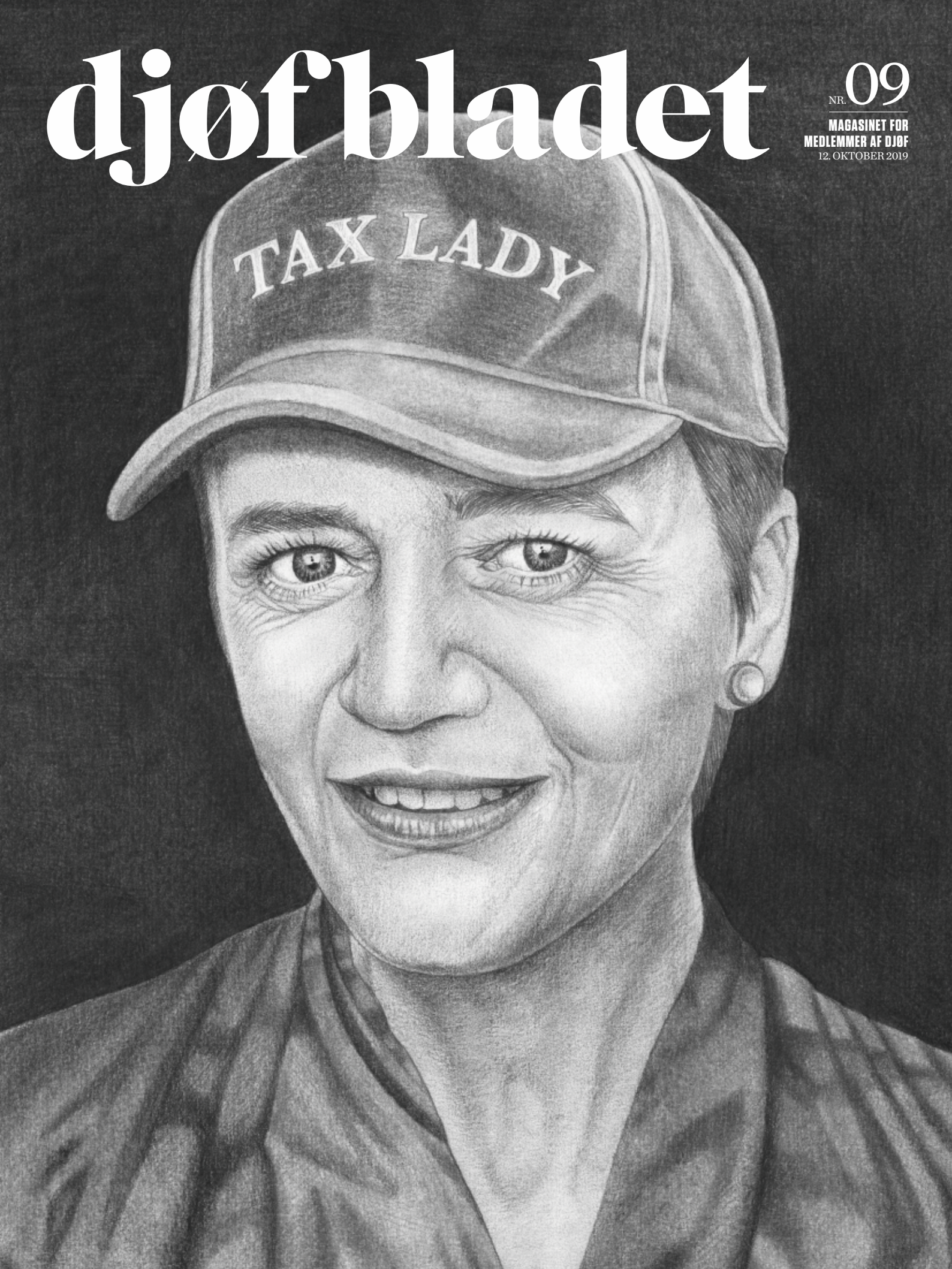
djøfbladet

NR. 09
MAGASINET FOR MEDLEMMER AF DJØF
12. OKTOBER 2019

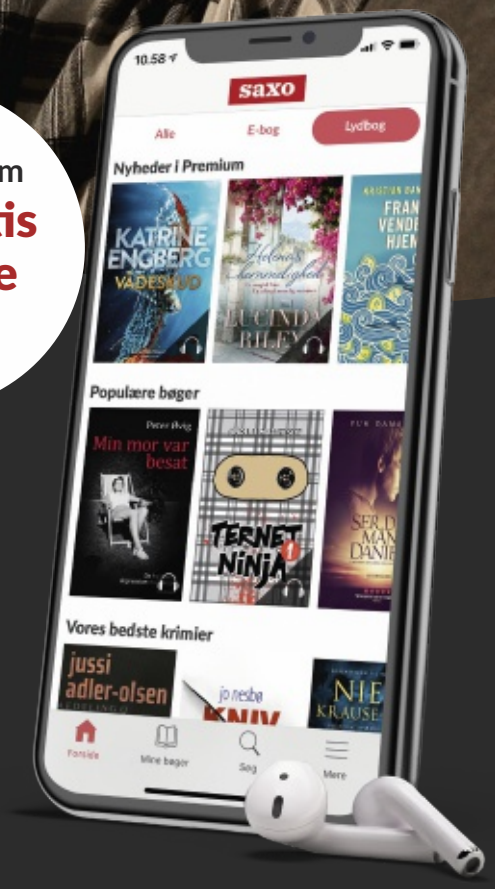


saxo premium

Elsker du bøger, elsker du allerede Saxo Premium

Som medlem af Djøf får du 20% rabat på Saxo Premium

Saxo Premium
Prøv gratis i 30 dage



Dine fordele som Saxo Premium-medlem:

- Læs og lyt ubegrænset
- Eksklusiv Djøf-rabat på udvalgte bøger
- Store besparelser på fysiske bøger
- Fri fragt
- Danmarks billigste lyd– og ebogsabonnement
- Ingen binding

Medlemmer af Djøf får Saxo Premium til kun 79 kr./md. (normalpris 99 kr./md.)

Start din 30 dages gratis prøveperiode på Saxo Premium på *saxo.com/djoef*

saxo
LÆS LYT LEV

djøf

Hent i App Store

NU PÅ Google Play

"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.

Mit arbejde giver mening, når det giver mening 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

Indhold

DJØFBLADET OKTOBER 2019

30

FRITID

Den anden side af djøferen

Hvad har en heavy rocker, en ballerina, en skater, en dansktopsanger og en bokser til fælles?

DE FASTE

06 Djøf mener
07 Kort & nyt
14 Klumme
16 Tech-rapport
46 Bøger
52 Dit Djøf
55 Efteruddannelsen
56 Brevkasse
58 Boliger
64 Nyt job

18
LEDELSE
Kaptajnen og kronprinsen
Historien om en officer af reserven, en kongelig og et center til 50 millioner, der kan forandre ledelse i det offentlige.

24
LØGN
Sådan gennemskuer du, om din chef lyver
Gode råd du kan bruge til næste lønforhandling – fra en tidligere gidselforhandler og nuværende underviser i kropssprog og løgnedetektion.

44

26
DIGITAL LEDELSE
Alle ledere ved de skal være digitale ...
... men hvordan det konkret skal ske i virkeligheden, er svært at svare på. To danske forfattere går i kødet på disruption i ny bog.

36
REKRUTTERING
LinkedIn taber terræn
Ny analyse af rekruttering i 2019 viser, at rekruttering over sociale medier som LinkedIn er faldende.

38
INTERVIEW
Anden runde
Margrethe Vestager fortsætter sit opgør med tech-giganterne, nu med øgede beføjelser. Men hvordan vil hun regulere de uregerlige? Vi har mødt 'superkommissæren' til en snak om tech-skat, EU-muskler og det, der gør hende bange.

18

44
ARBEJDSTID
Du vil jo gerne være med i hulen, ikke?
Et firma i USA holder såkaldte 'Cavedays', hvor freelancere og fastansatte betaler for at få lov til at aflevere deres mobil og arbejde koncentreret i 'hulen'. Noget for dig?

DEBAT
48 Er jeg en rigtig djøfer?
49 Tak for (alle) velfærdsdogmerne

38

Foto: Jonas Pryner, Daniel Hjorth, Mathilde Bech og Phillip Van Nostrand

Den nødvendige øremærkning

*Af **Henning Thiesen, formand i Djøf***

I forbindelse med Folketingets åbning indrykkede Djøf helsidesannoncer i en række dagblade. Vi opfordrede alle Folketingets medlemmer til at tilslutte sig Djøfs Ligestillingsløfte, hvor politikerne lover at arbejde for reel ligestilling mellem mænd og kvinder i alle faser af livet.

Et af de initiativer, der kan bidrage til dette, er implementeringen af EU-direktivet om bl.a. orlovsrettigheder til fædre. Med direktivet har Danmark fået en historisk mulighed for at opdatere vores forældede barselsregler, så de passer til moderne familier og afspejler, at både mænd og kvinder bliver forældre.

Selv om fædres brug af orlovsmuligheder er øget en smule de senere år, tager kvinder fortsat 90 % af orloven med børn.

I Djøf er vi glade for EU-direktivets krav om yderligere øremærkning af orlov til fædre. Bl.a. fordi den skæve fordeling af orloven er den væsentligste forklaring på, at danske kvinder har langt vanskeligere ved at realisere en ledelseskarriere trods kvindernes høje uddannelsesniveau og erhvervsfrekvens.

Forskning viser, at lange orlovsperioder har negativ betydning for kvinders ledighed, lønudvikling og karriereforløb. Og tilbageslagene er mere end vanskelige at indhente for kvinderne.

Flere studier peger omvendt på, at mere orlov til fædre faktisk ses at gavne mænds løn- og karriereudvikling.

Til gengæld er danske fædre markant dårligere stillet sammenlignet med fædre i de nordiske lande, men også i forhold til fædre i f.eks Tyskland, Spanien og Portugal. Lovgivningen i de øvrige nordiske lande adresserer orlov med børn som et spørgsmål om ligestillet forældreansvar og børns ret til adgang til begge forældre så tidligt som muligt.

Ud over at sikre fædre øget individuel ret til orlov er det centralt for Djøf, at implementeringen sikrer en model, der rent faktisk fremmer mænd og kvinders ligestilling på arbejdsmarkedet.

Derfor kan vi med fordel lade os inspirere af Sverige, hvor man ikke skelner mellem barsels- og forældreorlov, men ganske enkelt kalder hele perioden orlov. Moren skal selvfølgelig være beskyttet i en lang periode af hensyn til amning og sundhed, men herudover skal begge forældre have individuelle rettigheder, der understøtter det samlede forældreskab.

For trods den danske selvforståelse om at være i mål med ligestilling, kan Danmark desværre stadig ikke prale af, at mænd og kvinder er ligestillet i forhold til at opleve reelle muligheder for at forene karriere- og familiedrømme. ■

> Danmark har fået en historisk mulighed for at opdatere vores forældede barselsregler.
>
> Henning Thiesen

Kristian Nysom Lassen
Formand for Djøf Studerende

Hanne Fugl Eskjær
Formand for Offentlige Chefer i Djøf

Mathias Dahlerup Krarup
Formand for Djøf Advokat

Sara Vergo
Formand for Djøf Offentlig

Henrik Funder
Formand for Djøf Privat

Ninna Würtzen
Formand for Djøfs Pensionistforening

djøf

Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

43. 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 Dennis Christiansen (ansvarsh.)
dch@djoef.dk, 33 95 97 84

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

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

Art Director Håkan Rossing
hro@djoef.dk, 33 95 97 00

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

Journalist Linda Overgaard
lio@djoef.dk, 33 95 97 83

Journalistpraktikant
Emma Brink
ebr@djoef.dk, 33 95 97 99

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: 09.11.2019
I 2019 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

DANSKE MEDIERS OPLAGSKONTROL
Oplag 87.066
Forside Illustration Sine Jensen
Foto Redux/Ritzau Scanpix
Tryk Stibo

NORDISK MILJØMÆRKNING
5041-0004
TRYKSAG

Vi tager ansvar for indholdet og er tilmeldt PRESSENÆVNET

Djøfbladet er trykt på papir fra bæredygtigt skovbrug, og bladet er trykt i Danmark på et ISO 14011 miljø-certificeret trykkeri.

KORT & NYT

Læs om anklagere, der bliver syge af at gå på job. Få forklaret, hvad en Scrum Master i Undervisningsministeriet laver og lær at styre trafikken i din inbox.

Af Eva Bøgelund Foto: Daniel Hjorth

NYT JOB

"Højesteret bestemmer bare. På den måde bliver livet vist enklere."

Efter syv år på posten som Folketingets Ombudsmand bliver Jørgen Steen Sørensen 1. november dommer i Højesteret.

Som ombudsmand vogter man over, at myndighederne behandler borgerne anstændigt i store og små sager. Og over, om embedsværket holder sig på embedsdydernes afstukne sti.

Han har været glad for jobbet hver eneste dag i de syv år, men ombudsmandsinstitutionen indgår i en kompleks magtbalance med myndighederne, og som han siger:

"Højesteret bestemmer derimod bare. På den måde bliver livet vist enklere."

Hvad vil du gerne huskes for som Ombudsmand?

"Jeg vil hellere have, at folk husker på ombudsmandsinstitutionen end på mig. Jeg vil gerne have, at det bliver husket, at ombudsmandsinstitutionen også i min tid passede på borgernes rettigheder over for myndighederne. Og at institutionen ikke var bange for at tage fat på politisk sensitive sager – men altid holdt sig til juraen."

Som ombudsmand har man ca. 115 ansatte under sig. Nu bliver han sig selv sammen med sine 18 dommerkolleger.

"Det har jeg det meget fint med. Jeg glæder mig til at være en almindelig del af et hold og lade andre om ledelsesansvaret. Det er det, jeg gerne vil."

ANKLAGERE BLIVER SYGE AF AT GÅ PÅ ARBEJDE

Det er ikke hverdagskost, at en jurist-arbejdsplads får et påbud fra Arbejdstilsynet om, at juristerne er så belastede af tidspres og langvarig stor arbejdsmængde, at de kan blive syge af det.

Men det skete i sidste måned, hvor tre advokaturer i Københavns Politi med i alt 75 jurister fik besked om, at der skal rettes op.

Juristerne har hjertebanken, stress, vågner om natten med tankemylder og frygter konstant at lave fejl, lyder det bl.a. i Arbejdstilsynets rapport.

Tillidsrepræsentant Martin Fuglsang Dahl siger, at det er kommet så langt, fordi de er underbemandede. Der er sat mere politi på Finansloven i takt med terror, nye typer kriminalitet og bandekrige. Det giver flere sager til anklagerne, men normeringen er ikke fulgt med.

"Den eneste grund til, at anklagemyndigheden i Københavns Politi ikke er gået ned med flaget, er, at mine kolleger løber alt for hurtigt i deres arbejdstid og arbejder i deres fritid. Vi kan ikke nå vores opgaver på 37 timer," siger han.

Det er ikke kun i København, at den er gal. Berlingske har i de sidste uger beskrevet, hvordan anklagemyndigheden er overbelastet i hele landet.

Men de får ikke flere hænder lige med det samme. Justitsminister Nick Hækkerup (S) udskød for nylig forhandlingerne om en ny fireårig politiaftale til efteråret 2020.

Men vi står med et akut problem, siger formanden for foreningen for Offentlige Anklagere, Line Scharf, til Ritzau.

Hun siger, at de gennem lang tid har skruet på alle knapper for at nå de store bunker af sager, de har liggende.

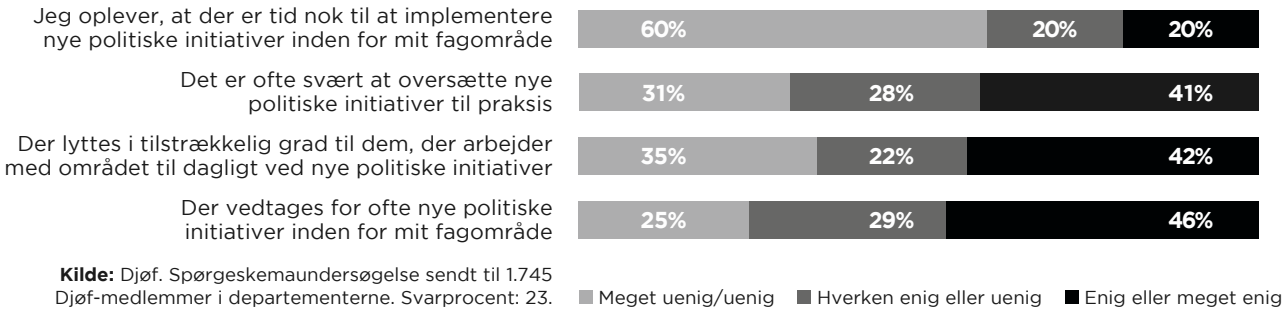
"Og nu er der bare ikke mere at skrue på." **/ebn**

DJØFERE I DEPARTEMENTERNE:

For lidt tid til for meget ny politik

Djøf mener, at det går for stærkt med at beslutte nye politiske initiativer i den offentlige sektor. Men hvad mener Djøfs medlemmer i embedsværket i departementerne? Billedet i en spørgeskemaundersøgelse blandt dem er, at der mangler tid til at implementere de nye politiske initiativer. Mange mener også, at der vedtages nye initiativer for ofte. 98 pct. af svarene er fra menige djøfere uden ledelsesansvar. /**ebn**

Hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn om politiske initiativer inden for dit fagområde



Kilde: Djøf. Spørgeskemaundersøgelse sendt til 1.745 Djøf-medlemmer i departementerne. Svarprocent: 23.

Illustration: Simon Væth

djøf

10.19. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638.

Tag en teoriprøve eller kør direkte til rabatten

Codan inviterer dig på et serviceeftersyn af både teori og forsikring.

Manøvrerer du uden om forhindringerne i trafikken og på bilbudgettet? Eller er der plads til forbedring bag rattet og regnemaskinen? Nu kan du tjekke begge dele på codan.dk, hvor du er ekstra godt kørende som Djøf-medlem.

Tag en teoriprøve på codan.dk
Over 100.000 har allerede fået opfrisket deres viden ved at tage prøven. Test din viden i dag.

Spar op til 32 % på dine forsikringer
Som Djøf-medlem sparer du altid 20 % på din bilforsikring. Samler du tre eller flere kerneforsikringer hos os, sparer du 32 %.*

* Kerneforsikringer er fx bil-, indbo- og ulykkesforsikring. Læs mere om kerneforsikringer og dine Djøf-fordele på codan.dk/djoef

Ring og få et tilbud på **33 55 30 80**
eller prøv teoriprøven på **codan.dk**

Forsikring er værd at gøre ordentligt

CODAN

STYR DIN INBOX

Strømmen af e-mails kan skade vores produktivitet og arbejdsglæde. Her er idéer til, hvordan du undgår at blive tyranniseret.

1. Hold fri om aftenen

Send ikke mails i fritiden, så du signalerer, at modtageren også bør gøre det. I Frankrig er der faktisk lov for, at medarbejdere har ret til at koble sig af mail og telefon efter arbejdstid, og firmaet Rentokil har fået en bøde på 60.000 euro for at kræve, at en leder altid skulle have sin telefon tændt.

2. Stop cc-forureningen

På de fleste arbejdspladser er der mindst én 'cc-tyran' – en, som sender kopier til alt for mange. Og det forstærkes af, at flere og flere arbejder geografisk spredt, fx rundt omkring i landet eller i flere forskellige lande. Klik derfor kun cc, når det er strengt relevant. Og chefen behøver ikke kopi hver gang.

3. Definér dine egne regler

Hvis vi tjekker e-mails hele tiden, kan det gå ud over produktivitet og psykisk sundhed. Det er derfor godt at slukke for mailboksen noget af dagen. Og eventuelt skrive i en ikke-til-stede-besked eller autosignaturen, hvornår afsenderen kan forvente svar.

4. Brug andet end e-mail

Flere og flere arbejdspladser erstatter e-mail med andre systemer, hvor det er mere op til den enkelte at hente information. Fx systemet Slack, som især er beregnet til teamwork. Eller Trello, der egner sig til projektstyring.

5. Drop arbejdstelefonen

En ny mobiltelefon kan være et herligt frynsegode. Men hvis strømmen af arbejdsmæssige e-mails følger med i fritiden, kan telefonen blive et usundt vedhæng. Slå derfor arbejdsmailen fra. Eller skaf en ekstra, privat telefon og lad den anden blive på jobbet. **/lio**

Kilder: HBR, Forbes, BBC, Ciphr.dk og Børsen.

DET VÆRSTE ORD LIGE NU

RESSORTOMLÆGNING

"Rasende rationaliserende regeringsembedsmænd rokerer roligt rundt i ring reduceret til råbende og rablende respektindgydende robuste ringvrag."

- Sigga Nolsøe,
kommunikationschef, Finansministeriet

NY FORSKNING

Præstationsløn kan give psykiske problemer

Når virksomheder indfører præstationsafhængig løn, skyldes det som regel en forventning om større profit og effektivitet. Men i mange tilfælde påvirker det medarbejderne negativt at blive målt og vejet og belønnet efter målbare resultater: De får øget risiko for depression, angst og stress.

Det viser resultaterne af et nyt studie foretaget blandt medarbejdere på 1.309 danske virksomheder, som forskere fra Aarhus Universitet og Olin Business School i St. Louis har fulgt gennem 10 år.

Ifølge studiet steg forbruget af medicin mod depression og angst med mellem 4 og 6 % i de virksomheder, der indførte præstationsløn.
Og det er markant, vurderer en af forskerne bag studiet.

"Det er en betydelig effekt, fordi det formentlig kun er toppen af isbjerget. Der vil kun være nogle, som går til lægen og får ordineret relativt stærk medicin. Men man kan jo også sagtens have stress eller andre negative følger, uden at man får medicin for det, men det har vi ikke kunnet måle på," siger Michael S. Dahl, der er professor på Institut for Virksomhedsledelse ved Aarhus Universitet og står bag forskningsprojektet.

Studiet viser også, at kvinder og mænd reagerer forskelligt.

"Kvinderne søger i højere grad væk, mens mændene bliver, når virksomheden indfører præstationsløn. Mændene regner måske i højere grad med, at det er noget, der kan komme dem til gavn, og at det er noget, de sagtens kan klare. Men konsekvensen er så, at mændene bliver hårdere ramt mentalt," siger Michael S. Dahl.
/tsa

BAG TITLEN

Scrum Master

Louise Bové Villadsen er cand.scient pol. fra Aarhus Universitet og Scrum Master og fuldmægtig i Børne- og Undervisningsministeriets Styrelse for It og Læring.

"Termen er traditionelt blevet brugt i it-udvikling. Som Scrum Master skal jeg facilitere, at mit team arbejder agilt. Agilt vil sige, at vi hele tiden justerer vores plan og opgaver på baggrund af løbende feedback fra vores omverden. Vi er dermed i gang med at bringe de agile metoder ind i de mere traditionelle embedsmandsopgaver.
Det er utroligt spændende."

DØDSFALD

Søren Hyldstrup Larsen

Direktør i Nordic Logistics Association – og formand for Djøfs netværk i Bruxelles – Søren Hyldstrup Larsen er død. Han blev 55 år.

Søren Hyldstrup Larsen var en drivende kraft i etableringen af Djøfs netværk i EU-hovedstaden, som han stod i spidsen for frem til sin død. Søren Hyldstrup Larsen flyttede til Bruxelles i 1997 for at arbejde som transportråd ved den danske EU-repræsentation. Han blev siden EU-chef for Danske Vognmænd og fik i 2012 udvidet sit ansvarsområde som direktør for det nystiftede Nordic Logistics Association. **/dch**

93%

af de nye studerende på folkesundhedsvidenskab på Aarhus Universitet er kvinder. Dermed har studiet den mest skæve kønsbalance blandt 'djøf-studierne'. Den laveste andel af kvinder finder man på CBS' uddannelse i erhvervsøkonomi og it. Her er 24 % af de optagne kvinder. **/mbg**

Kilde: Den Koordinerede Tilmelding

MÅNEDENS CITAT

"Jeg fortalte med stolthed og glæde i stemmen, at jeg skulle til Ballerup Kommune. Auditoriet brød ud i latter."

Laura Rosenvinge, stud.scient.pol., borgerrepræsentationsmedlem (S), om intromøde for alle de studerende på statskundskab, KU, som skulle i praktik. Debatindlæg i Politiken.

Foto: Privatfoto

ORDETS MAGT

FRAMING PÅVIRKER DINE HOLDNINGER

Det er nemmere at skære ned på SU'en, hvis man kalder det cafépenge i stedet for uddannelsesstøtte. Den slags ordspin kaldes framing. Et nyt studie fra Aarhus BSS har undersøgt, hvordan interesseorganisationer framer deres budskaber i medierne, og kommer frem til, at det virker. Et gennemarbejdet 'frame' er et stærkt værktøj til at påvirke den offentlige debat. **/ebn**

TOP 5

De mest læste historier på djoefbladet.dk

1. Her er de 20 djøf-studier, der giver mest i løn
Især de matematik-tunge studier fører til job med høj løn. Forsikringsmatematik er (som sædvanlig) topscorer. Se hele listen på djøfbladet.dk.

2. Anklagere bliver syge af at gå på arbejde

3. LinkedIn taber terræn til mere gammeldags metoder

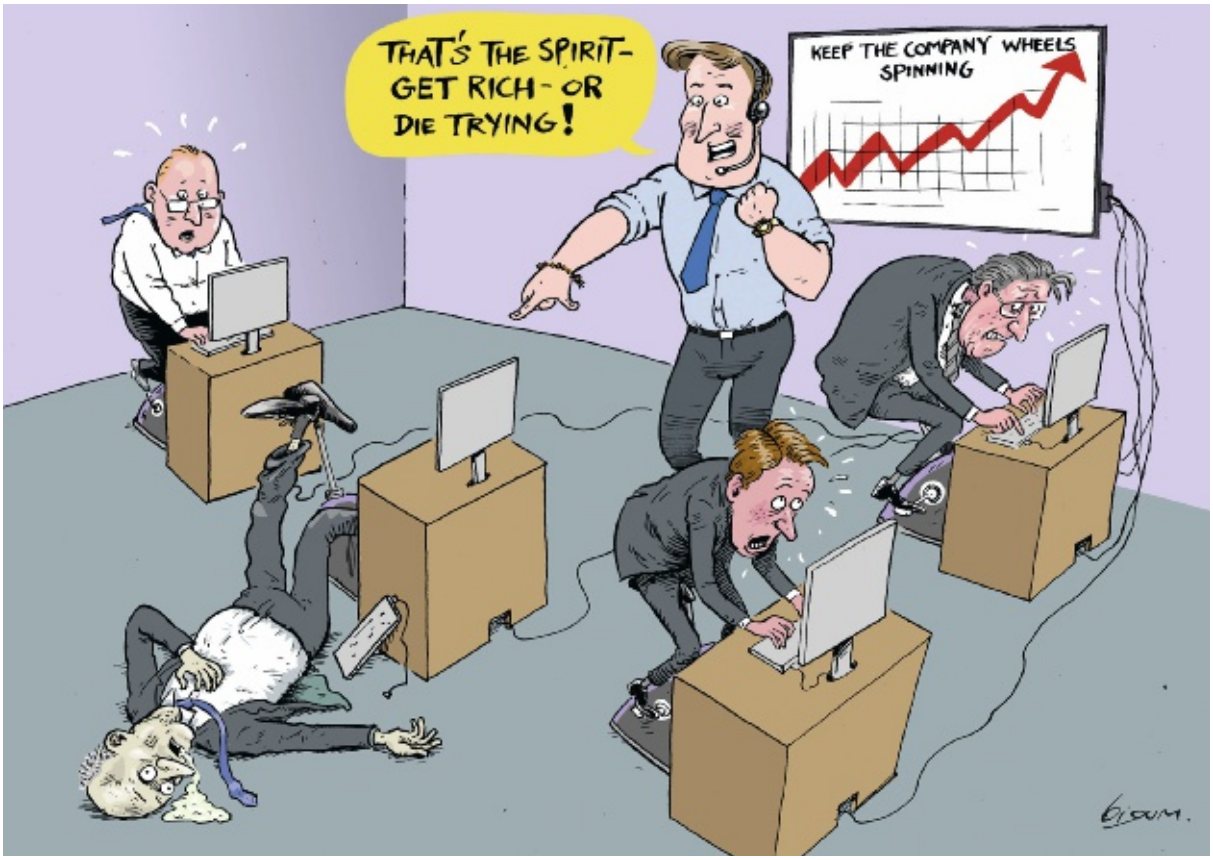
4. 43 mister jobbet i ministerium

5. Kvinden bag Vestager

Periode: 31.8.2019-30.9.2019

APROPOS

"Præstationsløn kan ligefrem være sundhedsskadelig, særligt for mænd over 50."



Tegning Claus Bigum

Få **Early Bird-rabat** inden 22/11-2019

Du er inviteret til

Forvaltningskonferencen 2020

Kom til debat uden filter, når politikere og embedsmænd diskuterer, hvordan vi skaber en mere sammenhængende offentlig sektor, bygget på tillid og mindre kontrol.

Læs mere og tilmeld dig på
djoef.dk/forvaltning

Nordisk Administrativt Forbund

djøf
Tænk længere

Humørfisken

Jeg skævede ned på filtfisken i min hånd, mens jeg overvejede, om dens tænder var store nok til at bide halsen over på hendes fisk

"Har du sat din fisk?"

"Min fisk?" Jeg stirrede forvirret op på HR-partneren, der pludselig stod ved mit bord.

"Humørfisken," forklarede hun opstemt og pegede ned mod den anden ende af direktionssekretariatet. "Har du ikke set akvariet?"

Akvariet? Humørfisk? Selv efter HR-standard virkede dette her vanvittigt.

"Det blev præsenteret i fredags," forklarede hun. "Var du der ikke til trivselsforum?"

"Jeg havde et møde," undskyldte jeg. Med en kæmpestor fadøl, kunne jeg havde tilføjet. Hvilket også er en slags trivsel.

"Nå, men så kan jeg vise dig det."

HR-partneren trak mig op af stolen og videre ned gennem storrumskontoret, mens hun forklarede: "Det er inspireret af et fiskemarked i Seattle, hvor sælgerne kaster med fiskene for at holde humøret oppe. Nu er det blevet en global HR-filosofi."

Hun smilede entusiastisk, som om de ord, hun sagde, faktisk gav mening.

Så nåede vi ned til reolen ved endevæggen. Hvor der ganske rigtigt stod et akvarium lavet af ... filt, tilsyneladende. Komplet med filtede koraler og tangplanter og konkylier. Og naturligvis: Små farverige humørfisk, som kunne sættes fast på baggrunden med velcro.

"Idéen er, at man sætter sin fisk, når man kommer om morgenen," forklarede hun. "Alt efter hvilket humør man er i."

Hun rakte ned i akvariet og tog en regnbuefarvet fisk fra bunden. "Hvis man fx er lidt lav på energi og har brug for arbejdsro," begyndte hun. "Så kan man sætte den bag en sten, så den bare lige kigger frem."

Hun lod fisken stikke snuden nysgerrigt op bag korallerne.

"Men hvis man er fuld af power og klar på at networke med kollegerne, så sætter man den op i malmstrømmen."

Hun flyttede fisken op ved siden af en farvestrålende pink fisk, som svømmede rundt i midten af akvariet med et hysterisk smil, der antydede, at den arbejdede som HR-partner.

"På den måde kan kollegerne se, hvor man er på humørbarometret," forklarede hun begejstret. "Samtidig med ..."

Noget i hendes tonefald sagde mig, at der ville komme noget om den nyeste hjerneforskning.

"At den nyeste hjerneforskning faktisk viser, at man bliver 15 % gladere, hvis man tager eksplicit stilling til sit humør hver morgen."

Hun gav mig en albue i siden. "Og det er der jo nogle, der godt kunne trænge til en gang imellem."

Hun tog min hånd og lagde den regnbuefarvede filtklump i den. "Måske kan denne her være din humørfisk?"

Jeg skævede ned på filtfisken i min hånd, mens jeg overvejede, om dens tænder var store nok til at bide halsen over på hendes fisk. Og om jeg så kunne fodre de andre fisk med hende. Så de kunne vokse sig stærkere og iværksætte et fiskeoprør, der spiste hele HR-afdelingen.

"Giv det en chance, Per Helge," opfordrede hun. "Det virker altså rigtig godt."

Jeg trak vejret dybt, mens jeg forsøgte at overtale mig selv til at bevare roen. Så måtte jeg give op.

Med et let tag i armen førte jeg HR-partneren med ud på toilettet og videre ud i en af båsene.

Jeg holdt filtfisken op foran hende. Så lod jeg den dumpe ned i kummen og trak ud.

"Jeg tror, min humørfisk har taget en hjemmearbejdsdag," forklarede jeg venligt.

Jeg var halvt tilbage til min plads, da jeg indså, at der faktisk var én ting i fiskefilosofien, der virkede.

Jeg følte mig mindst 15 % gladere. ■

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 'Djøf med løg(n)'. Han er uddannet civilingeniør fra DTU.

Billån med medlems-fordele

Få en ny bil for under 2.500 kr./md.

Er du medlem af Djøf, kan du nu låne til en ny bil på ekstra gode betingelser. Her er ingen skjulte gebyrer eller ekstraordinære omkostninger – du betaler for oprettelse, og får en lav variabel rente på 2,95 % p.a.

Eksempel på billån med medlemsfordele – 2.446 kr./md. før skat

- Løbetid: 84 måneder • Udbetaling: 44.000 kr. (20 %)
- Bilens pris: 220.000 kr. • Lånebeløb: 176.000 kr.
- Variabel rente: 2,95% p.a. • Debitor rente: 2,98% p.a.
- Samlede låneomkostninger: 185.510 kr. • ÅOP: 4,59%
- Samlet tilbagebetaling ekskl. udbetaling: 205.499 kr.
- Rentesatserne er variable og gældende pr. 1. januar 2018

Billån med medlemsfordele kræver almindelig kreditgodkendelse. Bilen skal kaskoforsikres. Udgifter til forsikring er ikke medregnet. Renten gælder ved oprettelse af nye billån samt ved overførsel af billån fra andre banker/finansieringsselskaber.
Der er 14 dages fortrydelsesret på lånet.

Billigt billån – beregn nu

Beregn selv eller søg billån på: lsb.dk/djoef

Billigt billån – ring nu

Ring: Ring 3378 1975 hvis du vil tale billån med en personlig rådgiver

Online: Gå på lsb.dk/djoef og 'vælg book' møde. Så kontakter vi dig.

djøf

Lån & Spar

Lån & Spar Bank A/S, Højbro Plads 9-11, 1200 København K, Cvr.nr. 13 53 85 30. Forbehold for tryk- fejl.

ANALYSE

Stjernen mangler i kampen mod Google

Næsten alle USA's delstater undersøger nu, om de kan gå i Vestagers og EU's fodspor i sag mod Google. Men især en stat glimrer ved sit fravær.

af Morten Bay, ph.d. i informationsvidenskab. Han forsker i krydsfeltet mellem medier, teknologi og samfund ved USC Annenberg School for Communication and Journalism i Los Angeles.

"Er varen virkelig gratis, hvis den er reklamefinansieret, og et enkelt firma dikterer prisen for reklamerne?"

Sådan sagde justitsministeren fra den amerikanske delstat Florida, da hun og 47 andre delstats-justitsministre i USA offentliggjorde, at de nu ville følge i EU's og Margrethe Vestagers fodspor. De har indledt en undersøgelse af Google for at se, om tech-giganten udnytter sit næsten-monopol på visse tech-markeder til at forvride en række konkurrencevilkår. Eftersom Trump-administrationen har skruet helt ned for de såkaldte antitrust-sager på føderalt niveau, har de enkelte stater i stedet valgt selv at tage affære på tværs af de lokale regeringers politiske og ideologiske forskelligheder. Det skete, kun få dage efter en lignende undersøgelse af Google blev indledt af otte stater med New York i spidsen.

Offentliggørelsen af de to undersøgelser var kun små blink på nyhedsradaren i en højspændt tid, men i tech-verdenen følges udviklingen tæt. Da Margrethe Vestager på vegne af EU's konkurrencemyndigheder i marts langede den tredje bøde over disken til Google på hele 1,5 milliarder euro, var alvoren klokkeklar for Silicon Valleys topledere. De begyndte at forberede sig på det, der nu er sket: Amerikanske politikere kigger EU i kortene for, hvordan de kan komme til at regulere de store tech-giganter og stække deres magt.

Men USA består jo som bekendt af 50 delstater. Og som nævnt ovenfor er kun 48 af dem med i initiativet, der skal kulegrave Google. De to delstatsregeringer, der har meldt pas, er den ærkekonservative regering i Alabama og den venstreorienterede regering i Californien, og det er altså næppe sket på grund af ideologisk enighed. Men især Californien er interessant i den sammenhæng. Det er trods alt der, Google, verdens tredjemest værdifulde virksomhed, både er født og har hjemme. Hvor Silicon Valley sammen med Hollywood har gjort delstaten til den sjettestørste økonomi på verdensplan med et bruttonationalprodukt pr. indbygger, der er næsten dobbelt så stort som Storbritanniens. Forsøger Californien at beskytte sin guldkalv, selv om staten adskillige gange er gået forrest med regulering af tech-industrien?

Eksperterne har i hvert fald svært ved at finde et godt svar på, hvorfor Californien har valgt at stå udenfor. John Simpson, der tager sig af teknologi og privatlivsrettigheder hos forbrugerorganisationen Consumer Watchdog, har svært ved at se logikken. "Jeg forstår det simpelthen ikke," siger Simpson til Los Angeles Times med henvisning til, at Californien tidligere har været ret aktiv i lignende initiativer, "jeg har ikke skyggen af forklaring på, hvorfor vi ser det her ske." William Kovacic, der er juraprofessor ved George Washington University i den amerikanske hovedstad, mener stadig, at undersøgelsen kommer til at være "ret slagkraftig", men han siger også, at "gruppen af stater nu fremstår som et sportshold, hvor en af spillerne er skadet. Det er stadig et stærkt hold, men holdets stjerne er fraværende."

Californiens justitsminister, demokraten Xavier Becerra, har ikke villet kommentere delstatens fravær. Den officielle udmelding er, at der er radiotavshed fra Californiens regering af hensyn til "fremtidig og igangværende efterforskning" af tech-industrien. Det kan der være noget om, eftersom Californiens delstatsregering har ført adskillige sager mod tech-virksomheder med hovedsæde i staten, netop med konkurrenceforvridende virksomhed som fokus. Når Californien står udenfor, kan det altså ganske simpelt være, fordi staten allerede er i gang med at forberede – eller udføre – lignende undersøgelser, som måske endda kan være endnu mere effektive på grund af såvel den geografiske som den juridiske nærhed.

At Xavier Becerra over de seneste ni år har modtaget mere end 38.000 dollars i politiske donationer fra Google og to af virksomhedens ledere, gør ikke meget for at dæmpe de stemmer, der råber op om favorisering og korruption. Også selv om beløbet ikke vejer tungt i en amerikansk, politisk kampagnesammenhæng. ■

illustration Gustav Dejert/Ikon Images/Ritzau Scanpix

Download Djøfbladets app i **Apple App Store** og i **Google Play Store**.

Få Djøfbladet digitalt

KAPTAJNEN & KRONPRINSEN

Kronprins Frederik har fået et forskningscenter i fødselsdagsgave. I spidsen står Lotte Bøgh Andersen, professor og kaptajn af reserven. Målet er verdensklasseforskning i ledelse. Og centeret er med til at skabe det instrument, som kan måle alle 47.000 offentlige ledere.

Af ***Eva Bøgelund*** *Foto* ***Mathilde Bech & Lars Kruse***

Når professor Lotte Bøgh Andersen kan se sit snit til det, tager hun turen hjemme fra Risskov til Aarhus Universitet i løb, for hun er kaptajn af reserven, og det forpligter på kondien. Målet har i det sidste halvandet år været det nye Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, som hun er leder af. Vi vender tilbage til Lotte, men først spoler vi lige baglæns.

Det var nogle år, før kronprins Frederik fyldte 50. Der fik gode kræfter på Aarhus Universitet den idé, at man skulle fejre den gamle alumne fra statskundskab årgang 89 på en eller anden måde.

Helt præcist hvilke gode kræfter, der kom på tanken om, at 'noget med offentlig ledelse' nok var noget, som den kommende konge kunne se sig selv i, er ikke til at få at vide.

Men bundlinjen er, at den militæruddannede kronprins og cand.scient.pol. sidste år i maj klippede snoren til Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. På væggen hang regeringens og Folketingets fødselsdagsgave til ham, et maleri af Anette Harboe Flensburg, som han straks havde givet videre til sit gamle universitet.

Projekt i storskala på vej til alle offentlige ledere

Kronprinsens programerklæring ved snoreklipningen lød:

'Virkelighedens offentlige lederes og deres medarbejderes erfaringer skal være med fra første færd i centerets forskning, forskningen skal ud og leve blandt lederne.'

> "Hun har gjort meget for at, at forskningen i offentlig ledelse er relevant for os praktikere."
>
> Adeam Wolf,
> direktør i Danske Regioner

Og det kommer den. Som et af de mere opsigtvækkende projekter skal centeret – hvis de politiske vinde under Mette Frederiksen blæser samme vej som den tidligere regerings – i samarbejde med stat, kommuner og regioner udvikle et helt nyt lederevalueringsværktøj til fri og frivillig afbenyttelse af samtlige 47.000 offentlige ledere.

Værktøjet skal ikke være en karakterbog, men en hjælp til lokal ledelsesudvikling. Målgruppen er alle 820.000 offentligt ansatte og deres ledere, så der kan blive tale om et projekt i stor skala.

Siden snoreklipningen har kronprinsen flere gange i al stilfærdighed og uden Se & Hør på slæb gæsteforelæst på centerets seminarhold. Han er medlem af centerets Governance Committee – en slags bestyrelse, hvor der ifølge kilder diskuteres reel substans med indspark fra alle om bordet. Og så deltog han sidste år på et ledertræningsforløb forestået af bl.a. Lotte Bøgh Andersen.

Svært at lukke noget med kongekrone på ned igen

Men uden penge, intet center.

Det, der muliggjorde det hele, var en donation på 52 mio. kr. over fem år fra Købmand Herman Sallings Fond – købmanden med stormagasinet Salling på gågaden i Aarhus, hvis fond i dag ejer landets største detailhandelskoncern.

Det er et hidtil uset stort beløb til samfundsvidenskabelig forskning. Oveni lagde Novo Nordisk 15 mio. kr. til forskning i ledelse i sundhedssektoren.

Institutleder på statskundskab, professor Peter Munk Christiansen, indrømmer gerne, at det åbner døre at have kongehusets stempel på et projekt.

"Det er der ingen grund til at skjule."

På statskundskab i København hepper man på centeret i Aarhus.

Centerleder Lotte Bøgh Andersen og Kronprins Frederik taler ved åbningen af centeret i Aarhus i 2018.

"Det er et løft af forskningsvolumenen for vores lille hjørne af statskundskab, som vi alle bliver stærkere af," siger professor MSO i offentlig forvaltning på KU, Asmus Leth Olsen.

For en donation på over 50 mio. kr. ser man normalt kun inden for den naturvidenskabelige og tekniske forskning.

Der er også dén finte ved at have Danmarks kommende konge stående i sit navn, siger Asmus Leth Olsen, at det ikke er så let at pille det hele ned igen, når bevillingen udløber.

"Hvad vi ellers har set så tit."

Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig forvaltning, Syddansk Universitet, kalder det helt enestående og glædeligt med dette fokus på offentligt lederskab.

"Så længe det ikke skævvrider og går ud over den forskning, der foregår andre steder i landet. For der er jo tale om støtte til en bestemt måde at tænke forskning og ledelse på, som er centreret om den tradition, der udgår fra statskundskab på Aarhus Universitet."

En selfie med professoren

At Lotte Bøgh Andersen skulle lede det nye center, var der ingen tvivl om, fortæller Peter Munk Christiansen.

"Det var så fuldstændig selvindlysende."

Sædvanligvis er der mere *license to work* end *star quality* over at være dansk universitetsforsker. Men når Lotte Bøgh Andersen tager til forskerkongres i USA, er der ph.d.-studerende, som spørger, om de må tage en selfie med hende, fortæller lektor og ph.d. Caroline Howard Grøn, som forsker i evaluering af ledere på det nye center.

"Så kendt er hun for sin forskning i udlandet." »

Caroline Howard Grøn ser centeret som en naturlig forlængelse af Lotte Bøgh Andersens forskning i *public service motivation*.

"Begge dele – Lottes forskning og centeret – handler grundlæggende om en dyb interesse for, hvordan vi driver en bedre offentlig sektor, og for at gøre dét skal man understøtte medarbejderes motivation, og det gør man bl.a. gennem god ledelse," siger hun.

Offentlige arbejdsgivere kan bruge det

Forskningen i Public Administration på Aarhus Universitet har de seneste fem år ligget blandt de øverste tre-fire placerede på den såkaldte Shanghai-rangliste. Det gør ingen andre danske forskningsområder, hvilket dog ikke mindst skyldes, at Danmark internationalt set er en stor spiller inden for forskning i Public Administration.

"Mit bedste faglige bud er, at de inden for et par år bliver nr. et på listen på grund af Lotte og centeret. Og det siger jeg som konkurrent," siger Asmus Leth Olsen.

Adam Wolf, direktør i Danske Regioner og lidt af en nørd udi forvaltningsteori, siger om Lotte Bøgh Andersen, at hun er en dynamo i forskningen om offentlig ledelse.

"Men også i debatten mellem forskere og praktikere om styring og ledelse. Hun har gjort meget for, at forskningen i offentlig ledelse er relevant for os praktikere."

Thomas Molin er kontorchef i Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (tidl. Moderniseringsstyrelsen).

"Noget af det, ledelsescenteret i Aarhus er rigtig gode til, er at inddrage andre. De går ud blandt lederne på tværs af den offentlige sektor og finder ud af, hvad der er underbelyst, og så ser de på det," siger han.

Han tager et stykke papir og tegner: I hans kontor arbejder de med policy og udvikling af ledelsespraksis. På centeret arbejder de med ledelsespraksis og forskning.

"Vores samarbejde med ledelsescenteret giver os et stærkere forskningsbaseret fundament at stå på."

'Kaptajnen'

Når Lotte Bøgh Andersen ikke selv hører det, omtaler folk på statskundskab hende af og til bare som 'kaptajnen'. Dét ved alle, hvem er.

Det er ikke ukærligt ment, men hentyder til hendes rang som kaptajn af reserven i Ingeniørtropperne, og hun er da heller ikke typen, som bare lader sig afbryde af ordstyrere og ministre.

Lotte Bøgh Andersen – hvis mor var skoleleder og nu afdøde far var professor – og militærnægter – søgte efter gymnasiet ind som reserveofficer ved Forsvaret og blev der i to år. Sergentskole, løjtnantskole, som 19-årig ansvar for egen ingeniørdeling. 35 unge mennesker, som skulle kunne forsvare landet, bygge broer og rydde miner.

Kaptajnsstriberne fik hun, mens hun læste statskundskab i Aarhus. Hun brugte alle sine sommerferier på at tage det grønne tøj på og arbejde i Ingeniørregimentet, som dengang lå i Randers. 'Det var mit studenterjob', som hun siger.

"At jeg som så ung prøvede at udøve ledelse og få feedback på det, har virkelig været vigtigt for mig her i livet, også for min tilgang til forskning i ledelse. I militæret tager man ledelse meget, meget alvorligt."

I 8. klasse vidste hun, at hun ville læse statskundskab.

"Min storebror overtalte mig til først at søge ind ved militæret. Han fulgte senere mit spor og læste selv statskundskab, efter han havde forladt militæret."

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Skal producere international topforskning om god ledelse på tværs af organisationer, sektorer og lande, bringe denne viden i spil i forhold til de offentlige ledere og understøtte ledelsestræning i praksis.

Større forskningsprojekter om bl.a.:

Lederevaluering, rekruttering i det offentlige, grænsekrydsende ledelse i sundhedsvæsenet, lederidentitet blandt sundhedsprofessionelle, effekterne af udviklingsforløb for ledere og medarbejdere i politiet, på sygehuse og i sociale botilbud.

Hun lærte sin mand at kende i Ingeniørregimentet. Han tog senere en ph.d. i kemi og er i dag sikkerheds- og laboratorieleder på kemi på Aarhus Universitet.

100 officerer fra fortiden

Lotte Bøgh Andersen plejer ikke at være nervøs, når hun holder foredrag – og hun holder mange. Det gør alle centerets fastansatte forskere. Det er officiel politik at komme så meget ud som muligt og diskutere forskningsresultater, også fordi man så får feedback.

Men det var hun sidste efterår, da hun som medlem af Sophie Løhdes Ledelseskommission blev inviteret ud at tale for ingeniørtroppernes samlede officerskorps på 100 mænd og kvinder.

For der sad alle dem, som hun havde kravlet i mudder med og lidt og stridt med som helt ung.

Hun gjorde det fremragende, husker oberst Christian Arildsen, der lige er gået på pension som chef for Ingeniørregimentet.

"Hun demonstrerede til fulde, at hun havde styr på lederens dilemmaer og paradokser og kunne sætte det i en kontekst, som officererne forstod. Hun kunne også i flere tilfælde anskueliggøre, at Ledelseskommissionens anbefalinger havde rod i hendes egne erfaringer fra hendes tid som delingsfører."

'*Jeg* lykkes, når *de* kan bruge det'

Lotte Bøgh Andersen kan formentlig rejse sig op i sin seng og recitere centerets formål i søvne.

Hun giver os denne version i overskriftsform:

"Vores sigte er entydigt at skabe forskningsbaseret viden, som de ledere, vi forsker i, faktisk kan bruge til noget. Og vi laver det sammen med dem. Og vi gør det interdisciplinært sammen med forskere fra psykologi, management, økonomi, ARTS og sundhedsvidenskab, hvor dét, der er vores store, fælles interesse, er offentlige ledere, som lykkes. Det vil sige lykkes med deres medarbejdere, mellem- ledere og andre om at skabe værdi for borgerne og samfundet."

Når centerets forskere interviewer ledere, spørger de, hvad der får lederne til at stå op mandag morgen. Så hvad får hende selv til at stå op?

"Det gør alle de mega-dedikerede offentlige ledere, som jeg møder. Og *jeg* lykkes jo, når *de* kan bruge noget af det, vi forskere skaber."

Det er ikke for at sige, at medarbejderne betyder mindre end ledere, understreger hun. Centerets fokus er netop at skabe bedre rammer for de ansatte via lederne.

Kronprinsen og 'forkalkningslæren'

Nu sladrer man ikke sådan offentligt om kronprinsen på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Men Lotte Bøgh Andersen vil godt sige så meget, at de to fint kunne dele militærjargon, da han deltog i et ledertræningsforløb sidste år, og at kronprinsen på ingen måde starter fra scratch, når det kommer til ledelse.

"Vi var glade for kronprinsen, da han læste her," fortæller Peter Munk Christiansen.

"Og han var glad for os. Måske fordi vi forbød pressen adgang – her arbejdes! Det respekterede de på forunderligste vis, så han kunne gå her i fred."

Da kronprinsen dimitterede i 1995, var der en lille højtidelighed, hvor dronningen hilste på kronprinsens undervisere. Han præsenterede sin mor for Peter Munk Christiansen med et: 'Det er Peter, ham har jeg haft i forkalkningslære'.

Nu er centeret, som bærer hans navn, med til at trække dansk forskning i Public Administration op i øverste internationale liga. ■

Lotte Bøgh Andersen

Født 1973 i Randers. Cand.scient. pol. Forsker i betydningen af ledelse, motivation, incitamenter og professionelle normer i den offentlige sektor. Medlem af innovationsminister Sophie Løhdes (V) Ledelseskommission 2017-18. Medlem af Lærerarbejdstidskommissionen. Kaptajn af reserven ved Ingeniørregimentet.

2005
Ph.d. i offentlig forvaltning, BSS/Aarhus Universitet

2012
Professor på VIVE (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd) og BSS/Aarhus Universitet

2018
Leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, BSS/Aarhus Universitet

Sådan gennemskuer du, om din chef lyver

MICHAEL SJØBERG

Direktør i Human Advisor Group med tre medarbejdere, hvoraf én altid er i Danmark og standby til akut indsats. Cand.scient.pol., sprogofficer i russisk og tidligere gidselforhandler. Uddannet af bl.a. Scotland Yards chefforhandler. Skrev speciale om politisk motiverede gidseltagninger. Har undervist i afhøringsteknik og kommunikation under pres. Rådgiver nu om sikkerheds- og krisehåndtering, træner topledere, holder foredrag og underviser bl.a. advokater.

Michael Sjøberg underviser i kropssprog og løgnedetektion. Her giver den tidligere gidselforhandler gode råd, som du kan bruge til næste lønforhandling (og meget andet).

Af ***Linda Overgaard***

1. Hovedet

Som gammel efterretningsofficer ved Michael Sjøberg alt om, at man skal forberede sig godt, at man kan gennemskue chefens motiver og finde ud af, hvordan han eller hun normalt reagerer. Man skal fx vide, at chefen måske bliver rød på halsen, når han eller hun får adrenalin i blodet. Eller at han slår blikket ned og kigger ud til en af siderne, hvis han skammer sig. Eller måske kommer til at nikke, selv om han siger, at ingen får lønforhøjelse – eller modsat. Og så skal man finde ud af, hvad rammen er. Det er fx langtfra alle, der drives af penge. Modparten motiveres måske mere af at få succes end af penge. Eller af at være den, der kan sige, at han fik den gode idé.

2. Vejrtrækningen

Når man fortæller en direkte løgn, kan der være løgneindikatorer, som er værd at holde øje med, fx 'ordspisning'. Når en person bliver presset, spiser vedkommende så at sige ordene. Et kendt eksempel var, da studievært Line Baun Danielsen spurgte cykelrytteren Bjarne Riis, om han havde taget doping, og han svarede "nej" – efterfulgt af en særlig vejrtrækning. Han forsøgte at suge løgnen ind, hvad der typisk sker, når vi bliver taget i at lyve om noget væsentligt. Så går et alarmcenter i hjernen i gang og sørger for at sende stresshormoner ud i blodet. Det får hjertet til at slå hurtigere, og man begynder at trække vejret med den øverste del af lungerne.

3. Kropssproget

Alle læser automatisk kropssprog hele tiden, og det kan give en mavefornemmelse af, hvordan modparten er. Vores pattedyrshjerne registrerer ubevidst forskellige signaler, for her ligger hele vores logiske sans, fornuften og evnen til 'at regne den ud'. Det er lettere at tyde en anden persons kropslige signaler, hvis vi kender vedkommende i forvejen, hvorimod det er sværere, hvis man kun har kort tid til at tolke personens kropssprog. Hvis chefen fx altid klikker med sin kuglepen, betyder det måske ikke noget, at han gør det i situationen. Men hvis han fx tager sig til ansigtet/halsen/hånden/munden, kan det indikere, at han føler sig stresset og måske usikker.

4. Hænderne

Amerikanske undersøgelser viser, at en tiltalt i retten opfattes som mere troværdig, hvis dommerne kan se personens hænder, så det kan være godt at have synlige hænder. Nogle chefer har tillært sig at 'lave cobraen', dvs. at tage armene om bag hovedet, puste sig op og blotte maven. Dermed signalerer de, at man har ramt et ømt punkt, så de føler sig pressede. Et andet tegn kan være, at chefen tager sig til halsen og dermed viser usikkerhed. I den situation kan det være godt at hjælpe chefen frem på banen fremfor at presse ham op i et hjørne. Hvis han derimod lægger armene over kors, bliver fx et krav om en lønstigning ikke just positivt modtaget.

5. Fødderne

Erfaringen fra øvelser i gidselforhandlinger er, at man kan høre på en forhandler, om han går, står eller sidder afslappet i en sofa. Og hvis ens fodflader står fast i gulvet, så sker der noget med vores stress-system, og hvordan vi taler. Modparten virker dermed mere overbevisende, hvis han sidder med fødderne fast plantet i gulvet. Og hvis hans fødder er langt fremme inde under bordet, er det et godt tegn på, at chefen er glad, og man kan indlede med at bede om lønforhøjelse. Hvis chefen så trækker benene tilbage, er det en indikation af, at han ikke bryder sig om idéen og derfor begynder at flygte. Hvis fødderne peger væk og mod døren, er det i øvrigt generelt et tegn på afvisning.

Bye bye, buzzword: Farvel til disruption

En analytisk, balanceret og snusfornuftig tilgang er afløseren for Silicon Valleys bulldozer-tankegang, mener forfatterne bag bog om digitaliseringsstrategi.

*Af **Morten Bay** Illustration **Alessandro Gottardo***

Da professoren Clayton Christensen i 1995 fremlagde teorien om *disruptive innovation* i Harvard Business Review, var det som at hælde benzin på et nyligt antændt bål. World Wide Web havde givet internettet en brugerflade, alle kunne forstå, og mobiltelefoner indtog folks lommer og tasker, hurtigere end søde kattevideoer spreder sig på YouTube.

De to teknologier vendte op og ned på en hel række markeder, og over de følgende år kunne Clayton Christensen se, hvordan beviserne for teoriens validitet rullede sig ud i virkeligheden. Disruptionstanken holdt ved ind i det nye årtusinde, ikke mindst eksemplificeret i Facebooks motto: 'Move fast and break things'. Danske, unge løver og løvinder i tech-branchen fordanskede udtrykket og talte om at 'disrupte' et marked med teknologi.

Men da 2000'erne gik ind i sit andet årti, begyndte disruptionsballonen at tabe luften i USA, og der bredte sig en stigende skepsis over for Silicon Valleys bulldozer-mentalitet, både i branchen og blandt de mediefolk, der dækker den. Det mærkedes også tydeligt i de øvrige områder omkring Silicon Valley, hvor undertegnede skribent både bor og forsker i teknologiens indvirkning på samfundet. Disruption havde tidligere været et buzzword, men nu blev det brugt, når man skulle karikere en Silicon Valley-type (se HBO-serien, der også bare hedder 'Silicon Valley' for gode eksempler). Da en privat kursusinstitution midt i Silicon Valley fik svært ved at få amerikanerne til fortsat at købe ind i disruptionsbudskabet, vendte den sig mod det store udland og fandt bl.a. lydhørhed i Danmark og den dengang siddende Løkke-regering.

"Virkelighedsfjerne drømme"

"Det er ikke mere end to år siden, den danske regering nedsatte Disruptionrådet faciliteret af konsulenter fra Singularity University, der som få andre sælger virkelighedsfjerne drømme om et teknologisk paradis," fortæller Brian Due, der er lektor ved Københavns Universitet og forsker i innovation, kommunikation og social interaktion. Han mener, at tech-fascinationen har holdt den sunde fornuft ude: "Udgangspunktet i mange whitepapers, rapporter og bøger og på direktionsgange er stadig alt eller intet, disruption og uhæmmet teknologioptimisme eller modsat: Afsky for data analytics og big tech i den offentlige debat."

Det efterlader danske erhvervs- og organisationsledere lige midt i vadestedet. Den nære fremtids teknologier banker stadig på døren, og de har både udfordringer og muligheder med i rygsækken. Mange af disse ledere står over for et strategisk dilemma. På den ene side bombarderes de stadig af tilbud fra tech-industrien, der konstant gentager mantraet om, at afvisning af disruptiv innovation er det samme som at lægge sig til at dø. Tech-firmaerne har en direkte indtægt fra innovation, for nyudviklede, tekniske løsninger kræver opdateret hardware og software. På den anden side er der tale om store og ofte risikofyldte investeringer i en tid, hvor der blæser nye tech-skeptiske vinde. Dertil kommer, at danske virksomheder og organisationer ofte agerer i markeder og miljøer, der ikke altid overlapper med teknologiernes hjemegne. I den sammenhæng kan det godt mærkes, at Danmark ligger 9.000 kilometer væk fra Californien.

Brian Due har sammen med Jesper Højberg begået en bog, hvis titel netop tager udgangspunkt i dette dilemma: 'Langt fra Silicon Valley'. Her prøver forfatterne gennem nogle meget konkrete råd at give danske ledere bedre værktøjer til at møde de strategiske udfordringer, den fortsatte digitalisering giver dem.

"Vi ønsker med bogen at ophæve denne uproduktive og falske modsætning »

med de mere reelle, strategiske valg og dilemmaer, man som leder står overfor. Skal jeg investere i ny it-arkitektur, så vi kan blive omnichannel? Skal jeg kompetenceudvikle medarbejdere til at kunne samarbejde med robotter? Skal jeg ændre på organisationsstrukturen og ansætte en data chief officer? Skal vi digitalisere hovedparten af vores services eller køre videre som hidtil?" siger Brian Due.

Lederne mangler konkrete værktøjer

Som én, der har fulgt udviklingen tæt, kan nærværende skribent ikke lade være med at spørge, om sådan et værk i virkeligheden ikke skulle være udgivet for fem år siden:

Ville bogen ikke have haft en større effekt dengang, de store Silicon Valley-firmaer som Google, Apple og Facebook stadig buldrede derudaf og blev mødt med udelt begejstring, hver eneste gang de foretog sig noget nyt?

"Jeg tror, at bogen er relevant for det brede marked i Danmark netop i dag, fordi det først er nu, hypen er ved at lægge sig om fx AI, chatbots eller blockchain, og ledere begynder at se sig om efter konkrete initiativer og strategier," siger han og påpeger, at det med digitaliseringen nærmest er ligesom det, Storm P. sagde om vejret. Der tales en del om det, men ingen gør noget ved det.

"Alle danske ledere snakker om digitalisering uden rigtigt at have redskaberne til at komme videre helt konkret. Spørg dem, hvad de tænker om deres virksomhed om bare tre-fem år, og de starter med at snakke om digital transformation. Så alene af den grund er det godt at få det ned på jorden."

Men hvad betyder det konkret?

"Vi taler om digital transformation som dét, at en ledelse skal forholde sig til de mere substantielle forandringer, teknologierne potentielt kan have for fx medarbejdersammensætning og arbejdsopgaver," forklarer Due.

De to forfattere fremsætter i bogen i en bred teori, der bygger videre på eksisterende forskning, herunder førnævnte Clayton Christensens disruptionsteori. En teori, der er ret langt fra, hvordan ordet *disruption* bruges nu om dage.

'Langt fra Silicon Valley' indeholder en række case-beskrivelser, hvor de to forfattere tager udgangspunkt i gode erfaringer fra danske virksomheder og organisationer. Gennem bl.a. interviews fortæller beslutningstagerne om, hvordan de endte med den pågældende strategi.

> "Alle danske ledere snakker om digitalisering uden rigtigt at have redskaberne til at komme videre helt konkret"
>
> Brian Due, lektor, Københavns Universitet

Den røde tråd, der går igennem de mange cases, er, at disruption anno 2019 formentlig er for drastisk en strategi for de fleste. Argumentationen foretages med referencer til nogle af de helt tunge navne, lige fra klassiske sociologiske begreber hentet hos Max Weber og Pierre Bourdieu til det etiske aspekt, fremsat af nutidige tænkere som Luciano Floridi og Shoshana Zuboff.

Teknologi kontra kultur

Med andre ord finder man i Due og Højbjergs bog både det konkrete og det teoretiske, der lægger grunden for ni principper, en leder kan holde sig til i sine digitaliseringsovervejelser. Disruptionbegrebet er ikke til stede i nogen af dem.

Et nøglebegreb for Due og Højberg er radikal digitalisering, som de skiller ud fra de relaterede begreber *digitalisering* og *dataficering*.

- **Dataficering** er processen, hvormed noget analogt bliver til noget digitalt, som når et dokument, der før var fysisk, bliver digitalt. Eller når interaktioner mellem mennesker dataficeres fx gennem handlinger på sociale medier.
- **Digitalisering** kan derimod ses i forskellige bølger. Den første bølge handlede om digitalisering via internettet og it-systemer, som muliggjorde global interaktion i real-time. Fordi handlingerne er blevet dataficeret, kan vi fx nu foretage alle vores bank-aktiviteter digitalt.
- **Radikal digitalisering** er den næste bølge, hvor de mere avancerede arbejdsopgaver bliver dataficeret. Mange steder sidder fx sagsbehandlere, forsikringsagenter, revisorer og bankfolk stadig helt analogt og åbner og lukker programmer fysisk for at håndtere digitale dokumenter. Softwarerobotter kan effektivisere mange af disse arbejdsgange og spare mange arbejdstimer væk.

På overfladen kan det se ud som om, disse nøglebegreber tager udgangspunkt i, at teknologi er uafhængig af menneskelig påvirkning, men til gengæld kan forandre samfundets struktur og kultur, såkaldt teknologideterminisme. Altså at bestemte teknologier i sig selv kan effektivisere arbejdsgangene.

Synger I ikke bare med på Silicon Valleys melodi her?

"Hvad der er den drivende kraft, er et ret tungt, filosofisk og altomfattende spørgsmål, vi ikke går i dybden med. Vores budskab er, at ledere af offentlige eller private virksomheder ikke skal lade sig forblænde af teknologien, men basere deres beslutninger på strategiske overvejelser om, hvilke dele af værdikæderne der har de bedste businesscases," forklarer Due, som samtidig understreger, at det sociale har masser af indflydelse på det teknologiske:

"Vi prøver at give redskaber, så lederen kan udføre det strategiske arbejde uden at falde i nogen grøft. Hverken grøften, hvor teknologien er svaret på alle problemer, eller de andre grøfter, hvor fx økonomien, det politiske, regulative, sociale, kulturelle osv. ophæves til en altoverskyggende drivende kraft." ■

Judas Priest
LEGION
LEGION

LARS LYNDORFF KRELSKOV
BYPLANLÆGGER

”Du skal se cool ud på scenen. Det er min klare holdning. Det nytter ikke noget, at man sjosker op på en scene i en lidt for stor t-shirt og slaskede bukser.”

Guitaristen Lars Lyndorff Krelskov synes, at det er fedt at stå på en scene iført sine slangeskindsstøvler med matchende slangeskindsbælte, et par ultra stramme jeans og en afklippet t-shirt.

Han er byplanlægger og AC-tillidsrepræsentant i Herlev Kommune. Men meget af hans identitet ligger også i at være en del af heavy metal-bandet Steel Inferno, hvor han spiller guitar og skriver al musikken. Heavy rocken er dét, han kalder sin største passion her i livet.

”Jeg har en hobby, der fylder rigtig meget, og det er med til at sikre min arbejdslivsbalance. For så behøver jeg ikke at lade arbejdet fylde det hele – jeg behøver ikke den der søgen efter bekræftelse eller anerkendelse, og alle de ting der gør, at arbejdslivsbalancen kommer til at tippe.”

Og man skulle tro, at det var en verden helt forskellig fra den embedsmandsverden, han til daglig befinder sig i. Men ikke altid.

”Jeg prøver at systematisere arbejdet i bandet lidt halv-projektleder-agtigt, uden de andre bemærker det. Jeg er klart den, der driver tingene og er med til at sætte en dagsorden og en retning – men selvfølgelig med en viden om, at jeg ikke ville kunne gøre det alene.”

DET VED SIDEN AF

De har djøf-jobs, og så har de en fritidsinteresse, som opsluger dem. Det er deres helle. Et genopladningsrum, som de prioriterer højt. . Mød guitaristen, balletdanseren og de andre, som kobler af med noget ved siden af jobbet.

Af ***Tine Santesson*** *Foto* ***Jonas Pryner og Pierre Stachurska***

ANNE METTE KARGAARD
JURIDISK SPECIALKONSULENT

”Kan jeg måske lige få benet lidt højere op?”

Balletten er en form for nørderi ligesom juraen, siger balletdanseren Anne Mette Kargaard.

”Teknikken kan altid finjusteres. Man går ned og undersøger nogle ting i detaljen, og man vil også altid gerne lige gøre det lidt bedre.”

Ud over at have et job på det Sundhedsvidenskabelige Fakultetssekretariat på Syddansk Universitet og at være mor til tre underviser Anne Mette Kargaard tre hold i ballet – kvinder, mænd og børn i alle aldre. Hun har selv danset, siden hun var 13 år.

Også da hun var gravid og i de fem år, hvor hun pendlede mellem Odense og et job i København i det, der i dag hedder Styrelsen for Patientklager.

”At danse ballet har altid været en rigtig god hobby for mig, men på et plan som ikke bare er motionsballet.”

Anne Mette Kargaard har danset en masse hovedrollepartier. Engang var det tåspidsskoene og tylskørterne, der fascinerede. Nu er det noget andet, der driver hende.

”Jeg ser det lidt som et helle, hvor jeg får tanket op igen. Og så kan jeg godt lide det med at udfordre mig selv, blive dygtigere, men også bare dét der ligger i at være helt koncentreret – at nyde musikken og dansen. Det er en form for meditativ øvelse for mig.”

ELLEN BREDDAM
CHEF FOR VAREMÆRKEAFDELING

”Det føles bare godt at få lov til at slå løs på noget – altså ikke på andre. Men at mærke intensiteten og få lov til at give den fuld gas.”

Bokseren Ellen Breddam er chef for varemærkeafdelingen og partner hos Plougmann Vingtoft og har altid dyrket sport, fordi det giver velvære i en krop, der ellers sidder ned mange timer om dagen.
Og for nylig har hun genoptaget sin boksetræning.

For ud over intensiv konditions- og styrketræning har boksetræningen en ekstra sidegevinst.

”Vi har jo alle sammen vores små frustrationer, og for nogle hjælper det at gå en tur, mens andre cykler. Men det har vist sig, at boksning passer helt perfekt til mig.”

Og det er ikke, fordi hun er en aggressiv person, understreger hun.

”Jeg er faktisk meget rolig og har fået at vide, at jeg er god til at håndtere stressede situationer. Men der er bare noget forfriskende i at gøre noget, en ’pæn’ pige normalt ikke gør.”

Og det er jo noget anderledes end yoga eller golf, som mange måske forventer, at sådan en som hende ville bruge tid på, som hun siger.

”Jeg har prøvet at spille golf, og måske gjorde jeg det forkert, men jeg fik godt nok ikke særlig meget sved på panden. Og jeg tænder ikke på yoga – det er for fimset, også selv om jeg måske nok burde gøre det for smidighedens skyld.”

ALLAN NISSEN
SENIOR CONTROLLER

”Her handler det ikke om obligationslån eller et eller andet alvorligt. Du tømmer hovedet, for du er nødt til at være 100 % i det, du laver, når du skater. Ellers kommer du hjem med en forstuvet ankel eller et brækket håndled. Så selv om pulsen er høj, er det faktisk ret afstressende.”

Et par gange om ugen, når børnene er lagt, skyller skateren Allan Nissen en Red Bull ned for at tage ud og skate.

”Det hævner sig totalt, for så kan jeg ikke sove, når jeg kommer hjem. Men det er et valg, jeg har taget. For jeg nægter simpelthen bare at lade min dag bestå i at stå op, gøre børn klar til skole, aflevere, piske rundt på arbejdet, tage hjem for at lave mad, rydde op og gå i seng.”

Allan Nissen fik sit første skateboard som 12-årig. Og siden har skaterlivet fyldt så meget, at han først gik sent i gang med at uddanne sig. Han afsluttede sin HD i regnskab og økonomistyring i 2012, hvor han også blev ansat i BankInvest. Og for et år siden – som 40-årig – blev han cand. merc.aud.

”Ja, det stritter lidt – skater og cand.merc.aud. Men jeg har altid interesseret mig for tal. Jeg fik job i en skateboardbutik, og der kom jeg hurtigt til at sidde med deres økonomi, og så har jeg arbejdet med økonomi lige siden.”

ANNE MARIE LINDEGAARD
INDKØBSKONSULENT

”Hvis det har været en travl dag på kontoret, er det helt utroligt befriende at komme hjem og sætte musik på anlægget og synge ’Den knaldrøde gummibåd’. Der er en dejlig kontrast i på den ene side at sidde med tunge EU-udbud og så komme hjem og smide skoene og gå i gang med at synge. Det elsker jeg.”

Dansktopsangerinden Anne Marie Lindegaard er ansat i FSB som indkøbskonsulent og har en dobbelt mastergrad i europæiske studier. Men de seneste tre år har hun også været dansktopsanger. Og både i år og sidste år var hun nomineret til at være årets kvindelige dansktopsolist. Senest tabte hun til Birthe Kjær.

”Selv om det er lidt tilfældigt, at jeg er havnet i dansktopgenren, er det ikke modvilligt. Jeg har en meget stor kærlighed til genren. Jeg er vokset op i Sønderjylland, hvor vi hørte Giro 413 om søndagen, og min mor var vild med Bjørn Tidmand.”

Men lige nu har Anne Marie Lindegaard absolut ingen planer om at gøre musikken til sit primære job. For adspurgt om hun ser sig selv mest som djøfer eller som dansktopsanger er svaret klart.

”Jeg ser mig mest som dét, jeg har uddannet mig til og dygtiggjort mig i i mange år. Men musik fylder rigtig meget i mit liv. Det er stort for mig at sidde og knuse tal i Excel og forhandle kontrakter og så tage ud om aftenen og synge og opleve, at publikum bliver rørt til tårer.”

LinkedIn taber, erfaring vinder

Ny analyse af arbejdsgivernes syn på rekruttering i 2019 viser, at rekruttering over sociale medier som LinkedIn er faldende. Samtidig vil godt halvdelen af arbejdsgiverne gerne have mulighed for anonyme rekrutteringsprocesser, hvor køn, udseende og alder holdes skjult.

*Af **Mads Bang** Kilde **Konsulenthuset Ballisager***

94%
af arbejdsgiverne oplever, at færre end hver 10. ansøger ringer på baggrund af et afslag.

14%
bruger et HR-/rekrutteringssystem til automatisk at frasortere kandidater, der ikke imødekommer kriterier såsom erhvervserfaring, uddannelse eller alder.

57%
af arbejdsgiverne oplever, at færre end hver 10. ansøger ringer på baggrund af et stillingsopslag.

OPBAKNING TIL NEUTRAL ANSÆTTELSESPROCES

Mener du, at det i en rekrutteringsproces hele vejen frem til det personlige møde burde være muligt for ansøgeren at blive vurderet helt neutralt, hvad angår køn, udseende, alder?

Note: Blandt de kvindelige arbejdsgivere er andelen, som mener, at det bør være muligt at ansøge helt neutralt 54 %

49%
Ja

13%
Ved ikke

37%
Nej

DE MEST BRUGTE REKRUTTERINGSKANALER I 2019:

76%
Opslåede stillinger

58%
Netværk

51%
LinkedIn

Hvem skriver de bedste ansøgninger og cv'er?

Mænd 3%
Kvinder 26%
Ser ingen forskel 71%

Hvem søger oftest en stilling hos jer uden nødvendigvis at have de efterspurgte kompetencer?

Mænd 38%
Kvinder 13%
Ser ingen forskel 49%

Hvem er mest ærlige?

Mænd 2%
Kvinder 25%
Ser ingen forskel 73%

80% af arbejdsgiverne læser cv'et først

HVILKE TRE FORHOLD KIGGER DU FØRST EFTER I ET CV? RESPONDENTERNE MÅTTE GIVE MAKS TRE SVAR.

	Total	Små private	Store private	Offentlige
Erhvervserfaring	**88%**	**86%**	**92%**	**86%**
Uddannelse	**49%**	**40%**	**44%**	**65%**
Ansættelsernes varighed	**49%**	**47%**	**57%**	**42%**
Særlige kompetencer	**48%**	**50%**	**44%**	**49%**
Ledighedsperioder	**16%**	**19%**	**14%**	**15%**
Bopæl	**15%**	**17%**	**20%**	**8%**
Billede	**12%**	**15%**	**11%**	**12%**
Alder	**9%**	**12%**	**8%**	**8%**
Køn	**1%**	**1%**	**1%**	**1%**

SOCIALE MEDIER PÅ RETUR:

LinkedIn
2018: 55% 2019: 51%

Facebook
2018: 32% 2019: 28%

Kilde: Konsulenthuset Ballisager udarbejder en årlig rekrutteringsanalyse. Den bygger på et spørgeskema, som i maj/juni blev sendt til 1.663 private og offentlige virksomheder. 934 virksomheder har svaret, hvilket giver en svarprocent på 56,2 %. Private virksomheder står for 71 % af besvarelserne.

MARGRETHE VS. BIG TECH - ANDEN OMGANG

Margrethe Vestager fortsætter sit opgør med verdens tech-giganter, nu med øgede beføjelser. Vi spurgte den danske 'superkommissær', hvad hun vil gøre – og fik et svar, der lever fint op til det øgenavn, en amerikansk præsident har givet hende.

Af ***Bjørn Willum*** *Foto* ***Daniel Hjorth og Saul Loeb/AFP/Ritzau Scanpix***

"Mar-ga-re-ta Vestager ..." Den nye formand for EU-Kommissionen, tyske Ursula von der Leyen, præsenterede den genudnævnte danske kommissær med eftertryk og et stort, nærmest kækt, smil.

"... skal som ledende viceformand for EU-Kommissionen lede Europa ind i den digitale tidsalder."

"Og for det andet," tilføjede hun, "være EU-konkurrencekommissær".

De sidste ord affødte et gisp fra stolerækkerne, der kunne høres om ikke til Silicon Valley, så i hvert fald op til det grå podium, hvor det fik tyskeren til at stoppe kortvarigt op og vove endnu et lille listigt smil.

For Vestager er både kendt og frygtet helt til det Hvide Hus, hvor Donald Trump har gjort en pointe ud af ikke at nævne hendes navn, men i stedet konsekvent omtaler hende som *'the tax lady'*.

De færreste tvivler på, hvad hendes uventede forlængelse som konkurrencekommissær vil betyde: Flere bøder til især amerikanske tech-giganter, og en stribe skelsættende historiske retsopgør ved EU-Domstolen – først og fremmest mellem EU-Kommissionen og Apple, hvis ankesag mod verdens største skattesmæk på knap 100 milliarder danske kroner netop er begyndt.

Vil tage kontrollen tilbage fra Alexa

Mens Margrethe Vestager hylder fri konkurrence, så er hun absolut ikke nogen stor fan af de virtuelle assistenter, som i disse år spreder sig. Især i USA: Apples Siri, Google Assistant eller Amazons Alexa.

"Altså, hvis jeg var overbevist om, at man kunne slukke for dem, så kunne det godt være, jeg ville være det. Men det er jeg for det første ikke overbevist om," begynder den danske kommisær, da hun har afført sig sin gule jakke på øverste sal i EU-Kommissionens kontor på Nørreport i København, hvor hun kommer mindst én gang om måneden.

"For det andet synes jeg, det er meget svært at være sikker på, at jeg selv kan vælge, om jeg så må sige. Stemmestyrede apparater giver dig jo ikke en liste over de fem steder, hvor du kan få skiftet til vinterdæk. De siger 'det kan du få gjort derhenne'. Problemet er, at jeg ikke selv føler, jeg er i kontrol længere. Og vilkårene for at bruge stemmestyring er meget, meget voldsomme."

I sommer afslørede ansatte, at Google, Amazon, Apple og Microsoft havde ansat hundredvis af mennesker til at lytte med på samtaler, som deres apparater opsnappede hjemme i folks dagligstuer.

De fleste af firmaerne skyndte sig - midlertidigt - at stoppe aflytningen, men forsvarede den omvendt med, at det var nødvendigt for at lære computerne at forstå menneskelig tale.

"Det, tror jeg sådan set, er rigtigt. Og det har sikkert stået et eller andet sted dybt, dybt nede i det, man har accepteret, da man tilsluttede sig," replicerer Vestager, der dog advarer mod, at man, bare fordi det er "nemt, intuitivt og besnærende", accepterer vilkår i den digitale verden, som man aldrig ville acceptere i den fysiske.

"Hvis folk fik at vide: 'Du vil gerne købe den her? Det er super, vi vil meget gerne sælge den til dig. Der følger lige den her mand med, som også sidder ved bordet og skriver ned, hvad I taler om. Altså, han skal ikke bruge det til noget, han skal bare holde det op imod, om maskinen forstår det, I taler om'. Jeg tror bare, jeg ville sige nej tak."

Sætter egne spilleregler

Vestager er heller ikke i tvivl om, at erfaringen fra de mange konkurrencesager har givet hende et unikt indblik i, hvordan markederne fungerer. Og at hun har fået det nye magtfulde dobbeltjob for at kunne bruge denne indsigt til at sige nej tak til tech-giganternes overvågningskapitalisme på de europæiske forbrugeres vegne.

I det nye job skal Vestager både fortsætte med at stange bøder ud og skabe nye regler.

"Hvor mit arbejde har været at se tilbage, bliver vi også nødt til at se på, hvordan vi vil forme fremtiden. Og dér bliver det helt afgørende at se på de virksomheder, der ikke bare er dominerende, men MEGET dominerende. Hvor det begynder at få karakter af, at de ligesom ejer markedet og sætter deres egne private regler i de markeder, som de så regulerer som privat aktør. Vi kommer til at se på i de kommende uger og måneder, hvad er det for en regulering, der skal til. Det ved jeg ikke i dag. Det fællesskab, der er mellem håndhævelse af konkurrencelovgivningen og egentlig lovgivning, som sætter rammen om, hvordan man så opfører sig til hverdag, bliver nødt til at blive styrket."

> "Hvor mit arbejde har været at se tilbage, bliver vi også nødt til at se på, hvordan vi vil forme fremtiden"
>
> Margrethe Vestager

Skal betale skat som andre

Den første spilleregel, Vestager vil lave om, er, at tech-giganterne skal begynde at betale skat på linje med andre virksomheder – og ikke kunne dække sig ind bag skattely og skatterabatter, lovlige eller ej.

"Mine sager kan gøre noget, men det er den generelle skattelovgivning, der for alvor ændrer tingene. Sådan som situationen er i dag, er det helt uholdbart. De allerfleste virksomheder betaler deres skat. Det er simpelthen ikke rimeligt at sige til dem, at I skal blive ved med at betale jeres skat, når de kan se, at deres konkurrenter de facto stort set ikke bidrager til det samfund, hvor de har hoveddelen af deres forretning."

Hun sigter især til forslaget om, at globale virksomheder skal betale skat af omsætningen i lande, hvor de ikke er fysisk til stede og dermed i dag kan undslå sig beskatning. Et forslag som mindst 129 lande i princippet har bakket op om, at Organisationen for Økonomisk Samarbej- »

> "Det bedste, vi kan få, er en global model. Det næstbedste er selvfølgelig en europæisk model"
>
> Margrethe Vestager

de og Udvikling (OECD) skal vedtage.

"Det bedste, vi kan få, er en global model. Det næstbedste er selvfølgelig en europæisk løsning. Hvis ikke vi kan få en global model, så skal vi i hvert fald forsøge at få en europæisk model. Og kan vi ikke få en europæisk model, må vi have nationale modeller."

På grund af træghed i OECD har EU-Kommissionen har allerede én gang forgæves forsøgt at få vedtaget forslaget, men mødte modstand fra blandt andet den tidligere danske regering. I stedet indførte Frankrig i sommer sin egen digitale skat på tre %, og Djøfs TechDK Kommission foreslår, at Danmark lægger sig i den franske slipstrøm som ni-ti andre europæiske lande, der ifølge Vestager arbejder på en lignende digital skat.

Digital skat: Global, europæisk eller national

TechDK Kommissionen anbefaler, at virksomheder med en omsætning på fem milliarder kroner i verden og fem millioner kroner i Danmark skal betale en skat på fem procent af deres danske omsætning. Hvad siger du til det?

"Det gode, der er sket for nylig, det er den aftale, som Macron og Trump har lavet for om, at amerikanske virksomheder betaler den skat, som de skal i Frankrig. Hvis den globale model så bliver en lavere beskatning, får de refunderet forskellen. Fordi det gør jo, at der også er et amerikansk engagement i at få en global model. Det betyder, at tempoet i OECD er et helt andet, end vi har set før. Når det handler om skat, er intet givet, alting er besværligt, og det tager alt for lang tid. Når det er sagt, så er der faktisk et reelt håb om, at noget kan skabes. Og hvis det ikke kan skabes, så har Ursula von der Leyen jo sagt, at så tager vi Europa-vejen. Ellers vil andre lande gøre, som Frankrig har gjort, og sige 'prøv at høre her, vi vil ikke sidde og se på, at skattebetalende virksomheder bliver mødt af konkurrenter, som ikke bidrager til det her samfund'. Altså at der kommer nationale modeller. Og det er en del af tilskyndelsen til at gøre noget, fordi den der fragmentering er et problem, ikke kun for landene, men også for virksomhederne. For så skal de forholde sig til forskellige ting i stedet for at forholde sig til det samme system."

Fælles regler for fradrag og gennemsigtighed

Vestagers andet mandat som EU-kommissær er ikke bekræftet, da disse linjer skrives, da hun først efter deadline skal gennem en høring i Europa-Parlamentet.

Men i Strasbourg spås hun gode chancer for at passere gennem nåleøjet. Der er i hvert fald solid opbakning til hendes politik i flere af de partier, der ellers afviste både Rumæniens og Bulgariens kommissærkandidater og gjorde, at Von der Leyen selv kun med blot ni stemmers flertal blev godkendt.

Det gælder ikke mindst beskatningen af multinationale virksomheder, hvor den digitale skat er kommissionens måske mest prominente, men absolut ikke eneste bud på at få multinationale selskaber til at bidrage til statskassen.

"Nogle af de vigtige stykker skattelovgivning er ikke ændret endnu. Det gælder digital skat, det gælder det at få en fælles virksomhedsskattebase, og det gælder offentlig land-for-land-rapportering –

altså at en virksomhed stolt fortæller, der hvor man driver sin virksomhed, at det her er, hvad vi omsætter, det her er, hvad vi tjener, det her er hvad vi betaler i skat.'

Forslag som både mange MEP'er, NGO'er og de Nobelpris-vindende økonomer Thomas Piketty og Joseph Stiglitz bakker op om.

"Det burde ikke være nødvendigt med langvarige efterforskninger og domsafsigelser for at opnå retfærdighed på skatteområdet," sagde den tyske MEP Sven Giegold fra partiet De Grønne til Financial Times forud for Vestagers høring mandag den 7. oktober.

To uger inden vandt Vestager en sag mod Luxembourg og Fiat om, at fyrstedømmet gav den italienske bilfabrikant en skatterabat, som andre konkurrenter ikke kunne få.

Samme dag led hun nederlag i en lignende sag mod Holland og Starbucks, hvor hun havde krævet, at kaffekæden skulle betale en lille kvart milliard kroner mere til den hollandske statskasse. "Kommissionen har ikke været i stand til at bevise, at Starbucks havde en fordel," afgjorde domstolen.

En afgørelse der vil få andre virksomheder til at kæmpe "med næb og kløer" for at forsvare deres skatterabatter, tilføjede Paul Tang, et hollandsk medlem af den socialdemokratiske gruppe.

Bør undgå våbenkapløb

Det handler dog ikke kun om at hegne amerikanske, eller kinesiske, tech-giganter ind, påpeger Margrethe Vestager.

"Jeg synes, vores ambition skal række længere end at være verdens bedste til at regulere. Jeg synes også, vi skal være verdens bedste til at bruge. Fordi vi taler meget om, at kineserne har alle data, USA har alle pengene, og hvad har vi så? Selvfølgelig skal vi sørge for, at mere data er til rådighed, og selvfølgelig skal vi investere mere. Men drivkraften skal jo komme fra, at vi vil bruge det til mere. Altså de samfundsmæssige mål, vi har i dag, skal vi blive bedre til at forfølge, fordi vi får nye redskaber i kraft af kunstig intelligens."

Sagen er dog, at der – med tyske SAP som mulig undtagelse – ikke findes globale europæiske tech-giganter, som embedsmænd i Kommissionen for nylig påpegede i en intern rapport. The Big Five (Google, Amazon, Facebook, Apple og Microsoft) hører som bekendt til i USA. Og i stedet for at starte et 'våbenkapløb' på markeder, som 'de fem' allerede har sat sig tungt på, mener Vestager, det vil være smartere, at europæiske virksomheder satser på eksempelvis digitalisering inden for sundhed. Fordi Europa i modsætning til andre kontinenter er kendetegnet ved bred almen adgang til sundhedsydelser.

"Vi kan sørge for, at tingene foregår på en nogenlunde rimelig måde med vores 'antitrust' og forhindre dem i at misbruge den dominerende stilling, de har fået. Men det ændrer ikke på, at der har været en konkurrence om markedet, og den konkurrence er vundet," siger hun.

Kunstig intelligens til velfærd

Kodeordet er kunstig intelligens, som står meget højt på Vestagers arbejdsseddel. Eksempelvis til forebyggelse og behandling af sygdomme.

"Europæiske virksomheder kunne være med, når det handler om sundhed for eksempel. Eller mobilitet, det at komme fra A til B på den hurtigste, mindst forurenende, mest behagelige måde. Jeg tror, vi kan få meget bedre trafik, meget bedre bymiljø ved brug af kunstig intelligens. Vi kan få en meget lettere administrativ byrde i allehånde virksomheder ved brug af kunstig intelligens. Det er jo det, der skal være drivkraften."

"Når det kommer til kunstig intelligens, skal man finde ud af, om man kan skabe noget, man kan kalde en parallel til 'privacy by design', nemlig 'regulation by design': At i stedet for, at det er det Vilde Vesten, og vi kommer ind og regulerer, når tingene er ved at være færdige, så ser vi på, hvad der egentlig skal til for, at vi stoler på, at kunstig intelligens tjener menneskers formål. At vi ikke får en teknologi, som kun tjener nogle få, meget isolerede interesser," siger Vestager og advarer: "Vi bliver nødt til at prioritere ret hårdt i, hvad vi går i gang med. Hvis vi ikke er villige til at gøre det, så bliver vi sat tilbage, for det vigtigste i øjeblikket er at få sat hastighed på. Hastighed og handling, det bliver en del af mantraet." ■

3 nye techopgør, der venter Vestager

1. APPLE

I slutningen af september begyndte høringen forud for retssagen om verdenshistoriens største skattesmæk. Vestager har pålagt Irland at kradse i alt 97 milliarder kroner ind, som man har givet i skatterabat til Apple. Plus ni milliarder i renter. Dommen i sagen, der har EU-Kommissionen på den ene side og Apple og Irland på den anden, ventes at få betydning for ikke blot EU's forhold til USA, men også mange af Vestagers andre konkurrencesager samt virksomhedsbeskatning på verdensplan generelt.

2. AMAZON

Mens Vestager har sendt regninger på to- og trecifrede milliardbeløb i kroner til Google og især Apple, er de to sidste medlemmer af det såkaldte GAFA-firkløver, Facebook og Amazon, hidtil sluppet relativt billigt med henholdsvis én og to milliarder kroner. Det kan der hurtigt blive lavet om på. I sommers åbnede Vestager efterforskning af Amazon. Spørgsmålet er, om de data, Amazon høster fra konkurrenter, der sælger via dets hjemmesider, udgør misbrug af selskabets dominerende stilling. Hvis svaret er ja, kan Amazon blive idømt en bøde på op til 10 % af den årlige omsætning, hvilket svarer til 158 milliarder kroner.

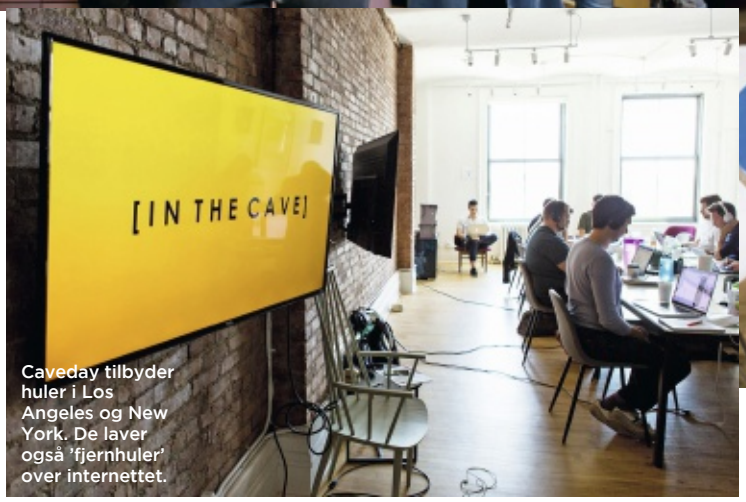
3. FACEBOOK

Vestagers embedsmænd har sendt byger af spørgsmål til Facebook, der sammen med en række andre multinationale selskaber vil lancere en kryptovaluta kaldet libra i første halvår 2020. Libra skal kunne bruges til at sende og betale med på tværs af landegrænser i blandt andet Facebooks øko-systemer, der også omfatter WhatsApp og Instagram. Det er ifølge Vestager 'ret nyt', at EU-Kommissionen ser på noget, der ikke eksisterer endnu. Afhængigt af svarene fra Facebook beslutter hun senere, om der er basis for at åbne en egentlig efterforskning.

Gæsterne betaler 25 dollar for at arbejde koncentreret i 'hulens' åbne kontor. I pauserne laver de fysiske øvelser for at få ekstra energi til arbejdet.

Stifter Jeremy Redleaf og de øvrige ansatte i Caveday bærer pandelamper. "'For poppet," siger danske eksperter - som dog godt kan se konceptet sprede sig til Danmark

Jeremy Redleaf holder styr på de konfiskerede telefoner.



Caveday tilbyder huler i Los Angeles og New York. De laver også 'fjernhuler' over internettet.

Betal for arbejdsro

Firmaet Caveday sælger ro og struktur til amerikanere, der vil i dybden med deres arbejde. Vi har talt med en fremtidsforsker og en selvstændig, der begge kan se fænomenet brede sig til Danmark.

Af ***Mats Matzon*** *foto* ***Phillip Van Nostrand/Caveday***

Du befinder dig i en underjordisk hule uden din telefon. Din computer står på et bord i hulen. Du kan kun bruge computeren til arbejdsopgaver. Er du klar til at gå i dybden med dit arbejde?

Cirka den oplevelse forsøger det amerikanske firma Caveday at give sine kunder – eller 'huleboere', som firmaet selv kalder dem. Idéen er, at freelancere, selvstændige og andre interesserede køber tre og en halv times intens gruppesession hos firmaet. Du afleverer din mobil, når du kommer til hulen, som sådan set bare er et åbent kontor tilsat struktur og arbejdsro.

Strukturen kommer fra Cavedays ansatte. De bærer alle pandelamper, som skal give en særlig hulestemning. Med en klokke fortæller de dig, hvornår du skal arbejde, og hvornår du skal holde pauser. Arbejdsroen er din manglende mobil samt programmet Freedom, som blokerer for forstyrrende overspringshandlinger på computeren.

Distraktionens tidsalder

"Vi lever i distraktionens tidsalder. Vi åbner i gennemsnit vores telefoner 80 gange om dagen og rører ved deres skærme op til 5.000 gange. Det forventes, at du altid er til at få fat på. Det er et mirakel, at der overhovedet er tid til at arbejde," skriver Jeremy Redleaf i en mail fra New York.

Han er en af Cavedays tre stiftere, der alle kommer fra en baggrund som selvstændige. Gæsterne i deres 'hule' er primært *millennials* – det vil sige født mellem 1981 og år 2000. Mange er iværksættere, men der også almindeligt fastansatte, som har fået lov til at tage en pause fra kontoret.

> "Det er lidt tosset, at vi nu også har folk, der sælger struktur og arbejdsro"
>
> Marianne Levinsen

"Nogle kommer for at lave deres almindelige dagligdags opgaver. Andre har et særligt projekt, som de skal have afsluttet. Fx at udvikle en app, opdatere deres hjemmeside eller bare få tømt indbakken," skriver Jeremy Redleaf.

Da de begyndte i 2017, afholdt firmaet ni huledage. I 2018 var det omkring 75, og i år regner Caveday med at nå 300. Det koster 25 dollars for en enkelt tur i hulen. Det svarer til 170 danske kroner. Du kan også få mængderabat, hvis du køber flere ture. Ifølge Jeremy Redleaf har flere tusinde været en tur forbi Caveday.

Men ét er, at konceptet tiltrækker kunder i USA. Vil det samme ske i Danmark? Det har vi spurgt to danskere om.

Lidt tosset

"Der er mange gode aspekter ved konceptet. Men det er også lidt tosset, at vi nu har folk, der sælger struktur og arbejdsro. Det er den evige konsulentbranche," siger Marianne Levinsen, fremtidsforsker og forfatter til en bog om, hvordan forskellige generationer ser på deres arbejdsliv.

"Det er rigtigt nok fanget af folkene bag Caveday, at der er et behov. Der er rigtig mange millennials, der har svært ved at lukke af og koncentrere sig," siger hun.

Marianne Levinsen kan sagtens forestille sig, at en eller anden udgave af Caveday kommer til Danmark - måske uden de "meget amerikanske" pandelamper. Det samme kan Michelle Rødgaard-Jessen, som har arbejdet med online markedsføring som selvstændig de seneste fem år.

"Hvis du tager en caveday en gang imellem, er det en god kombination af frihed og ekstrem struktur, når du har brug for det. Jeg ville føle mig mere forpligtet til at arbejde koncentreret, hvis jeg gjorde det sammen med en gruppe mennesker med samme mål."

Denne artikel blev skrevet i en 'minihule'. Outlook var lukket, og telefonen sat på 'optaget'. Mobilen sneg sig kun op ad lommen to gange for at tjekke, om der var kommet sms'er (hvilket der ikke var). ■

ANMELDELSE

Du behøver ikke elske dit netværk

Topchef i Women Deliver, Katja Iversen, øser i 'Kvinde kend dit netværk' af sin personlige erfaring med netværk. Gode råd – også til mænd.

*Af **Charlotte Junge***

Hvordan netværker man helt konkret? Det spørgsmål giver 'Kvinde kend dit netværk' et supergodt, velskrevet og samtidig også underholdende svar på.

Bogen er opbygget som en personlig fortælling og bygger på Katja Iversens egne erfaringer.

Katja Iversen skriver: "Bogen bygger på mine egne erfaringer. Her er ingen forskere, undersøgelser eller tænksomme modeller med cirkler, diagrammer og pile i sjove farver. Jeg har en uddannelse i kommunikation, og jeg har igennem årene haft stor glæde af kloge menneskers syn på alt fra taleteknik og psykologi til ledelse og forhandlingsstrategi. Teori er vidunderlig, men mit mål med denne bog er et andet. Jeg ønsker ikke at belære dig, men at inspirere dig. Jeg er ikke klog på netværk. Jeg er erfaren på netværk."

Tips fra spændende karriere

Bogen er således en meget personlig beretning, hvor man får indblik i Katja Iversens spændende liv og karriere. Den indeholder mange interessante og sjove historier (efter devisen 'tell a story, prove a point'), som giver læseren gode og praktisk anvendelige tips og tricks til, hvordan man netværker i praksis.

Katja Iversen betoner, at du skal have en specifik sag at fremme og/eller et mål at tage afsæt i for at kunne netværke. Når du har det, så kan du – uanset hvem og hvordan du er, og hvordan dit liv og dit job er – lære at netværke, da netværk er et håndværk.

Gennem en spændende beretning om Women Deliver-konferencen i København i 2016 får Katja Iversen synliggjort, hvordan vi med fordel kan anvende netværket og netværkets netværk til at få ting til at lykkes, samt hvordan det at trække på hinandens netværk, erfaringer og viden kan bringe os vidt.

Konkrete idéer til networking

Så hvis du gerne vil have inspiration til for eksempel de her punkter og meget mere, så kan jeg klart anbefale dig at læse denne bog:

- Hvordan du netværker til en reception.
- Hvordan du netværker på møder og også bruger netværk i forberedelsen til dine møder.
- Hvordan du opbygger soft power.

Tre plusser ved bogen

Jeg kan rigtig godt lide og vil derfor gerne fremhæve Katja Iversens betragtninger om,

- at man ikke behøver at elske de mennesker, man netværker med, men at det er nok at se dem som mennesker og respektere dem for det, de bidrager med,
- at netværk handler om at indgå i en

OM FORFATTEREN

Katja Iversen er uddannet i kommunikation fra RUC og i ledelse fra Columbia University i New York, hvor hun også har base i dag. Katja Iversen har i mange år arbejdet i FN og i den internationale ngo-verden, og nu er hun topchef i den globale organisation Women Deliver.

OM ANMELDEREN

Charlotte Junge driver rådgivningsvirksomheden JUNGE. Hun arbejder nu bl.a. som netværksekspert og har selv skrevet tre bøger om netværk – senest 'The Networking Journey'.

meningsfuld udveksling af viden, tjenester og forbindelser,
- at en professionel, neutral og venlig indstilling er nok.

Her udviser forfatteren modet til at gå i clinch med nogle af de forbehold og følelsesmæssige barrierer, mange – og nok især kvinder – har i forhold til netværk. Hun gør det for på sympatisk vis at anskueliggøre, at kvinders chancer for at få indflydelse bliver dårligere, hvis deres netværk er mindre.

Uanset om du er en erfaren netværker eller nybegynder på området, så kan du få noget ud af at læse 'Kvinde kend dit netværk'. Og sidst, men ikke mindst, vil jeg også sige, at selv om bogen er skrevet til kvinder, så er der ingen tvivl om, at mænd også kan lære meget af de mange interessante historier og relevante input i bogen.

'Kvinde kend dit netværk'
Af Katja Iversen sammen med Lisbeth A. Bille, forlaget People's Press

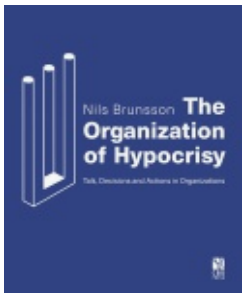
OMTALER

Abstrakte modeller

Her præsenteres et opgør med det dominerende økonomiske paradigme, med finanskapitalismen og med det politiske system. Forfatteren var professor på Københavns Universitet frem til 2014 og tilbage i 1990'erne en af verdens mest citerede økonomer.

Nu skriver hun, at den økonomiske videnskab med sine stadig mere abstrakte og matematiske modeller har mistet realitetssansen og mangler forankring i den sociale, menneskelige virkelighed.

'Økonomien og virkeligheden'
Af Katarina Juselius, Informations Forlag



Hykleri i genudgivelse

Ganske usædvanligt udkom denne bog for 30 år siden og genudgives nu pga. stor efterspørgsel. Professor emeritus Nils Brunsson fra Uppsala Universitet skriver om, hvordan politikere og virksomhedsledere drives til at hykle, fordi det ofte er en mere attraktiv løsning end alternativerne.

Brunssons teori om organisatorisk hykleri er mere aktuel end nogensinde, fx i klimadebatten.

'The Organization of Hypocrisy'
Af Nils Brunsson, CBS Press

Udvalgte nyheder fra Ex Tuto Publishing

Henrik Udsen, *IT-ret* (4. udgave, 2019)
784 sider | kr. 795 inkl. moms

Steen Treumer (red.) mfl., *Udbudsretten* (2019)
564 sider | kr. 695 inkl. moms

Linda Nielsen & Ingrid Lund-Andersen, *Familieretten* (9. udgave, 2019)
360 sider | kr. 495 inkl. moms

Jan Trzaskowski & Max Gersvang Sørensen, *GDPR Compliance* (2019)
448 sider | kr. 450 inkl. moms

Thomas Riis & Jens Schovsbo, *Lov om forretningshemmeligheder* (2019)
316 sider | kr. 495 inkl. moms

Gratis abonnement

Send din adresse til *forlag@extuto.dk*, så kvitterer vi med den seneste udgave af Aktuel Jura. I denne udgave skriver Erik Werlauff om ledelses- og revisoransvar, Ingrid Lund-Andersen om nyheder i familieretten og Max Gersvang Sørensen om databeskyttelsesrådgiverens rolle.

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

Ex Tuto PUBLISHING
www.extuto.com

ER JEG RIGTIG DJØFER?

Af Christina Madsen,
Ledig cand.scient i humanistisk-samfundsvidenskabelig idrætsvidenskab

For nylig var jeg til et spændende debatarrangement om djøferes oplevelser med det politiske reformarbejde. Debatten prikkede til nogle tanker, som jeg har gået med i nogen tid. Er jeg egentlig djøfer?

Jeg er meget glad for og oplever at have stor gavn af mit medlemskab i Djøf. Jeg deltager jævnligt i arrangementer og har som ledig ofte benyttet mig af den kompetente karriererådgivning.

Mit medlemskab opstod på anbefalinger fra kolleger, og jeg så min arbejdsmæssige profil bedre repræsenteret hos Djøf, så jeg var hurtigt overtalt.

Samtidig har jeg i mange år været meget optaget af den trættende fortælling om modsætningsforholdet mellem 'de kolde og varme hænder'. Jeg har haft mit arbejdsliv ude i velfærdens frontlinje i nært samarbejde med de udførende kolleger samt tæt på og i kontakt med borgerne.

Det første møde med kollegerne har ofte båret præg af mere end sund skepsis og til tider mistillid. Så inden det gode arbejde kunne starte, har der skullet bygges bro samt skabes tillid og fælles fodslag.

Jeg har ofte taget dialogen privat med venner, der som politibetjent, sygeplejerske eller pædagog oplever, at djøfere har tunnelsyn på effektivisering, dokumentation, men mest af alt mangler forståelse for praksis, kvalitet og mennesker. Angsten for robotten bliver her overgået af angsten for djøferen – eller den er måske bare den samme.

Så jeg meldte mig også ind, fordi jeg var træt af det dårlige ry og den uretfærdige omtale, og fordi jeg gerne vil bidrage til brobygning, kollegaskab, samarbejde og være det gode eksempel på, at vi har et fælles mål om velfærdssamfundet og borgernes bedste. Derfor gør det mig også meget glad at se samarbejde og fællesudmeldinger som i sommer med FOA.

Ved debatarrangementet var Morten Østergaard, den politiske leder for Radikale Venstre, inde på, at det nuværende reformtempo og processerne på Christiansborg er med til at skabe et fjendebillede mellem embedsmændene i centraladministrationen og velfærdens frontløbere ude i kommuner og regioner.

For at ændre det billede skal løsningen ifølge Morten Østergaard gå på to ben. Som det første bør fremtidens reformer i højere grad tage afsæt i en af politikerne defineret ramme, hvor den konkrete faglige løsning udvikles i samarbejde mellem embedsværket og relevante eksterne aktører. Det andet ben skal være et opgør med et meget dygtigt embedsværk, der med hans ord dog desværre primært består af generalister.

Jeg stiller mig dog tvivlende overfor, om djøfere i centraladministrationen opfatter sig selv som eller er generalister. Min oplevelse er derimod, at de betragter sig selv som specialister.

Jeg ER generalist – og oplever netop, at det gør, at jeg ikke er djøfer. Så hvem har ret – Morten Østergaard eller jeg? Og sidder dem, vi taler om, selv med en helt anden fortælling?

I mit eget arbejdsliv har jeg selv mærket fjendebilledet. Fx alkoholbehandlerne, der troede, at jeg som djøf-projektleder var en ulv i fåreklæder, der var kommet for at notere og efterfølgende effektivisere. Det krævede lang tid og hårdt arbejde at etablere en tro på et fælles mål og kollegaskab. Det lykkedes at bygge bro, og de glemte, at jeg er djøfer, og vi blev kolleger.

Men er jeg djøfer? For møder jeg djøferne i centraladministrationen, mærker jeg selv en kløft. Den faglighed og de kompetencer, jeg kommer med ude fra frontlinjen, er ikke overførbare til opgaveløsningen i eksempelvis et ministerium. Så her er der for mig igen en opgave med at bygge bro, oversætte gode intentioner og etablere kollegaskab.

For mig er mit medlemskab af Djøf ønsket om at være en del af et meningsfyldt fællesskab. Kernen i det fællesskab er, at vi løfter hinanden, at vi samarbejder – og at vi også rækker ud over vores eget lille fællesskab og engagerer os i et større forpligtende ét med de faggrupper, vi samarbejder med i hverdagen.

Men i min iver for at bidrage til et voksende fællesskab møder jeg i Djøf et nyt 'os og dem' – nemlig de rigtige djøfere i centraladministrationen og det akademiske proletariat i frontlinjen. Så hvis Djøf fortsat skal være et fællesskab, hvor jeg hører til, skal vi alle være rigtige djøfere, der skal gøres op med hierarkierne, og hvor netop vi er dem, der er skarpe på, hvornår en kompetence er generel eller specialiseret. Og ikke mindst at mangfoldighed i forhold til uddannelse og erfaring kan være en styrke i kollegaskabet – og at enhver akademisk hund kan lære nye tricks. ■

Læs kommentar til indlægget fra Djøfs formand, Henning Thiesen på ***Djøfbladet.dk.***

TAK FOR (ALLE) VELFÆRDSDOGMERNE

Det har vakt debat, at Djøf sammen med FOA under valgkampen foreslog, at vi skal tænke igennem, hvordan vi laver forbedringer i den offentlige sektor.

Et af dogmerne lyder, at det oftest går galt, når man hyrer eksterne konsulenter til at udvikle reformer i den offentlige sektor. Man peger særligt på den monumentale katastrofe med at skære ned i SKAT og erstatte tusindvis af medarbejdere med et endnu ikke udviklet it-system. Her spillede velanskrevne og hundedyre konsulentfirmaer en afgørende rolle ved at levere rapporter om besparelses- og effektiviseringsmulighederne. Det viste sig at være kejserens nye klæder.

Djøfs alliance med FOA har ført til udmeldelse fra et medlem beskæftiget med 'optimering' af den offentlige sektor, og Dansk Industris toplobbyist for konsulentfirmaerne var angiveligt ved at falde ned af stolen, da hun læste om velfærdsdogmerne. Hun synes, at det er 'Djøf-bashing'.

Jeg har været medlem af Djøf i temmelig mange år efterhånden, og jeg har meget, meget svært ved at forstå forargelsen. Det kan da ikke være et problem, at Djøf tager konsekvensen af, at såvel medarbejdere som brugere af den offentlige sektor er trætte af new public management og 'smart i en fart' konsulentfirmaers hærgen.

Problemerne kan ikke beskrives bedre end Politiforbundets formand, Claus Oxfeldt, gjorde det om et nyt kontrolregime, som Moderniseringsstyrelsen og McKinsey introducerede for statsligt ansatte i 2015:

"Det er kontrol, kontrol, kontrol. Og ikke tillid. Det peger fuldstændig i modsatte retning af moderne ledelse. Det målbare er interessant, mens det ikke-målbare er uinteressant. Det er skræmmende," siger han og kritiserer samtidig brugen af konsulenter til opgaven.

Der er – som Djøf og FOA påpeger – meget mere fornuft i at lade medarbejderne og brugerne af den offentlige sektor komme med forslag til forbedringer. Praktiske, dagligdags forslag, som letter arbejdet og gør det bedre fx at besøge jobcenteret. Et af velfærdsdogmerne, som får undertegnede til at juble i sit stille sind, er forslaget om, at man bør teste nye forslag til arbejdsgange og nye strukturer. Det er den slags, vi har brug for, ikke flere forkromede reformer, hvor ministre og direktører kan vise handlekraft og komme i avisen med en forhastet og dårligt forberedt reform.

Man kan være sikker på, at velfærdsdogmerne og andre, der stiller forslag om fornuftig udvikling af det offentlige, vil blive skudt i skoene, at man er ligeglad med udgifterne og skatteborgernes penge. Men intet kunne være mere forkert. Tværtimod fører overdreven mistillid og kontrol til medarbejderflugt og faldende motivation. Skandalen i SKAT viser også, at det koster dyrt at lave forhastede reformer.

Jeg kan heller ikke se, at dogmerne skulle være udtryk for 'Djøf-bashing'. Dogmerne er tværtimod rettidig omhu. For det er ikke en naturlov, at der er respekt om djøfernes arbejde. Hvis vi som Djøf-medlemmer vil have respekt om vores vigtige arbejde med bl.a. administration af en af verdens bedste offentlige sektorer, så kræver det, at vi også reagerer på åbenlyse problemer. Og Djøf kan ikke bevare troværdighed, hvis man undlader at kritisere problematiske arbejdsformer. Det er nødvendigt, også når det gælder virksomheder, hvor der kan være medlemmer ansat.

Derfor håber jeg virkelig, at Djøf intensiverer arbejdet med velfærdsdogmerne og aktivt involverer medlemmerne, så vi sammen med andre faggrupper kan få en stærk stemme i debatten om 2020'ernes offentlige sektor. ■

Af Dennis Schnell-Lauritzen,
Cand.jur., advokat
i Fagbevægelsens
Hovedorganisation

Har du en kommentar til debatindlægget?

Så gå ind på
djøfbladet.dk
og skriv dit bidrag
til debatten.

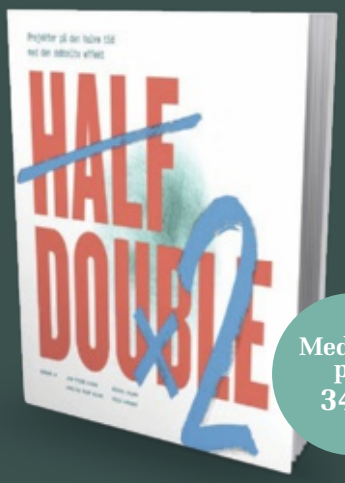
Medlems-pris 300,-

INTEGRATION – HER GÅR DET GODT

af Hjarn von Zernichow Borberg

Gennem brug af fakta slår bogen flere myter ihjel, sætter proportioner på debattens mange statistikker og løfter vidensniveauet om integrationen af flertallet af personer af ikke-vestlig oprindelse.

1. udgave 2019
281 sider, softcover
Pris kr. 350,-



Medlems-pris 340,-

HALF DOUBLE

PROJEKTER PÅ DEN HALVE TID MED DEN DOBBELTE EFFEKT

af John Ryding Olsson, Michael Ehlers, Karoline Thorp Adland & Niels Ahrengot

Half Double giver dig en række praktiske principper, metoder og værktøjer, som kan hjælpe dig til at realisere projekter med den dobbelt effekt på den halve tid.

1. udgave 2019
300 sider, softcover
Pris kr. 425,-

Medlems-pris 236,-

SÆT SCENEN

KUNSTEN AT KURATERE LIVE-EVENTS

af Lise Bach Hansen & Barbara Stephensen

Uanset om dit event er en butiksindvielse eller et præsidentbesøg, kræver det samme omhu i tilrettelæggelsen for at kunne udnytte det fulde potentiale i det magiske live-moment, det pointerer denne bog.

1. udgave 2019
220 sider, softcover
Pris kr. 295,-

Medlems-pris 492,-

RETSPLEJELOVEN 100 ÅR

Ulrik Rammeskow Bang-Pedersen, Trine Baumbach, Ole Scharf & Henrik Stevnsborg (red.)

I år kan vi fejre 100-året for retsplejeloven. Dette markeres med denne bog, hvis 31 bidrag til fulde illustrerer, at retsplejeloven i 2019 – præcis som den var i 1919 – er en kodifikation af helt afgørende betydning for den danske retsorden.

1. udgave 2019
678 sider, hardcover
Pris kr. 615,-

Medlems-pris 400,-

FESTSKRIFT TIL BENT IVERSEN

Torsten Iversen, Susanne Karstoft & Lars Henrik Gam Madsen (red.)

Dette festskrift Hylder Bent Iversen i anledning af hans 80 års fødselsdag. Festskriftet rummer bidrag fra en række tidligere studerende, kolleger, fagfæller og venner fra ind- og udland.

1. udgave 2019
542 sider, hardcover
Pris kr. 500,-

Medlems-pris 528,-

EU-DIREKTIVERNE OM OPHAVSRET

af Peter Schønning

I 2. udgave af denne bog får du et overblik over de nye EU-regler, som kommer til at få kolossal betydning for ophavsretten herhjemme. Bogen gennemgår systematisk EU-direktiverne på ophavsretsområdet.

2. udgave 2019
328 sider, hardcover
Pris kr. 660,-

Nyheder fra Djøf Forlag

TEAMING
HÅNDBOG I TEAMLEDELSE
af Elisabeth Plum

Denne bog giver en grundig og handlingsorienteret præsentation af teaming – en ny tilgang til teamledelse – og gør os klogere på, hvordan vi skal forstå de menneskelige dynamikker i et team, så vi kan skabe resultater og et godt arbejdsmiljø i vores komplekse organisationer.

1. udgave 2019
350 sider, softcover
Pris kr. 395,-

LANGT FRA SILICON VALLEY
DIGITAL TRANSFORMATION I DANSKE VIRKSOMHEDER
af Jesper Højberg & Brian Due

Med udgangspunkt i ni velafprøvede principper giver bogen overblik over digitaliseringens strategiske dilemmaer samt modeller og løsningsforslag til digital transformation. Bogen er baseret på førende toplederes erfaringer samt den nyeste research og forskning.

1. udgave 2019
320 sider, hardcover
Pris kr. 395,-

DJØF FORLAG I GOTHERSGADE 137 I 1123 KØBENHAVN K I +45 39 13 55 00 I FORLAG@DJOEF.DK I WWW.DJOEF-FORLAG.DK

Arrangementer og karriereworkshops

Alle arrangementer er med få undtagelser gratis.

Tilmeld dig på **djoef.dk/kalender**

*Af **kommunikationskonsulent Charlotte Louise Bay – clb@djoef.dk***

ER EN MENTOR NOGET FOR DIG?
Find ud af, om du kan have gavn af en mentor. Kun for dig, som er i job.
Mandag 21. oktober kl. 8.30-10, København

SUCCES MED LINKEDIN
Lær at søge information, skabe nye kontakter og se karrieremuligheder med LinkedIn.
Tirsdag 22. oktober kl. 8.30-10, Odense
Onsdag 6. november kl. 17-19, København
Tirsdag 12. november kl. 17-19, Aalborg

STYR DIT VALG
Træf valg i dit arbejdsliv, der er i overensstemmelse med dine interesser og behov.
Onsdag 23. oktober kl. 8.30-10, København

FOR PENSIONISTER
BESØG PÅ MUSEET TIRPITZ
Vi besøger museet for bunkerne, som blev bygget under 2. verdenskrig.
Torsdag 24. oktober kl. 13-17, Blåvand

FODBOLD OG POLITIK
Formanden for DBU, Jesper Møller, fortæller om politik, strategi og forretning.
Torsdag 24. oktober kl. 17-19.30, Aalborg

BRUG DIT NETVÆRK STRATEGISK
Sådan kan dit netværk støtte dig i at nå dine mål for fremtiden.
Mandag 28. oktober kl. 17-20, Aarhus

HAR DU LYST TIL LEDELSE?
Bliv mere afklaret om din lyst til ledelse – og bliv skarp på din lederrolle.
Tirsdag 29. oktober kl. 8-10, København

FÅ STYR PÅ DIALOGEN
– BLIV TRYG VED KONFLIKTER
Lær at bruge konstruktiv dialog til at tackle uenigheder, du oplever i dit arbejdsliv.
Onsdag 30. oktober kl. 8.30-10, Aarhus
Torsdag 21. november kl. 8.30-10, København

BOOST DIN KARRIERE
– KEND DIN MARKEDSVÆRDI
På workshoppen får du svar på, hvilke retninger og muligheder der er i din karriere.
Torsdag 31. oktober kl. 9-12, København

FOR PENSIONISTER
ER SVERIGE PÅ AFVEJE?
I 2014 åbnede Sverige sin grænse for flygtninge. Hør, hvordan det er gået siden da.
Torsdag 31. oktober kl. 15-17, København

FÅ DIT FØRSTE LEDERJOB
– EFFEKTIV JOBSØGNING
Få inspiration til at fortælle om dine ledelseskompetencer, når du søger lederjob.
Tirsdag 5. november kl. 17-20, København

Det bedste hold skaber den bedste skole

Bestyrelsesformand og tidligere CEO Stine Bosse giver tips og tricks til at sætte hold og pleje holdånden.

Tirsdag 29. oktober kl. 13-16, Nyborg

Tilmeld dig på **djoef.dk/bedstehold**

FOR MEDLEMMER AF BRANCHENETVÆRK LØN

Dilemmaer ved at have en politisk chef

Hvordan kan vi som embedsmænd bevare vores embedsmandsintegritet i en politisk styret organisation og samtidig sikre politisk overlevelse? Oplæg ved **Peter Loft**, tidligere departementschef i Skatteministeriet og kommunaldirektør på Bornholm.

Tirsdag 5. november kl. 17-18.30, København

Tilmeld dig på **djoef.dk/politiskchef**

FOR MEDLEMMER AF OFFENTLIGE CHEFER

CHEFKONFERENCE 2019

Temaet for årets konference for offentlige chefer er '**Mere til fælles**'. Kom og få et bud på, hvordan vi i fremtiden kan skabe værdi på tværs af fagligheder og under nye politiske rammer.

Mød bl.a. Skatteminister **Morten Bødskov**, Ledelsesambassadør **Dorte Crüger** og Moderniseringsstyrelsens direktør **Morten Taankvist.**

Tirsdag 29. oktober kl. 12-17, København

Tilmeld dig på **djoef.dk/chefkonference19**

RETSHJÆLP FOR IVÆRKSÆTTERE
Få gratis juridisk rådgivning til din virksomhed af erfarne advokater.
Onsdag 6. november kl. 17-19, København

LIVE WEBINAR: BRUG DIT NETVÆRK STRATEGISK – FOR ERFARNE
Lær at arbejde systematisk og effektivt med dit professionelle netværk.
Onsdag 13. november kl. 8.30-10.15

KINA SOM NATION OG MAGTFAKTOR
Kom tættere på supermagten Kina med professor i kinesiske samfundsforhold Kjeld Erik Brødsgaard.
Mandag 18. november kl. 17-19.30, Aarhus

JOBSØGNING – NÅR DU ER I JOB
Få tips til at målrette cv og ansøgning samt værktøjer til at forberede jobsamtalen.
Tirsdag 26. november kl. 17-20, Aarhus

SUCCES MED LINKEDIN – FOR DIG, SOM ER JOBSØGENDE
Hør, hvordan du kan udvide dit netværk og skabe nye karrieremuligheder med LinkedIn.
Tirsdag 3. december kl. 9-12, København

FÅ INDBLIK I DE NYESTE STARTUPS
Bliv inspireret af fremtidens startups, når du inviteres ind i deres produktudvikling.
Onsdag 11. december kl. 16.45-19, København

BARSEL I VENTE

BRUG DJØFS DIGITALE BARSELSBEREGNER TIL AT PLANLÆGGE DIN TID OG ØKONOMI.

Prøv den på **djoef.dk/barsel**

Du kan dele din løn med os indtil den **21. oktober 2019.**

Så er det tid til den årlige lønundersøgelse, hvor vi spørger dig og alle vores øvrige medlemmer – med undtagelse af de statsligt ansatte – hvor meget de tjener. På den måde sikrer vi, at vores lønstatistik er retvisende og opdateret.

Log ind på **djoef.dk/mitdjoef**, og besvar undersøgelsen. Det er selvfølgelig anonymt

Vi vil gerne høre, hvad du tjener

SKAL DIN TILLIDSREPRÆSENTANT VÆRE 'ÅRETS TR 2019'?

Nu kan du nominere din tillidsrepræsentant til at få prisen som 'Årets TR'. Så er du med til at anerkende det vigtige arbejde, som han eller hun udfører hver dag for at udvikle jeres arbejdsplads, sikre ordentlige forhold og skabe sammenhold på tværs af fagligheder.

Du kan nominere din tillidsrepræsentant, uanset om du arbejder i det private eller i det offentlige. Sidste frist for at nominere er den 31. oktober 2019.

Giv din TR en nominering på **djoef.dk/tr19.**

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

– udpluk fra kursuskalenderen

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

CIRKULÆR ØKONOMI
På kurset får du et begrebsapparat og viden om, hvordan produktionsvirksomheder kan øge top- og bundlinje, når de implementerer cirkulære forretningsmodeller.

Opstart 14. november 2019
eller 5. maj 2020
Medlemspris: 4.900 kr. (ekskl. moms)

TEAMLEDELSE OG TEAMKULTUR
Lær at bruge teamets forskelle konstruktivt og målrette din ledelsesstil til situationen og konteksten. På det nye kursus får du redskaber til at skabe en teamkultur, hvor I spiller hinanden gode.

Opstart 13. november 2019
eller 11. marts 2020
Medlemspris: 19.850 kr. (ekskl. moms)

LEDELSE OG NYE ORGANISATIONSFORMER
Få metoder til at gentænke ledelse og organisering med mindre hierarki. På det nye kursus får du indblik i forskning om emnet, og du hører erfaringer fra danske organisationer.

Opstart 21. januar 2020
Medlemspris: 16.900 kr. (ekskl. moms)

OFFENTLIG CONTROLLER
På kurset får du på 5 dage en effektiv værktøjskasse. Du får en god forståelse for din rolle, du lærer at gå i dialog med dine interessenter, og du bliver trænet i at være en aktiv værdiskaber.

Opstart 4. november 2019
Medlemspris: 22.900 kr. (ekskl. moms)

FACILITERINGSUDDANNELSEN
Uddannelsen giver dig træning i at skabe effektive processer og møder med mening og høj værdi. Du lærer at sikre engagement og et optimalt udbytte for alle deltagere.

Opstart 20. marts 2020
Medlemspris: 25.900 kr. (ekskl. moms)

STRATEGISK PROBLEMLØSNING
Kurset giver dig konkrete værktøjer til at designe løsninger og udarbejde strukturerede oplæg, så du og din organisation kan træffe bedre strategiske beslutninger.

Opstart 10. marts 2020
Medlemspris: 8.900 kr. (ekskl. moms)

GRUNDLÆGGENDE PROJEKTLEDELSE
På kurset lærer du basale principper og metoder inden for projektledelse. Du får enkle projektværktøjer og bliver trænet i at spille sammen med forskellige aktører i projektet.

Opstart 19. november 2019
Medlemspris: 9.800 kr. (ekskl. moms)

POLITISK KOMMUNIKATION OG STRATEGI
Kurset giver dig et godt afsæt til at agere i en politisk styret virkelighed og påvirke den politiske dagsorden. Du får metoder til at kommunikere strategisk i den politiske proces.

Opstart 20. november 2019
Medlemspris: 10.500 kr. (ekskl. moms)

ANSÆTTELSESRETLIGE NYHEDER
Du har allerede erfaring inden for det ansættelsesretlige område, men du vil gerne være opdateret på den seneste udvikling i lovgivning og retspraksis. Bliv opdateret på kurset.

Opstart 20. november 2019
Medlemspris: 4.200 kr. (ekskl. moms)

Organisations-psykologi-uddannelsen

På uddannelsen får du indsigt i det organisationspsykologiske felt, og du lærer at skabe de bedste organisatoriske rammer for et godt samarbejde mellem mennesker.

Opstart 9. januar 2020
Medlemspris: 29.900 kr. (ekskl. moms)

www.djoef.dk/orgpsyk

Du får kompetenceudvikling, der bygger på høj faglighed. Og du møder eksempler og cases, du kan genkende

FORVALTNINGS-KONFERENCEN 2020

Kom og vær med til at debattere, hvordan vi skaber en mere sammenhængende offentlig sektor, bygget på tillid og mindre kontrol. Du får også nye vinkler på embedsmandens rolle.

Opstart 6. februar 2020
Medlemspris: 4.000 kr. (ekskl. moms)

www.djoef.dk/forvaltning

SPØRG DJØF

Skriv til Djøfs eksperter:
Djøfs panel af rådgivere hjælper, hvis du har spørgsmål om ansættelsesforhold, karrieremuligheder, overenskomster, regler og lovgivning, faglige netværk eller andet, der optager dig i forbindelse med arbejdsliv eller studier. Husk venligst at skrive dit fulde navn og mailadresse til brug for rådgiverne. Et udvalg af spørgsmål og svar fra Djøfs rådgivning bringes i anonymiseret form her på siderne.

Du er altid velkommen til at skrive til Djøf på djoef@djoef.dk.

Som medlem har du også mulighed for at ringe til Djøfs rådgivning på telefon 33 95 97 00. Telefonerne er åbne på hverdage fra klokken 9.00 til 16.00.

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

Skal jeg have samtykke til bibeskæftigelse?

Jeg har lige fået tilbudt et nyt job. Det fremgår af min ansættelseskontrakt, at jeg skal anvende fuld arbejdskraft i virksomheden, og at jeg derfor ikke må påtage mig bibeskæftigelse eller andet hverv uden forudgående skriftligt samtykke. Jeg har imidlertid noget bibeskæftigelse i form af min egen private virksomhed, som jeg ikke har tænkt mig at lukke ned. Kan virksomheden virkelig kræve, at jeg skal have et samtykke for at fortsætte med/påbegynde bibeskæftigelse?

Hej medlem
Virksomheden kan på nuværende tidspunkt gøre det til en del af dine ansættelsesvilkår, at du skal anvende fuld arbejdskraft i virksomheden og derfor skal have et forudgående skriftligt samtykke fra dem, før du kan påtage dig bibeskæftigelse eller andre hverv. Det er et vilkår, som vi ser i mange ansættelseskontrakter.

Da du har bibeskæftigelse i form af din egen virksomhed, vil jeg derfor råde dig til at informere virksomheden om det og eventuelt få indhentet et skriftligt samtykke til at fortsætte bibeskæftigelsen, før du tiltræder stillingen.

Hvis du vil forhandle om retten til bibeskæftigelse, kan du fremhæve, at der er vedtaget et nyt EU-direktiv, der giver arbejdstagere ret til bibeskæftigelse. Ifølge direktivet må en arbejdsgiver nemlig ikke forbyde en arbejdstager at udføre arbejde for andre arbejdsgivere uden for det tidsrum, hvor arbejdstageren arbejder hos arbejdsgiveren. Herudover må arbejdstagere ikke udsættes for ugunstig behandling på dette grundlag. Direktivet er dog ikke implementeret i dansk lovgivning endnu.

Hvis det er muligt at få fjernet afsnittet om forudgående skriftligt samtykke til bibeskæftigelse fra din ansættelseskontrakt, har du efter Funktionærloven ret til at påtage dig hverv uden for tjenesten (dit 'almindelige arbejde').

Bibeskæftigelse må dog ikke være i en konkurrerende virksomhed eller være til ulempe for dit 'almindelige arbejde'.

Hvis du har bibeskæftigelse i en konkurrerende virksomhed, eller hvis du lader din bibeskæftigelse være til gene eller ulempe for dit 'almindelig arbejde', så kan du i værste fald blive bortvist uden løn i opsigelsesperioden.

Jeg vil derfor under alle omstændigheder råde dig til at gå i dialog med din kommende arbejdsgiver om din bibeskæftigelse.

/Charlotte Kielland

Charlotte Kielland
Chefkonsulent
Cand.jur. og chefkonsulent i Djøfs afdeling for Privatansatte. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer.

Anja Iben Kepka
Chefkonsulent
Juridisk chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter med speciale i ansættelsesret og sekretariatsbetjening. Rådgiver med afsæt i 25 års erfaring fra private og offentlige stillinger på forskelligt niveau.

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.

Min kone er på barsel og alvorligt syg – hvad gør vi?

Min kone og jeg blev for 10 uger siden forældre til en skøn, lille dreng, men siden fødslen har min kone desværre udviklet en alvorlig fødselsdepression, så hun ikke længere kan tage sig af vores søn. Vi har planlagt og varslet vores barselsforløb sådan, at jeg kun holder fædreorloven og fire ugers forældreorlov i slutningen af forløbet, så hun kan være mest muligt hjemme med vores søn. Den plan dur jo bare slet ikke nu, så hvad gør jeg/vi?

Kære nybagte far

I står i en så svær og på alle mulige måder udfordrende situation, når I egentlig bare burde gå rundt og nyde jeres lille søn. Heldigvis er der lidt hjælp at hente i reglerne, når et barselsforløb tager en skarp drejning som i jeres tilfælde.

Sygdom i de første 14 uger

Som mor har din kone ret og pligt til fravær i de første to uger efter fødslen og derefter ret til yderligere 12 ugers fravær – dvs. hun har ret til i alt 14 ugers fravær efter fødslen.

Når din kone ikke kan passe barnet på grund af sygdom, giver Barselsloven dig mulighed for at indtræde i hendes ret til fravær i de 14 uger. Selv om du har ret til at indtræde i din kones fraværsret, har du ikke automatisk ret til barselsdagpenge i fraværsperioden. Det kræver, at du opfylder beskæftigelseskravet, hvilket jeg dog går ud fra, at du gør.

Sygdom efter de første 14 uger

Barselsloven tager kun højde for de første 14 uger efter fødslen, og der er ingen regler om indtræden eller lignende, når de første 14 uger er gået. Det er dog stadig muligt at få det til at hænge sammen.

Ifølge Barselslovens § 17 har du nemlig ret til at ændre anvendelsen af fraværsretten, hvis der indtræffer omstændigheder, som gør det urimeligt at opretholde fraværsretten som varslet. Urimelige omstændigheder dækker bl.a. tilfælde, hvor morens eller farens sygdom gør det nødvendigt at ændre tilrettelæggelsen af fraværet.

Selv om du har varslet noget andet over for din arbejdsgiver, og selv om otte-ugers fristen er overskredet, giver denne bestemmelse dig altså ret til at meddele din arbejdsgiver, at du alligevel vil udnytte din fraværsret og holde forældreorlov. Du har samtidig ret til de resterende barselsdagpenge, da de er fælles. Du skal give Udbetaling Danmark besked.

Din kone skal meddele sin arbejdsgiver og Udbetaling Danmark, at hun er nødt til at afbryde sin orlov pga. sygdom. Hun har som udgangspunkt desværre ikke krav på løn som under normal sygdom. Det skyldes, at hun ikke er i arbejde på det tidspunkt, hvor hun bliver syg, og at hun ikke kan genoptage sit arbejde på grund af sygdommen. Hun kan og bør dog altid forsøge at lave en aftale med sin arbejdsgiver om, at hun genoptager arbejdet og samtidig sygemelder sig. Arbejdsgiveren er bare ikke forpligtet til at indgå sådan en aftale. Hun har derfor som udgangspunkt kun krav på sygedagpenge.

Jeg håber, at du har fået en fornemmelse af, hvordan du kan tage over for din kone og holde resten af barslen.

/Anja Iben Kepka

Hjælp, min chef har aldrig tid

Jeg er frustreret over min nye chef, som startede for et halvt år siden, men superglad for mit job som forretningsudvikler og projektleder.
Jeg har travlt og kan lide det, men jeg har brug for at kunne sparre med min chef – især om større, vigtige beslutninger. Hun undgår mig, er kort for hovedet og har aldrig tid. Det stresser mig, for mine projekter lider under det. Jeg begynder at tvivle på, om hun ønsker mig i forretningen. Jeg har ikke lyst til at skifte job, og jeg er træt af at småbrokke mig. Så hvad gør jeg?

Kære projektleder

Du er allerede godt i gang med løsningen med de præcise ord om din frustration.

Som regel handler det om, at chefen selv er for presset, ikke har evnerne eller ikke kender sin opgave som leder.

I din situation kan man drømme sig tilbage til en fantastisk chef. Eller man ønsker, at lederens leder "dog for f... må kunne se problemet." Eller at man får kollegaerne med på, at chefen er frustrerende og får skabt opmærksomhed om problemet. Jeg kan ikke anbefale de spor, da det er slidsomt for dig og de andre. Acceptér i stedet på den korte bane situationen. Men se, om du på den længere bane kan udvikle jeres relation. Hjælp din chef til at blive bedre, så hun kan understøtte dig. Du skal 'lede opad'.

Fortæl din chef, at du har brug for feedback. Fortæl, at du er frustreret og ked af, at det rammer projekterne på den u-fede måde. Og fortæl, hvad der virker for dig i forhold til feedback: Tid, sted, indhold, form og formål. Du skal skelne mellem det følelsesmæssige og det faktuelle.

Se på, om der er andre personer, der kan give dig den feedback og støtte, du har brug for. Møder du modstand og ikke forståelse for alt dette, er du et sted, hvor samarbejdskulturen, ledelsen, det kollegiale og det organisatoriske ikke fungerer ordentligt. I så fald vil jeg alt andet lige anbefale, at du kigger dig om efter et bedre sted at være.

/Frederik Iuel

Studiolejlighed
(til arbejde eller ferie) - unik beliggenhed
Nyetableret 40 m2 lejlighed med køkken og bad. Alkove, stue, skrivebord og spisebord. Udsigt til vand og marker ved Båring Vig - med 5 min. til nærmeste motorvejstilkørsel. Se mere på www.samsted.dk. Udlejes på ugebasis til 5.000 kr.

Kontakt Helle Morgensen
Email: helle@samsted.dk, Tel: 69884970

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.

Bolig købes
Bolig købes: Hus, fritidsbolig, landejendom, grund - gerne beliggende i landlige omgivelser. Beliggenhed: Enten Nordjylland eller Odsherred.

Kontakt Anette Allerslev
Email: aa@anette-allerslev.dk,
Tel: 50582852

Dejligt hus ved Storstrømmen med panoramaudsigt, direkte til vandet
Totalrestaureret fiskerhus på egen strandgrund ved Havnsø Bugt ud til Storstrømmen i den lille hyggelige by Gåbense på Nordfalster. Huset er fra 1906 og totalrestaureret i 1996. Her får du 155 m2 bolig på en 1.554 m2 stor grund. Fra stuen er der den skønneste udsigt over bugten. Fra haven kan du sætte kajakken i vandet eller bade. I den store have er der æbler, blommer, valnødder og vindruer samt krydderurter. Huset er helårs, men kan opnå flexboligstatus. Pris: 3,3 mio. kr.

Kontakt Ejendomsmægler Henrik Ejby for fremvisning:
http://henrikejby.dk/gabense-strandvej-22

Pendler søges
Hyggeligt værelse udlejes til moden kvindelig pendler, værelset ligger i en skøn herskabslejlighed 2 min. fra søerne i København og tæt på Metro. Kontakt mig for mere info. Ps. billede er af stuen.

Kontakt Stine Nielsen
Email: stineljungdalh@hotmail.com

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

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**

250+ DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

Dansk Energi
Juridisk konsulent

Bravida
Lønadministrationschef

Dansk Magisterforening
Kampagnemedarbejder

ADVOkurser.dk
Jurastuderende

Lyngby-Taarbæk Kommune
Studerende

IDA
Juniorkarriererådgiver

Sundhedsdatastyrelsen
Analytikere

Rådet for Socialt Udsatte
Studentermedhjælper

IDA
- Ingeniørforeningen i Danmark
Juniorkarriererådgiver

Lyngby-Taarbæk Kommune
Studerende

DI
Studenterjob

IDA
Student

Københavns Kommune
Studentermedhjælpere

Region Hovedstaden
Specialkonsulent

Forsvarsministeriet
Fuldmægtig eller konsulent

Undervisningsministeriet
Analytisk stærk profil

Miljø- og Fødevareministeriet
Kommunikations-
og pressekonsulent

Beskæftigelsesministeriet
Akademiker

Hjørring Kommune
Direktør

Skoleindkøb
Indkøbsrådgiver

Djøf
Konsulent

Roskilde Universitet
HR partner

Arbejdstilsynet
Jurist

DTU
Jurist

Socialdemokratiet
Jens Otto Krag-legatet

Venstre
Politisk praktikant

Venstre
Kommunikationspraktikant

Børne- og
Undervisningsministeriet
Økonom

Schultz
Jurastuderende

Finans Danmark
Jurist

Kalundborg Kommune
Økonomikonsulent

Finansministeriet
Ambitiøse medarbejdere

Københavns Universitet
Studiekoordinator

Styrelsen for Patientsikkerhed
Special- eller chefkonsulent

Arbejdstilsynet
Jurastuderende

DAB
Jurist

Udenrigsministeriet
Handelspraktikanter

Region Sjælland
Jurist

Erhvervsministeriet
Fuldmægtige

Undervisningsministeriet
AC-fuldmægtig

Undervisningsministeriet
Fuldmægtige eller pædagogiske
konsulenter

Vejdirektoratet
Forretningspartner

Forsikringsforbundet
Arbejdsmiljøkonsulent

Københavns Kommune
Akademisk medarbejder

Erhvervsstyrelsen
Akademiske medarbejdere

Københavns Kommune
Forretnings- og serviceudvikler

Københavns Kommune
Stud. jur.

Børne- og Undervisningsministeriet
Fuldmægtig

Innovationsfonden
Økonomi- og administrationschef

Billund Kommune
Direktør

Gentofte Kommune
Økonomikonsulent

Forsvarsministeriet
Ambitiøs konsulent

Rigspolitiet
Udbudskonsulenter

Røde Kors
Digitaliseringschef

Københavns Ejendomme
og Indkøb
Jurist

Erhvervsministeriet
Skarp akademiker

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen
Jurist

Det Kongelige Danske
Kunstakademis Skoler
Regnskabschef

Københavns Universitet
Vicedirektør, HR

Frederiksberg VUC & STX
Økonomi- og HR-chef

Kriminalforsorgen
HR-Konsulent

PFA
Chefkonsulent

DR
Universitetspraktikanter

Kerteminde Kommune
Leder

Maersk
Business Analyst

Sundhedsdatastyrelsen
Ambitiøse fuldmægtige

Grønlands Selvstyre
Udbudskonsulenter/Udbudsjurist

Danske Regioner
Stagiaire/praktikant

Halsnæs Kommune
Direktør

Kolding Kommune
Direktør

Tilsynet med
Efterretningstjenesterne
Juridisk fuldmægtig

Tilsynet med
Efterretningstjenesterne
Samfundsvidenskabelig fuldmægtig

Justitia
IT- og kommunikationspraktikant

Viden Djurs
Direktør

Gladsaxe Kommune
Jurist

Høje-Taastrup Kommune
HR-chef

Silkeborg Kommune
Skolechef

Styrelsen for Dataforsyning
og Effektivisering
Generalist

Sundhedsstyrelsen
Centerchef

Struer Kommune
Kommunaldirektør

Bomae
Juridisk Rådgiver

Nordea
Legal Counsel

Silkeborg Kommune
Skolechef

Favrskov Kommune
Chef

Retten i Grønland
Dommerfuldmægtig

VIA University College
Prorektor

Danida Fellowship Centre
Økonomi- og administrationschef

Det Etiske Råd
Jurist

Dansk Fjernvarme
To konsulenter

Søfartsstyrelsen
Jurist

Erhvervsministeriet
Kontorchef

Københavns Universitet
Institutleder

Familieretshuset
Souschef

Aarhus Universitet
Teamleder

Beskæftigelsesministeriet
Skarp jurist

Fanø Kommune
Teknisk chef

FREDERIKSBERG
KOMMUNE

Borgerrådgiver til Frederiksberg Kommune

Frederiksberg Kommune har oprettet en ny stilling som borgerrådgiver, som kan vejlede og støtte borgere i forhold til kommunale afgørelser samt bidrage til sikring af borgernes retssikkerhed.

Vi søger en cand.jur eller cand. soc.jur til at være i dialog med og vejlede borgerne i konkrete sager.

Du vil få en rolle, hvor det handler om at:

- Fungere som mediator ved en konstruktiv dialog mellem kommunens afdelinger og borgerne.
- Understøtte arbejdet med at sikre borgernes retssikkerhed.
- Hjælpe borgerne med at finde vej i systemet, fx med at forstå et brev eller en afgørelse og med at finde vej i den kommunale organisation.
- Give vejledning i forbindelse med klager og hjælpe med at formulere klagen, herunder klage- og ankemuligheder.
- Behandle klager over kommunens sagsbehandling, personalets optræden og medarbejdernes betjening af borgerne, herunder også klager over den praktiske opgaveløsning samt klager over diskrimination.
- Varetage kommunens whistleblower-ordning.

Du kan læse mere om formålet og rammerne for borgerrådgiverens arbejde på frederiksberg.dk/job under jobopslaget.

Borgerrådgiveren kan også af egen drift undersøge en sag, hvis den er principiel eller der er konkrete tegn på grove eller væsentlige fejl.

Vi forventer, at du har følgende faglige kompetencer:

- Indgående kendskab til forvaltningsret og de tværgående sagsbehandlingsregler, der følger af bl.a. offentlighedsloven, forvaltningsloven og persondataloven.
- Evne til at sætte dig ind i kompliceret nyt juridisk stof, herunder speciallovgivning på relevante områder.
- Evne til at kunne foretage konkrete juridiske vurderinger i forhold til den enkelte borgers rettigheder og forpligtelser og den konkrete kommunale sagsbehandling.
- Gode skriftlige og formidlingsmæssige evner.

Vi forventer, at du som menneske er imødekommende og tryghedsskabende. Du skal trives med at arbejde konfliktløsende og dialogskabende og på den måde bidrage til, at borgernes sager bliver behandlet og afgjort korrekt. Du skal også være god til at samarbejde med de forskellige afdelinger i kommunen, så borgerrådgiverfunktionen bidrager til konstruktiv læring i den samlede kommunale organisation.

Du skal kunne bevæge dig på alle niveauer i organisationen og være klar i din kommunikation. Det vil være en klar fordel, hvis du har erfaring med, hvordan en kommune arbejder.

Borgerrådgiveren er organisatorisk uafhængig og ansættes af Kommunalbestyrelsen. Du vil indgå i et fagligt miljø i Afdelingen Udvikling og Jura, og der er mulighed for at yde dig sekretariatsbistand.

Du skal have bestået den juridiske kandidateksamen, enten som cand.jur. eller cand.soc.jur., og ansættelse sker i henhold til gældende overenskomst.

Stillingen er på fuld tid og ledig til besættelse snarest muligt. Kommunalbestyrelsen ønsker at prioritere funktionen, og selv om stillingen foreløbigt er tidsbegrænset til udgangen af 2022, forventes det, at Kommunalbestyrelsen på baggrund af en evaluering også fremadrettet vil prioritere funktionen.

Ansøgningsfrist:

Ansøgningsfrist er
den 28. oktober 2019 kl. 12.
1. samtale forventes afholdt
den 11. november 2019 og 2. samtale
den 18. november 2019.
Der anvendes test i forbindelse
med 2. samtale.

Du kan få yderligere oplysninger hos
HR-chef Birgitte Rømer på tlf: 2898 2210
eller på mail:
biro03@frederiksberg.dk

Frederiksberg er en levende by med et dynamisk bysamfund. Byens sjæl bygger på vores historie og klassiske arv og er med til at præge den spændende udvikling af Frederiksberg som en grøn, sund og pulserende del af Hovedstaden.

Vi er en moderne kommune, der betjener knap 104.000 borgere. Frederiksberg Kommune ønsker at fremme ligestillingen og opfordrer derfor alle kvalificerede til at søge uanset alder, køn, religion, etnisk tilhørsforhold eller handicap.

Samfundsvidenskabelig fuldmægtig til Tilsynet med Efterretningstjenesterne

Vil du være med til at kontrollere landets efterretningstjenester, sikre borgernes retssikkerhed og deltage i udviklingen af et moderne tilsyn?

tet
Tilsynet med Efterretningstjenesterne

Tilsynet med Efterretningstjenesterne mangler en skarp cand.scient.pol. eller tilsvarende.

Dine opgaver vil overvejende bestå af
- deltagelse i kontrollen af Politiets Efterretningstjeneste (PET) og Forsvarets Efterretningstjeneste (FE)
- behandling af henvendelser om indirekte indsigt
- udvikling af nye metoder til kontrol
- udarbejdelse af mødemateriale, vejledninger og præsentationer til tilsynets medlemmer og øvrige ansatte

Faglig profil og kvalifikationer
Du er uddannet cand.scient.pol. eller tilsvarende og har et højt fagligt niveau, særligt inden for kvantitativ og kvalitativ metode.

Vi forventer, at du har
- stærke analytiske evner og en metodisk tilgang
- gode formulerings- og formidlingsevner skriftligt såvel som mundtligt
- holdånd og evne til at samarbejde med andre faggrupper

Det vil endvidere være en fordel, hvis du har
- erfaring fra centraladministrationen
- interesse for og indsigt i IT ud over almindeligt brugerniveau
- kendskab til reguleringen af PET, FE eller CFCS

Vi forventer ikke, at du har erfaring med alle dine kommende opgaver, men vi forventer, at du har lyst til arbejde med dem. Vi skal nok sørge for, at du klædes fagligt på til at løfte opgaverne.

Det er en betingelse for ansættelse i tilsynet, at du kan sikkerhedsgodkendes til højeste niveau, og at du kan opretholde sikkerhedsgodkendelsen gennem hele dit ansættelsesforhold.

Læs mere om stillingen og Tilsynet med Efterretningstjenesterne på tilsynets hjemmeside www.tet.dk.

Ansøgningsfristen er den **24. oktober 2019.**

Tilsynet med Efterretningstjenesterne opfordrer alle kvalificerede uanset personlig baggrund til at søge stillingen.

Juridisk fuldmægtig til Tilsynet med Efterretningstjenesterne

Vil du være med til at kontrollere landets efterretningstjenester, sikre borgernes retssikkerhed og deltage i udviklingen af et moderne tilsyn?

tet
Tilsynet med Efterretningstjenesterne

Tilsynet med Efterretningstjenesterne mangler en skarp jurist.

Dine opgaver vil overvejende bestå af
- deltagelse i kontrollen af Politiets Efterretningstjeneste (PET) og Forsvarets Efterretningstjeneste (FE)
- behandling af henvendelser om indirekte indsigt
- udvikling af nye metoder til kontrol
- udarbejdelse af mødemateriale, vejledninger og præsentationer til tilsynets medlemmer og øvrige ansatte

Faglig profil og kvalifikationer

Du er uddannet cand.jur. og har en stærk juridisk faglighed, særligt inden for offentlig ret.

Vi forventer, at du har
- stærke analytiske evner og en metodisk tilgang
- gode formulerings- og formidlingsevner skriftligt såvel som mundtligt
- holdånd og evne til at samarbejde med andre faggrupper

Det vil endvidere være en fordel, hvis du har
- erfaring fra centraladministrationen
- interesse for og indsigt i IT ud over almindeligt brugerniveau
- kendskab til reguleringen af PET, FE eller CFCS

Vi forventer ikke, at du har erfaring med alle dine kommende opgaver, men vi forventer, at du har lyst til arbejde med dem. Vi skal nok sørge for, at du klædes fagligt på til at løfte opgaverne.

Det er en betingelse for ansættelse i tilsynet, at du kan sikkerhedsgodkendes til højeste niveau, og at du kan opretholde sikkerhedsgodkendelsen gennem hele dit ansættelsesforhold.

Læs mere om stillingerne og Tilsynet med Efterretningstjenesterne på tilsynets hjemmeside www.tet.dk.

Ansøgningsfristen er den **24. oktober 2019.**

Tilsynet med Efterretningstjenesterne opfordrer alle kvalificerede uanset personlig baggrund til at søge stillingen.

Danske Regioner

Lige nu har vi tre ledige stillinger i Danske Regioner:

DANSKE REGIONER

Vicedirektør

Vi søger en vicedirektør til at koordinere regionernes fælles interessevaretagelse på sundhedsområdet. Vicedirektøren får direktionsansvar for Center for Sundhed og Sociale indsatser og får en central funktion, når det gælder om at videreudvikle et sammenhængende og effektivt regionalt sundhedsvæsen i tæt samspil med Danske Regioners politiske ledelse, regionerne samt eksterne organisationer og samarbejdspartnere.

Sekretariatschef

Vi søger en sekretariatschef, som kan sikre en professionel, driftssikker og politisk træfsikker sekretariatsbetjening. Som sekretariatschef bliver du chef for Danske Regioners ledelsessekretariat, som bl.a. varetager den administrative sekretariatsbetjening af formandskab, bestyrelse og direktion, koordinerer den politiske udvalgsbetjening i huset samt arbejder med større politiske udspil og understøtter formandskabets politiske og strategiske arbejde.

Teamleder

Vi søger en teamleder til Team Økonomi, der kan stå for den faglige ledelse og prioritering i teamet. Teamet koordinerer de årlige økonomiforhandlinger med staten og arbejder med at understøtte de økonomiske og styringsmæssige rammer for regionernes opgavevaretagelse på særligt sundhedsområdet.

Vi tilbyder

Du vil blive en del af en faglig stærk organisation, hvor alle hver dag bestræber sig på at skabe de bedste løsninger for borgerne og samfundet. I Danske Regioner er vi motiveret af at være en drivende kraft i udviklingen af sundhedsvæsenet, den førende stemme i den social- og sundhedspolitiske debat og en helt central aktør på de regionale udviklingsområder. Når vi spørger medarbejderne, hvorfor Danske Regioner er en god arbejdsplads, fremhæver de især udfordrende og meningsfulde opgaver, stort ansvar, fleksible arbejdsforhold, aktiv personaleforening og et godt kollegialt sammenhold, der er præget af uhøjtidelighed, engagement og et højt fagligt niveau.

Du kan læse mere om stillingerne på www.regioner.dk

Fra rampelyset til Færøerne

"Det er vigtigt, at den øverste chef også kan foretage sig noget praktisk"

Michael Boolsen var anklager i sagen mod sygeplejersken, der blev idømt 12 års fængsel for fire drabsforsøg mod patienter. Nu har han sat sig i stolen som politimester på Færøerne – et af verdens fredeligste samfund.

Sidste år var der 754 anmeldelser af overtrædelser af straffeloven på Færøerne. I Danmark var der ifølge Danmarks Statistik omkring 350.000.

Og Michael Boolsen kommer ikke til at savne de højtprofilerede sager.

"At være i fokus på den måde, som jeg var i de her sager, det tror jeg ikke, jeg kommer til at savne. Men jeg kan godt lide at gå i retten, og fordi embedet ikke er så stort heroppe, har jeg allerede mødt i Landsretten. Det er vigtigt, at den øverste chef også kan foretage sig noget praktisk," siger Michael Boolsen.

Han regner da også med at få nok at lave. Blandt andet med en retsplejereform i de kommende år.

Den nye politimester kender Færøerne fra tidligere: I midten af 1990'erne boede Michael Boolsen også i Thorshavn. Dengang som politifuldmægtig.

2019- Politimester, Færøernes Politi
2007-2019 Advokaturchef, Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi
2005-2007 Vicepolitimester, Nykøbing Falster Politi
1995-2004 Politiassessor og politifuldmægtig, Rigspolitiet
1993-1995 Politifuldmægtig, Færøerne
1988-1992 Fuldmægtig, Justitsministeriet
1988 Cand.jur., Københavns Universitet

Fra CBS til grøn rådgiver

"Bæredygtighed er kommet for at blive"

På LinkedIn beskriver Louise Thomsen sig selv som 'Climate Activist by heart'. En mission som hun har udført i tre år bl.a. som leder af CBS' bæredygtighedsindsats. Her har hun været med til at arrangere grønne events og klimavenlige madordninger på CBS. Nu skal hun være seniorkonsulent hos Nordic Sustainability, hvor hun skal rådgive virksomheder, kommuner og regeringer om bæredygtighed. Hun mener ikke, at den grønne dagsorden er en trend, der er glemt igen om et par år.

"Der var også nogle, der troede, at internettet var en trend, og det var det jo ikke. Bæredygtighed er kommet for at blive."

Louise Thomsen mener, at det er åbenlyst, at vores overforbrug kan og skal ændres, og det vil hun gerne være med til at gøre noget ved.

"Vi skal tro på fremtiden, fordi ellers kan vi lige så godt sætte os ned og lade være med at gøre noget. Og det er jo uproduktivt."

2019- Seniorkonsulent, Nordic Sustainability
2018-2019 Centerleder, CBS Sustainability
2017-2019 Projektleder for Corporate Sustainability-projekt på CBS
2016 Kandidat i Business Administration and Organizational Communication fra CBS

Af Tine Santesson og Mads Matzon Foto Privat og PR

NYT JOB

A

Amy Jubina Kabir
Jur.
Fra Børne- og Socialministeriet
Til Fuldmægtig, Ankestyrelsen

Anna Hesseldahl Larsen
Scient.pol.
Fra Erhvervsministeriet
Til Chefkonsulent, Erhvervsstyrelsen

Annette Grønberg Petersen
HD i Regnskab
Fra RetNemt.dk ApS
Til Finance Controller, Ilse Jacobsen

B

Bo Veibel Petersen
Merc.
Fra Ordrupgårdsamlingen
Til Økonomi- og regnskabschef, Ny Carlsberg Glyptotek

C

Christina Anderskov
Scient.anth.
Fra Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen
Til Vækstrådgiver for bæredygtig byudvikling, Udenrigsministeriet

D

Dalal Awad
Udenlandsk uddannelse
Fra Kriminalforsorgen Hovedstaden
Til Specialkonsulent, Danmarks Statistik

Ditte Rust
Jur.
Fra Gorrissen Federspiel Advokatpartnerselskab
Til PhD Fellow, Københavns Universitet, Det Juridiske Fakultet

F

Frederik Bitz Møller
Scient.pol.
Fra Arbejdsmarkedets Tillægspension - ATP
Til Specialkonsulent, Moderniseringsstyrelsen

H

Helen Holmgaard
HA
Fra Boliggården
Til Økonomi- & administrationschef, Haandværkerforeningen i Kjøbenhavn

Helle Eckmann
Oecon.agro.
Fra Energistyrelsen
Til Specialkonsulent, Nationalparkfond Vadehavet

Henning Bang Fuglsang Madsen Sørensen
Jur.
Fra Syddansk Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
Til Specialanklager, Syd- og Sønderjyllands Politi

J

Jannik Boysen
Scient.adm.
Fra Helsinge Realskole
Til HR Chef, Cheval Blanc Kantiner A/S

Jeppe Bønløkke Bang
Scient.pol.
Fra Københavns Kommune, Børne- og Ungdomsforvaltningen
Til Chefkonsulent, Ballerup Kommune

K

Kim Anders Frost
Jur.
Fra J. Lauritzen A/S
Til Senior Legal Counsel, A.P. Møller - Mærsk A/S

Kristian Simonsen
Jur.
Fra Hillerød Kommune
Til Kontorchef, Aarhus Kommune, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Kristoffer Saugman
Jur.
Til Advokatfuldmægtig, Lundgrens Advokatpartnerselskab

L

Lise Røntved Hansen
Scient.san.publ.
Fra Region Midtjylland, Præhospitalet
Til Adjunkt, Professionshøjskolen University College Nordjylland

Lone Kavin
Merc.
Fra Erhvervsakademi Kolding
Til Postdoc, Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences

Louise Rohde
Jur.
Fra Grønlands Selvstyre
Til Fuldmægtig, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

M

Mathias L. Faaborg
Scient.pol.
Fra Audiology Management Group
Til Konsulent, Faktor ApS

Michael Vallentin Strand
Merc.-jur.
Fra Slots- og Kulturstyrelsen
Til Udbudskonsulent, Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen

Morten Kjeldgaard
Scient.adm.
Fra Netplan A/S
Til Stifter og ejer, Morten Kjeldgaard Consult

N

Nina Birthe Sørensen
Merc.
Fra Ballerup Kommune
Til Programleder, Københavns Kommune, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Nynne Wilhelmsen
Techn.soc.
Fra Energistyrelsen
Til Udviklingskonsulent, Region Syddanmark, Regional Udvikling

P

Pia Beiter Sebelin
Polit. / Økonomi
Fra Erhvervsakademi SydVest
Til Kontorchef, Skattestyrelsen

R

Rebecca Bjørke
Jur.
Fra Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen
til Legal Counsel, Copenhagen Malmö Port, Danmark

René Chester Goduscheit
Scient.pol.
Fra Syddansk Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
Til Professor, Aarhus Universitet, BSS

S

Samira Nawa
Polit.
Fra Økonomi- og Indenrigsministeriet
Til Medlem af Folketinget, Radikale Venstre

Sofia Kathrine Rossen
Anden uddannelse
Fra Kommuneqarfik Sermersooq
Til Konsulent, Grønlands Selvstyre

Sümeyye Cakici
Jur.
Til Jurist, Immlaw Group ApS

Søren Nørskov Pedersen
Jur.
Fra Morsø Kommune
Til Jurist, Familieretshuset, Afdeling Ringkøbing

T

Trein Møller
Mag.
Fra Dansk Magisterforening
Til Faglig konsulent og teamkoordinator, Forbundet Kommunikation og Sprog

U

Ulla Gade Bisgaard
Mag.
Fra CanopyLAB A/S
Til Program Koordinator, Copenhagen Business Academy

CENSORER

til de social- og samfundsfaglige diplomuddannelser

Der skal beskikkes censorer til de social- og samfundsfaglige diplomuddannelser.

Censorerne beskikkes af Uddannelses- og Forskningsministeriet for en fireårig periode fra 1. april 2020 til 31. marts 2024.

Censorkorpset skal dække de fagområder og de ansættelsesområder, uddannelserne retter sig imod, og består af såvel censorer fra de institutioner, der gennemfører uddannelserne, som censorer, der repræsenterer de aftageområder, som uddannelserne retter sig imod.

De social- og samfundsfaglige diplomuddannelser omfatter:

- Den sociale diplomuddannelse
- Diplomuddannelse i beskæftigelse
- Diplomuddannelse i familieterapi og relationel praksis
- Diplomuddannelse i kriminologi
- Diplomuddannelse i offentlig forvaltning og administration
- Diplomuddannelse i socialformidling
- Diplomuddannelse i uddannelses-, erhvervs- og karrierevejledning

Censorerne medvirker som bedømmere ved uddannelsernes prøver og skal have en bred faglig praktisk og teoretisk viden og erfaring med fagenes og uddannelsernes udvikling.

Du ansøger om at blive censor senest 30. oktober 2019.

Du søger om beskikkelse via **www.censor-it.dk** ved at følge vejledningen på hjemmesiden.

PETER ENGBERG JENSEN, TIDLIGERE TOPCHEF I NYKREDIT, 66 ÅR

"Jeg har været med fra før lommeregneren kom til"

NÅR JEG LAVEDE PROGNOSER der i slutningen af halvfjerdserne, cyklede jeg over til et edb-bureau ved Rådhuspladsen med en hel kasse hulkort. Så kunne jeg cykle tilbage efter nogle timer for at hente de udskrevne resultater. Hvis der var fejl, måtte jeg køre dem alle igennem igen. I dag ville man kunne gøre det på en lommeregner.

JEG HAR ARBEJDET PÅ FINANSOMRÅDET i snart 45 år. Jeg har været med, fra før lommeregneren kom til.

DA FINANSKRISEN VAR VED AT STARTE, blev jeg indkaldt til møde sammen med en kollega. Han var ude at spille golf med nogle kunder og havde slukket sin mobil. Jeg blev nødt til at køre ud til golfbanen og fræse ud til hul nr. 13 i en golfvogn for at hente ham. Kunderne stod måbende og kiggede efter os.

VI ØKONOMER er pokkers gode til modeller, men så snart det kommer over i den psykologiske del, så bliver det svært. Man skal passe på med at tro, at man kan forudse alt med modeller og matematik.

JEG HAR ENDNU IKKE VÆNNET MIG til at holde fri med god samvittighed. Jeg har det stadig, som om jeg snyder mig til at have fri. Den der lidt dårlige samvittighed – hvis jeg nu cykler en tur en onsdag eftermiddag – den har jeg stadig. Det tager lang tid at komme af med den.

JEG HAR LÆRT, at man skal være ærlig over for sin mavefornemmelse – for eksempel hvis man skal beslutte, om man skal tage en stilling eller ej. For pokker, man kan ikke sætte alt på formler.

JEG KUNNE GODT FORESTILLE MIG, at jeg begynder at skrive på et tidspunkt. Men jeg føler ikke, at jeg har tiden til det nu. Risikoen er naturligvis, at når først jeg får tiden til det, så er jeg blevet sådan en gammel knark – så er der jo ikke nogen, der gider at læse om, hvad jeg mener.

Peter Engberg Jensen er erhvervsmand og forhenværende topchef i Nykredit. I dag arbejder han som professionelt bestyrelsesmedlem. Læs en længere udgave af interviewet på **djøfbladet.dk.**

Af ***Emma Brink****. Foto* ***Charlotte De La Fuente/Ritzau Scanpix***

HEDENSTED KOMMUNE SØGER NY KOMMUNALDIREKTØR

HEDENSTED KOMMUNE

VÆR MED TIL AT FORME FREMTIDENS KOMMUNE

Vi er klar over, at vi er innovative og virkelystne. Mange siger også, at vi altid har haft store ambitioner. Sandt er det også, at vi ligger lunt placeret i det østjyske med gode vækstbetingelser. Og ja, vi skilter gerne med at være en markant bosætnings- og erhvervskommune. Men vi er først og fremmest klar til at sætte nye mål for velfærden, for mødet med borgerne og for samarbejdet med vores 31 aktive Hedensteder. Kort sagt skal vores nye kommunaldirektør være med til at sætte nye aftryk på, hvordan fremtidens kommune kan se ud.

I Hedensted Kommune arbejder vi med fokus på fremtiden. Det betyder ganske enkelt, at det vi gør i dag skal være i bevægelse, frem mod den kommune vi gerne vil udvikle os henimod. Vi ønsker en kommune som er nytænkende og "first-mover" i forhold til at tackle fremtidens udfordringer og sikre en bæredygtig velfærd.

Det skal vores nye kommunaldirektør være med til. Vi har en velfungerende organisation med en flad ledelsesstruktur og stærke værdier, der handler om ansvar, dialog og udvikling. Værdier som vi ikke blot siger, men også efterlever både internt og i mødet med borgerne. Vi har gode forudsætninger, men vi har også potentialet til at gøre det endnu bedre for borgerne ved at finde nye måder at samskabe på og ved at sætte handling bag ord.

Vi er udfordret, men vi er parate til at tage fat på udfordringerne sammen med vores nye topchef. Hvordan kommer vi til at løse fremtidens velfærdsopgave? Hvordan får vi endnu flere til at flytte til Hedensted Kommune? Hvordan ser vores landsbyer og centerbyer mon ud om 10 år? Og hvordan arbejder vi videre med organisatorisk helhedstænkning, faglig kvalitet og talentudvikling?

Vores nye kommunaldirektør kan ikke løse det alene. I Hedensted Kommune har vi en velfungerende KommuneLedelse, som vi ser som en forudsætning for at sikre dynamik i det tværgående ledelsesarbejde i kommunen.

Og mon ikke vores nye kommunaldirektør kan sige ja til:

- At være en chef der, med sin velafprøvede erfaring med den gode dialog, motiverer ledere og medarbejdere til at arbejde i samme retning, og som først og fremmest tænker i helheder. Det falder derfor vedkommende naturligt, at "færdes" i organisationen med nysgerrighed og åbenhed.
- At være et efterspurgt menneske, der bliver inviteret og opsøgt af politikere, medarbejdere, borgere, Hedensteder og erhvervsledere, fordi de ved, at du er nysgerrig på hvad der rører sig.
- At være en god sparringspartner for borgmester og byråd og som altid fremstår rolig og balanceret og som yder professionel rådgivning og meget gerne om forhold, der ikke blot handler om økonomi.
- At være en person med gode personlige og sociale kompetencer, men også med kant og en kende stædighed, når der skal holdes fast i retningen.
- At være en topchef der lægger vægt på, at ledelsen har et tæt og involverende samarbejde i MED-udvalgene og at den dialogbaserede kultur manifesterer sig i et åbent og tillidsfuldt samspil med medarbejdernes valgte repræsentanter.
- At være en leder, der trækker på sin viden om det kommunale selvstyre og erfaring fra ledelse af større organisationer, sandsynligvis fra en politisk styret organisation.

Er du nysgerrig på at læse mere om Hedensted Kommune og undrer du dig over, hvad Hedenstederne mon er, så læs mere om stillingen på **www.hedensted.dk** og **www.muusmann.com**.

Tiltrædelse 1. februar 2020

Ansøgningsfrist: Torsdag den 7. november 2019

Søg stillingen på **www.muusmann.com/stillinger**

Kontakt gerne borgmester Kasper Glyngø, tlf. 29 24 41 74, eller adm. direktør Lars Muusmann, tlf. 40 76 72 27.

Hedensted Kommune ligger midt i den østjyske vækstzone, mellem Horsens og Vejle. Kommunen byder på attraktive bosætningsmuligheder langs en smuk kyststrækning og nem adgang til E45. Hedensted Kommune dækker et areal på 544 kvadratkilometer og har 46.747 indbyggere. Kommunen er kåret til det bedste sted at bo uden for hovedstadsområdet og én af Danmarks bedste kommuner at drive erhverv i.

Du er en del af nogle stærke fællesskaber

Siden 1880 har Lån & Spar været en bank for helt almindelige mennesker. En bank som hylder fællesskabet. Vi er nemlig ejet af mere end 50 organisationer bl.a. Djøf.

Få høj rente på din lønkonto
Med fællesskabet følger ekstra gode fordele. Som bl.a. 3 % i rente på de første 50.000 kr. på din lønkonto. Det kan ingen andre banker matche. **Se mere på lsb.dk/djoef**

3 %
PÅ LØNKONTOEN
Ring: 3378 1975
– eller gå på lsb.dk/djoef og book møde

djøf

Sådan får du 3 % i rente på din lønkonto

- Du er medlem af Djøf og har afsluttet din uddannelse.
- Du samler hele din privatøkonomi hos Lån & Spar (LSBprivat®Løn er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kreditvurderes ud fra).
- Se alle vilkår på lsb.dk/medlemsvilkår. Rentesatserne er variable og gælder pr. 9. maj 2019.
- De 3 % i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen. Der er 0 % på resten.
- Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån, skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.

Lån & Spar

Lån & Spar Bank A/S, Højbro Plads 9-11, 1200 København K, Cvr.nr. 13 53 85 30. Forbehold for trykfejl.