djøfbladet

Nr. 07
MAGASINET FOR MEDLEMMER AF DJØF
18. august 2018

Tema:
Konsulenthuse boomer
Tæt på en populær og krævende branche

Følelser i politik
Politikere er mere udadvendte og dominante

Mette Stuhr træner topchefer i Paris
Tilknyttet prestigefyldte INSEAD

'Styrelsen alle hader'
På besøg hos Moderniserings-styrelsen

DAN BOYTER:

INGEN SKAL SKJULE DERES SEKSUALITET

I flere år skjulte bestyrelsesmedlem og direktør Dan Boyter sin seksualitet for at kunne fokusere på at udvikle familievirksomheden Pressalit. En fremgangsmåde, han ikke vil anbefale andre.

Få det juridiske overblik som offentlig leder

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

Juridisk udviklingsprogram for offentlige ledere

Kammeradvokatens tilbyder en modulopbygget lederuddannelse, der gør dig i stand til at spotte juridiske udfordringer, som der bør tages hånd om.

Uddannelsen er målrettet offentlige ledere og ansatte med lederpotentiale og -ambitioner, der løbende står overfor juridiske udfordringer, som de gerne skal kunne identificere hurtigt og instinktivt. På uddannelsen kvalificerer vi dig til at genkende juridiske opmærksomhedspunkter i forbindelse med sagsbehandling, strategi, policyudvikling og implementering.

Du får en række praktisk anvendelige redskaber og juridiske "genkendelsesmekanismer", som du straks kan bruge aktivt i dit daglige arbejde.

Efter uddannelsen vil du kunne bidrage til at sikre retssikkerhed hele vejen rundt i organisationen.

Tilmelding til nyt hold
Vi starter nyt hold efteråret 2018. Undervisningen varetages af Danmarks førende specialister.

Læs mere på www.kammeradvokaten.dk/juridiskudviklingsprogram

BECH-BRUUN

VI SØGER
ADVOKATFULDMÆGTIGE
TIL FEBRUAR 2019

Er du en af vores nye advokatfuldmægtige?

Hvis du spørger os, er der kun ét svar på spørgsmålet om, hvor du skal starte din karriere.

Bech-Bruun søger netop nu nye talentfulde advokatfuldmægtige i Aarhus og København med start den 1. februar 2019. I Bech-Bruun arbejder vi med nogle af de største sager i ind- og udland. Du vil her få mulighed for at lære af nogle af Danmarks dygtigste og mest erfarne advokater. Og få sat fokus på din faglige og personlige udvikling.

Vi sikrer dig en god start på din karriere.

Læs mere om os på
www.bechbruun.com

Følg os på
www.facebook.com/bechbruun

INDHOLD

PORTRÆT: TRÆNER TOPLEDERE I SÅRBARHED

Mette Stuhr underviser ledere på en af verdens mest prestigefyldte business-uddannelser, INSEAD i Paris. Hun sætter konstant 'røven i klaskehøjde', når hun trækker topchefer helt derud, hvor de har svært ved at bunde.

ARBEJDSLIV

16 Kampen for mangfoldighed er ikke slut

Meget er ændret over de seneste årtier for seksuelle minoriteter på arbejdsmarkedet. Men der er stadig barrierer, lyder det fra erhvervsmanden Dan Boyter.

24 Konsulentbranchen i kraftig vækst

TEMA

Store konsulenthuse ansætter djøfere som aldrig før. Og det er ikke kun stræbsomme nyuddannede, der søger mod branchen – der bliver også stadig flere erfarne konsulenter.

30 "Jeg valgte den praktiske MBA frem for den teoretiske"

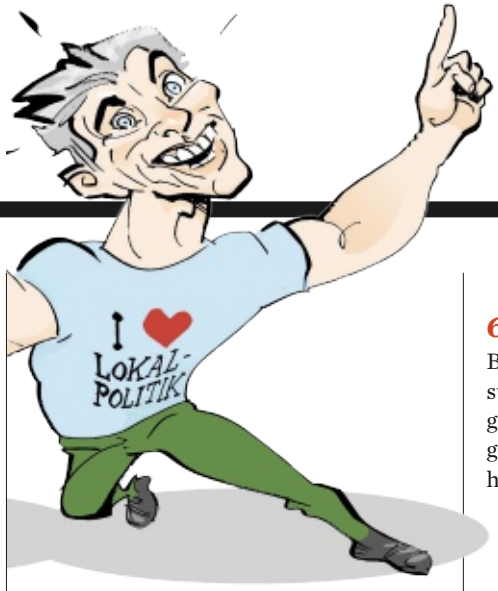
31 "Det er sådan lidt ekstremsport for nørder"

32 "Det er selvfølgelig et skulderklap, hvis man klarer sig gennem nåleøjet"

14

MODERNE TIDER

Per Helge har fået en mail. En rigtig ferie-stinker, som en kollega har lagt, lige inden turen gik sydpå.



ARBEJDSLIV

34 Uddannede flygtninge skal genopfinde sig selv

Højtuddannede flygtninge har svært ved at bruge deres uddannelser i Danmark. De fleste må begynde forfra på en ny uddannelse.

40 En dag med cirkus...

Ida Nørgaard er jurist og har altid vidst, at hun gerne ville arbejde i det kreatives tjeneste – så nu er hun producent hos et nycirkus: "Cirkusartister skal ikke lave momsregnskaber, og jeg er både god til og glad for administrativt arbejde." Kom med på en arbejdsdag i cirkusteltet.

EMBEDSMÆND I MODVIND

58

"At hævde, at vi embedsmænd sidder som en lukket klike og bestemmer politikken, er en exceptionelt grov anklage. Det beklikker vores troværdighed, vores faglighed og det danske ministerstyre. Det går ud over alle embedsmænd."

Stefan Lægaard Simonsen, fuldmægtig i Moderniseringsstyrelsen

SAMFUND

56 På besøg hos styrelsen, der blev lagt for had

Under overenskomstforhandlingerne blev Moderniseringsstyrelsen udråbt til skurk. Hvordan oplevede embedsmændene i styrelsen det?

62

NY VIDEN

62 Følelser i politik

Byrådsmedlemmer har sværere ved at styre deres følelser end befolkningen generelt. Folketingspolitikere er til gengæld enormt gode til at holde hovedet koldt.

40
En dag i cirkus

DE FASTE

06 Djøf mener
07 Nyt & Noter
22 Gadgets & Apps
66 Bøger
70 Nyt job
72 Dit Djøf
74 Efteruddannelsen
76 Brevkasse
78 Boliger

56
'Alle hader Moderniseringsstyrelsen'

Ledelse i virkeligheden

Af ***Hanne Fugl Eskjær, formand for Offentlige Chefer***

Her i august føles juni meget langt væk. Men det er kun to måneder siden, at Ledelseskommissionen fremlagde sine anbefalinger om bedre ledelse i den offentlige sektor. Efterfølgende var der en livlig debat på Folkemødet og andre steder i det danske sommerland. Nu handler det om holde gang i debatten og få omsat anbefalingerne til virkelighed.

Djøf vil spille konstruktivt med. Vi er nemlig overbeviste om, at god ledelse er en afgørende ingrediens, hvis politikernes og borgernes forventninger til fremtidens offentlige sektor skal indfries.

Set fra min stol er der særligt tre forhold, som skal på plads, for at vi lykkes med at omsætte Ledelseskommissionen til hverdagens praksis.

For det første skal lederne have et frirum til rent faktisk at være ledere. Det handler ikke om at parkere politikerne på tribunen – de skal fortsat sætte retningen. Men det er en diskussion værd, om enkeltsager nogle gange ender med at indskrænke ledelsesrummet, fordi 'der går politik i den'.

For det andet skal der hele vejen rundt om den enkelte leder være tillid til, at man som leder vil borgerne, medarbejderne og sektoren det godt. For tillid kan vi ikke tage som ledere. Den skal gives. Jeg håber derfor, at vi kan bruge Ledelseskommissionens anbefalinger som løftestang for en god dialog mellem ledere og medarbejdere.

For det tredje skal vi tage et opgør med unødvendigt bureaukrati og overflødig dokumentation, der ender oppe i reolen. Den dagsorden er vi i Djøf helt med på, også selvom der er mange fortællinger i samfundet om det modsatte. For vi djøfere ønsker naturligvis, lige som alle andre, at arbejdsopgaverne giver mening. Men vi kan ikke udvikle en offentlig sektor uden en vis grad af meningsfuld dokumentation og styring.

Derfor er jeg også glad for, at Ledelseskommissionen er koblet med Sammenhængsreformen og de politiske ønsker om afbureaukratisering. For det hele hænger sammen.

I den kommende tid vil Djøf bidrage til, at Ledelseskommissionens anbefalinger bliver debatteret og konkretiseret – allerhelst på tværs af fagligheder og med udgangspunkt i hverdagens virkelige ledelsesudfordringer. For vi har som djøfere et særligt ansvar for at række ud til andre faggrupper. Vi sidder mange gange med en viden eller arbejder i en funktion, hvor vi kun kan lykkes i samspil med andre.

Så lad os bruge efteråret på at spille hinanden gode med udgangspunkt i Ledelseskommissionens anbefalinger.

God sensommer!

LEDERSKRIBENTER

Henning Thiesen
Formand for Djøf

Mathias Dahlerup Krarup
Formand for Djøf Advokat

Christian Nør Larsen
Formand for Djøf Studerende

Henrik Funder
Formand for Djøf Privat

Sara Gundelach Vergo
Formand for Djøf Offentlig

djøf

Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Næste nummer
Udkommer: 15.09.2018
I 2018 udgives 11 numre af Djøfbladet.
Annonce-deadlines:
www.dgmedia.dk/djoef

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

DANSKE MEDIERS OPLAGSKONTROL

Oplag 87.971

Forside Jacob Nielsen
Design WAYPoint
Tryk Stibo

NORDISK MILJØMÆRKNING
5041-0004
TRYKSAG

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

NYT & NOTER

1

mand er i år optaget på Folkesundhedsvidenskab på Aarhus Universitet. Han får 54 kvindelige medstuderende. /sn

Kilde: Den Koordinerede Tilmelding

Longab:

9 millioner skiller mænd og kvinder

I snit tjener mandlige jurister 9,3 mio. kr. mere end deres kvindelige fagfæller i løbet af et helt arbejdsliv. For økonomer er forskellen 9,2 mio. kr., mens den for uddannede i forvaltning er 7,1 mio. De tre djøf-fag topper listen over de største forskelle i livsindkomst. Det viser en opgørelse, AE-rådet har lavet for Institut for Menneskerettigheder. /mbg

Topjob i Paris:

Departementschef skifter til OECD

Ulrik Vestergaard Knudsen forlader posten som departementschef i Udenrigsministeriet for at blive vicegeneralsekretær i OECD, foreløbig i to år. Han var tidligere Danmarks OECD-ambassadør fra 2008 til 2009 og har også en række andre tunge poster i udenrigstjenesten bag sig. Som noget ret usædvanligt for en topembedsmand var han også i en kort periode ude i det private erhvervsliv som global direktør for Vodafone Group i London. /lio

Arkivfoto: Ida Guldbæk Arentsen/Ritzau Scanpix

Uddannelse:

Spritnyt studie blev årets mest eftertragtede

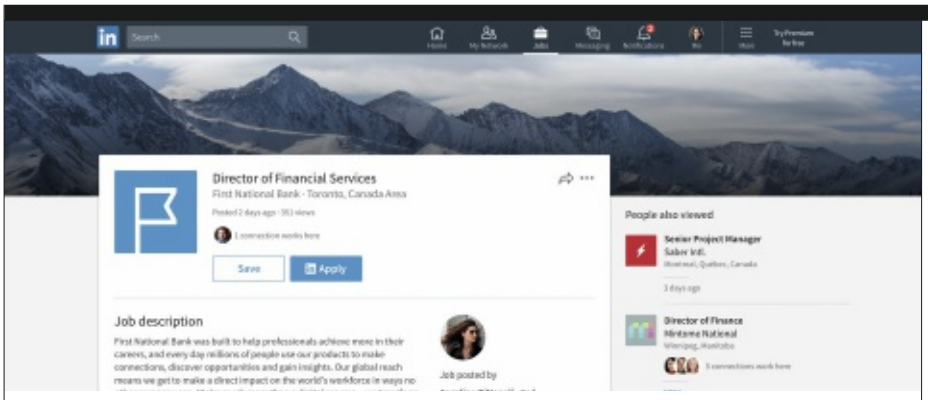
I september bliver 90 studerende de allerførste til at læse på CBS-uddannelsen Business Administration and Digital Management. 392 ansøgere havde studiet som nr. 1 på ansøgningsskemaet, og dermed var der 4,4 ansøgere pr. studieplads. Et tal, som ingen andre universitetsuddannelser kunne overgå.

Studiet skal give de studerende forståelse for såvel erhvervsøkonomi som digital udvikling og bredere samfundsmæssige og etiske overvejelser. En kombination, som studieleder Mikkel Flyverbom mener, at der er brug for i en tid, hvor stadig større dele af samfundet afhænger af teknologi.

"Sådan noget som Cambridge Analytica og valget af Trump viser jo, at der opstår nogle nye dynamikker, når vi begynder at basere politik og demokrati på sociale medier og digitale platforme," siger han til Djøfbladet.

Mikkel Flyverbom regner med, at de fleste studerende efter bacheloren vil læse videre på en kandidatuddannelse.

"Idéen er, at man bagefter både kan gå i en sociologisk retning, i en klassisk business-retning eller tage en mere teknisk it-orienteret tilgang." /mam



Jobsøgning:

Seks råd til at få bedre jobforslag fra LinkedIn

Har du også fået jobforslag som gartner fra LinkedIn, selvom du er jurist? Så er du langtfra den eneste. Du er nødt til at hjælpe LinkedIn på vej, hvis du vil have bedre jobforslag, lyder det fra digital ekspert.

"LinkedIn er kun en 'dum' database. Så det er vigtigt, at du udfylder hele din LinkedIn-profil med to modtagere for øje: Mennesket og søgemaskinen," siger Annemarie Kirk, der arbejder med digital kommunikation og er indehaver af konsulentfirmaet Haai.

Her er Annemarie Kirks seks tip til, hvordan du optimerer din LinkedIn-profil, så den 'dumme' søgemaskine sender dig jobforslag, som rammer bedre.

Titel: Når du begynder at skrive din titel, vil LinkedIn typisk komme med forslag – vælg deres forslag, hvis forslaget matcher. Har du en lidt 'skæv' titel, får du ikke så mange match.

Når LinkedIn fx foreslår stabschef eller forretningsudvikler, er det vigtigt, at du vælger nøjagtig den betegnelse og stavemåde.

Resumé: Det kan være, at du ikke er stabschef, men gerne vil være det. Eller at dem, der søger en stabschef, bruger en anden titel. Derfor er det vigtigt, at du i dit resumé fletter nogle af de kompetencer eller nøgleord ind, som kendetegner en stabschef. Det er kun de første tre linjer, der umiddelbart er synlige, og de færreste bruger 'læs mere' funktionen.

Geografi: LinkedIn har tidligere haft problemer med postnumre. Skriv i stedet fx København, Region Hovedstaden, Danmark.

Nøgleordene: Det gælder om at få alle de nøgleord med, som betegner dig, dit nuværende job og dine fremtidige jobønsker – både i titel, resumé, der hvor du beskriver de forskellige job, du har haft, og under dine kompetencer.

Sprog: Under dit lille profilbillede i øverste bjælke kan du gå ind og vælge sprog. Her kan du oprette flere forskellige sprogversioner af din profil. Det er fx en god idé, hvis du ønsker at blive fundet af arbejdsgivere med koncernsprog på engelsk og dansk.

Bliv fundet: Gå ind og klik på 'job' i topbjælken på din profil. Her kan du tilkendegive, at du er 'jobsøgende' – ingen andre end rekrutteringskonsulenter kan se det. **/tsa**

Læs hele guiden på
djoef.dk

På farten:

REJSETID SKAL HONORERES SOM ARBEJDSTID – FOR NOGLE

Den norske Højesteret har for nylig afsagt en dom, der konkluderer, at rejsetid i forbindelse med arbejdsopgaver andre steder end det faste arbejdssted, betragtes som arbejdstid ifølge arbejdsmiljøloven, skriver tekna.no.

Sagen fra Norge tog afsæt i en offentligt ansats rejsetid, og om hvorvidt den pågældende skulle have løn for rejsetiden. Udgangspunktet vil være det samme i Danmark. Men her er det din kontrakt eller overenskomst, der afgør, om du skal honoreres for rejsetid i forbindelse med arbejdet, og ikke arbejdsmiljøloven, siger Ellen Gydesen, chefkonsulent i Djøf.

Er du privatansat, vil du ofte være ansat på jobløn, hvilket vil sige, at du ikke har en højeste arbejdstid. Det betyder, at du hverken vil få afspadsering eller betaling for rejsetid i forbindelse med dit arbejde. Men du kan også have en kontrakt eller overenskomst, der sikrer dig honorering for rejsetid.

EU-regler fastslår dog, at arbejdstiden højst må ligge på 48 timer om ugen i gennemsnit over fire måneder, og samtidig skal 11-timersreglen overholdes. Og det gælder både offentligt og privatansatte. **/tsa**

All That Is Solid Melts Into Air

Disse ord om det moderne samfund stammer fra Det Kommunistiske Manifest. De er stadig aktuelle den dag i dag, hvor 200-året for Karl Marx markeres i hele verden. Ikke mindst når det kommer til mediernes udvikling.

For de har aldrig været under større pres - og hvis medieindholdet ikke skal forsvinde i den blå luft, kræver det, at man har begge ben solidt plantet i immaterialretten. Det har vi.

LASSEN RICARD

KLIP FRA DE SOCIALE MEDIER

Økonomi for statskundskabere: Returnerer fejlkøb fra nettet – penge tilbage på kontoen – Jeg er rig!' #scientpol #djøf
– Inger Schroll-Fleischer, scient.pol., Amager-patriot og presserådgiver i LA
@IngerSF1

Hundredevis af djøffere forsøger lige nu panisk at huske pensum om spilteori ved udsigten til gourmethotdogs i Snapstinget. Skal man gå tidligt og undgå mega-kø? Eller gør alle det, og derfor skal man gå sent? Eller regner alle med at alle andre også regner med det?
– Mads Kolby, presserådgiver hos Socialdemokratiet
@madskolby

Nåh Grundlovsdag! Djøfernes dag! Hvad tænker jeg om dagen? Jeg tænker på mindre tvang og flere tilbud. Færre måltal (ja jeg tænker på dine syge tal Løhde) og større tillid. Og en offentlig sektor, hvor politikerne lytter til de dygtige fagfolk #dkpol #nokernok #djøf
– Nina Palesa Bonde, fagforeningsformand, dommerfuldmægtig, djøf-tivist
@ninapalesabonde

Nej måske ikke, men nu har #DJØF partiet @radikale jo også forringet den almindelige lønmodtagers levevilkår ret kraftigt #dagpenge m.m hvilket har gjort mange borgere mere fattige end godt er. #dkpol (svar til flere andre - red.)
– Erling Svendsen, samfundsdebattør
@erling1956

TOP 5
PÅ DJOEFBLADET.DK

1. Decentral løn droppet

Ved OK18-forhandlingerne ønskede de statslige arbejdsgivere at gøre lønnen mere decentral. Bl.a. skulle mindst halvdelen af de statslige medarbejdere selv forhandle løn uden om tillidsrepræsentanten. Undervejs opgav Finansministeriet kravet – men den individuelle løn vender nok tilbage i kommende forhandlinger.

De mest læste historier

1. **Løhde måtte opgive nyt lønsystem**
2. **Talentprogrammer er i bedste fald uskadelige**
3. **Aarhus-direktør får lov at blive i København**
4. **Du har ret til at vide, hvad din arbejdsgiver ved om dig**
5. **Tommy Ahlers åbner for eftertragtet studiepause**

Periode: 18.05.2018 til 03.08.2018

LGBT:

Med Djøf til Pride

For første gang deltager Djøf i LGBT-festivalen Copenhagen Pride. Dels bliver der afholdt en debataften, som modereres af OK 18-kendis og dommerfuldmægtig Nina Palesa Bonde, og derudover vil djøfere gå med til paraden under temaet 'En mangfoldig arbejdsplads'. Begge dele er arrangereret af frivillige kræfter blandt Djøfs medlemmer. /mam

Læs også interviewet med Dan Boyter på side 16.

Kommentar fra nettet:

FYRINGER ER IKKE NOK

I lyset af årtiers løbende debat om ledelse og styring i den offentlige sektor rejser kommissionen ikke meget nyt. Den ledelseskrise, vi er vidne til, rummer langt mere, end at vi hurtigere end hidtil skal fyre dårlige ledere og medarbejdere.

Michael Pedersen i en kommentar til Ledelseskommissionens anbefaling om, at dårlige ledere skal fyres.

38%

af alle studerende, der i år er optaget på de danske universiteter, har valgt en samfundsvidenskabelig uddannelse. /sn

Kilde: Den Koordinerede Tilmelding

Arbejdsmarked:

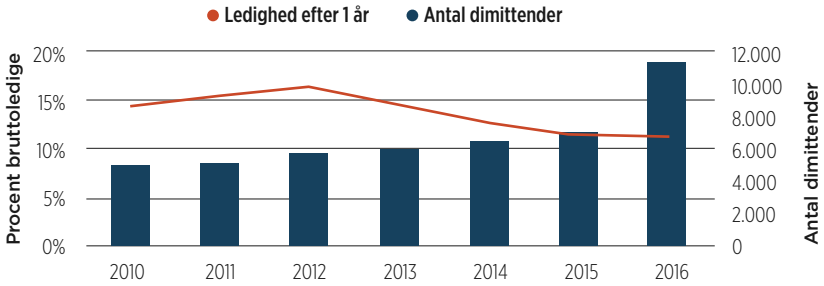
Mange flere nyuddannede i job

Antallet af dimittender fra jura, økonomi, statskundskab og andre samfundsvidenskabelige uddannelser var rekordhøjt i 2016. Men selv om tallet voksede eksplosivt i forhold til året før, fortsatte ledigheden blandt de nyuddannede med at falde. Det viser beregninger fra brancheorganisationen Danske Universiteter.

I 2016 blev 11.224 studerende færdige med deres kandidatuddannelser på samfundsvidenskab. Det var 55 procent flere end det foregående år. Den voldsomme stigning kan hænge sammen med den omdiskuterede fremdriftsreform, der trådte fuldt i kraft sommeren 2015, og som tilskynder studerende til at afslutte deres studier på normeret tid.

Men selv om der kom cirka 4.000 flere kandidater ud fra de samfundsvidenskabelige fakulteter, var arbejdsgivernes efterspørgsel efter nyuddannede djøfere vokset tilsvarende meget. Et år efter dimissionen var ledighedsprocenten blandt 2016-kandidaterne 11,2 – et fald på 0,2 procentpoint sammenlignet med 2015-årgangen. **/mia**

Dimittend-boom øgede ikke ledighed



Kilde: Danske Universiteter, baseret på DSTs registerdata.

Varme hænder:

Ny metode til at måle administration i regioner

Formand for Region Hovedstaden, Sophie Hæstorp Andersen (S), vil have et opgør med termometertilgangen til kolde og varme hænder i det offentlige, skriver altinget.dk. En ny, fælles opgørelsesmetode skal fra næste år sikre mere gennemsigtighed om antallet af administrative medarbejdere i sundhedsvæsnet. Det er en del af økonomiaftalen for regionerne. **/mim**

Foto: Lars Kruse/Aarhus Universitet

Dødt løb:

Aarhus og Københavns Universitet er lige gode

I hvert fald hvis du går efter ranglisten 'Times Higher Education World University Rankings' fra 2018, hvor de to universiteter deler plads nummer 109. På samme liste ligger DTU på 153.-pladsen. Både Aalborg og CBS ligger i samlekategorien 201 til 250. SDU er placeret mellem 251 og 300, og RUC ligger mellem 401 og 500. Listen rangordner de 1.000 bedste universiteter i verden. **/mam**

Social mobilitet:

Aalborg og Syddansk Universitet har flere mønsterbrydere

En nylig undersøgelse fra Akademikerne viser, at AAU og SDU har flere kandidatstuderende med arbejderbaggrund end de andre danske universiteter. Meget er geografisk betinget, "men AAU har også været gode til at udbyde mere anvendelsesorienterede og konkrete uddannelser. Og det tiltaler alt andet lige mere unge fra ikke-akademiske hjem," siger sociolog Jens Peter Thomsen til Magisterbladet. **/mim**

Det er tech-sagerne, der får stor opmærksomhed, fordi det er det, der forandrer vores samfund og vores forhold til hinanden.

Margrethe Vestager, EU-kommissær, efter at hun udstedte en rekordhøj bøde på 32 milliarder kroner til Google for konkurrenceforvridning. **Kilde:** DR

52%

af Djøfs studerende medlemmer på KU har mindst én forælder med en lang videregående uddannelse. På Aalborg Universitet er andelen 24%.

/mam

Kilde: Djøfs studielivsundersøgelse 2017

Milliardregning:

Dyr data-forordning

8,13 milliarder kroner. Så meget koster det danske virksomheder at omstille sig til EU's persondataforordning. 57 % af ekstraomkostningerne går til løn. 24 % går til indkøb af software eller hardware. 11 % går til ekstern konsulentbistand, og de sidste 8 % går til øvrige omkostninger. **/mam**

Kilde: Dansk Erhverv

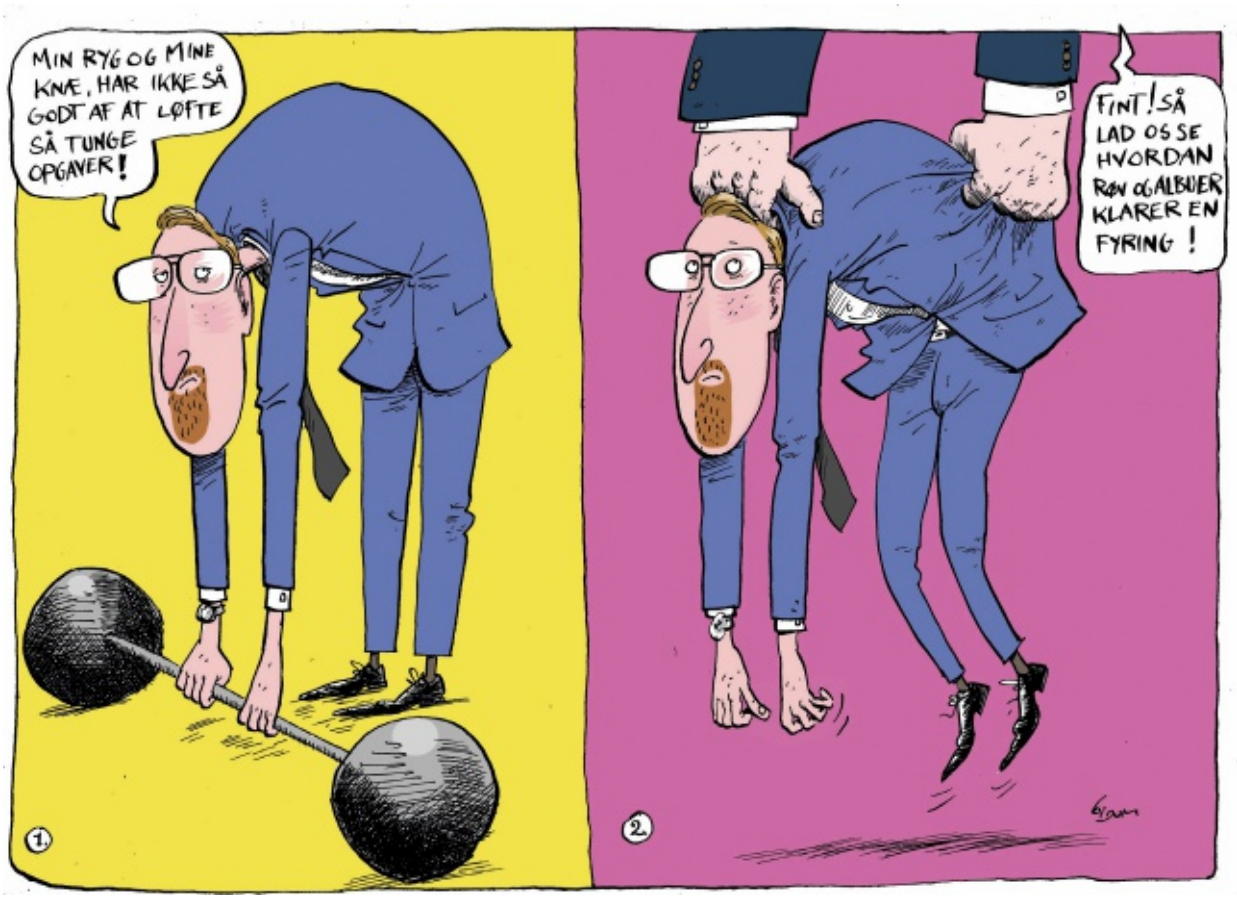
Ny direktør i Danica:

Intern afløser rykker til tops

Ole Krogh Petersen bliver til oktober ny topchef i Danica Pension. Han kommer fra jobbet som CCO (chief operating officer) og dermed næstkommanderende med ansvar for den daglige drift. Han afløser Per Klitgaard, der dog fortsætter i nogle måneder og fra nytår kommer ind i selskabets bestyrelse. Den nye topdirektør har været i Danica siden 2013 og tidligere i SEB Pension, som nu er overtaget af Danica. Han er cand.jur. fra Aarhus Universitet i 1996 og har også erfaring som advokat. **/lio**

Apropos

Ledelseskommissionen anbefaler, at det skal være lettere at skaffe sig af med ledere, som ikke præsterer tilfredsstillende.



Claus Bigum

Vi har plads til nye holdspillere

I en verden fyldt med muligheder, kan det være svært at vælge, hvilken retning du skal gå. Et job hos Plesner er den perfekte karrierestart og en blåstempling, der åbner muligheder. Uanset hvad du drømmer om på sigt, vil vi gøre, hvad vi kan for at bidrage til din udvikling og dine videre karrieremuligheder, mens du er en del af vores hold.

Hvis du er ambitiøs, dedikeret og entusiastisk, skal vi nok lære dig resten. Det væsentlige er, at du har lyst til at lære og udvikle dig. Vi vælger holdspillere frem for individualister. Så er du en ægte holdspiller, hjælper vi med at gøre dig endnu dygtigere og ruste dig til den fremtid, du drømmer om.

Giv din karriere den bedste start hos os - læs mere på www.plesner.com/ledigestillinger

PLESNER

MODERNE TIDER

Ferie-stinkeren

Af ***Per Helge Sørensen, standupkomiker***

Jeg rullede ned over mailsene på skærmen, mens jeg fornemmede min vejrtrækning: Dyb og rolig. Pulsen helt i bund.

Tre uger på Maldiverne gjorde altså noget ved kroppen, som selv en propfyldt efter-ferie-indbakke ikke kunne ødelægge.

Selvom den øverste mail godt nok så lidt mistænkelig ud?

Jeg åbnede mailen, mens jeg huskede mig selv på mit løfte om en langsom opstart. Hvor jeg prioriterede de vigtige, langsigtede opgaver og ikke blev suget ned i den evindelige malmstrøm af nødredninger.

Så var mailen fremme på skærmen. Åh, gud. Det var en *ferie-stinker*:

En lorteopgave, som en eller anden fyr i en anden afdeling havde fundet ved sidste gennemgang af indbakken fredag eftermiddag, klokken fem minutter i feriechampagne. Og som betød, at han ville være nødt til at logge på fra lufthavnen eller ligefrem – åh, gys og parforholdskrise – være nødt til at bruge første ferieweekend på kontoret. Med mindre – naturligvis – at han kunne

> ***Jeg bandede over det uduelige fedtlag af konsulenter, som bare skubbede opgaver rundt.***

skippe den videre til et stakkels fjols, som kom tilbage fra ferie ugen efter, og som derfor ikke ville kunne protestere over, at lorten pludselig lå på hans bord.

Jeg skævede ned over mailen, så *det stakkels fjols* i min stol kunne inspicere fækaliernes omfang.

Ministeriet udbad sig venligst den årlige status for styrelsens implementering af Europarådets konvention om ligebehandling og minoritetsbeskyttelse i den borgervendte administrationspraksis ...

Ej, men ...

... idet vi ser frem til at modtage jeres bidrag ...

Ej, men FOR HELVEDE!

... den 6. august.

Jeg forsøgte at få min hjerterytme under kontrol, mens jeg tjekkede datoen: 15. august. Jeg ville være nødt til at knokle i døgndrift for at nå det, inden ministeriet begyndte at rykke styrelsesdirektøren.

Jeg rullede ned over mailen, mens jeg forbandede den ansvarsforflygtigende døgenigt, der havde udsat mig for dette her.

Det værste var, at det føltes, som om jeg havde prøvet det før. *Borgervendt administrationspraksis?* Lød det ikke bekendt? Havde jeg også fået den efter ferien sidste år?

I det mindste var det ikke svært at identificere synderen. Jeg nåede ned til første videresendelse. Den kom fra *Kommunikation*, naturligvis. Fra en eller anden uduelig konsulent, som ... ved nærmere inspektion ... faktisk ikke var den oprindelige skyldige. Den havde været forbi *Økonomi* først. Hvor en af deres folk faktisk også bare havde videresendt den. Fra ...

Jeg rullede videre ned.

HR-afdelingen, selvfølgelig! Alle lorteopgavers moder.

Jeg slog ud med hænderne foran skærmen, mens jeg bandede over det uduelige fedtlag af konsulenter og HR-partnere, som bare skubbede opgaver rundt uden at bidrage med noget som helst. Og spolerede hårdtarbejdende menneskers liv for at redde deres egen ferie.

Selvom det faktisk så ud til, at HR-partneren også oprindeligt havde fået mailen videresendt. Fra ...

Jeg rullede helt ned i bunden af mailen, mens det pludselig slog mig hvorfor opgaven havde virket så bekendt.

... en fyr på vej til Maldiverne. ◂

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.

1
V
2
E
3
R
4
D
5
E
6
N
7
ER
FULD
AF
MULIGHEDER.
8
LIGESOM
DU
ER.
MASTER OF BUSINESS DEVELOPMENT
SE MULIGHEDER. SKAB FORRETNING.
TAG EN FLEKSIBEL MASTERUDDANNELSE ÉT FAG AD GANGEN
LÆS MERE PÅ CBS.DK/MBD
CBS
MASTER OF
BUSINESS
DEVELOPMENT
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

LGBT
Stadig brug for mere åbenhed

Kampen for mangfoldighed er langtfra overstået

Topchefen **Dan Boyter** sprang ud som homoseksuel i en tid uden mange rollemodeller at spejle sig i. I dag er der flere end nogensinde i alle grene af samfundet, men kampen for reel mangfoldighed på landets arbejdspladser er slet ikke slut. Ledere skal have mod til at tale om LGBT, og ressourcestærke seksuelle minoriteter skal turde stille sig frem som rollemodeller, mener han.

Af ***Sven Johannesen*** *Foto* ***Jacob Nielsen***

Selvom Dan Boyter taler roligt og velovervejet, betyder det på ingen måde, at han ikke har noget på hjerte.

Knap er kaffen skænket og diktafonen tændt, før han beskriver forårets Rainbow Awards Axgil, der hylder det danske LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual og Transgender)-miljø. Ved showet holdt kronprinsesse Mary en tale, og Dan Boyter overrakte Netto Detailprisen for deres indsats for LGBT-miljøet og for den måde, de valgte at udsmykke deres butikker med regnbueflag ved sidste års Copenhagen Pride. Han nævner awardshowet for at anskueliggøre en pointe, som han vender tilbage til flere gange i interviewet: Anerkendelsen af LGBT-personer er langt hen ad vejen blevet mainstream.

"I forbindelse med fejringen kunne jeg ikke lade være at tænke på, hvor meget samfundet har flyttet sig. Der er virkelig sket noget, når selv de store virksomheder er rykket med," siger Dan Boyter.

Han driver sammen med sin bror familievirksomheden Pressalit, hvis 350 ansatte producerer toiletsæder og hjælpemidler til mennesker med nedsat funktionsevne. Produkter, der eksporteres til store dele af verden. Sideløbende er Dan Boyter bl.a. formand for Kaospiloterne og sidder i DR's bestyrelse. Og mens han gennem årene har oplevet, hvordan landets establishment med stadig større glæde har iklædt sig regnbueflaget, har han også set, hvordan langt flere enkeltpersoner i dag er åbne om deres seksualitet. Når Dan Boyter i dag bevæger sig rundt i sine stærke kulturelle, forretningsmæssige og politiske netværk, ser han homoseksuelle rollemodeller næsten overalt. Meget har ændret sig, siden han selv traf valget om at være åben om sin seksualitet.

"På mange fronter er vi i dag rykket fremad, og når man eksempelvis er med i et awardshow, hvor både kongehuset og nogle af landets største virksomheder hylder LGBT-miljøet, så kan det være, at man tænker: 'Jamen, hvor meget er der mere at kæmpe for?' Men der er stadig mange ting at kæmpe for," siger Dan Boyter.

For selvom det i dag er en automatreaktion for de fleste private virksomheder eller offentlige organisationer at fremhæve, at de arbejder for mangfoldighed, er det ikke alle steder, at de fine ord fylder det store i den daglige trummerum. Og undersøgelser viser, at hver anden danske medarbejder med LGBT-baggrund holder sin seksualitet skjult på arbejdspladsen. Noget, som mange ledere måske ikke altid er opmærksomme på.

"Jeg har fx oplevet, at en leder typisk kunne spørge, om det er nødvendigt at tale om mangfoldighed, 'for vi har jo ingen udfordringer'. Men det kan jo sagtens være, at han bare ikke lægger mærke til det, og at vi i virkeligheden har en række problemer," siger Dan Boyter.

For at undgå blinde vinkler på minoriteternes vilkår arbejder Pressalit med et 'Spektrum for Mangfoldighed', som oplister en lang række parametre.

"Parametrene hjælper os med at sætte nogle mål, som kan være ret forskellige. Det kan være, at vi skal have flere unge i en afdeling, eller at vi skal tiltrække flere mænd til en afdeling, hvor der efterhånden kun er kvinder."

De kan også handle om, hvordan virksomheden får flere kvinder i ledelsen

Når ledere ikke mener, at de har nogen udfordringer, hvad angår mangfoldighed, kan det sagtens være udtryk for, at de er blinde for problemerne, påpeger Dan Boyter.

Da han overtog familiefirmaet, prioriterede Dan Boyter selskabets succes langt over sit eget privatliv. Det eksempel håber han ikke, at andre vil følge.

eller får skabt en kultur, hvor mænd og kvinder deler barslen.

"Det kan også være mål om, at der skal tales om så forskellige fokusområder som religion og seksualitet. Mange vil måske sige, at det ikke er nok blot at italesætte de her ting, men jeg mener faktisk, at det er vigtige værktøjer til at ændre tingene. Bare det, at du som leder tager ordet LGBT i din mund, er vigtigt. Hvis vi ikke har en konstant dialog om de her emner, så får man ikke ændret på kulturen i virksomheden."

Hvordan sikrer I, at det ikke bare er ledelsen, der sidder og er enig med sig selv om, at virksomheden skal være mangfoldig?

"Der er det vigtigt, at vi som virksomhedsledelse sætter helt konkrete mål for, hvad vi vil ændre, og at vi samtidig er gode til at fortælle længere ned i systemet, hvorfor vi gør, som vi gør, så vi klæder de relevante afdelingsledere ordentligt på," siger Dan Boyter.

> ***Jeg havde ingen at spejle mig i eller referere til i min erhvervsmæssige verden.***

Sprang sent ud

Jo mere ledelsen tør gå foran og tale mangfoldighed, desto lettere er det også for de enkelte medarbejdere at turde vise, hvem de i virkeligheden er. Og jo flere der tør være åbne omkring deres seksualitet, desto lettere bliver det for de næste generationer.

"Jeg sprang ret sent ud, og det skyldtes bl.a., at jeg ikke kendte nogen homoseksuelle i min omgangskreds. I dag kan det sagtens være, at man har en skolelærer, der er åben om sin homoseksualitet. Det havde jeg ikke. Jeg havde heller ingen at spejle mig i eller at referere til i min erhvervsmæssige verden. Og man kan jo sige, at erhvervslivet omkring Dansk Industri stadigvæk ikke er særligt mangfoldigt, og at der skal rykkes på nogle ting. Jeg havde helt klart nogle år, hvor jeg brugte meget energi på at overveje, hvordan jeg skulle håndtere min situation."

Du må vel også have haft en tryghed ved, at du har kunnet springe ud i en virksomhed, du selv var medejer af. Gjorde det processen lettere?

"Det er fuldstændig korrekt, at jeg sidder i min egen virksomhed, men jeg er også blevet målt og vejet på, hvem jeg er i forhold til min ledelsesrolle," siger Dan Boyter.

Da deres far, som var direktør, pludselig døde for 20 år siden, skulle Dan Boyter med sin bror, Kim Boyter, pludselig overtage det fulde ansvar for virksomheden.

"Da jeg mistede min far, havde jeg et enormt behov for at være en professionel succes i generationsskiftet, inden der kom fokus på mig som privatperson. Det vidste jeg, der ville komme, så snart jeg sprang ud. Det behov gjorde, at jeg i en periode udelukkende fokuserede på arbejdet i stedet for mit privatliv, hvilket på en måde er lidt trist at se tilbage på. Først da generationsskiftet efter et par år var gennemført på en ordentlig måde, fik jeg overskud til at springe ud," siger Dan Boyter.

I dag håber han ikke, at andre, der står i en lignende situation, vil følge hans eksempel med at sætte arbejdet over privatlivet.

"Jeg gik og sagde til mig selv, at jeg ikke havde behov for at have en kæreste, at jeg sagtens kunne klare mig selv, og at jeg ikke havde behov for at være tæt på nogen. Men det har man jo som menneske, og det er vigtigt at opnå."

Noget andet i bagagen

Sideløbende med arbejdet i Pressalit har Dan Boyter i mange år været aktiv i en række bestyrelser inden for både det kulturelle, private og socialpolitiske felt. Her har han med egne øjne oplevet, at ikke alle områder af samfundet er lige progressive.

"Visse steder har man tidligere været meget længere fremme med mangfoldighedstænkningen end i den verden, jeg

kommer fra, som på mange måder har været meget traditionel. Eksempelvis var miljøet omkring Den Jyske Opera, hvor jeg var bestyrelsesformand, en meget mangfoldig, international og kreativ verden. Det samme gælder medieverdenen. DR, hvor jeg sidder i bestyrelsen, er et fantastisk eksempel på, hvor mange kvinder der kan sidde i direktionen. Det er lige før, der skulle sidde flere mænd," siger han med et smil.

Der har dog også været knap så positive oplevelser.

"Man kan så også blive skuffet over den virksomhed, man kommer ind i. Jeg har da prøvet at komme i en bestyrelse og fået at vide, at de arbejder for mangfoldighed. Men så er det i virkeligheden ikke det, der bliver handlet efter, når det kommer til stykket. Jeg tror helt klart, at man kan rekruttere bredere og stærkere, hvis man sender signaler om, at man vil mangfoldighed. Men hvis man ikke praktiserer, hvad man prædiker, og skuffer folk, så rykker de videre, og det forstår jeg fuldt ud."

Erhvervskvinden Stine Bosse mener, at der er behov for kvoter for kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Ikke fordi hun er tilhænger af kvoter, men fordi mangfoldighed ikke indfinder sig af sig selv. Har du oplevet, at inklusion af LGBT-personer i ledelse og bestyrelser er noget, der tales positivt om, uden at det reelt sker så tit?

"Nej, det sker ikke så forfærdeligt tit, og man har også inden for erhvervslivet tendens til at rekruttere fra samme pulje. Jeg vil dog helst ikke inviteres til en bestyrelse på grund af min seksualitet, men fordi jeg kan hjælpe med at skabe værdi. At jeg så samtidig har det ekstra i mig, at jeg har et blik for det skæve, fordi jeg har en anderledes baggrund, er et plus. Men det skal ikke være hovedårsagen. Sådan tror jeg også, at mange højtprofilerede erhvervskvinder har det. Jeg tror nødig, de vil ansættes, fordi de er kvinder."

Men hvis du siger, at erhvervslivet har tendens til at rekruttere i samme cirkler, og når mange topledelser og bestyrelser stadig består af en majoritet af hvide, heteroseksuelle mænd, hvordan kan man så ændre det?

"Det skal siges, at der *er* sket noget. Det er ikke udelukkende sådan i dag. Men man *har* en tendens til at orientere sig mod sit traditionelle netværk i forhold til at rekruttere, og det gælder også i visse erhvervskredse, VL-grupper osv. Der skal man være bedre til at kigge ud over sit netværk. Jeg ville ikke bryde mig om, at der skal være så meget fokus på éns seksualitet, at det i sig selv skulle være en rekrutteringsgrund. Men der er ingen tvivl om, at man har noget andet med i bagagen, end hvis man havde været en erhvervsmand, som boede i Nordsjælland og havde to børn og var gift med sin gymnasiekæreste. For den slags er der typisk mange af, når man ser en ny erhvervsudpegning."

> ***Jeg synes ikke, det er en kompetence i sig selv at være LGBT-person, men jeg vil til enhver tid påstå, at min baggrund som homoseksuel har givet noget til mit menneskesyn.***

Kan folk med LGBT-baggrund bidrage med noget særligt på en arbejdsplads?

"Jeg synes ikke, det er en kompetence i sig selv at være LGBT-person, men jeg vil til enhver tid påstå, at min baggrund som homoseksuel har givet noget til mit menneskesyn. Jeg har ikke altid tænkt, at jeg har lært noget af at være anderledes, men i dag kan jeg se, at jeg har lært noget af de ting, jeg har været igennem," siger han og uddyber:

"Jeg tror, at hvis man har gennemgået processen med at skulle vokse op og være anderledes og springe ud, så præger det én. På samme måde var jeg temmelig ordblind som dreng, men kom igennem det. Jeg tror, den slags

oplevelser har givet mig en forståelse af, at nogle mennesker i vores samfund er mere udfordrede end andre."

Spørger man Dan Boyter, hvor nutidens største udfordringer ligger i kampen for et reelt mangfoldigt samfund, peger han på to områder.

Dels er der stadig miljøer, hvor det er ekstra svært at være LGBT-person. Eksempelvis i visse etniske minoritetsmiljøer. Men også her sker i disse år fremskridt, bl.a. foranlediget af, at en række rollemodeller med anden etnisk baggrund har stillet sig frem med deres historie. Samtidig følger Dan Boyter også via sin virksomheds engagement som sponsor for Parasport Danmark med i, hvad der sker i den danske sports- og idrætsverden. Et område, der stadig er præget af en vis konservatisme omkring LGBT-personer.

"Det kunne være fantastisk, hvis man inden for nogle af de hardcore og maskuline sportsgrene kunne få nogle flere, som var åbne om deres seksualitet. De må jo være der," siger Dan Boyter og henviser til, at flere engelske rugbystjerner i de seneste år har været åbne om deres homoseksualitet.

Men det kræver, at der bliver gjort mere herhjemme for at skabe respekt for LGBT-personer i sportsverdenen.

"Jeg tænker ikke så meget på en lille ekstrem hooligankultur, men mere på den brede uvidenhed, der nogle gange kan herske. Der skal gøres mere for at sætte ind, hvis der er en tåbelig jargon eller jokes, som kan være enormt sårende for nogle. Det kan også være i en virksomhed, at folks uvidenhed kan ramme visse folk hårdere. Det er vigtigt at bekæmpe, og hvis det er folk, der virkelig har en betydning, fx på træner- eller lederniveau, som går over stregen, så må man slå ned på det."

Pligt til at være rollemodel

Men selvom der fortsat stadig er udfordringer, ændrer det ifølge Dan Boyter ikke på, at samfundet gennemgår en altovervejende positiv udvikling i retning af en større accept af mangfoldighed.

> *"Det er jo lige før, at priden er blevet corporate, og det har jeg det fint med.*

BLÅ BOG DAN BOYTER

- Født 1965
- Direktør, bestyrelsesmedlem og hovedaktionær i Pressalit A/S.
- Står blandt andet for Pressalits strategiske partnerskaber, herunder firmaets sponsorat af Parasport Danmark.
- Medlem af DI's specialudvalg for design.
- Medlem af DI's soundingboard om mangfoldighed.
- Formand for Kaospiloterne.
- Bestyrelsesformand, Resilio.
- Medlem af bestyrelsen for Danmarks Radio.
- Medlem af bestyrelsen for Moesgård Museum.
  Formand for Moesgårds Venner.
- Ambassadør for Kofoeds Skole samt medlem af repræsentantskabet.

Privat

- Er i et forhold.
- Er storforbruger af kunst, opera, musikfestivaler som Roskilde Festival, NorthSide og Smuk Festival.
- Elsker rejser til storbyer i hele verden.

Jeg stiller det hypotetiske spørgsmål, om han ville føle samme behov for at gå offentligt ud som homoseksuel i dag? Svaret tager en indledende omvej:

"En af årsagerne til, at jeg sprang offentligt ud var, at jeg hørte en af IBM's topchefer, Claudia Woody, tale. Hun var for mig en rollemodel. Hun fortalte, hvor vigtigt det var, at folk med overskud til det tør at være rollemodeller for andre. For vi opdager, at det er vi. Flere har gennem tiden taget fat i mig, fordi de kunne spejle sig i mine erfaringer. Derfor synes jeg, at man er forpligtet til at være åben, hvis man har styrken til det."

"Det, jeg vil sige med det, er, at ja, jeg ville også vælge at være åben om min seksualitet i dag, for det er en del af min baggrund, lige såvel som det i en anden sammenhæng ville give mening, at en fyr siger, at han bor i Gentofte eller Valby og er gift med Lotte og har to børn. Jeg tror bare ikke, at min seksualitet i dag ville være så interessant for folk, fordi der i dag tegner sig et mere mangfoldigt billede. Det betyder ikke, at alt bare er let for alle grupper. Der finder også *hate crimes* sted, og det er selvfølgelig uacceptabelt, men det store seje træk går den rigtige vej. Vi er nået langt, synes jeg."

Er der stadig behov for en pride?

"Ja, det er vigtigt, at man holder en pride, som på mange måder er en festdag. Jeg har været med i adskillige år, og der er jo så mange forskellige typer med. Det er jo lige før, at priden er blevet corporate, og det har jeg det fint med, selvom alle ikke har det sådan," siger Dan Boyter.

Han tilføjer, at alt fra offentlige institutioner til virksomheder, fagforeninger og politiske partier går med i marchen.

"Det er skønt og meget rørende at se repræsentanter fra så mange forskellige institutioner og samfundslag bakke op om mangfoldighed. Det er også vildt at se så mange forskellige generationer deltage. Eksempelvis ældre mennesker med LGBT-baggrund, som har måttet kæmpe for accept på en helt anden måde, end vi gør i dag."

#DMJX

SKRIV, FILM, SKYD OG VIS

Vi har fire gode kurser til dig, der ønsker nye redskaber

SKRIV EFFEKTIVT OG BEDRE

Underviser: **Maria Larsen**

På kurset arbejder du med din egen skriveproces og metoder til at gøre den sjovere og hurtigere. Du lærer at vinkle og opbygge tekster med en klar rød tråd. Og du får en værktøjskasse, der hjælper dig til at skrive fokuseret, varieret og levende.

Start 2/11 | Aarhus

LAV BEDRE MOBILVIDEO

Underviser: **Cathrine la Cour og Rasmus Heide / Inger K. Larsen og Hans Bromand Nørgård**

Med mobilen i hånden kan du hurtigt rykke fra idé til publicering på web og sociale medier uden at gå på kompromis med kvaliteten. Du lærer enkle greb til at hæve niveauet i dine mobilvideoer teknisk og indholdsmæssigt.

Start 12/11 | København

Start 29/10 | Aarhus

KOMMUNIKER MED DIT KAMERA

Underviser: **Jesper Voldgaard og Gregers Kirdorf**

Virksomhedens fotos er en del af den visuelle identitet, og den er udfordret, hvis man bruger intetsigende Stock Photo eller egne fotos af dårlig kvalitet. Lær at tage billeder med et kvalitativt udtryk, der styrker virksomhedens image.

Start 26/9 | København

INFOGRAFIK MED GRATIS REDSKABER

Underviser: **Gert K. Nielsen**

Tal og historier kan formidles og styrkes med grafik. Få en grundlæggende teoretisk introduktion til visuel formidling og god infografik. Og lær at bruge et udvalg af de bedste gratis redskaber til produktionen af infografik til web, mobil og print.

Start 10/09 | København

Start 10/10 | Aarhus

DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE

GADGETS & APPS

Af ***Morten Bay, journalist og forfatter***

Masser af muskler under motorhjelmen:

SMARTPHONE I HØJ KVALITET, MEN TIL LAV PRIS

OnePlus har nu i flere år givet brugerne den samme hardware, der sidder i dyrere smartphones, men sparet på alt det overflødige såsom ekstra apps og hardwarefunktioner. Det betyder, at de kan presse prisen meget længere ned.

Det seneste skud på stammen, OnePlus 6, er ingen undtagelse, og i denne model er der sat fokus på ydeevnen. Den har en Snapdragon 845 ombord, hvilket er den samme som eller svarer til de processorer, der sidder i topmodellerne fra de store producenter. Men OnePlus 6 har så også 8GB RAM, hvilket gør den hurtigere og i stand til at udføre tungere opgaver. Det tager ingen tid at åbne store dokumenter eller billeder, og telefonen bliver ikke langsommere af at have flere apps kørende på én gang. Derudover har den dobbeltkamera bagpå og en stor skærm i et design, der minder en hel del om iPhone X. Men med en pris på omkring 4.000 kroner koster den mindst 1.000 kroner mindre end andre, tilsvarende telefoner.

TIL DEN LILLE SKÆRM

Disse apps skal du downloade i denne måned:

Quip

Android iOS

Der findes rent faktisk andre muligheder end Google Docs og Dropbox, når der skal deles og samarbejdes i dokumenter. Quip samler tekstdokumenter, regneark, to-do-lister og meget andet i en enkelt app, der kan bruges på tværs af smartphones, tablets og computere. Du kan også tilgå dokumenterne fra en webbrowser og chatte med dine samarbejdspartnere, mens I redigerer eller skriver i dokumentet.

1blocker

iOS

Internet-reklamer kan være møgirriterende – især på en smartphone-skærm. Derfor er adblockere blevet populære, men slår ofte alle reklamer enten til eller fra. Med 1blocker kan du justere, hvilke typer reklamer du gerne vil se, og hvilke du ikke vil se. Du kan også lade enkelte websider reklamere og blokere andre, hvilket er en fordel i denne tid, hvor flere og flere nyhedssider ikke lader dig komme indenfor med en adblocker slået til.

Agenda

iOS / macOS

Hvis du er iPhone og Mac-bruger, kan du med fordel bruge Agenda til at tage noter med i stedet for den medfølgende app fra Apple. Agenda organiserer dine noter efter en tidslinje, og på den måde kan den bruges som et mini-projektstyringsværktøj. Du kan dog også vælge at organisere efter kategori eller emne. Samtidig kan noterne synkroniseres på tværs af alle dine enheder via iCloud. Ved at eksportere noterne til fx. PDF kan de også deles med andre.

Beskæftigelses-
ministeriet

Beskæftigelsesministeriets prisopgave i arbejdsmarkedspolitik 2018

Beskæftigelsesministeriet ønsker at skærpe interessen for arbejdsmarkedspolitik. Vi har derfor indstiftet en pris for den bedste bachelorrapport eller det bedste kandidatspeciale inden for dansk arbejdsmarkedspolitik. Prisen er på 25.000 kr.

Prisen for år 2018 vil gå til den bedste besvarelse af en opgave, der belyser et aktuelt emne inden for det overordnede tema: "Dansk arbejdsmarkedspolitik".

Emnet for opgaven kan fx være

- Hvad betyder den teknologiske udvikling og globalisering for fremtidens arbejdsmarked og hvilke nye krav stiller det til beskæftigelsesindsatsen i Danmark?
- Hvad er fremtiden for den danske model på arbejdsmarkedet?
- Analysér arbejdsmarkedspolitikken i to eller flere europæiske lande og sammenlign med arbejdsmarkedspolitikken i Danmark.
- Analysér og sammenlign to eller flere kommuners styring af den lokale arbejdsmarkedspolitik og beskæftigelsesindsats.

Afhandlinger som belyser andre emner, der ligger inden for det overordnede tema, kan også komme i betragtning.

Der vil blive lagt vægt på, at opgaven bidrager med nye vinkler og interessante overvejelser om et emne inden for det overordnede tema og som er af generel interesse for det danske arbejdsmarked.

Undervisere, der vejleder studerende, og studerende selv, kan sende forslag til prismodtagere til Beskæftigelsesministeriet. Forslag skal være vedlagt kopi af opgaven, en kort sammenfatning samt oplysning om den karakter, opgaven er resulteret i.

Bedømmelsesudvalg

Til at bedømme de indleverede besvarelser har Beskæftigelsesministeriet nedsat et bedømmelsesudvalg bestående af professor Peter Nedergaard, Københavns Universitet, professor, dr.scient.pol., Lotte Jensen, CBS, professor Vibeke Lehmann, Aarhus Universitet samt afdelingschef Jens Erik Zebis i Beskæftigelsesministeriets departement.

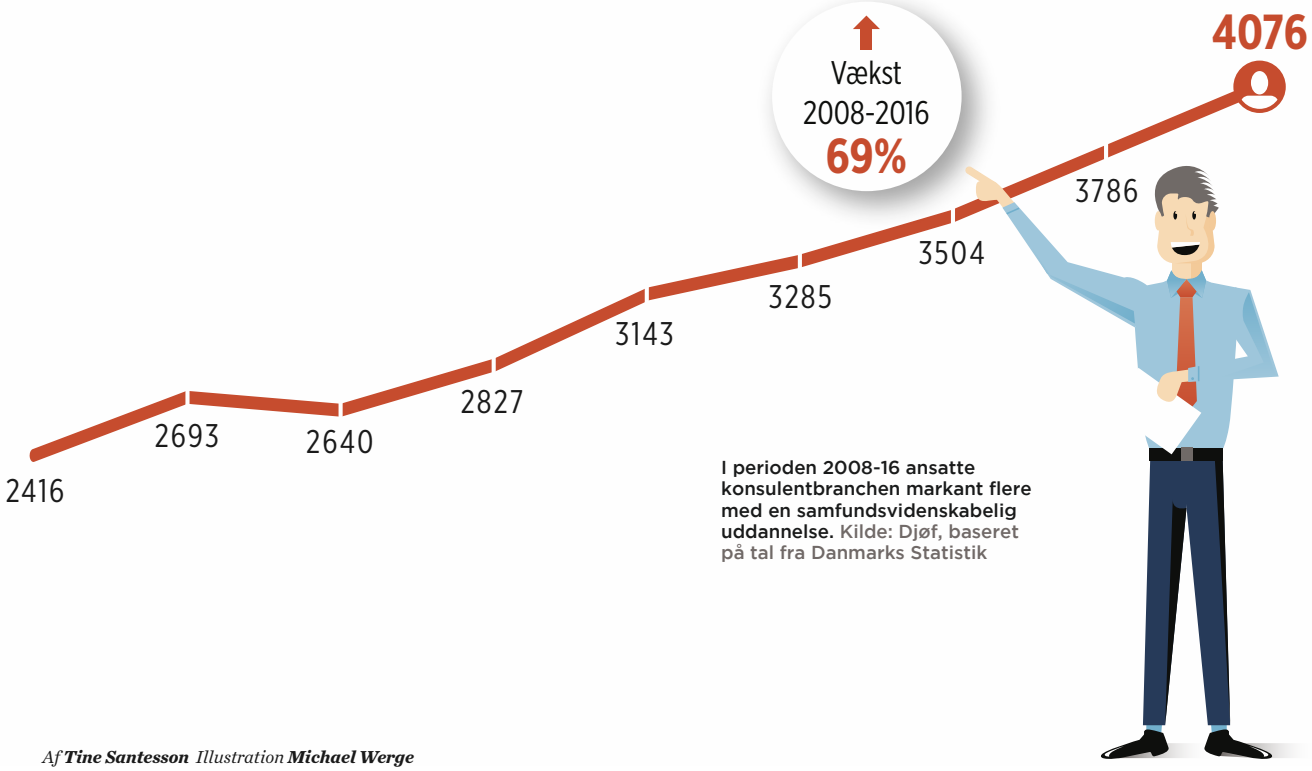
Yderligere oplysninger

Læs mere om Beskæftigelsesministeriets prisopgave i dansk arbejdsmarkedspolitik på www.bm.dk. Her kan du også læse om vores prisopgave i arbejdsmarkedsøkonomi og i arbejds- og ansættelsesret.

Forslag skal indsendes elektronisk til Beskæftigelsesministeriets HR på mail: hr@bm.dk senest den 10. april 2019.

TEMA Siden 2008 har 69 procent flere kandidater fra djøf-fag fået job i konsulentbranchen. Der er især hype om managementkonsulenthusene. Men hvorfor – og hvordan kommer man igennem et nåleøje, hvor der skal meget mere til end 'kun' topkarakterer?

Konsulentbranchen BOOMER



I perioden 2008-16 ansatte konsulentbranchen markant flere med en samfundsvidenskabelig uddannelse. Kilde: Djøf, baseret på tal fra Danmarks Statistik

Af ***Tine Santesson*** *Illustration* ***Michael Werge***

De store managementkonsulenthuse hyrer djøfere som aldrig før, viser en analyse fra Djøf. Alene hos Boston Consulting Group er medarbejderstaben i København seks gange større, end den var i 2008.

Det er alles kamp mod alle om at tiltrække de bedste hoveder. Men det er stadig et nåleøje at komme hele vejen igennem en ansættelsesprocedure hos et af de store konsulentvirksomheder. For der er så meget hype om de store managementkonsulenthuse, at det ikke er et problem at få ansøgere nok. Ansøgere, der er forberedt på arbejdsuger på 70-80 timer og på konstant at blive målt.

Så selv om konsulenthusene ansætter flere, er udskillelsesløbet altså stadig skrapt. Du skal have et toptunet CV – helst med erfaring fra branchen, og dit karaktersnit skal ligge langt over det gennemsnitlige. Du skal forvente et ansættelsesforløb ud over det sædvanlige. Og hvis du overhovedet er så heldig at komme i betragtning, kan du se frem til en dag på omkring otte timer med test, matematisk opgave, tre cases og en række samtaler – hvis ikke du bliver sat af undervejs.

"Det fortæller jo noget om branchen. Hvis du har svært ved at tiltrække, vil du sætte barren lavere. Men det er også en måde at bevare sin eksklusivitet på. Det er ikke en åben klub – det kræver noget særligt at komme ind."

Sådan siger forsker Line Kirkegaard, der har skrevet en ph.d.-afhandling om managementkonsulenter.

Hvem kommer gennem nåleøjet?

Hos Implement Consulting Group er der ingen genvej til en ansættelse – heller ikke selv om du kender direktøren. På spørgsmålet om, hvem firmaet gerne vil have ind i folden, lyder svaret fra Managing Partner Niels Ahrengot kort og kontant:

"De bedste. Blandt de førende consultingbrands er der en konstant jagt efter de bedste."

Hvad kendetegner en ansøgning fra en af de bedste?

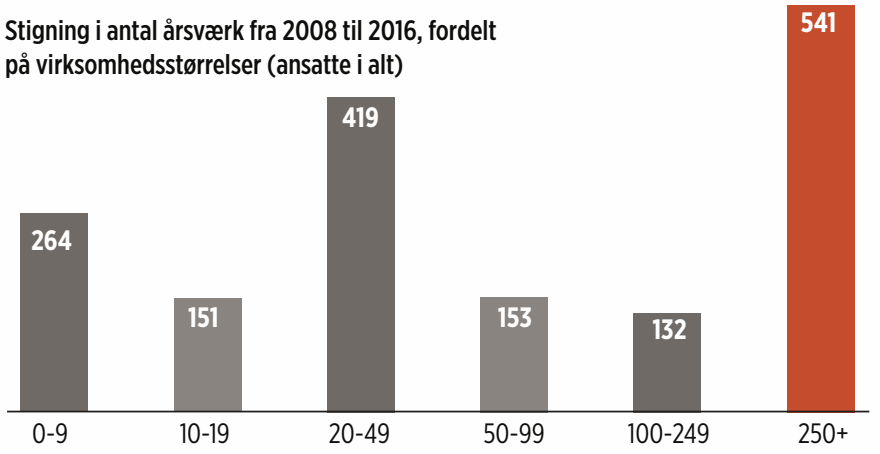
"Hvis du er ung, skal der stå et højt snit, og så skal der stå, at du har lavet noget ekstraordinært i dit liv – alt fra at være superaktiv i politik eller i en sportsgren. Hvis du er senior, skal du have en consultingbaggrund fra et anerkendt sted."

> ***Det er en måde at bevare sin eksklusivitet på. Det er ikke en åben klub – det kræver noget særligt at komme ind.***
>
> Line Kirkegaard, ph.d. med speciale i managementkonsulenter

De store huse vokser mest

Konsulentbranchen vokser generelt, men det er især de største konsulenthuse med mere end 250 medarbejdere, som skaber væksten i antallet af medarbejdere med en djøf-baggrund.

Stigning i antal årsværk fra 2008 til 2016, fordelt på virksomhedsstørrelser (ansatte i alt)



Kilde: Djøf, baseret på tal fra Danmarks Statistik

> *Det er nogle særlige typer, der overlever i konsulentbranchen. Det er dem, der er selvstartere og har et højt energiniveau.*
>
> Flemming Poulfelt, professor i ledelse ved CBS

Og så ansætter de flest cand.merc.er – men også polit.er. og scient.pol.er, fortæller Niels Ahrengot.

Men selv om Implement til stadighed er med i jagten på de bedste kandidater, skal du stadig passere gennem et nåleøje, hvis det skal ende med en ansættelse.

"Det er rigtig svært at komme ind hos os, fordi vi tager en begrænset mængde. Vores profil er, at vi grundlæggende har flere seniorfolk end juniorer. Og de seniorfolk, vi rekrutterer, er dem, der i forvejen har consulting-erfaring. Men vi ansætter også en del studentermedhjælpere, og når de er blevet kandidater, tager vi de bedste af dem."

Hvilke uddannelser er i høj kurs?

Samlet set er omsætningen i managementrådgiverbranchen vokset over 50 procent fra 2010-2017, viser en analyse fra DI's brancheforening Managementrådgiverne. Og næsten halvdelen af de ansatte med en lang videregående uddannelse i branchen har en djøf-uddannelse – hvilket gør det til den suverænt største gruppe.

Og som hos Implement er cand.merc. er klart i overtal blandt djøferne i konsulentbranchen som helhed. Det er også den djøf-gruppe, der er i kraftigst vækst, om end jurister dog også oplever en markant fremgang. Det viser en Djøf-analyse baseret på tal fra Danmarks Statistik (se boksen på næste side).

Ifølge Flemming Poulfelt, professor på CBS, giver det rigtig god mening, at managementhusene især har en stor tiltrækningskraft på cand.merc.er.

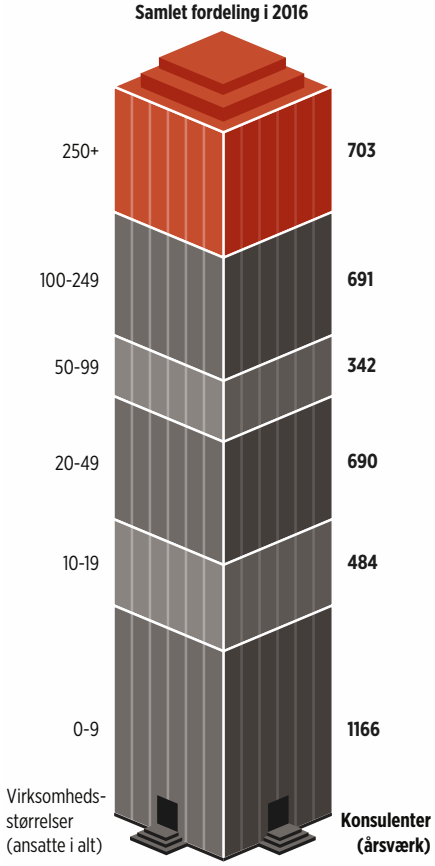
"De taler lige ind i det, som konsulenter kan og skal. De kan noget om ledelse, noget om organisation, om styring, effektivisering og forretning."

Men der er efterhånden rigtig mange forskellige cand.merc.-retninger. Hos Implement er nogle dog i særlig høj kurs.

"Vi jagter dem, der kan deres finansiering, deres dataforståelse og deres matematik, for så kan de lave analytisk arbejde. Og så skal de kunne kommunikere," siger Niels Ahrengot.

Hvad er det for nogle persontyper?

Ét er uddannelse og karakterblad, men er der andre karakteristika hos det sti-



gende antal djøfere, der er tiltrukket af managementkonsulentverdenen? Ja, mener Flemming Poulfelt.

”Man kan måske formulere det sådan, at det er nogle særlige typer, der overlever i konsulentbranchen. Det er dem, der er selvstartere og har et højt energiniveau. Og det er typisk også dem, der er gode til at sælge opgaver.”

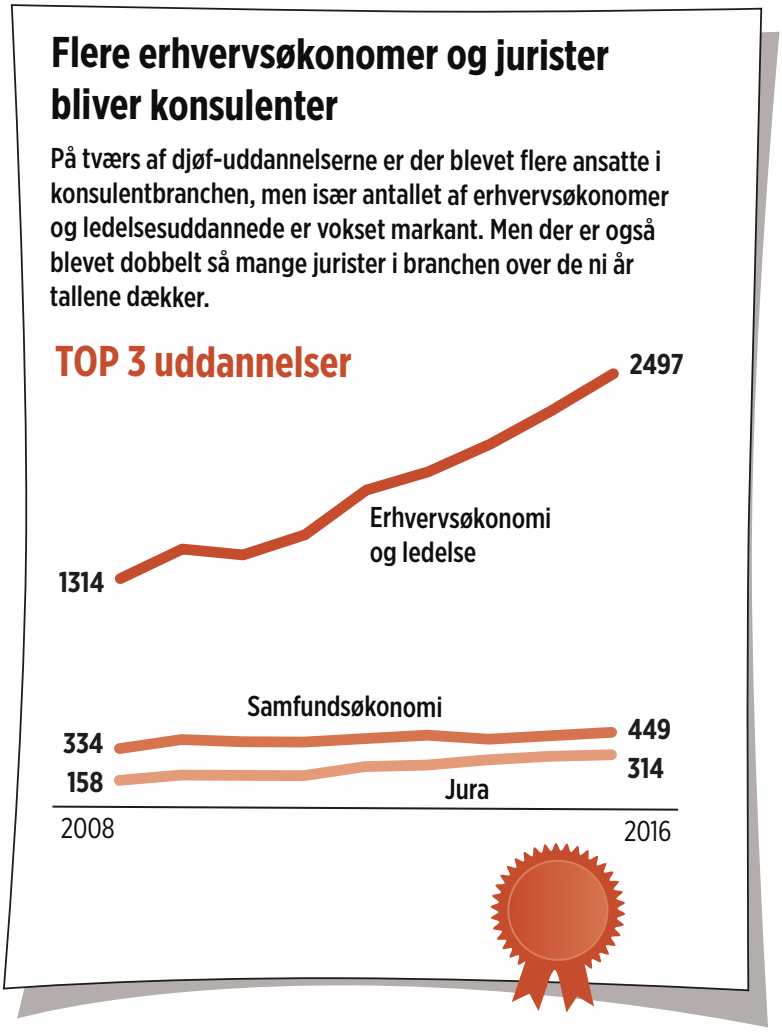
Forsker Line Kirkegaard har også set nogle fællestræk hos de managementkonsulenter, hun har interviewet i forbindelse med sin ph.d.

”Et kendetegn er, at de er villige til at arbejde rigtig meget og gøre deres allerbedste – hver dag og hele tiden. Og så er de typisk konkurrenceorienterede – det ligger jo i det at ville være den bedste. De fleste store konsulenthuse har en pyramidestruktur, hvilket betyder, at de henter mange ind i bunden, og så bliver de dårligste sorteret fra hvert år. Så du skal også trives med at blive målt.”

Ja, man skal være forberedt på at blive målt på sin indsats og sin personlighed, medgiver Niels Ahrengot.

Flere erhvervsøkonomer og jurister bliver konsulenter

På tværs af djøf-uddannelserne er der blevet flere ansatte i konsulentbranchen, men især antallet af erhvervsøkonomer og ledelsesuddannede er vokset markant. Men der er også blevet dobbelt så mange jurister i branchen over de ni år tallene dækker.



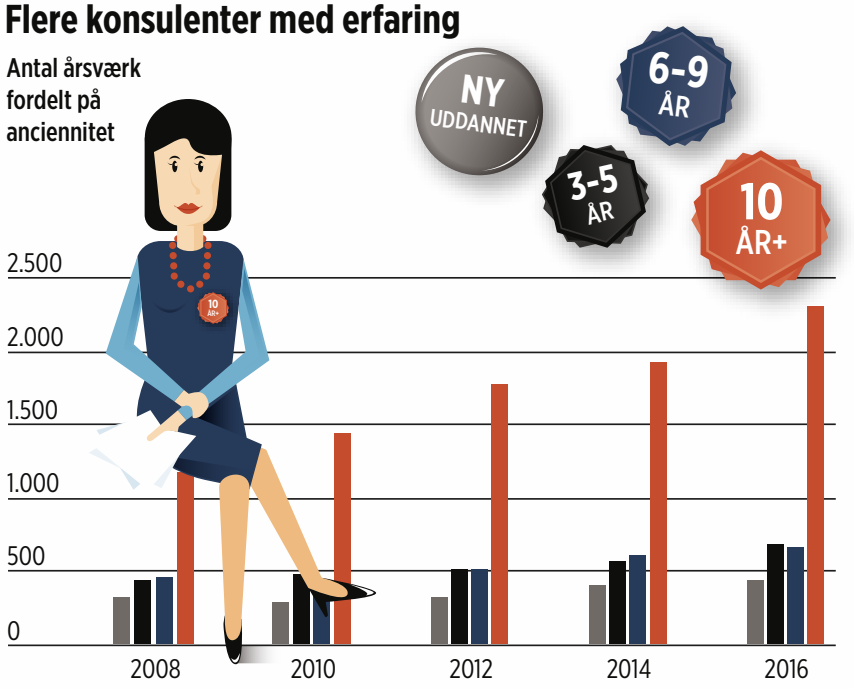
De andre	2008	2016
Politologi	204	301
Psykologi	123	166
Samfundsvidenskabelig u.n.a.	141	156
Administration og forvaltning	86	105
Sociologi	27	47
Antropologi og kulturanalyse	28	41

Kilde: Djøf, baseret på tal fra Danmarks Statistik

”De fleste store konsulenthuse har en pyramidestruktur, hvilket betyder, at de henter mange ind i bunden, og så bliver de dårligste sorteret fra hvert år. Så du skal trives med at blive målt.

Line Kirkegaard, ph.d. med speciale i managementkonsulenter

Flere konsulenter med erfaring



I konsulenthusene kommer der stadig flere djøfere med mere end 10 års arbejdsmarkedserfaring.
Kilde: Djøf, baseret på tal fra Danmarks Statistik

"Det er klart, at man skal være indstillet på at give og modtage feedback hele tiden, for det er sådan, man bliver bedre."

Er det en fordel at have rundsave på albuerne?

"Der er stor forskel på at sige rundsave og sige ambitiøs. Jeg synes ikke, vi har et rundsavsproblem på nogen måde. Vi har nogle superambitiøse mennesker, som gerne vil frem, og det er min opgave at kanalisere den energi og virkelyst i en retning og skabe rammerne for, at det kan lade sig gøre."

Hvordan forbereder man sig?

Konsulenthusene holder casecompetions og events på udvalgte studiesteder, de uddeler priser til de bedste studerende og inviterer dem på middag, så de kan se dem an – både for at brande sig selv og ikke mindst for at spotte nye talenter.

De studerende har særlige klubber, hvor de kan forberede sig på de skrappe ansættelsesprocedurer – de træner caseopgaver og tager den ene test efter den anden. Der findes også en række bøger, der beskriver, hvad der skal til for at klare sig gennem det nåleøje, der fører til en ansættelse som managementkonsulent. Og på flere af konsulenthusenes hjemmesider kan man også orientere sig om ansættelsesforløbet.

"Hvis man virkelig vil det her, så er det vigtigt at starte forberedelsen tidligt og virkelig arbejde for det – det er hård kost. De store konsulenthuse tager kun 12-tallerne, men du skal også have et CV med relevant erhvervserfaring," siger Line Kirkegaard.

Hvad skal du være forberedt på?

Niels Ahrengot siger, at Implement forventer, at alle dem, de ansætter, skal blive dygtigere hurtigt. Men hvad indbefatter det?

"Alt fra alle mulige former for træning og uddannelse til alle mulige former for opgaver. Men du skal også være villig til at udvikle dig i konsulentrollen – altså dine evner til at være en hjælper og ikke en Kloge Åge. Og det kan være en stor udfordring for relativt mange. Og så har vi et krav om, at man synes, det, man gør, er så ufatteligt spændende og sjovt – for hvis ikke man gør det, så skal man finde et andet sted."

> *"Vi har et krav om, at man synes, at det, man gør, er ufatteligt spændende – for hvis man ikke gør det, skal man finde et andet sted.*
>
> Niels Ahrengot, Managing Partner, Implement Consulting Group

Hvor meget myte er der i, at man ikke kan lave aftaler med venner og familie på hverdagsaftener?

"Det er en myte – men vi arbejder hårdt og fleksibelt. Samtidig ønsker vi at skabe hele liv for vores medarbejdere. Men ja, der *er* perioder, hvor man arbejder meget, men også perioder, hvor man arbejder mindre. Men det er klart, at vi er sindssygt ambitiøse med det, vi gør."

Hvorfor har branchen så stor tiltrækningskraft?

Flemming Poulfelt medgiver, at der er en helt særlig hype om konsulentbranchen. Men hvad er det, der gør, at en titel som managementkonsulent har en helt særlig tiltrækningskraft?

"Det er et rigtig godt springbræt. Hvis man er relativt grøn, er det interessant at blive ansat i en konsulentvirksomhed, fordi man bliver introduceret til mange forskelligartede problemstillinger. Det betyder, at man får et meget bredt erfaringsgrundlag på relativ kort tid og et solidt netværk."

Line Kirkegaard peger også på den stejle indlæringskurve og på en lønkurve, der stiger forholdsmæssigt hurtigt, som noget af det, der trækker.

"Man lærer virkelig meget. Man kan næsten se det som en udvidet uddannelse og som et springbræt videre – jeg tror, mange gør det med henblik på at ruste sig til et lederjob i industrien."

Men det kræver en indsats – også en indsats ud over det sædvanlige, vil nogle mene.

"De managementkonsulenter, jeg har talt med, har omtalt den første hårde og slidsomme tid, hvor de arbejdede 70-80 timer om ugen, som deres rekruttid. Men det er karakteristisk, at de også synes, det var en sjov tid."

Og de, der bliver i branchen, bliver ved med at have det sådan, siger Line Kirkegaard.

"De synes bare, det bliver sjovere og sjovere, jo mere ansvar de får. De ser ikke deres opgaver som hurdler, der skal overstås, men som dét, der er med til at gøre dem bedre hele tiden. Men det skal så også lige siges, at de managementkonsulenter, jeg har interviewet, alle sammen har klaret sig godt – der er ingen af dem, der er blevet sorteret fra."

HVAD LAVER KONSULENTERNE?

Managementkonsulenternes primære serviceydelser målt på omsætning:

- Analysearbejde.
- Transformation og strategi.
- IT-rådgivning.
- Ledelse og HR-rådgivning.
- Operations management og Supply Chain Management.
- Markedsføring og kommunikation.

Kilde: Managementrådgivernes Analyse af Det Danske Konsulentmarked 2017.

UDVALGTE KONSULENTHUSE – SÅ MANGE HAR DE ANSAT

Virksomhed – regnskabsår	Omsætning i 1.000 kr.	Antal ansatte
Accenture (2017)	1.819.000	564
Implement Consulting Group (2017)	922.126	561
Rambøll Management Consulting (2016)	304.000	316
Qvartz (2017)	511.911	248
Boston Consulting Group	*	160
PA Consulting (2016)	269.515	159
McKinsey & Company (2016)	774.952	154

Kilde: Selskabernes seneste regnskaber.
*Boston Consulting har ikke oplyst særskilt regnskab for den danske del.

”Jeg valgte den praktiske MBA frem for den teoretiske”

Andreas Malby er oprindelig advokat, men nu er han på ottende år Partner og Managing Director hos The Boston Consulting Group. Han har omkring 150 rejsedage om året og en arbejdsuge på omkring 70 timer. Samtidig tænker han: 'Hvor har jeg det bare godt her.'

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

Hvorfor valgte du advokatbranchen fra til fordel for konsulentbranchen?

”Da jeg fik min advokatbestalling, tænkte jeg: 'Hvad skal jeg lave de næste 40 år?' Når jeg rådgav mine klienter, synes jeg oftest, de kommercielle problemstillinger var mere spændende end de juridiske, og derfor besluttede jeg at gå i den retning.”

Hvad gjorde du så?

”Det første, jeg gjorde, var at søge ind på en MBA på MIT i Boston. Under introduktionsweekenden blev det dog klart for mig, at mine medstuderende var der af andre grunde end mig, og jeg besluttede derfor at tage en praktisk MBA frem for en teoretisk. Så jeg tog tilbage til Danmark og søgte ind hos de tre største internationale konsulenthuse.”

Hvad var planen med det?

”Min plan var, at jeg skulle være der i tre-fire år, og så skulle jeg ud i Mærsk eller Danske Bank og være leder. Jeg har da også fået nogle tilbud, der var spændende, som jeg dog aldrig har takket ja til, for der er så mange fordele ved at være i BCG. Læringskurven er meget stejl, og jeg rykkede op meget hurtigt. Jeg fik CEO-kontakt og rådgav ledelser. I advokatbranchen, hvor jeg kom fra, var det typisk partneren, der håndterede størstedelen af klientkontakten, imens det primært var den juridiske afdeling, jeg havde dialog med. I konsulentbranchen arbejder man på ledelsesniveau og typisk med de emner, der er allervigtigst for virksomheden – det synes jeg er enormt motiverende.”

Vil du ind i konsulentbranchen, skal du – især i begyndelsen – være parat til at arbejde i virkelig højt tempo, lyder rådet fra Andreas Malby.

Hvordan blev du rekrutteret?

”I advokatbranchen er det karaktererne, der tæller. Hvis de er høje, kommer du ind til et kort interview med et par partnere, der vurderer, om du er et match. I BCG screener vi også først på karakterer, men hvis de er gode nok, kommer kandidaten ind til en hel dag på omkring otte timer, hvor vedkommende først skal igennem en matematik-test efterfulgt af fem case-interview. Og ud fra det vurderer vi, om kandidaten er stærk nok på 15 forskellige parametre. Sådan et forløb var jeg også igennem.”

Hvad er ulemperne ved konsulentbranchen?

”Vi har nogle lange arbejdsdage. Det vil især min kæreste være enig i. Vi arbejder typisk mandag til onsdag fra kl. 8 om morgenen til kl. 23 om aftenen, og nogle gange bliver den 1 eller 2 om natten. Om torsdagen slutter vi ofte lidt tidligere, og fredag er vi som regel tilbage på kontoret i København og går på weekend ca. kl. 17.”

Har du et godt råd til andre, der gerne vil ind i branchen?

”Du skal sætte god tid af til forberedelse, for det er ikke som andre rekrutteringsprocesser. Og så skal du være klar på et meget højt tempo – især i starten. Du skal være villig til at investere eller ofre – alt afhængigt af, hvordan du ser på det. Men jeg kan ikke forestille mig en bedre læreplads i forhold til at få en stærk kommerciel værktøjskasse. Og når jeg kommer ud til klienter og ser stillinger, som jeg i princippet kunne sidde i, så tænker jeg: 'Hvor har jeg det bare godt her'.”

"Ekstremsport for nørder"

Michael Rødbroe Kolbæk skrev kontrakt med McKinsey, et år før han blev cand.oecon. Han var der i fem år og spiste ofte både sin morgenmad og sin aftensmad på jobbet. I dag er han strategidirektør i TRYG.

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

Hvorfor valgte du konsulentbranchen?
"Jeg så det som en mulighed for at kunne vokse meget hurtigt – udvikle mig og bygge kompetencer på. Og konsulenthuse som McKinsey og Boston Consulting Group er arnefabrikker for folk, der gør det godt og kommer langt i erhvervslivet – jeg må være ærlig og sige, at dét også tiltrak mig. Så var der også en lille flig af, at det er svært at blive ansat hos McKinsey. Når man har et konkurrencegen, vil man gerne vise sig selv, at man godt kan. Det er sådan lidt ekstremsport for nørder."

Hvordan fik du jobbet?
"McKinsey rekrutterede ret målrettet fra visse studieretninger. De holdt forskellige events, og dengang uddelte de også en pris til studerende med det højeste snit på bacheloren. Så blev vi inviteret til middag og kunne dyrke den relation, vi havde fået til dem. Jeg sendte en ansøgning, et år før jeg blev kandidat. Efter to gange tre samtaler blev jeg tilbudt et job og sagde ja."

Hvad har dine fem år hos McKinsey givet dig?
"En klar tilgang til problemløsning – at tage et komplekst problem og bryde det ned i håndterbare bidder og finde en løsning. Som konsulent går man jo igen og igen ind og takler det, som virksomheder ser som svære problemer. Så det giver en vis faglig selvtillid. Det har også givet mig et supergodt netværk, som jeg har gavn af både professionelt og privat."

I sine fem år hos McKinsey oplevede Michael Rødbroe Kolbæk aldrig, at kollegerne havde rundsave på albuerne.

Hvorfor stoppede du?
"For det første arbejder man relativt meget, og jeg var nået til et tidspunkt, hvor jeg gerne ville have bedre plads til andre ting i mit liv også. For det andet ville jeg gerne være med til at tage ansvar for de beslutninger, der bliver truffet, leve med konsekvenserne af dem og stå på mål for dem."

Hvordan var arbejdsmiljøet?
"Udefra kan man måske godt tænke, at det er folk med rundsave på albuerne. Men det er *aldrig* det, jeg har oplevet. Jeg har aldrig oplevet andet end, at man fejrer hinandens succeser, og at man gerne vil lykkes i fællesskab."

Hvor meget arbejdede du?
"Det var typisk sådan, at fra mandag morgen til sidst på eftermiddagen fredag skulle jeg ikke regne med at kunne lave biografaftaler med vennerne. Og man opdager, at man har et andet gear, hvor man rent faktisk kan præstere fornuftigt i perioder i længere træk. Men vi var rimelig gode til at holde weekenderne fri."

Hvad er den største udfordring ved at arbejde i et stort konsulenthus?
"Man skal gøre sig klart, at det fylder rigtig meget i éns liv – ikke alt, men meget. Så det er en investering, man skal gøre, fordi man har lyst, og fordi man tror, det kan give én noget på den lange bane. Men jeg har aldrig nogensinde fortrudt, og jeg blev der jo også i fem år."

Elitær klub for konsulenter in spe

En gruppe studerende på CBS startede for omkring syv år siden CPH Management Consulting Club – en elitær klub for dem, der overvejer en fremtid i konsulentbranchen. Medlemsskaren vokser konstant og består lige nu af 263 medlemmer – 174 mænd og 89 kvinder.

I klubben bliver de studerende testet og møder folk fra konsulentbranchen. Men det er ikke alle og enhver, der bliver lukket ind. For at gøre det så realistisk som muligt, skal interesserede gennem en optagelsesprocedure, der minder om ansættelsesproceduren i de store konsulenthuse:

Først skal de sende et CV og en motiveret ansøgning. For de bedst kvalificerede står den så på samtaler og flere forskellige tests. Lige nu er karaktergennemsnittet blandt medlemmerne på 9,6. Studerende fra CBS, ITU, DTU eller KU kan søge om optagelse.

"Det er et skulderklap, hvis man klarer sig gennem nåleøjet"

Line Wedam Fruergaard mangler et år, før hun er cand.merc. i Marketing & Mangement, men har allerede McKinsey, PFA og EY på CV'et. Hun går målrettet efter et job i konsulentbranchen.

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

Line Wedam Fruergaard deltager i case-competitions, hun er medlem og aktiv i CPH Management Consulting Club – en klub for særligt udvalgte studerende, der gerne vil have en fremtid i konsulentbranchen. Her bærer hun titlen Head of Corporate Partners – altså er det hende, der har kontakten til de konsulenthuse, som er partnere i klubben.

Er der meget hype om de store managementkonsulenthuse på CBS?

"Ja, helt klart. For mange handler det nok om de muligheder, det bringer, og at man i de store konsulenthuse er sikret spændende projekter fra første dag. Og så er det selvfølgelig også et skulderklap, hvis man klarer sig gennem nåleøjet, for de vælger jo kun de bedste."

Lige nu har Line Wedam Fruergaard et studenterjob hos Ernst & Young, men kan bl.a. også skrive McKinsey på CV'et. Hun håber da også på en karriere som managementkonsulent, når hun er blevet kandidat.

"Det handler om at dygtiggøre sig og så selvfølgelig vise, at man er dygtig," siger hun.

Hvordan gør du det?

"Ved fx at deltage i events, hvor jeg ikke bare sidder og lytter, men rent faktisk præsenterer en case – så kan de forskellige konsulenthuse se, om man kan noget. Og man får også selv et indblik i, om det er et sted, man kunne tænke sig at være."

Bliver man så prikket på skulderen?

"Nej, det har jeg ikke oplevet – du må stadig selv være aktiv, og du skal stadig gennem alle de der steps i rekrutteringsprocessen, men det giver én noget at bygge på, hvis man sender en ansøgning."

Hvorfor vil du så gerne have et job i konsulentbranchen?

"Jeg regner med at få en stor og bred værktøjskasse, og det tror jeg, jeg kan bruge i en masse sammenhænge."

Men hvorfor et af de store?

"Det åbner døre. Og man ved, hvad man får. Jeg tror også, at der er mange fordele ved at være i de små – du påtager dig måske flere roller og nok også mere ansvar fra starten. Men du er måske ikke sikret at blive præsenteret for de store projekter med det samme. Men længere ude i fremtiden vil jeg måske gerne prøve at være i en mindre virksomhed."

Tænker du over, at to ud af tre i branchen er mænd?

"Ja, det er også noget, vi har fokus på i CPH Management Consulting Club, hvor vi laver arrangementer kun for kvinder. Det giver en anden stemning, når det kun er kvinder – så tør de i højere grad stille spørgsmål om work-life-balance. Vi har blandt andet haft en kvindelig associate partner fra McKinsey ude at holde oplæg – hun var meget nede på jorden, og det var inspirerende at se et eksempel på, at det er muligt at balancere et krævende job og familieliv."

Hvad er du selv blevet klogere på, når det gælder konsulentbranchen?

"Jeg er klar over, at det er hårdt arbejde – og det er jeg også indstillet på. Men det er lidt af en myte, at der ikke er noget, der hedder work-life-balance. Nogle tror også, at det er de rene 'maskiner', der arbejder i branchen, men alle, jeg har mødt, har været utrolig udadvendte og socialt kompetente. I sidste ende er det jo et job som alle andre, men jeg tror samtidig, det kræver en vis passion og et stor engagement."

OVERVEJER DU EN

MASTER I OFFENTLIG LEDELSE?

KOM TIL INSPIRATIONSMØDE PÅ MPG

Master of Public Governance matcher morgendagens krav til offentlig ledelse. Uddannelsen udbydes både som et 2-årigt holdforløb og et fleksibelt forløb. Tilmeld dig et af vores inspirationsmøder på cbs.dk/mpg

19. SEPTEMBER	17.00-19.00
10. OKTOBER	08.30-10.00

DIN PLAN. DIT INDHOLD. DIT LEDERSKAB.

MPG Master of Public Governance

KØBENHAVNS UNIVERSITET

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Akademiske flygtninge skal genopfinde sig selv

En universitetsuddannelse fra Syrien eller Congo er ikke meget værd i Danmark for de flygtninge, der kommer hertil. Hvis de skal ind på arbejdsmarkedet, kræver det, at de starter forfra.

Af ***Troels Kølln*** *Foto* ***Lars Bahl***

Ikke-vestlige indvandrere er den gruppe på arbejdsmarkedet, der har mindst gavn af deres uddannelse – også dem, der er uddannet på universitet. Og selv med akademisk baggrund kan det være svært at komme i gang på arbejdsmarkedet som flygtning.

Det siger Torben Tranæs, der er forskningsdirektør og professor ved Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, VIVE, og en af fire formænd for De Økonomiske Råd.

"Navnlig flygtninge og familiesammenførte, der har en høj uddannelse med sig, har svært ved at finde arbejde på det niveau, de har været vant til. Og de klarer sig ikke markant bedre end dem uden uddannelse – i modsætning til personer med dansk baggrund," siger Torben Tranæs.

Det er der tre primære forklaringer på, mener han. Uddannelsens kvalitet, kønsroller og lavere arbejdsevne.

"*For det første* er deres uddannelse ikke altid af den kvalitet, som vi forventer herhjemme – eller også kan kompetencerne ikke direkte overføres til Danmark. *For det andet* kommer de fleste flygtninge fra en tradition, hvor det overvejende er manden, der er på arbejdsmarkedet, mens kvinden er i hjemmet. *Og for det tredje* kommer flygtninge med langt mere i bagagen end andre og vil oftere have nedsat arbejdsevne på grund af deres oplevelser," siger Torben Tranæs.

Mange flygtninge vil derfor være nødt til at starte forfra med en ny uddannelse, vurderer han. Til gengæld får de, der gør det, også betydeligt lettere ved at komme i arbejde. Alligevel mener Torben Tranæs, at der altid vil være flere end normalt, der ikke er i job.

> ***Tommelfinger-reglen er, at jo mere specialiseret de har arbejdet i deres hjemland, des sværere bliver det her i Danmark.***
>
> Else Iversen, chefkonsulent i Djøf

"Beskæftigelsen *er* bare lavere blandt personer, der har oplevet og er flygtet fra krig og forfølgelse, og man skal ikke forvente, at det vil ændre sig."

Svært at være specialiseret

Samme vurdering har Else Iversen, der er chefkonsulent og ansvarlig for Djøfs mentorordning for flygtninge. Højtuddannede flygtninge er næsten altid nødt til at genopfinde sig selv, hvis de vil klare sig i Danmark, mener hun.

"Hvis du er jurist og flygtet til Danmark, så er det virkelig op ad bakke. For at arbejde her skal du ikke bare lære dansk lovgivning at kende, men også hele filosofien bag retssystemet og alle de praktiske arbejdsgange. Du skal mere eller mindre starte forfra," siger Else Iversen.

Soran Azad sammen med sin Djøf-mentor, Øystein Leonardsen, der har hjulpet ham med at finde ud af, hvad han gerne vil i Danmark.

”IT-folket har nok i højere grad universelle evner, men ellers er tommelfingerreglen, at jo mere specialiseret de har arbejdet i deres hjemland, des sværere bliver det her i Danmark.”

Det er en oplevelse, der for mange højtuddannede flygtninge udfordrer selvforståelsen og er forbundet med statustab, siger hun.

”Hvis du kommer som embedsmand fra Syrien, hvor bare det at have en uddannelse var forbundet med anerkendelse, og så pludselig skal arbejde som rengøringsassistent i et land, hvor også akademikere oplever arbejdsløshed og ikke ses som noget særligt... den er hård,” siger Else Iversen.

Det er her, Djøfs mentorordning kommer ind i billedet. I samarbejde med Trampolinhuset, der er et community for flygtninge i København, matcher Djøf akademiske flygtninge med en dansk djøfer, der kan tage de indimellem tunge samtaler om mulighederne på arbejdsmarkedet i Danmark. I modsætning til andre af Djøfs mentorer sker det også, at mentorerne kommer med konkrete forslag til, hvem flygtningene kan kontakte, når de undersøger deres muligheder.

”Meget af det handler om at finde ud af: De drømme, håb og ønsker, de har – hvad peger det i retning af? Hvordan kommer de derhen, og hvad er den realistiske målsætning?”

OM FLYGTNINGE I DANMARK

3.500

personer søgte om asyl i 2017 – det laveste antal i ni år.

36%

af ansøgerne fik tildelt asyl af Udlændingestyrelsen – mod 72 procent i 2016 og 85 procent i 2015.

Kilde: Udlændingestyrelsen.

43%

af flygtningene er tilknyttet arbejdsmarkedet efter otte år i Danmark – hver anden mand, men kun hver tredje kvinde.

Kilde: Nordisk Ministerråd, 2017. Baseret på information om alle 17-36-årige flygtninge og familiesammenførte, der ankom til Danmark i perioden 1997-2011.

DE FEM LANDE, HVORFRA DER KOM FLEST FLYGTNINGE I 2017

- **Syrien** (863 asylansøgere)
- **Eritrea** (370)
- **Marokko** (326)
- **Afghanistan** (189)
- **Iran** (149)

Kilde: Udlændingestyrelsen.

Jeg lever mellem to liv

Soran Azad, 24, studerede internationale studier på universitetet i Kurdistan i Irak og var aktiv i de intellektuelles modstand mod regeringen og religiøse dogmer. I dag læser han enkeltfag på VUC i København.

Fortalt til ***Troels Kølln*** *Privatfoto*

Mit tidligere liv var på samme tid dejligt og konfrontativt. Efter invasionen af Irak kom der godt gang i økonomien med masser af nye job og uddannelsesmuligheder. Der var så meget potentiale. Men samtidig var jeg altid i modstand mod regeringen og religiøse dogmer, altid med frygten i baghovedet.

Jeg voksede op i Choman, et ægte turiststed fyldt med de mest overvældende bjerge. Hvis du vil være filosof, skal du tage derhen og tænke. Hvis du er stresset, skal du tage derhen og koble fra.

Jeg studerede på American University of Iraq i Sulaymaniyah, den næststørste by i Kurdistan. Den er kendt som kulturens hovedstad med masser af teatre og biblioteker. Det er sådan et sted, hvor du drikker alkohol hver aften, hvis du vil være intellektuel. Så jeg brugte mine aftener på barerne. Det var en måde at sætte sig op imod regeringen og de religiøse.

Jeg var politisk aktivist. Skrev en masse filosofiske og politiske artikler, fik udgivet bogen 'Self-expression' og var med i tv-debatter. Dengang var jeg ekstrem i min kritik af religion – jeg har været ateist, siden jeg var 15-16 år – men her i Danmark har jeg fået åbnet øjnene for, hvordan man lever i samspil med kulturer og religioner.

Siden min teenagetid har jeg været dybt optaget af de europæiske og vestlige tænkere, særligt eksistentialismen. Så jeg havde nok forventet, at den offentlige samtale og kulturelle forståelse var på et noget højere niveau her i Danmark, end det er tilfældet. Virkeligheden er – desværre – at når man taler om flygtninge og indvandrere, så foregår diskussionen på en meget overfladisk og fordomsfuld måde. Jeg peger ikke fingre ad nogen, men jeg vil gerne gøre mit for at ændre det.

Det var en hård tid, da jeg kom hertil og boede på asylcenter. Jeg prøvede at afsøge mulighederne for at lave noget, gøre noget, men jeg måtte nærmest ingenting. Jeg skulle være passiv. Jeg kan godt forstå, det var en tid, hvor Danmark blev overvældet af en masse flygtninge, men for mig personligt var det svært.

Nu har jeg opholdstilladelse og læser filosofi C, matematik B og engelsk A på VUC, så jeg kan kvalificere mig til at blive optaget på universitetet. Det faglige indhold er på lidt lavt niveau, men kurserne er på dansk, og min store udfordring er det danske sprog. Jeg har kun været på sprogskole i et år, og det kan være svært at følge med.

> *Den store forskel på studierne her og i Kurdistan er, at vi ikke risikerer vores liv, hvis vi taler staten imod.*

Den store forskel på studierne her og i Kurdistan er, at vi ikke risikerer vores liv, hvis vi taler staten eller særlige dogmer imod. Her er livet mere fredfyldt. Personlig sikkerhed, ytringsfrihed, borgerrettigheder... du behøver ikke bekymre dig om den slags.

Jeg lever stadig mellem to liv. Jeg har en rolig tilværelse her i landet med nogle intellektuelle udfordringer foran mig, som jeg skal klare mig igennem. Men samtidig kan jeg ikke bare tillade mig at være tilfreds, fordi jeg selv er tryg, når der stadig sker uretfærdigheder i Kurdistan.

Jeg er usikker på, hvad fremtiden bringer. Jeg vil gerne læse enten International Business and Politics på CBS eller International Studies på RUC. Mit håb er, at jeg kan være med til at bidrage konstruktivt til samfundet. Måske ved at udfordre de fordomme, der er om Mellemøsten og islam.

SORAN AZAD

- 24 år.
- Født i Kurdistan i Irak.
- Studerede international studies på American University of Iraq, før han flygtede til Danmark i 2015. Læser nu enkeltfag på VUC i København.
- Forfatter til bogen 'Self-expression' og grundlægger af 'Refugees Voices', der giver alternative byture i København med udgangspunkt i personlige historier om livet som flygtning.

Jeg kan ikke leve alene

Manal Tahhan er cand.mag. i engelsk litteratur. For hende er sproget en dåseåbner til verden. Nu forsøger hun at starte sin egen økologiske virksomhed i Danmark.

Fortalt til ***Troels Kølln*** *Foto* ***Lars Bahl***

Jeg kan ikke leve alene. Derfor elsker jeg sprog. Engelsk er noget meget specielt i mit liv. Det gør, at jeg kan møde mennesker. Tale med dem. Lære dem at kende. Det er jeg nødt til.

I Syrien arbejdede jeg med kommunikation i et privat firma. Før det var jeg engelsklærer og før det oversætter og før det sekretær.

I min hjemby havde jeg et hus tæt på Damaskus. Jeg levede et smukt liv, bare helt normalt. Hver aften sad vi med venner, røg shisha, drak juice og spillede spil. Det var mit drømmehus. Jeg fik det selv bygget og havde sparet op til det i 18 år. Desværre blev alt smadret i krigen.

Hvorfor kom jeg til Danmark? Det er en lang historie. Nogen ville dræbe mig, så meget kan jeg sige. Jeg vil helst ikke snakke om det. Det er noget, jeg har glemt.

Som barn så jeg en dokumentar om Danmark. Jeg kan huske, at de sagde: *Hvis du vil se lykke, så kig mod Danmark – verdens lykkeligste folk!* Det satte sig fast. Men det første år i Danmark var jeg alene. Jeg har tre børn, to piger og en dreng. De var i Tyrkiet, mens jeg ventede på at få dem hertil.

Det var ikke noget godt liv, jeg havde dengang, men jeg holdt mig selv i gang. *Volunteered, volunteered, volunteered!* Jeg var frivillig på Roskilde Festival. Da festivalen sluttede, så jeg, at danskerne efterlod alle deres ting på pladsen. De må være meget luksuriøse mennesker, tænkte jeg.

Så fandt jeg et rigtigt arbejde som oversætter. Jeg elsker at arbejde, fordi jeg ikke kan lide, at andre skal give mig penge. Jeg vil ikke være afhængig. Jeg kan arbejde med alting; jeg vil bare gerne lave noget.

> *Vi er som planter. Hvis du putter os i god, nærende jord, så blomstrer vi.*

Jeg er begyndt som selvstændig. Her i Danmark elsker I økologi og tænker på miljøet, så jeg vil have et firma, der laver økologisk rengøring. Jeg har været på kursus i kommunen, hvor de fortæller mig om hele processen, og har taget et kursus i bæredygtighed. Jeg har brug for at kende alle reguleringerne, og hvordan man klarer sig her.

Nu bor jeg i en lejlighed i Birkerød, og du ved, i Birkerød hader de flygtninge. De er flinke folk, men de er bange for os. Og kommunen er dårlig. De tror, vi er dyr, som ikke forstår noget. Men vi er som planter. Hvis du putter os i god, nærende jord, så blomstrer vi. Men hvis du putter os i dårlig, udpint jord, så rådner vi. Og hvis det sker, så siger de: *Se bare, hvor dårlige flygtningene er.*

Jeg har 4.000 venner på Facebook. Jeg kender de fleste af dem. Lad mig lige finde mobilen frem... Her er Nelson Mandelas datter, hende mødte jeg sidste uge. Det her er Lykketoft. Det her er Jacob Holdt, han er som en bedstefar for mine børn. Ham inviterer jeg altid på mad.

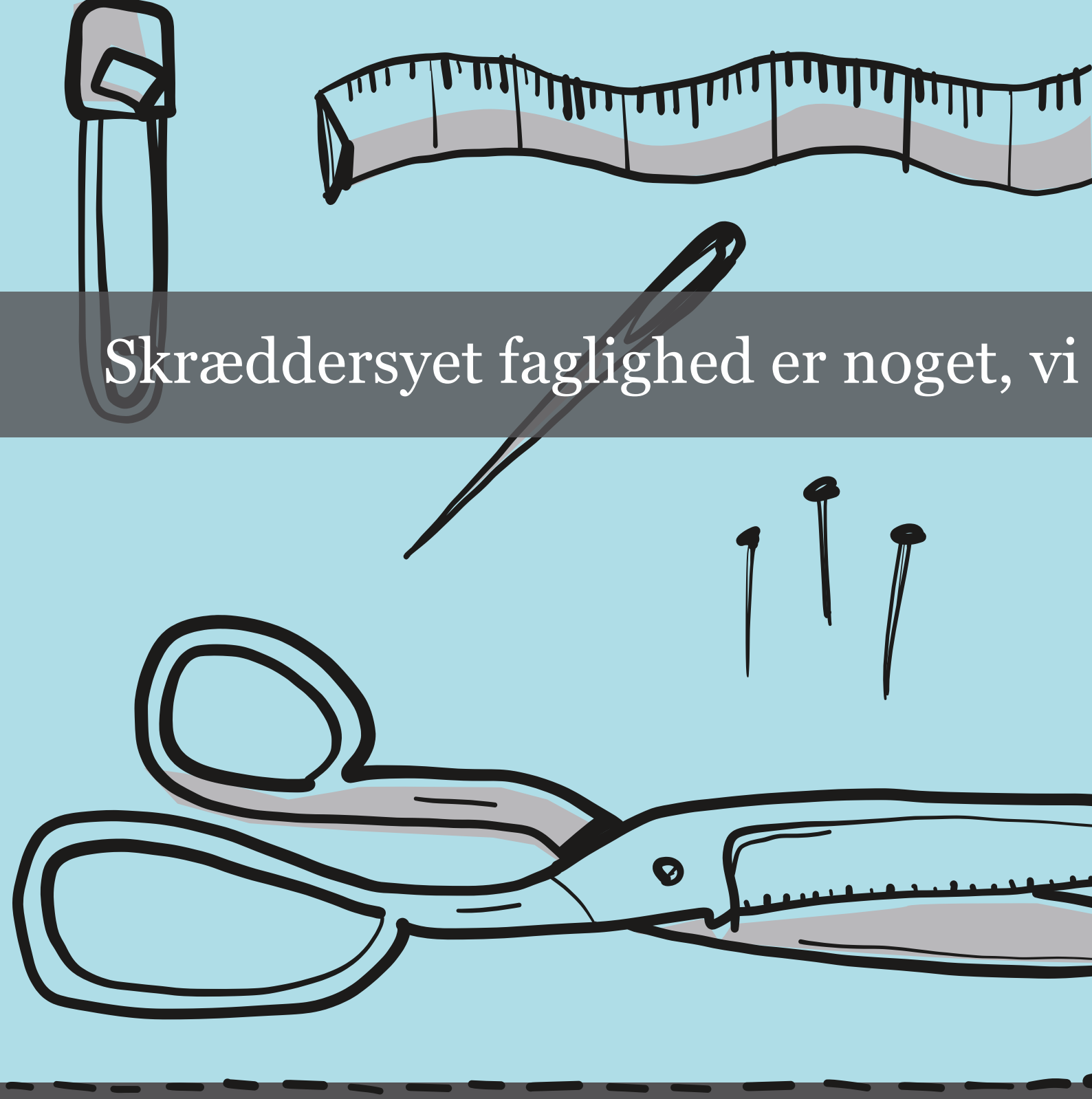
Hvordan får jeg energien til det hele? Det ved jeg ikke... Jeg bliver bare nødt til at gøre noget. Der er mange smukke ting i livet, og vi bør hver især gøre, hvad vi kan, for at udnytte de muligheder, der er.

Jeg ved, at jeg er en heldig person. Så jeg må arbejde hårdt. Jeg får ikke noget foræret.

I am a woman of movement!

MANAL TAHHAN

- 38 år.
- Født i Syrien.
- Cand.mag. i engelsk litteratur.
- Arbejdede med kommunikation i Syrien. Har arbejdet som oversætter for Røde Kors i Danmark.



Skræddersyet faglighed er noget, vi

Gorrissen Federspiel er ét af de foretrukne danske advokatfirmaer for landets største talenter. Det er vi glade for – men det forpligter også. Jo bedre rådgivning vi leverer, desto større værdi skaber vi for vores klienter. Kvalitet har altid været kendetegnende for os, og for at holde det høje niveau prioriterer vi uddannelse højt.

Vores studerende, fuldmægtige og advokater har en ambition om at udvikle sig fagligt og personligt. Vi ser det derfor som en kerneopgave at understøtte medarbejdernes talent og udvikling. Vi tror ikke på "one size fits all"-løsninger, men på individuelt tilpassede udviklings- og karriereforløb. Vi kalder det skræddersyet faglighed.

www.gorrissenfederspiel.com/karriere

udvikler. Sammen.

Gorrissen Federspiel

En dag med...

Cirkus-producent Ida Nørgaard

Ida Nørgaard er jurist og har altid vidst, at hun ville bruge sine evner i det kreatives tjeneste. Sidste år fik hun job som producent hos Dynamo Workspace. Et produktionshus for nycirkus og scenekunst i Odense. Nycirkus blander klassiske cirkusdiscipliner med elementer fra dans, teater og performance. Djøfbladet fulgte hende en dag i København, hvor hun var af sted med forestillingen Planck til festivalen CPH Stage.

Af ***Mads Matzon*** *Foto* ***Claus Bech***

9:15

Ida Nørgaard vågner i en venindes lejlighed på Amager. Her bor hun, mens hun er i København med cirkusforestillingen. Der venter hende en dag, som er mere praktisk end hjemme på kontoret i Odense, hvor cirka 70 procent af tiden normalt går med klassisk kontorarbejde.

IDA NØRGAARD

- Producent ved Dynamo Workspace fra 2017.
- Producent for TinCanCompany fra 2017.
- Administration for Hasses Hands – scenebyg og letmontage fra 2012.
- Bestyrelsesmedlem i Kulturklyngen i Odense fra 2016.
- Bestyrelsesmedlem i The Circus Playground fra januar 2018.
- Cand.jur. fra SDU i 2016. Specialiseret i selskabsret og skatteret.

13:13

Ida Nørgaard (th.) ankommer i taxi med nycirkus-artisten Gry Lambertsen. De har været en tur forbi Rema 1000 for at købe forfriskninger til dem selv og publikum. I aften er der forestilling, så nu skal artisterne øve, og scenen skal være helt klar. Ida opdager, at de har glemt at købe popcorn, som de ellers plejer at kaste ud til tilskuerne i teltet.

13:20

Området ved Slusen på Amager kan bedst beskrives som et maritimt klondike. Her har Ida og resten af nycirkus-truppen slået deres lille telt op. Det har plads til 60 personer og en enkelt kørestolsbruger. Idéen er, at publikum skal helt tæt på forestillingen, så de kan mærke suset fra de farlige numre og smage artisternes sved. Som producent tager Ida sig af al administration omkring forestillingen. "Cirkusartister skal ikke lave momsregnskaber, og jeg er både god til og glad for administrativt arbejde," fortæller hun.

13:45

14:20

Ida skruer scenelys i manegen, mens cirkusdrengen Siggi kigger på. Han er søn af en af artisterne. Hele dagen skifter Ida mellem at lave praktiske ting omkring teltet, tale med samarbejdspartnere og arbejde på computeren i campingvognen, der også fungerer som billetkontor.

15:00

Tre timer til forestilling. Statusmøde i teltet. Artisterne Rune Vadstrøm Andersen, Gry Lambertsen og Camilla Bang får sammen med Ida et overblik over, hvad de mangler, inden showet kan gå i gang. De virker meget rolige, mens de taler om lys, lyd, kostumer, sandwichskilte og backstage. Det er trettende gang, de optræder med forestillingen, som har en levetid på et par år. Ida fortæller, at det ikke er hver gang, at hun som producent er med ude, når de andre optræder.

16:43

Mens artisterne øver en sidste gang, ser Ida sit snit til en hurtig dukkert i Københavns Havn. Bagefter skifter hun til aftenkjole og lægger makeup, så hun er klar til at tage imod publikum. Ida Nørgaard vil hellere lave noget sjovt end at tjene flere penge. Hun tjener 26.500 kroner om måneden før skat på at arbejde mere end fuld tid.

17:37

Publikum ankommer. Ida sælger billetter fra campingvognen og hyggesnakker med folk. Hun bliver uden for teltet under forestillingen for at holde vagt og for skrive på en driftsansøgning til Statens Kunstfond. Der er deadline dagen efter.

18:32

Gaffelkast, en syngende ræv, cykelshow og fribrydning er bare noget af det, publikum oplever i teltet. De tre artister siger ikke et eneste forståeligt ord, men synger. Efter forestillingen går Ida, artisterne og flere fra publikum videre for at se en anden forestilling på scenefestivalen.

"Det der driver og motiverer mig, det er mine kollegaers engagement inden for de forskellige fagområder.
Når vi eksempelvis holder kurser eller seminarer, så er det vigtigt, at der er forskellige faglige øjne på opgaven eller projektet."

Susanne Lea Qvist Andersen
Departementet for Familie, Ligestilling og Sociale anliggender.

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

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND

Selv om det kan stride mod økonomifolks natur, skal de fortælle resten af organisationen om deres resultater og succeser, siger lektor Jan Valdbo.

Økonomifolk skal skabe mere værdi

Fremtidens økonomifunktion i mellemstore virksomheder skal være mere værdiskabende. Det gør beslutningsprocessen bedre og udvikler forretningen, viser forskningsprojekt. Resultaterne herfra er nu omsat til 10 gode råd.

Af ***Lone Schrøder Jeppesen*** *PR-foto* ***Erhvervsakademi Aarhus***

Debet og kredit rækker ikke længere. Økonomifunktionen i mellemstore virksomheder skal kunne meget mere i dag. Det er ikke nok at være en indadvendt og passiv regnskabsfunktion, der leverer et månedsregnskab og sætter talkolonner op i regneark.

I stedet skal fremtidens økonomifunktion være udadvendt og værdiskabende for organisationen og en aktiv medspiller i at udvikle forretningen. Ledelsen og organisationen efterspørger, at CFO'en og økonomimedarbejderne understøtter beslutninger med analyser baseret på fakta – og udfordrer dem ved at stille spørgsmål til nye idéer og tiltag. Det konkluderer forskningsprojektet 'Fra minus til plus – den værdiskabende økonomifunktion', som Forsknings- og Innovationsafdelingen ved Erhvervsakademi Aarhus står bag.

"Der er helt tydeligt et potentiale for at udvikle økonomifunktionen i mellemstore virksomheder. Problemet er, at mange økonomiafdelinger hænger fast i en passiv rolle. De får betalt regningerne og afleveret månedsregnskab til tiden, men får ikke skabt værdi i organisationen, som kan være med til at

rykke forretningen," siger projektleder og lektor Jan Valdbo fra Erhvervsakademi Aarhus.

Konklusionen bakkes op af lektor og ph.d. Thomas Borup Kristensen ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet, der også peger på, at økonomiafdelingerne kan blive bedre. Han siger:

"Det bliver mere og mere relevant, at økonomifunktionen ikke kun har revisor-tilgangen til arbejdet, men bliver lidt mere proaktiv, i forhold til at økonomistyringen bruges til at træffe beslutninger ud fra."

Bedre beslutningsgrundlag

Stigende konkurrence og krav om øget effektivitet sætter forretningsmodeller under pres og skubber til behovet for, at økonomifunktionen udvikler sig. Et klassisk eksempel er, at nye ejere eller nytiltrådte direktører sætter gang i udviklingsprocessen, fordi økonomifunktionen ikke lever op til deres forventninger. En global undersøgelse fra revisionshuset KPMG viser fx, at 30 procent af de adspurgte CEO'er ikke mener, at deres CFO leverer varen og ikke i tilstrækkelig grad forstår de forretningsmæssige udfordringer, som virksomheden står overfor.

"Det er nødvendigt at erkende, at der er et behov for udvikling. Bedst af alt sker denne erkendelse i et samspil mellem økonomifunktionen og ledelsen," fastslår Jan Valdbo.

Det har overrasket ham, hvor hurtigt økonomifunktionen uden at implementere nye økonomistyringsværktøjer eller en stor Business Intelligence-løsning kan begynde at skabe større værdi ved at lave nogle simple analyser, præsentere dem for de forretningsansvarlige og tage dialogen med dem om resultaterne. Det giver anledning til at handle på tingene. Når afdelingen ikke kun er organisationens økonomiske kontrollant, men også konsulent og såkaldt business partner, der tager ligeværdigt del i beslutningerne, er det med til at sikre et bedre beslutningsgrundlag og i sidste ende en bedre bundlinje.

Hvis mange af opgaverne i økonomiafdelingen har kørt på rutinen og kun drejet sig om vedligehold, kan det imidlertid være svært at bryde vanerne og indtage en ny rolle fra den ene dag til den anden. At blive opfattet som værdiskabende er noget, som man skal gøre sig fortjent til.

"Selv om det kan stride mod økonomifolks natur, er det vigtigt at fortælle omgivelserne om de resultater og succeser, som er skabt. Det vil få organisationen til at efterspørge flere værdiskabende ydelser," siger Jan Valdbo.

> *Økonomifunktionen skal legitimere sin nye rolle ved at vise sine evner og kompetencer.*
>
> Jan Valdbo, lektor og projektleder

Bogholdertypen efterspørges mindre

Ny forskning fra Aalborg Universitet viser, at der kan være god mening i at mande op i økonomiafdelingen.

"Ja, der er en positiv sammenhæng mellem antallet af roller, som økonomifunktionen løfter, og virksomhedens økonomiske resultater. Men det bliver i mindre grad bogholdertypen, der bliver brug for – snarere en mere ekstrovert

SÅDAN GØRES ØKONOMIFUNKTIONEN MERE VÆRDISKABENDE

På baggrund af forskningsprojektet 'Fra minus til plus – den værdiskabende økonomifunktion' har Erhvervsakademi Aarhus udgivet publikationen **'10 gode råd til at skabe større værdi som økonomifunktion'**, der er praksisnære anbefalinger til, hvordan økonomifunktionen gøres mere værdiskabende.

1. Sæt gang i en erkendelsesproces. Er der behov for at udvikle økonomifunktionen?
2. Afstem forventningerne til økonomifunktionen med ledelsens og organisationens behov og ønsker.
3. Få styr på maskinrummet og de basale opgaver og transaktioner i økonomifunktionen.
4. Legitimér økonomifunktionens rolle, så organisationen ved, hvad den kan tilbyde.
5. Kom ud i forretningen og sæt økonomi på dagsordenen.
6. Dyrk et forretningsorienteret mindset i økonomifunktionen.
7. Skab indsigt og gennemsigtighed – det er afgørende, når man vil sætte økonomi på dagsordenen.
8. Sikre en fælles kurs. Vigtigt, at ledelsen har afstemt de strategiske udfordringer og prioriteringer.
9. Fasthold en tillidsbaseret kultur frem for mistillid og nidkær kontrol.
10. Sæt det rigtige hold, der kan udføre økonomiafdelingens ønskede taktik.

Kilde: Jan Valdbo, lektor og projektleder. Udgivet af Erhvervsakademi Aarhus, Forsknings- og Innovationsafdelingen.

Læs den her:
https://bit.ly/10GodeRaad

rådgivertype," fremhæver Thomas Borup Kristensen.

For at skabe værdi for forretningen skal fremtidens økonomimedarbejder være analytisk stærk og have stor forretningsforståelse, viser forskningsprojektet fra Erhvervsakademi Aarhus. Det er vigtigt at have evnen til at tænke helhedsorienteret og være service-orienteret i forhold til interne kunder. Man skal være udadvendt og have gode kommunikations- og samarbejdsevner for at kunne begå sig i organisationen. Det kræver desuden gennemslagskraft at sætte økonomi på dagsordenen.

"Det er vigtigt at få sat det rigtige hold. De fleste økonomiafdelinger opfylder det, som de er sat i verden til, så det kan være svært, når der stilles nye krav. Men for at lykkes kræver det ofte nye kompetencer og nye profiler," påpeger Jan Valdbo.

"Der er en positiv sammenhæng mellem antallet af roller, som økonomifunktionen løfter, og virksomhedens økonomiske resultater.

Thomas Borup Kristensen,
lektor, Aalborg Universitet

Fra vagthund til

R82 A/S i Østjylland er i gang med at gøre økonomifunktionen mere værdiskabende. Økonomiafdelingen nedtoner rollen som økonomisk vagthund for i højere grad at blive sparringspartner for ledelsen og organisationen.

Af ***Lone Schrøder Jeppesen*** *Foto* ***Kaare Viemose***

Før var beslutninger mere drevet af mavefornemmelse end tal og analyser hos R82 A/S, der fremstiller og forhandler handicaphjælpemidler til børn og unge. Nu skal der fakta på bordet. Virksomheden står midt i processen med at gøre økonomifunktionen mere værdiskabende.

"Vi ønsker at have mere styr på motorrummet og datagrundlaget, så vi kommer endnu mere ned i detaljerne og fx kan svare på, hvorfor omkostningerne på et produkt falder eller stiger. Det skal skabe større gennemsigtighed, så ledelsen får et bedre grundlag at træffe beslutninger ud fra," fortæller CFO og HD i regnskab og økonomistyring Kristian Jakobsen.

R82 A/S var oprindeligt familieejet, men er nu en del af den internationale koncern Etac og ejet af den svenske

Kristian Jakobsen, CFO hos R82 A/S: "Økonomifunktionen skal forstå forretningen endnu bedre. For at være værdiskabende er det vigtigt at have det rette team."

businesspartner

familiekoncern Nordstjernan. Som led i de ændrede ejerforhold fik virksomheden ny CEO, og det betyder nye krav til økonomifunktionen. En stigende konkurrence på markedet, hvor offentlige indkøbere mere og mere kigger på pris, gør det også nødvendigt at udvikle økonomistyringen.

Vigtige spørgsmål

Økonomiafdelingen tæller ud over en regnskabschef, en business controller og tre økonomiassistenter. Deres opgave er stadig at sikre, at månedsregnskabet og tallene er i orden. Men de har nedtonet deres rolle som økonomisk vagthund til fordel for rollen som business- og sparringspartner, der lytter til nye idéer på tværs af afdelingerne og understøtter dem med et økonomisk perspektiv.

"Vi vil ud og stille de vigtige spørgsmål til ledelsen og organisationen, der får dem til at reflektere over, hvad nye tiltag betyder for top- og bundlinjen. Vi vil have en dialog i gang, fx om hvor meget der skal til, før et nyt produkt giver overskud, hvad det økonomisk betyder at ansætte en ny medarbejder, og om et eksportmarked er modent til yderligere investeringer i et datterselskab," uddyber Kristian Jakobsen.

Svært at skifte rolle

Når økonomiafdelingen altid har ageret som regnskabs- og bogholderifunktion, er det svært at skifte tankegang. Det tager tid at omstille sig til, at det ikke længere er forretningen, der understøtter økonomiafdelingen med tal, men omvendt. Det kræver overvindelse at skulle forlade komfortzonen med Excel-ark og talkolonner og gå ud og udfordre ledelsen og blive en aktiv del af forretningen. Kristian Jakobsen erkender, at det er ekstremt vanskeligt at komme ud i organisationen og blive opfattet på en ny måde.

> *Der er en vis skepsis over for os, fordi det ligger dybt i folk, at vi kun kommer for at finde besparelser.*
>
> Kristian Jakobsen, CFO, R82 A/S

"Egentlig er vi blevet godt modtaget. Men der er også en vis skepsis over for os, fordi det ligger dybt i folk, at vi kun kommer for at finde besparelser. Men vi vil gerne samarbejde med dem om at finde smartere måder at gøre tingene på. Vi vil legitimere vores nye rolle og opnå respekt ved at vise, hvad vi kan, for så vil efterspørgslen efter vores kompetencer komme helt naturligt," siger han.

R82 A/S

- Fremstiller handicaphjælpemidler til børn og unge med særlige behov.
- Etableret i 1982.
- 260 medarbejdere.
- Datterselskaber i USA, Storbritannien, Holland, Tyskland og Australien, der rapporterer ind til økonomiafdelingen i Danmark.
- Distributionspartnere i over 40 lande.

Mette Stuhr arbejder 80-100 dage om året på INSEAD i Paris, men bor på Frederiksberg i København, hvor hun lader op mellem de intensive lederforløb.

★
INSEAD
Træner topledere i sårbarhed

”Jeg sætter konstant røven i klaskehøjde”

Mette Stuhr underviser ledere på en af verdens mest prestigefyldte business-uddannelser. Hun bliver konstant evalueret og bevæger sig derud, hvor det ’niver’ lidt og nogle gange meget.

Af ***Tine Santesson*** *Foto* ***Sofie Amalie Klougart***

Mette Stuhr bider ikke på med det samme.

Da Djøfbladet kontakter hende, fordi vi har hørt, at hun underviser topledere fra hele verden på INSEAD – verdens førende business school – siger hun:

”Hvis der skal laves et portræt af mig, må du altså love mig, at jeg ikke bliver puttet ned i en dobbelt D-skål, som jeg ikke kan udfylde. For der er absolut intet glamourøst over mig.”

Hun er jo bare, som hun er, og hun er hverken forsker eller har en ph.d., som hun siger.

Hun er lærerdatter fra landsbyen Klokkerholm i Nordjylland, men på INSEAD bærer hun titlen *adjungeret professor*, som for nogle nok kan klinge glamourøst. Hun har stået foran et hav af ledere fra hele verden, der har betalt klækkelige summer for at få det ypperste inden for ledelsesudvikling. Og hun er allerede booket et stykke ind i 2020.

Mette Stuhr er cand.merc.int. og har en master i HRM på CV’et, og hun har arbejdet med leadership i mange år. Men for at få forklaringen på, hvorfor lige netop hun er en af de få udvalgte, der rejser ud i verden for at undervise ledertalenter – mest til Paris, hvor INSEAD har sit hovedvirke – spoler vi tiden godt 10 år tilbage.

Gnisten

I december 2007 havde Mette Stuhr været på 12 års karriererejse i Danisco og sad nu som underdirektør i en af divisionerne.

Men hun trivedes ikke. Alt så ellers godt ud på papiret, som hun siger: En mand med lederjob, hun selv underdirektør som 40-årig, to sunde børn og au pair.

”Jeg havde et stykke tid overvejet, om jeg skulle sige op eller bede om et nyt job i Danisco. Året op til havde jeg været i et intenst terapiforløb for at finde ud af, hvor min gnist var blevet af, og hvorfor jeg ikke rigtig længere kunne mærke mig selv.”

> ***”Hvis der skal laves et portræt af mig, må du love, at jeg ikke bliver puttet ned i en dobbelt D-skål, som jeg ikke kan udfylde. Der er absolut intet glamourøst over mig.***

Hun var kommet blæsende ind i juleferien. Pakkekalender. Tjek. Julebag med børnene. Tjek. Julegaver. Tjek. Men sjælen var ikke med.

Og så en meget tidlig morgen mellem jul og nytår vågnede Mette Stuhr med en særlig ro indeni.

"Jeg skal væk. Nu er det nu. Det var en meget stærk fornemmelse."

Hun gav sig selv tre måneder til at tænke det godt igennem, for hun havde haft 12 fantastiske år i Danisco. Hendes chef var i særklasse, og direktionen troede på hende. Men måske var hun kommet for højt op ad rangstigen, tænkte hun.

"Jeg følte, at jeg havde fået en skjorte på, der måske var for stor. Og i det første år som underdirektør sad jeg oppe i brystlommen – jeg var ikke trådt ind i rollen, men kiggede lidt på den udefra. Hele døgnet rundt tænkte jeg: 'Er det lidt for stort, det her? Det er for stort, det her!' Og alligevel lyttede jeg ikke rigtig til min egen stemme."

Fornemmelsen af ensomhed fulgte også med titlen som underdirektør.

"Ensomheden ved at rykke længere op i organisationen var meget kontant og voldsom. Jeg holdt op med at være Mette og blev underdirektøren. Og jeg brød mig ikke om, når jeg gik gennem kantinen, og der for sjov blev sagt: 'Der kommer underdirektøren jo.' Det gik mig på, at folk begyndte at relatere til min magt og ikke til Mette."

Nedsmeltning

Mette Stuhr lærte en masse af lederrollen, men hun knoklede også for det.

"Jeg arbejdede mere og mere og mere. Jeg tænkte: 'Når bare jeg kommer over på den anden side af det her, så kan jeg begynde at trække vejret igen.' Men der kom hele tiden et nyt bjerg. Min evne til at være til stede blev mindre og mindre. Og særligt min mand kunne mærke det. Jeg var ikke glad – jeg, der ellers er sådan en glad fidus. Jeg var i gang med at miste min kerne."

Og før de tre planlagte 'tænke'-måneder var gået, kom hun alligevel til at dele sine overvejelser med chefen. Det viste sig, at Mette Stuhrs og chefens planer for hendes fremtid overhovedet ikke matchede.

> ***"Det skal være sådan, at folk følger dig, fordi de ikke kan lade være, og ikke fordi du har formel magt til at fyre og hyre.***

"Min chef åbnede et møde med at fortælle, at direktionen gerne ville lave en udviklingsplan for mig. De syntes, jeg havde potentiale, og jeg var en af dem, de satsede på. Han sagde: 'Fortæl os, hvad du vil have, Mette.'"

Og så brød hun sammen. Hun sad på chefens kontor og hulkede. Hun havde gået med sin tvivl og følt sig illoyal. Fordi hun stort set altid er den, der deler, hvad hun tænker. Og fordi Danisco havde givet hende så meget.

"Min chef var chokeret. Han løb ud for at hente en masse pakker Kleenex, satte mødelampen på optaget og bad sekretæren om at rydde kalenderen. Så lyttede han bare og sendte mig hjem i en uge med beskeden om, at han ikke ville presse mig, men at han samtidig ikke kunne lade være med at tænke i løsninger på, hvordan jeg kunne blive."

Afklaring

Mette Stuhr stod ved sin beslutning. Hun blev opsigelsesperioden ud, og så lavede hun en aftale med sig selv om, at hun i øvrigt ikke ville træffe flere store beslutninger de næste 12 måneder – intet nyt job og ingen ny uddannelse.

"Jeg kalder det mit *cocoon*-år, hvor jeg forpuppede mig."

Dog ikke mere, end at hun begyndte at røre på sig, da netværket også gjorde det. Hun sagde ja til et par coachingforløb, og der gik heller ikke lang tid, før hun blev kontaktet af først IMD Business School i Schweiz og siden INSEAD.

I Danisco var topledelsen meget ambitiøs, når det gjaldt lederudvikling. Mette Stuhr havde fået meldingen: 'Vi skal hyre de bedste ind til at undervise.' Derfor havde hun et netværk af professorer fra IMD, Harvard og INSEAD, og det blev koblingen til, at hun selv begyndte at undervise på IMD og siden på INSEAD.

Hun blev kontaktet af den ene professor, så den anden, der gerne ville have hende med i deres undervisningsteam.

"Da det gik op for mig, at jeg vist var ved at blive selvstændig, lavede jeg nogle KPI'er, som min revisor blev og bliver holdt op på: Jeg vil ikke have en omsætning på mere end en million om året. Jeg *ville* heller ikke arbejde, når mine børn havde fri fra skole. Jeg ville ikke arbejde i december, og jeg ville holde to måneder fri om sommeren."

Opsparing

Det gik da også fint det første år.

"Men det andet år lod jeg mig forføre. Danisco vendte tilbage med en kæmpeopgave – jeg skulle designe to leadership-programmer. Og jeg har det med at *committe* mig for meget."

Mette Stuhr holdt ikke alle KPI'er i begyndelsen. Men det gør hun i dag.

Som underviser på INSEAD er Mette Stuhr med til at træne ledere fra nogle af verdens største virksomheder. Men det er altså ikke *rocket science*, som hun formulerer det.

”I løbet af to år lavede jeg min buffer, så jeg ikke bliver økonomisk stresset i dag. Jeg har råd til at sige: ’Nu laver jeg ikke noget det næste halve år.’ Det giver ro i maven.”

Sårbarhed

Der er dog ikke altid ro i maven, når Mette Stuhr står foran en gruppe lederkometer på INSEAD.

”Når jeg får sådan en gruppe og kigger deres CV igennem, så titter min *underdog* frem, og jeg tænker: ’Hvad kan jeg overhovedet give dem?’ Det bliver aktiveret i mig næsten hver eneste gang. Men jeg møder dem som menneske og viser dem min sårbarhed, og jeg fortæller dem mine *’hopes and fears’* ved at skulle arbejde med dem de næste fire dage.”

Og det er forskellige bekymringer fra gang til gang.

”Det er ikke noget, jeg kan øve mig på hjemmefra, for grupperne er forskellige og sætter forskellige ting i gang hos mig. Men jeg kan fx være bekymret for, om mit behov for at de kan lide mig, spænder ben for, at jeg kan optimere deres læringsmuligheder. Jeg kan være bange for, at jeg giver dem, hvad de vil have, og ikke hvad de har brug for.”

Hun viser dem sårbarhed, og hun beder dem om at gøre det samme – beder lederne om at fortælle, hvad de *føler*. Og sådan et ord kan godt få det til at stritte på mange af dem. De ankommer typisk med en forventning om, at de står med en fyldt ledelsesværktøjskasse i hånden, når ugen er gået. Men det kommer de ikke til. Mette Stuhr underviser ikke. Hun guider og coacher nærmere kursisterne – ikke i ledelse, men i leadership.

”Leadership er en kontaktsport – det handler om mennesker. For mig er det så simpelt: Det handler om relationer, og det handler om mennesker. Men hvis du ikke har dig selv med – hvis ikke du kender dine egne følelser og reaktionsmønstre, når du træder ind i rollen som leder, så får du ikke følgeskab. Du skal have både hovedet, hjertet og maven med.”

Og ledelse handler om meget mere end *magt*, pointerer hun over for dem.

”Det skal være sådan, at folk følger dig, fordi de ikke kan lade være, og ikke fordi du har formel magt til at fyre og hyre.”

Mesterlære

Deltagerne møder få powerpoints og andre dikkedarer, når de kommer til INSEAD.

”Du kan ikke undervise i leadership – leadership skal opleves. Vi sætter dem i situationer, hvor de skal levere et resultat. Bagefter debriefer vi med dem. Så får de en ny opgave. Det er en form for mesterlære.”

Men det kan være sin sag at få meget resultatorienterede ledere til at forstå, at det ikke er målet, der er det vigtigste.

”Vi bliver nemt forført af opgaven – af at jagte det der salgstal. Og så ser vi ikke andet. Vi ser ikke det omkring os, det bag os – og vi mærker simpelthen ikke os selv. Det eneste, vi ser, er den bonus, der er i den anden ende. Der har jeg selv været.”

Men det er et kæmpe problem, når det kommer til leadership, mener Mette Stuhr.

”Du ender med lig i lasten. Du har mistet de fleste af dine folk undervejs. De tager ikke længere ansvar. De gør, hvad de skal, og ikke hvad de kan.”

Som nævnt kan det dog være svært at få lederne med på rejsen.

”Vi har alle forsvarsmekanismer, og de bliver aktiveret undervejs. Det er hårdt, for de skyder med store kanoner, fordi de ikke ved, hvad der kommer til at ske på den rejse, vi tager dem ud på. Men de skal ud af deres komfortzone for at lære. Først tæerne i vandet, så ud til knæene og til sidst helt ud, hvor de må stå på tæer. Men når de har fået det første chok og den første aha-oplevelse, så begynder de at løsne slipset.”

Det sker typisk, når lederne ser sig selv på video. Ser, hvordan de fungerer og reagerer i en gruppe.

”Hvad skete der? Hvad tænkte du, hvad tror du, der gjorde, at du endte med at have den der adfærd? Vi tager hele tiden udgangspunkt i adfærd. Vores design af lederudviklingsforløb er anderledes. De går langt ud over ledelse og organisation. Skåret ind til benet handler det om den måde, du møder livet på, hvordan du er til stede.”

Og det ender som regel godt. Lederne tager ikke hjem med konkrete redskaber, men de har lært mere om deres egne reaktionsmønstre og også deres egen sårbarhed. Og også om andres sårbarhed.

”Ni ud af ti gange ender det godt. Jeg bliver jo evalueret i hoved og røv. Men hvis jeg tænker, at jeg skal have så mange 5-taller (der er topkarakteren, *red.*) som muligt, så begynder det at handle om mig selv, om min fastholdelse på INSEAD frem for at give dem så mange læringsoplevelser som overhovedet muligt. Og det betyder, at jeg næsten hele tiden sender dem ud af komfortzonen, så jeg sætter konstant røven i klaskehøjde. Og jeg får da også mine 2-taller.”

> ***What you see is what you get. Jeg er og bliver altså ikke særligt sofistikeret – jeg er ikke rocket science.***

BLÅ BOG METTE STUHR

- Cand.merc. i International Business
- Master i Strategic Human Resource Management
- **2007-** Selvstændig konsulent og adjungeret professor på INSEAD
- **1999-2014** Associated Leadership Consultant and Executive Coach, IMD
- **2009-2009** Market Director for Denmark, IMD Business School i Schweiz
- **2005-2007** Underdirektør i Danisco
- **1998-2005** Global Leadership Development Director i Danisco
- **1996-1998** Lederudviklings-konsulent i DI
- **1995** Lederudviklingskonsulent i DA
- Bor på Frederiksberg med sin mand, Lars, og deres to teenagebørn.

Fremtid

Det er også én af grundene til, at Mette Stuhr ’kun’ er på 80-100 dage om året. Og arbejder meget lidt, når hun er hjemme.

”Jeg har blå mærker over det hele, når jeg kommer hjem og kan sidde og kigge på dem med ømhed – jeg lærer jo også hver gang.”

Er der noget, du er bange for i forhold til dit arbejdsliv?

”Ja, der er da en masse, jeg er bange for. Jeg er bange for, at min relevans forsvinder. I perioder er jeg bange for at brænde ud, fordi jeg giver så meget af mig selv, når jeg arbejder. Det er også derfor, jeg har brug for at bearbejde og restituere.”

Hvad laver du om fem år?

”Jeg tror, jeg laver det samme. Og jeg tror, at jeg til den tid har taget mig selv så tilpas alvorligt, at jeg har forholdt mig til, hvad det er, jeg laver om fem år.”

Men Mette bliver ved med at være Mette uanset titler og kunder – i hvert fald i hendes egen optik.

”*What you see is what you get.* Jeg er og bliver altså ikke særligt sofistikeret – jeg er ikke *rocket science*.”

Mette Stuhrs er selvstændig konsulent med fast tilknytning til INSEAD. Hendes KPI'er er lidt alternative: Bl.a. må hun ikke omsætte for mere end en million kroner om året.

DLA PIPER

DLA Piper er en global advokatvirksomhed med kontorer i mere end 40 lande. Hos os vil din udvikling og karriere altid være i bevægelse. Som stud. jur., trainee og fuldmægtig får du et stort ansvar og udfordrende opgaver, hvor din teoretiske forståelse bliver skærpet i takt med, at du arbejder med juraen i praksis.

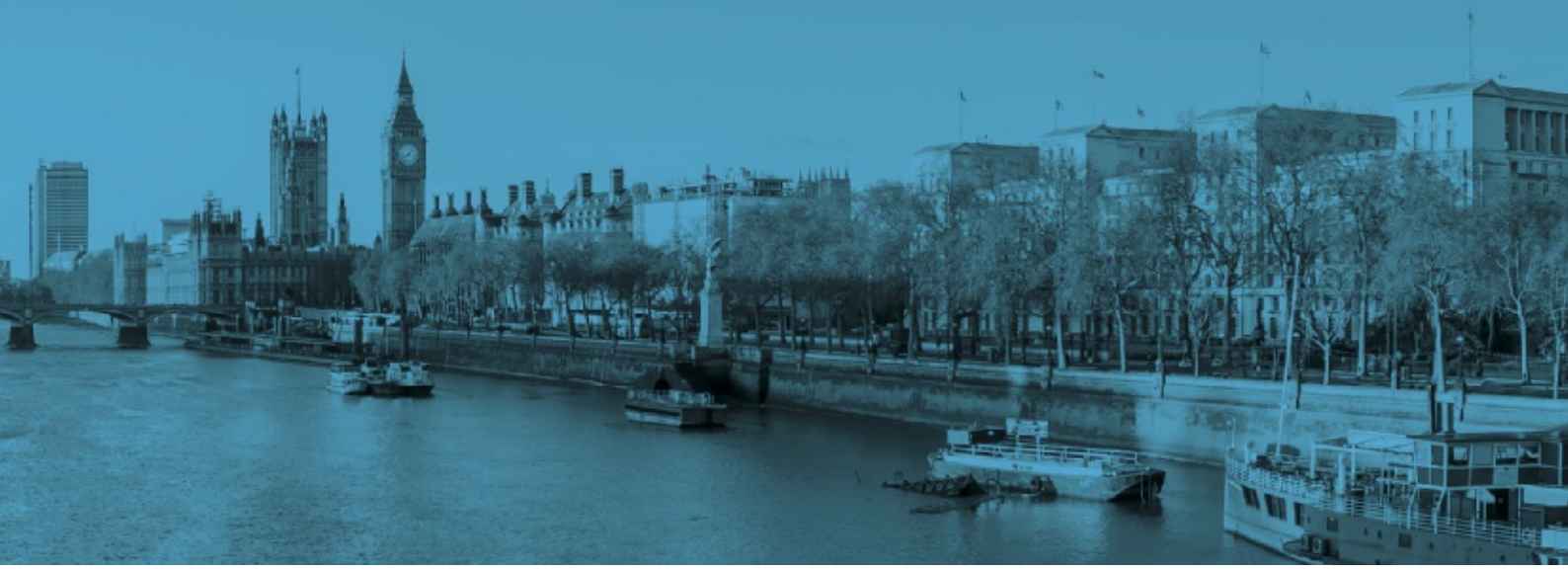
Hvis du er nysgerrig, vil vi meget gerne fortælle mere om, hvordan en juridisk karriere i DLA Piper Denmark kan se ud.

Læs mere på www.dlapiper.dk/karriere eller kontakt Christian Aebischer på tlf. 33 34 00 39.

Anne Sofie Alvad, 28
Advokatfuldmægtig i Corporate M&A

"Nordic Secondment giver jurister hos DLA Piper mulighed for at besøge et af vores kontorer i de nordiske lande og samarbejde med vores nordiske kolleger. Jeg har været i Helsinki, hvor jeg mødte mine finske kolleger og lærte en masse om arbejdsgangen på et udenlandsk advokatkontor."

RÆKKER DINE AMBITIONER OGSÅ UD OVER LANDEGRÆNSERNE?



Benedicte Offendal, 23
Advokatfuldmægtig i Corporate M&A

"Det bedste ved mit arbejde i DLA Piper er, at jeg både indgår i projekter med kollegaer og får lov til at arbejde selvstændigt. Det, der især gør DLA Piper til en god arbejdsplads, er den flade struktur kombineret med de mange muligheder, der følger med, at vi er en global advokatvirksomhed."

Anders Juul Trab, 22
Stud.jur. i Real Estate

"Det er unikt at være stud. jur. i en af verdens største advokatvirksomheder, men selv om DLA Piper er en global virksomhed, oplever jeg også en stor nærhed. Alle døre er åbne, hvis man har brug for hjælp. Man er aldrig alene og det er helt vildt lærerigt at komme ud og arbejde med juraen i praksis."

De onde djøferes højborg i Landgreven 4

Da OK18-slaget rasede i Forligsinstitutionen, lærte hele Danmark navnet på Moderniseringsstyrelsen at kende. Men hvad er det for et stempel, den udskældte styrelse bærer rundt på?

Af ***Eva Bøgelund*** *Foto* ***Morten Germund***

På styrelsens vægge hænger store skifterammer med de syv centrale pligter for embedsmænd i det såkaldte Kodex VII om god embedsmandsadfærd.

"Moderniseringsstyrelsen er kendt som statens hårde hund. Budgetbissen, der med regneark, lederkurser og kold hånd fører sparekniven sikkert ned gennem den offentlige sektor. Den er blevet selve symbolet på djøfernes indtog i samfundet med stærk målstyring og managementsprog, og de røde partier vil have den afskaffet."

Sådan lyder indledningen på radiomontagen 'En dag i Djøf-land' om Moderniseringsstyrelsen, som P1-programmet Baglandet sendte i foråret.

Det var midt i det hedeste overenskomstslag i mands minde, hvor Moderniseringsstyrelsen var udråbt til hovedskurk af høj og lav. Men ledelsen gav – ikke uden overvejelser – P1's reporter frie hænder til at gå rundt i huset i Landgreven 4 og tale med, hvem der nu ville tale med ham. Det blev til et program med venlige embedsmænd, der forklarede om deres arbejde iblandet 'lyden af Moderniseringsstyrelsen'.

Corydon-doktrinen

Karakteristikken i indledningen er hverken ny, original eller nuanceret. Den er bare et godt eksempel på det stempel, som Moderniseringsstyrelsen – 'statens personale- og regnskabskontor' – bærer rundt på.

Det var Bjarne Corydon, i dag chefredaktør på Børsen, der som finansminister i 2011 fusionerede Personalestyrelsen, Økonomistyrelsen og en del af Finansministeriets departement, fandt på det nye navn, gennemførte en fyringsrunde og udskiftede direktøren med én fra Finansministeriets departement.

Corydon indførte dét, nogle kalder Corydon-doktrinen: Løn- og arbejdstid i det offentlige er en integreret del af udgiftspolitikken. Et dogme, som dog ikke længere står i styrelsens mål- og resultatplan for 2018.

'New Brutalism'

Moderniseringsstyrelsens mange hårde og højlydte kritikere mener, at afløseren for den mere venlige Personalestyrelsen er en uvenlig Djøf-maskine, hvor personalepolitik, god arbejdsgiveradfærd og overenskomstforhandlinger er redskaber til effektivisering, sparede lønkroner og detailstyring.

Kritikerne klager over, at styrelsen bruger 'McKinsey-konsulenter' ude fra byen, knægter lærerne, vil rulle præstationsskemaer med karaktergivning ud over hele staten, have individuel løn og meget mere – herunder vil snuppe djøfernes betalte kutymefridage jule- og nytårsaftensdag. For ikke at tale om frokostpausen.

'Bjarne Corydon kunne ikke nøjes med New Public Management, men indførte en supplerende New Brutalism i den statslige personalepolitik', som det fx lød i foråret fra en bloggende, pensioneret Djøf-embedsmand fra et helt andet hjørne af Slotholmen.

Arbejdsgiver på skatteydernes vegne

Forsvarerne – som man hører noget mindre til i medierne – siger, at det er politisk virkelighedsfortrængning at tro, at hvis man fjerner Moderniseringsstyrelsen, fjerner man den til enhver tid siddende regerings behov for omkostningsreducerende effektivisering af den offentlige sektor. Det vil altid bestå.

Hvis den ikke fandtes, måtte man opfinde den, fastslår de.

'Moderniseringsstyrelsen er ikke et angreb mod, men en forudsætning for en stærk velfærdsstat,' som den udskældte Corydon skrev i sin avis, Børsen, da bølgerne gik højest i foråret.

Professor i offentlig forvaltning på SDU Kurt Klaudi Klausen forsvarede i Berlingske styrelsen med samme argument.

'Effektivt dæmoniseret af medierne og de offentligt ansattes fagforeninger,' skrev professor emeritus Jørgen Grønnegaard Christensen i Weekendavisen om stemningen mod Moderniseringsstyrelsen.

Og så er det i øvrigt kun en mindre delmængde af styrelsen – specielt kontorerne i Center for Ledelse og Arbejdsgiverpolitik – som løber med opmærksomheden som 'de onde'.

Men styrelsen er meget mere: Den er også statsregnskabet, statens indkøb, bevillingsteknik, statistik m.m. plus de 120 medarbejdere, som holder statens administrative systemer i drift.

Mette Frederiksen: 'Åndsforladt'

Hvorom alting er: Tilliden til Moderniseringsstyrelsen fra lønmodtagerside var i bund forud for forårets overenskomstforhandlinger.

Den forsvandt helt, da styrelsen orienterende skrev til lønmodtagersiden, at den betalte spisepause juridisk set måtte betragtes som en kutyme.

Iagttagere også uden for de offentlige fagforeninger mener, at det brev var med til at koste to måneder i Forligsinstitutionen. Altingets politiske kommentator, Erik Holstein, konstaterede tørt – da det hele var slut og spisepausen skrevet ind i overenskomsten og dermed hugget i granit: 'Moderniseringsstyrelsen svejsede lønmodtagerne sammen.'

Oppositionens toppolitikere var også på banen. 'Man risikerer at slå de gode offentlige arbejdspladser ihjel, hvis man tænker for meget i økonomisk effektivitet,' lød det fra Kristian Thulesen Dahl midt under slaget. Mette Frederiksen ventede, til forliget var indgået, men kaldte så i sin 1. maj-tale styrelsens arbejde for 'åndsforladt'. Hun bebudede ændringer, i hvert fald et navneskifte, hvis hun får regeringsmagten.

Sophie Løhde: 'Ikke fair'

Jørgen Grønnegaard Christensen skrev i Weekendavisen, at forestillingen om, at det er Moderniseringsstyrelsen, der 'i dette årti har ført an i bekrigelsen af de offentligt ansatte', er forkert.

'Det rigtige er, at de embedsmænd, som bistår i overenskomstforhandlingerne, sidder i Moderniseringsstyrelsen. Sad de ikke her, skulle de sidde et andet sted. Og det er ikke styrelsen, der støber de kugler, som bliver brugt, når nye overenskomster er til forhandling. Det sker i regeringen og dens centrale udvalg med bistand fra Finansministeriet'.

Der er 400 ansatte i Moderniseringsstyrelsen, heraf cirka 200 Djøf-embedsmænd.

Dem måtte deres minister – innovationsminister Sophie Løhde (V) – på Folketingets talerstol og forsvare, da SF stillede beslutningsforslag om at nedlægge styrelsen.

Løhde sagde: 'Vi skal vise tillid til medarbejderne, siger man, for derefter at angribe Moderniseringsstyrelsen og dermed medarbejderne. Det er ikke fair, og det er ikke fint.'

Fuldmægtig Stefan Lægaard Simonsen fik nok og kastede sig ind i avisdebatten, da en erfaren politiker beskyldte styrelsens embedsmænd for at handle uden demokratisk mandat.

Under OK18-forhandlingerne var Moderniseringsstyrelsen i hård modvind. Direktør Poul Taankvist skrev rundt til de ansatte, at de ikke skulle føle, at kritikken var rettet mod dem personligt.

'Alle hader Moderniseringsstyrelsen'

Da der en nat i april midt under overenskomstslaget blev hældt et læs møg af foran Moderniseringsstyrelsens glasdør, ænsede medarbejderne det dårligt. Så opslugte var de af arbejdet. På gaden bar demonstranter bannere med slagord mod styrelsen, oppositionen krævede den lukket, og politikere beskyldte djøferne for at være uden demokratisk legitimitet. Kom med ind i Landgreven 4 hos embedsmændene og hør, hvordan det var.

Af ***Eva Bøgelund*** *Foto* ***Morten Germund***

Stefan Lægaard Simonsen, fuldmægtig i Moderniseringsstyrelsen, undskylder, hvis han virker en kende klatøjet, for han var på job til kl. 23:15 i går aftes. Han ser hverken klatøjet ud eller lyder sådan.

Stefan arbejder i kontoret for Statens Indkøb, og han sad og forberedte et stort it-udbud, som skulle ligge klar til i morgen. Så det kunne ikke være anderledes.

Vi har sat ham i stævne, fordi den 32-årige embedsmand med erfaring fra Justitsministeriet, ambassaden i Sydafrika og Integrationsministeriets departement røg til tasterne og skrev en klumme i Berlingske, da angrebene mod Moderniseringsstyrelsens embedsmænd efter hans mening løb af sporet.

En ting er et banner med 'Alle hader Moderniseringsstyrelsen' på en demonstration på Vester Voldgade midt i et ophidset overenskomstslag.

Noget andet er, når en erfaren politiker som Jens Rohde (RV) skriver på Facebook om Moderniseringsstyrelsen, at 'vi skal ikke have embedsmænd uden folkelig legitimitet til at diktere en økonomisk ensretning' og stiller et borgerforslag om nedlæggelse af Moderniseringsstyrelsen med samme begrundelse.

Så blev det nok for Stefan Lægaard Simonsen, som viser Djøfbladet rundt i de venlige, åbne kontorlandskaber, som summer af tyst arbejdsomhed. Kaffeøerne er kreativt dekorerede af de ansatte selv. Folk er imødekommende, om end travle, og Poul Taankvist, direktøren for det hele, virker mere som én, man ikke ville have noget imod at drikke en øl med end en koldblodet effektiviseringsmaskine.

Usaglig kritik rammer alle embedsmænd

"De fleste embedsmænd synes, det er spændende at arbejde med noget, som medierne skriver om. Men der kom et tidspunkt, hvor kritikken blev usaglig. At hævde, at vi embedsmænd sidder som en lukket klike og bestemmer politikken, er en exceptionelt grov anklage. Det beklikker vores troværdighed, vores faglighed og det danske ministerstyre. Det går ud over alle embedsmænd," siger Stefan Lægaard Simonsen.

"Når sidemanden til en konfirmation siger 'nå, du er en af de onde', så tager vi en snak om det, og det er helt i orden. Men her taler vi om folk, som ved bedre."

Man må hjertens gerne kritisere de opgaver, som Moderniseringsstyrelsen er sat til at løse af den siddende regering, men så skal kritikken rettes mod

regeringen, og man skal ikke mod bedre vidende sige, at embedsmænd selv finder på politikken, understreger han – og skærer sit budskab ud i pap:

"Jeg har aldrig selv stemt blåt ved et valg. Alligevel betjener jeg professionelt og uden problemer en blå regering. Det er dét, der ligger i at være embedsmand."

'Vi havde en god lønforhandling'

Vi møder husets Djøf-tillidsrepræsentant, Søren Larsen, netop som han er retur fra et møde med direktør Poul Taankvist. Her skrev de under på årets resultat af de lokale tillægslønforhandlinger for husets Djøf-fuldmægtige.

Af alle steder har Moderniseringsstyrelsen nemlig kollektive lønforhandlinger.

Det vil sige, at Søren Larsen forhandler alle de individuelle tillæg på sine kollegers vegne. Også selvom der på Finansministeriets ønskeseddel står en større individualisering af løndannelsen i staten.

Hvad Søren Larsen hentede hjem i kroner til sine kolleger, ser han ingen grund til at prale med offentligt. Moderniseringsstyrelsen har en klar politik om, at man ikke er lønførende.

Heller ikke selvom det, ikke mindst for nogle af de meget hardcore kompetencer inden for økonomi og it, kan gøre ondt med rekrutteringen og fastholdelsen, fordi det private byder højere.

"Men jeg vil godt anerkende vores ledelse for en rigtig god proces om de kollektive lønforhandlinger i år," understreger han.

Karakter på en 5-skala til MUS-samtalen

På andre områder må styrelsens djøfere tage husets egen medicin.

Brugen af PULS-skemaet – Performance-, Udviklings- og Lønsamtaler – er obligatorisk. Det er udviklet af Moderniseringsstyrelsen til brug på de statslige arbejdspladser. Hvor meget og hvor dybt det bliver brugt rundt omkring, er uvist.

Men i Moderniseringsstyrelsen skal chefen forud for MUS-samtalen give sine medarbejdere karakter i skemaet på en skala fra 0-5. Karakterne gives inden for kategorierne 'fagligt niveau', 'procesforståelse og samarbejde' og 'indsats og engagement'.

"Det koncept står ikke til diskussion," forklarer Søren Larsen.

Direkte adspurgt og lidt presset må han erkende, at skemaerne ikke er højt elskede, og at det godt nogle gange kan køre lidt af sporet, fordi en kollega og en chef bliver rygende uenige om karaktergivningen.

"Problemet er jo, at skemaet ikke helt afspejler, hvad man er god og dårlig til, men mere, hvilke opgaver man har brugt tid på i årets løb. Og så er karakterer efter min mening grundlæggende ikke nogen god måde at holde en MUS-samtale på."

Hestemøg druknede i arbejde

Mens det bragede om Moderniseringsstyrelsen i OK18-slaget, handlede det indre liv om arbejde, arbejde og arbejde. Da nogle, angiveligt fra Socialistisk Ungdomsfront, en nat tippede en bunke hestemøg af foran styrelsens glasdør vedlagt en 'tak for lort'-hilsen, bemærkede de folk, som sad med overenskomstforhandlingerne, det dårligt. Så travlt havde de.

"Fra efteråret og til maj har arbejdsbyrden været oppe på hvert eneste SU-møde. Hvornår må man holde en 0-dag, som vi kalder det – det, man andre steder kalder en afspadseringsdag," fortæller Søren Larsen.

> ***Man beklikkede vores troværdighed, vores faglighed og det danske ministerstyre.***
>
> Stefan Lægaard Simonsen, fuldmægtig i Moderniseringsstyrelsen

Men stemningen var ikke sort blandt djøferne, og man var som altid opslugt af arbejdet, siger han.

Sådan oplevede Stefan Lægaard Simonsen det også. Stemningen var sådan set fin nok.

"Men ledelsen var faktisk meget obs på angrebene på os. Poul (Poul Taankvist, red.) sendte flere gange mails ud om, at vi ikke skulle føle, at det var os som medarbejdere, som blev kritiseret, men at det var styrelsens rolle som arbejdsgiverpart," fortæller han.

Djøferne var heller ikke trykket ned i gulvbrædderne af at arbejde for arbejdsgiverparten. Da fagforeningerne indkaldte til 'Fem-minutter-i-12-aktion' – hvor alle offentligt ansatte blev opfordret til at nedlægge arbejdet i fem minutter og gå ud på gaden – var Moderniseringsstyrelsens djøfere skam med i gule konfliktveste med Djøf-logo på. På grund af misforståelser – men *ikke* modstand fra ledelsen – blev det dog ikke lige på slaget fem i minutter i 12, men først ud på eftermiddagen.

Kontormøder om formidling

Uanset hvad er huset forslået efter OK18-slaget og skal komme sig, lyder det fra flere kilder.

Det er Søren Larsen nødt til at bekræfte. Han peger på, at der før sommerferien blev holdt kontormøder om 'formidling'. Den bundne opgave var, hvordan man får fortalt de gode historier om styrelsen.

Han kan ikke selv rigtig bidrage fra sin stol, for han sidder med de store tal på statsregnskabet.

"Det er jo ren teknik, jeg laver. Vi regner, men når vi er på den store klinge, er det jo Finansministeriets departement, der styrer. Også hvad fortællingen skal være."

Stefan Lægaard Simonsen kan godt bidrage:

I 2018 har Statens Indkøbsprogram, som Moderniseringsstyrelsen styrer, sparet skatteyderne 2,4 mia. kr. årligt som følge af de indkøbsaftaler, der er indgået, siden programmet startede i 2006.

Moderniseringsstyrelsens direktør:

”Det brand, vi fik i foråret, var ubehageligt”

Poul Taankvist vil fortælle en mere positiv historie om Moderniseringsstyrelsen, som han mener bliver beskrevet forkert og karikeret.

Hvordan har du det med kritikken af jer under overenskomstforhandlingerne?

“Selvfølgelig var det et pres. Vi brugte meget tid på at tale om det internt. Også om, hvad der var en rimelig kritik – med vores arbejdsgiverrolle vinder man jo ingen popularitetskonkurrencer – og hvad var urimelig kritik. Det er ingen hemmelighed, at rigtig mange af vores medarbejdere ikke syntes, det var specielt sjovt at fortælle ved forårets konfirmationsfester, hvor de arbejdede. Selvom vores medarbejdere rent faktisk – og det er jeg meget glad for – er stolte over og glade for at være ansat her. Men dét brand, vi fik i foråret, var ubehageligt.”

Hvornår taler vi om urimelig kritik?

“Vi skal have brede skuldre og kunne tåle kritik. Det, vi arbejder med, påvirker mange mennesker, og så skal man også have lov til at kritisere os. Men når vi får skyld for at være en slags over-djøfere, som kun går op i effektivitet og ønsker at detailstyre hele den offentlige sektor, tegner man et forkert og karikeret billede. Man siger fx, at det er Moderniseringsstyrelsen, der udstikker målene for de kommunale sektorområder – skoler, daginstitutioner osv. Intet kunne være længere fra virkeligheden. Det ansvar har vi ikke. Men vi har så selv et ansvar for at fortælle historien om det, vi er sat i verden for. Det er vi helt klart ikke lykkedes med. Der må vi kigge indad.”

Har du en plan?

„Jeg går ind for ‘don’t tell it, show it’. Så det er med vores konkrete initiativer, vi skal vise, at vi ønsker at fremme en offentlig sektor med gode og sunde arbejdspladser og de rigtige medarbejdere. Tag forårets overenskomstforlig. Der indgik vi fx aftaler om kompetenceudvikling og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Vi bruger rigtig mange af vores ressourcer på ledelsesudvikling, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og rekruttering. Det skal vi blive bedre til at fortælle.”

> *Det er ingen hemmelighed, at rigtig mange af vores medarbejdere ikke syntes, det var specielt sjovt at fortælle ved forårets konfirmationsfester, hvor de arbejdede.*
>
> Poul Taankvist, direktør

I styrelsens mål- og resultatplan for 2018 er punktet ’Løn og arbejdstid i det offentlige er en væsentlig og integreret del af udgiftspolitikken’ ikke med mere?

“Vi er i en proces med at ændre strategisk retning for styrelsen. Derfor er de pejlemærker, der har været for styrelsen siden dens etablering i 2011, også under revision. Ikke fordi vi så ikke længere skal interessere os for de to tredjedele af de offentlige udgifter, der går til løn. Men vi har en række initiativer på vej om fremtidens statslige arbejdspladser. Dem vil vi godt bringe i fokus. Det er nok det, jeg kan sige om det på nuværende tidspunkt.”

5% på din lønkonto

Du er en del af nogle stærke fællesskaber

Siden 1880 har Lån & Spar været en bank for helt almindelige mennesker. I dag er vi også en bank for fællesskaber. Vi er nemlig ejet af mere end 45 organisationer bl.a. Djøf.

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

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

VIL DU HAVE 5 % PÅ LØNKONTOEN
Ring: 3378 1975
– eller gå på lsb.dk/djoef og book møde

Sådan får du 5% i rente på din lønkonto

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

djøf

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

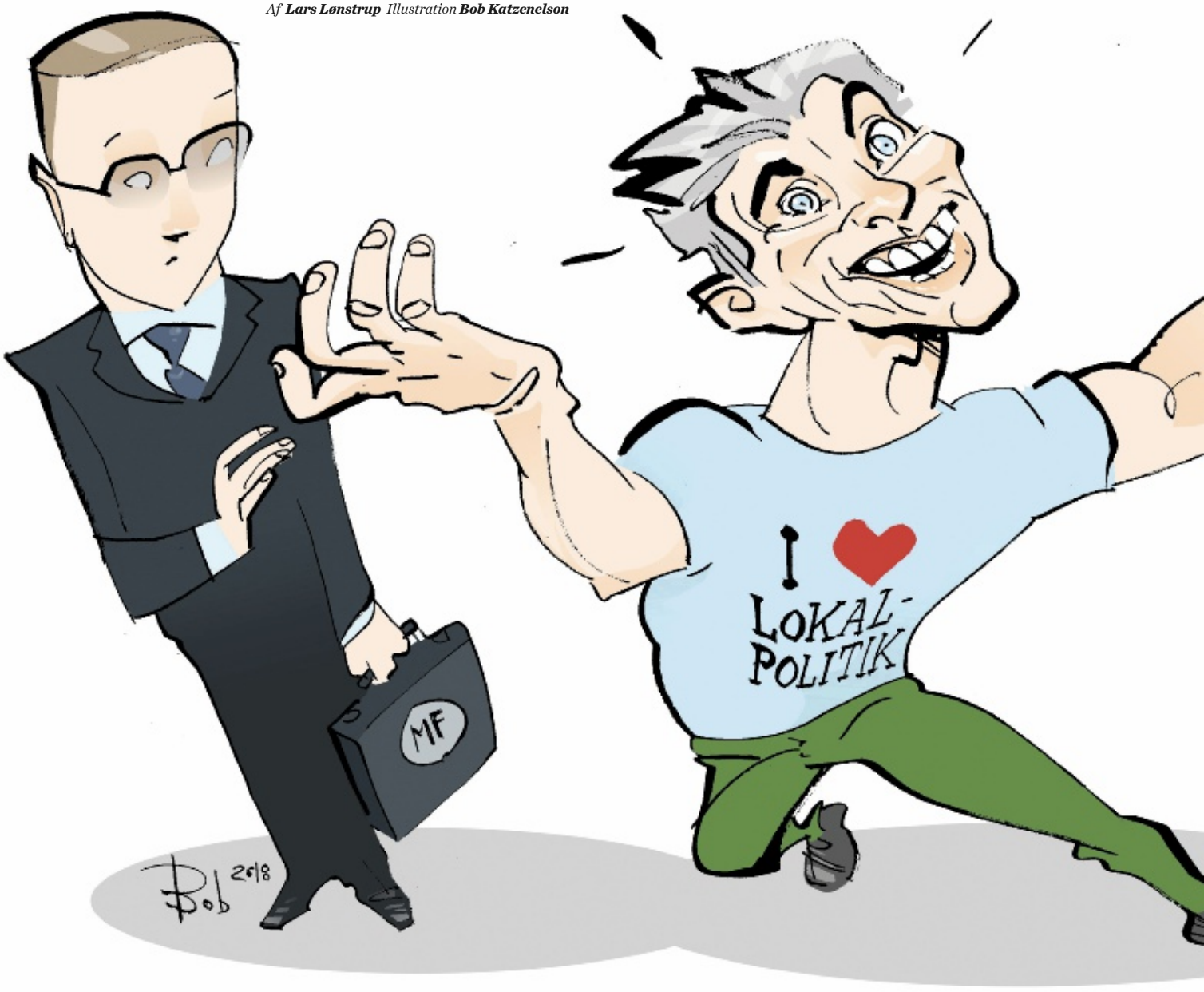
lån & spar
din personlige bank

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

Følelserne løber af med lokalpolitikere

Byrådsmedlemmer har sværere ved at styre deres følelser end både højtuddannede, ledere og gennemsnitsbefolkningen. Folketingspolitikere er til gengæld enormt gode til at holde hovedet koldt. Det viser ny forskning fra professor **Asbjørn Sonne Nørgaard**.

Af ***Lars Lønstrup*** *Illustration* ***Bob Katzenelson***



RESUME

- Danske politikere er meget mere udadvendte og dominante end gennemsnitsbefolkningen. Folk, der har enten en lang uddannelse eller ledelsesansvar, scorer også relativt højt på disse personlige egenskaber, men er ikke i nærheden af politikerne. Det viser ny forskning fra professor Asbjørn Sonne Nørgaard.
- Samvittighedsfuldhed er også en personlig egenskab, som præger politikerne. Her ligger de på niveau med ledere og højtuddannede, som traditionelt scorer højt på denne egenskab, mens gennemsnitsbefolkningen er mindre præget af samvittighedsfuldhed.
- For kommunalpolitikere med en høj grad af samvittighedsfuldhed er dette karaktertræk ligefrem så vigtigt, at det kan overgå betydningen af, hvilke formelle poster de har i det kommunale udvalgsstyre, når de skal sætte sig igennem over for embedsmændene i forvaltningen.
- Når det gælder evnen til at balancere sine følelser, er der et klart skel mellem Christiansborg og byrådssalene. Landspolitikerne er bedre end de fleste til at holde hovedet koldt og undgå impulsive reaktioner, mens lokalpolitikerne har sværere ved det end gennemsnitsdanskeren.

Hvem husker ikke navnet på politikeren, der for rullende tv-kameraer beskyldte den daværende socialdemokratisk ledede regering for at "pisse" på sine egne vælgere?

Johanne Schmidt-Nielsen var rasende over at være sat uden for indflydelse på et skatteforlig af de selv samme politiske kolleger i rød blok, som hun og hendes parti efter valget havde givet deres opbakning til at lede Danmark – og så løb følelserne af med Enhedslistens politiske ordfører dengang i juni 2012.

Den slags sker ekstremt sjældent, for folketingspolitikere er cool, velovervejede og meget bedre til at holde hovedet koldt end den almindelige dansker. Ja, faktisk er de så velovervejede og mentalt afbalancerede, at de også overgår danskere med lange uddannelser, som traditionelt scorer højt på denne personlige egenskab. Kun danskere med ledelsesansvar er lige så emotionelt stabile som MF'erne, og ifølge statskundskabsprofessor Asbjørn Sonne Nørgaard fra Syddansk Universitet er det derfor, vi husker Johanne Schmidt-Nielsens udbrud.

"Det var undtagelsen, der bekræfter reglen. Med den store medieopmærksomhed, der følger vore politikere og kravet om at kunne omgås og forhandle med mange forskellige typer mennesker og interessenter, er det svært at klare sig på Christiansborg, hvis man har følelserne uden på tøjet og reagerer impulsivt i en presset situation," siger han.

Med psykologien som nøgle

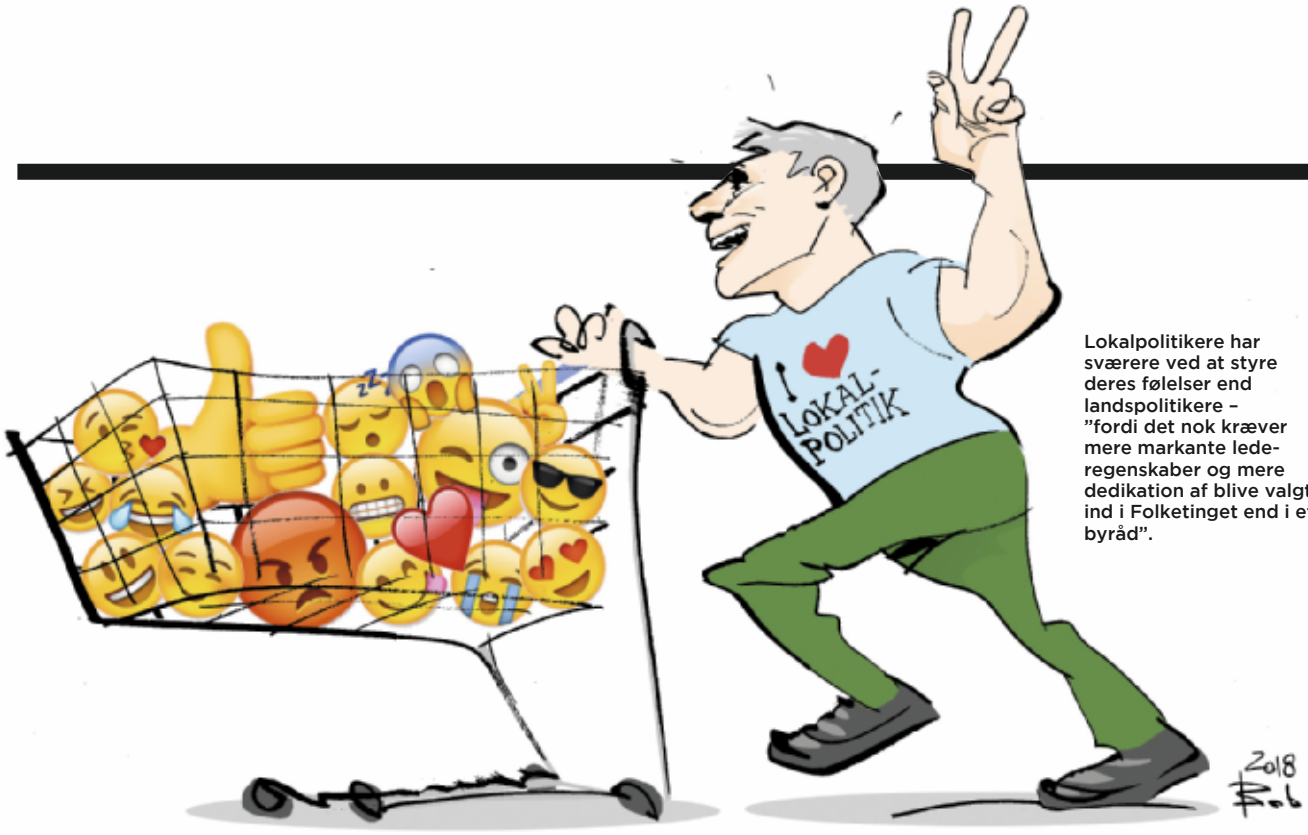
Asbjørn Sonne Nørgaard forsker i politikeres psykologiske profil og personlighed, som han undersøger med store spørgeskemaundersøgelser. Med afsæt i sit eget fag har han fundet et alternativ til den traditionelle statskundskabstilgang, hvor aktørernes adfærd analyseres og forklares ud fra enten egeninteresse eller den rolle, man er blevet tildelt – fx som ordfører, hvis man er MF'er, eller udvalgsformand, hvis man er kommunalpolitiker.

Asbjørn Sonne Nørgaard havde en ambition om at finde en anden forklaringsmodel på politikernes adfærd, og jo mere han læste om personlighedspsykologi, des mere overbevist blev han om, at den kunne være nøglen. Han studerede på Psykologisk Institut på University of Minnesota (2013-2014), fik en bevilling fra Forskningsrådet til at studere politikeres personlighed (2014), og tidligere i år kom den ultimative faglige anerkendelse, da han sammen med sin medforfatter, statskundskabsprofessor Robert Klemensen, fik offentliggjort en artikel om folketingsmedlemmers personlighedspsykologi i det velrenommerede tidsskrift Journal of Personality.

> *"Politikere i Folketinget er cool, velovervejede og meget bedre til at holde hovedet koldt end den almindelige dansker.*
>
> Asbjørn Sonne Nørgaard, professor på Syddansk Universitet

Lokalpolitikere er mest følelsesbetonede

Lige nu arbejder Asbjørn Sonne Nørgaard på en bog, der efter planen skal udgives i efteråret, hvor han stiller skarpt på såvel byrådsmedlemmer som folketingspolitikere. De har mange personlige egenskaber til fælles, viser hans undersøgelser, der hviler på en internationalt anerkendt og patenteret personlighedstest. Men der er også forskelle, og på et enkelt punkt adskiller politikerne rundt omkring på landets rådhuse sig markant fra deres kolleger på Christiansborg: Lokalpolitikerne har simpelthen sværere ved at styre deres følelser.



Lokalpolitikere har sværere ved at styre deres følelser end landspolitikere – "fordi det nok kræver mere markante lederegenskaber og mere dedikation af blive valgt ind i Folketinget end i et byråd".

FEM FAKTOR MODELLEN

Asbjørn Sonne Nørgaards forskning hviler på en af de mest anerkendte teorier om menneskers personlighedstræk, den såkaldte Fem Faktor Model (FFM). Mange rekrutteringsfirmaer anvender FFM, når de udvælger kandidater til ledende poster. Selve testen er patenteret og er baseret på 60 spørgsmål inden for fem kategorier:

- **Åbenhed:** Er man åben for nye værdier, oplevelser, kunst og viden?
- **Samvittighedsfuldhed:** Er man pligtopfyldende, målorienteret og omhyggelig?
- **Udadvendthed:** Er man aktiv, energisk, dominerende? Søger man spænding?
- **Venlighed:** Er man høflig, empatisk, tillidsfuld og omgængelig?
- **Neuroticisme (emotionelt ustabil):** Er man irritabel, impulsiv, tilbagetrukket og sårbar?

FAKTA OM UNDERSØGELSEN

Asbjørn Sonnes undersøgelser blandt et repræsentativt udsnit af gennemsnitsbefolkningen, højtuddannede og ledere blev gennemført i 2010 og i 2017. 54 pct. af MF'erne gennemførte undersøgelsen i 2014, mens 23 pct. af 2.444 kommunalpolitikere – svarende til 558 – gennemførte undersøgelsen i 2017.

"Kommunalpolitikerne er klart mindre emotionelt stabile end folketingspolitikerne. Men ikke nok med det, de er også mindre emotionelt stabile end højtuddannede, ledere og gennemsnitsbefolkningen i Danmark," siger Asbjørn Sonne Nørgaard.

Mens han finder det "knap så overraskende", at lokalpolitikere har sværere ved at styre deres følelser end MF'ere – "fordi det nok kræver mere markante lederegenskaber og mere dedikation at blive valgt ind i Folketinget end i et byråd," som han siger – så kom det bag på Asbjørn Sonne Nørgaard, at byrådsmedlemmerne også er mindre stabile end resten af befolkningen.

"Et bud på en forklaring er, at mange kommunalpolitikere kommer ind i politik med et stærkt engagement i et bestemt politikområde i deres lokalsamfund. Det kan fx være en skolenedlæggelse eller lignende, der går dem følelsesmæssigt på, og hvor de knytter hænderne og siger: 'Det her er simpelthen for dårligt, det skal der laves om på!' Den type motivation for at være i politik tror jeg ikke, du finder i Folketinget. Hovedparten af MF'erne er skolet gennem mange år. Eksempelvis gennem partiernes ungdomsafdelinger, gennem regional- og kommunalpolitik og gennem arbejde for interesseorganisationer. De har kort sagt mere erfaring med den politiske metier," siger Asbjørn Sonne Nørgaard.

En anden forklaring er, at det i mange byråd er relativt let at blive valgt ind.

"Den ringe aflønning er med til at gøre posten som kommunalpolitiker knap så attraktiv, og derfor sidder en relativt stor andel af dem også kun i en enkelt valgperiode," siger Asbjørn Sonne Nørgaard.

Af hans undersøgelse fremgår det også, at de lokalpolitikere, som er mest følelsesmæssigt ustabile, er mindst tilbøjelige til at genopstille, ligesom de i højere grad udelukker muligheden for på et senere tidspunkt at opstille til Folketinget.

"Så det kan godt ske, at de er kommet ind i byrådet og har fundet ud af, at politik i al almindelighed, og kommunalpolitik i særdeleshed, ikke lige er dem," konstaterer han.

Udadvendte og dominerende

Asbjørn Sonne Nørgaards undersøgelser viser, at flertallet af politikerne i både Folketinget og kommunerne er særdeles udadvendte og dominerende.

Danskere med lang uddannelse eller med ledelsesansvar er noget mere udadvendte og dominante end gennemsnitsbefolkningen, men de kommer ikke i nærheden af politikerne, fortæller han.

"Du kan godt være leder uden at bryde dig om at holde taler, hvis din personlighed på andre områder indeholder stærke lederegenskaber, men det kan du dårligt som politiker. Her er din kommunikation og evne til at brænde igennem i en forsamling nødvendig for at blive valgt," siger han.

”Af politikernes svar kan vi da også se, at de har det godt med at være centrum for opmærksomhed, tage ordet og blive hørt. Udadvendthed hænger også sammen med risikovillighed. Meget udadvendte mennesker løber typisk gerne en risiko for at nå deres mål, og det gør man jo i høj grad som politiker, hvor man relativt let kan miste sit job og endnu lettere sine politiske poster, hvis partiledelsen eller vælgerne mister tilliden til, at man har det, der skal til.”

I undersøgelsen blandt folketingspolitikere har Asbjørn Sonne Nørgaard også analyseret sammenhængen mellem udadvendthed og alder. Yngre MF’ere er lidt mere udadvendte end de ældre. Der er til gengæld ingen forskel på mænd og kvinder.

Personlighed vigtigere end formandspost

Et andet karaktertræk, som præger politikerne, er samvittighedsfuldhed, der i fagpsykologien defineres som en stærk mål- og resultatorientering, ordenssans og respekt for normer og pligter. Her ligger politikerne på niveau med ledere og højtuddannede, som traditionelt scorer højt på denne egenskab, mens gennemsnitsbefolkningen er mindre præget af samvittighedsfuldhed.

Den samvittighedsfulde leder har en adfærd, der appellerer til medarbejderne om, at de skal sætte deres egne behov til side for et højere formål, som i en privat eller offentlig organisation vil være organisationen og i den politiske verden samfundet.

Et interessant resultat fra undersøgelsen af kommunalpolitikere er, at samvittighedsfuldhed er så vigtig en egenskab for politikere i det kommunale udvalgsstyre, at menige medlemmer, der scorer højt på denne personlige egenskab, har mere personlig gennemslagskraft og udøver mere ledelse i forhold til embedsmændene i forvaltningen end en udvalgsformand, der scorer lavt på samvittighedsfuldhed.

”Når man som jeg kommer fra samfundsvidenskaberne, er det et overraskende resultat,” siger Asbjørn Sonne Nørgaard.

”Med vores traditionelle fokus på rollen vil vi antage, at udvalgsformanden – eller i København borgmesteren – for et givent område er den mest dominerende person i udvalget, fordi formandsrollen kan udnyttes til at profilere sig selv og udøve ledelse over for embedsmændene i forvaltningen. Men her – hvor vi undersøger to forskellige former for politisk ledelse – finder vi altså, at samvittighedsfuldhed er vigtigere.”

> *Meget udadvendte mennesker løber typisk gerne en risiko for at nå deres mål, og det gør man jo i høj grad som politiker.*
>
> Asbjørn Sonne Nørgaard, professor på Syddansk Universitet

Som et bud på en forklaring peger han på den udstrakte brug af det, man i kommunalpolitisk frisprog kalder for ’lokumsaftaler’.

”Når man på valgnatten har fundet ud af, hvem der skal være borgmester (i København: Overborgmester), ser man typisk, at det parti eller de partier, der har flertallet, gerne vil give de andre partier nogle formandsposter for at sikre et godt samarbejde på de forskellige politikområder. Det har som konsekvens, at nogle af formandsposterne ikke nødvendigvis går til politikere med lederegenskaber. Samtidig kan der i et givent udvalg sidde menige medlemmer, der bruger kommunalpolitik som en karriereplatform og er *meget* samvittighedsfulde og får læst *alle* bilag før hvert møde i udvalget. Og så er det måske ikke så underligt, at de får større gennemslagskraft over for embedsmændene i forvaltningen end formanden for udvalget,” siger Asbjørn Sonne Nørgaard.

ASBJØRN SONNE NØRGAARD

- **2017-18** Semper Ardens-professor, Carlsbergfondet.
- **2013-14** Visiting Fellow, Department of Psychology, University of Minnesota, Minneapolis.
- **2009-13** Ph.d.-skoleleder og formand for Ph.d.-udvalget, Business & Social Sciences, SDU.
- **2005-** Professor, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.
- **2002-05** Lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- **2001-02** Lektor, Institut for økonomi, politik og forvaltning, Aalborg Universitet.
- **1997-2001** Adjunkt/lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- **1997** Ph.d. i statskundskab, Aarhus Universitet.
- **1993** Cand.scient.pol., Aarhus Universitet.
- **1966** Født på Island.

LÆS MERE

- Nørgaard, A.S. (2018). ‘Human behavior outside and inside bureaucracy: Lessons from psychology’. Journal of Behavioral Public Administration 1(1): 1-16.
- Nørgaard, A.S., S. Boye & L.B. Andersen (2018). ’Hvem tager tâten i de stående udvalg i danske kommuner? Betydningen af personlighed og position for ledelsesadfærd’. Politica 50(2): 273-294.
- Nørgaard, A.S. & R. Klemmensen (2018). ’The personality traits of Danish MPs: Trait and aspect level differences’. Journal of Personality.
- Caprara, G.V. & Vecchione, M. (2017). ‘Personalizing Politics and Realizing Democracy’. Oxford: Oxford University Press.

BØGER

Højaktuel bog om teknologiens skyggesider

Med masser af eksempler fra virkeligheden, fortolkning af den nye GDPR og retspolitiske betragtninger, er bogen et vigtigt og kærkomment indblik i teknologiens fordele og ulemper for praktikere, politikere og privacy-interesserede i al almindelighed.

Af ***Anette Høyrup***

ANMELDELSE

Vi introduceres for legetøj, der hackes, apps der beder om intime oplysninger, selvkørende biler og Facebooks uendelige datahøst. Vi bliver også taget med ind på hospitalsgangene og bag skrivebordet på socialkontorerne, hvor data indsamles og ønskes udnyttet i et hidtil uset omfang.

Allerede i bogens første tema om samfundets interesse i big data går professor i sundhedsret Mette Hartlev til biddet, når hun folder forandringerne i sundhedsvæsenet ud og peger på, at data om borgernes helbredsforhold kombineret med andre oplysninger kan føre til forskelsbehandling og stigmatisering af den enkelte.

Smarte byer er et andet aktuelt emne og vedrører udrulningen af sensorer i asfalt og wi-fi i lygtepæle, som kommunikerer med apps, cykler og biler. Det sikrer en effektiv styring af trafikken og påvirker miljøet positivt, men undervejs i den science fiction-agtige beskrivelse efterlyser ph.d. i databeskyttelse Birgitte Kofod Olsen, at borgernes behov indgår i smarte byers vision – og ikke blot deres data som et middel til at opnå innovation og vækst.

Telelogning via mobil og computer kalder Anja Møller Pedersen fra Institut fra Menneskerettigheder kontroversiel, fordi danskeres adfærd stadig registreres, selvom EU-domstolen i 2016 afgjorde, at reglerne strider mod EU's grundlæggende rettigheder. Forfatteren minder derfor forsigtigt om, at et samfund – uanset ædle formål som efterforskning af alvorlig kriminalitet – kun må registrere, hvad der er strengt nødvendigt og proportionalt og ikke blot, fordi det måske kunne vise sig nyttigt.

Angreb på Facebook

Facebooks forretningsmodel er under beskydning i bogens andet tema, som vedrører den datadrevne økonomi. Igen en meget aktuel problemstilling i lyset af GDPR, som netop gør op med forretningsmodeller, der bygger på mest mulig datahøst. Kapitlet er lidt af en øjenåbner, når vi får indsigt i, hvordan amerikanske firmaer screener personlige profiler på nettet og tilbyder målrettede rapporter til arbejdsgivere, forsikringsselskaber og offentlige myndigheder. Som seniorforsker Rikke Frank Jørgensen fra Institut for Menneskerettigheder påpeger, kan udvinding af personlige oplysninger bruges til meget andet end annoncering.

Afsnittet om kunstig intelligens giver nogle gode eksempler på teknologiens formåen og de etiske dilemmaer. Her og nu er den største udfordring ifølge Gry Hasselbalch, medstifter af Dataethics.eu, den uigennemsigtighed, som computeralgoritmerne er omgærdet af. Forfatteren opstiller en række kriterier for, hvornår brugen af teknologi er dataetisk ansvarlig, og med disse kriterier samt bogens pædagogiske fakta-afsnit om fx databeskyttelse gennem design får læseren en værktøjskasse med på vejen.

Cybersikkerhed er bogens tredje

Om anmelderen:

Anette Høyrup er seniorjurist hos Forbrugerrådet Tænk og arbejder med forbrugerrelaterede emner inden for databeskyttelse og it-sikkerhed – herunder markedsføring, sociale medier, ny teknologi og teleområdet. Repræsenterer desuden forbrugeren via bestyrelsesposter i Medierådet for børn og unge, Dansk Internet Forum samt Rådet for Digital Sikkerhed og som medlem af Advokatnævnet og Teleankenævnet.

tema, og ét af kapitlerne er af it-sikkerhedschef Kim Aarenstrup, der som tidligere leder i Rigspolitiet går i clinch med kritikken af telelogning. Afsnittet er forfriskende anderledes, fordi forfatterens synspunkt til tider er diametralt modsat det gængse i bogen. Fx konkluderer forfatteren, at vi allerede har givet vores digitale privatliv væk! Det må vi forstå og så se at komme videre uden at spænde ben for politiet.

> *Afsnittet om kunstig intelligens giver nogle gode eksempler på teknologiens formåen og de etiske dilemmaer.*

Lås døren til internettet

Har du husket at låse døren til internettet, spørger Morten Rosted Vang fra DI i sit kapitel og henviser til, at cybertruslen lige nu er den største trussel herhjemme. Hans pointe er, at ringe it-sikkerhed truer forbrugernes tillid, hvilket er gift for digitaliseringen. Vi opfordres til at skele til transportområdet, hvor sikkerheden altid har været indarbejdet i bilers design, reguleret og en del af kulturen.

Det sidste tema handler om, hvordan de danske tilsynsmekanismer sikrer databeskyttelsen i praksis. En effektiv håndhævelse af GDPR er en udfordring, påpeger professor Henrik Udsen, fordi Datatilsynet ikke kan udstede administrative bøder. Det er derfor vigtigt at evaluere de nye reglers effekt, konkluderes der.

Bogen er god at blive klog af. En dyb faglig indsigt overalt, kombineret med gode råd om, hvordan man kan omfavne teknologien i tråd med nye dataregler, dataetiske principper og bedre it-sikkerhed. Der er en del løftede pegefingre, men i lyset af teknologiens fremskredne stade er de relevante i den politiske debat. ◂

'Eksponeret – Grænser for privatliv i en digital tid'
Af Rikke Frank Jørgensen og
Birgitte Kofod Olsen (red.), Gads Forlag.

Om forfatterne:

Rikke Frank Jørgensen er seniorforsker på Institut for Menneskerettigheder, mens Birgitte Kofod Olsen er ph.d. og partner i Carve Consulting. Begge har redigeret bogen, som også indeholder indlæg fra en række andre skribenter.

OMTALE

At skabe reel værdi

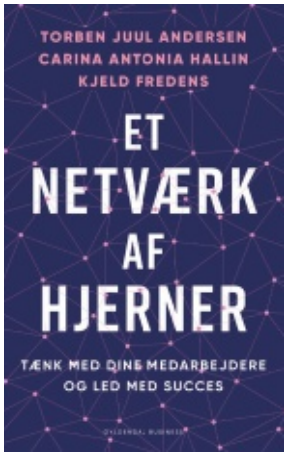
I de senere år er kommet langt mere fokus på, om de mange ændringer i den offentlige sektor nu også skaber reel værdi. Det er også temaet for denne bog, som giver inspiration til at arbejde med effektbaseret strategi, ledelse og styring i den offentlige sektor.

De erfarne forfattere og forskere fra Aarhus Universitet og Aalborg Universitet beskæftiger sig især med tre temaer: 1) Fremtidens velfærdssamfund 2) Strategi, mål og databaseret ledelse samt 3) Nye modeller for effektbasering, og en række medforfattere bidrager med konkrete erfaringer fra en række regioner og kommuner som Hedensted, Gladsaxe og Odense.

Der er således masser af inspiration til, hvordan fremtidens velfærdssamfund kan ledes, så der skabes mere værdi for borgerne. Effekt og nye styringsformer er hovedemner, og analyser, strategier og nye budgetmodeller får også betydelig plads i bogen.

'Strategi og styring med effekt'
Af Per Nikolaj Bukh (red.) og
Karina Skovvang Christensen (red.), Djøf Forlag.

OMTALE



Nyt ledelsessyn efterlyses

To økonomer og en hjerneforsker har været ved tasterne og skrevet om, hvordan emotionel intelligens, nysgerrighed og forestillingsevne er særligt vigtige egenskaber i disse år, hvor teknologisk innovation og digitalisering giver heftige ændringer på arbejdsmarkedet.

Forfatterne er henholdsvis organisationsforskere og en hjerneforsker, og de gør opmærksom på, at der nu bliver brug for et helt anderledes ledelsessyn. Evnen til at inspirere, motivere og engagere mange mennesker – og så få dem til at følge en fælles retning – er ikke længere nok.

I stedet skal ledelsen blive bedre til at udnytte den viden, der findes i medarbejdernes kollektive intelligens. Der foreslås en ledelsesform, hvor løbende informationsopdatering og åbne diskussioner er fundamentet for at skabe mening og forståelse i omgivelser, som er uforudsigelige. Den form for organisering matcher et nyt syn på, hvordan hjernen fungerer, og hvordan de mentale processer ses som en helhed af hjerne, krop og omverden.

'Et netværk af hjerner'
Af Torben Juul Andersen, Carina Antonia Hallin og
Kjeld Fredens, Gyldendal Business.

Nyheder fra Djøf Forlag

Medlems-pris 3.200,-

10. udgave 2018
3277 sider, hardcover
Værket består af tre bind.
Pris kr. 4.000,-

RETSPLEJELOVEN OG BRUXELLES I-FORORDNINGEN
MED KOMMENTARER

redigeret af Jens Møller, Oliver Talevski, Peter Thønnings & Ulrik Rammeskow Bang-Pedersen

Kommenteret retsplejelov foreligger nu i en gennemgribende omarbejdet 10. udgave opbygget som en traditionel lovkommentar med sammenhængende tekstafsnit.

Siden sidste udgave fra 2013 er der vedtaget mere end 30 ændringer i retsplejeloven, og der er fremkommet mange hundrede nye centrale afgørelser, som alle er omtalt. Af mere markante ændringer er blandt andet de nye regler om påbud og forbud, ændrede regler om appel og appelbegrænsning i civile sager, nye regler om syn og skøn og anden sagkyndig bevisførelse.

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

Medlems-pris 236,-

FONDE I BEVÆGELSE
FRA DISKRETE VELGØRERE TIL SYNLIGE SAMFUNDSAKTØRER

af Birgitte Boesen

Få et unikt indblik i fondenes rejse fra diskrete velgørere til synlige samfundsaktører. Bliv klogere på, hvordan og hvorfor filantropiske fonde forandrer deres måde at arbejde på.

1. udgave 2018
212 sider, softcover
Pris kr. 295,-

Medlems-pris 316,-

HVORHEN EUROPA?
af Uffe Østergård

En af Danmarks skarpest profilerede stemmer i Europadebatten frygter, at Unionen ikke overlever. "Hvorhen Europa?" spørger Uffe Østergård og svarer med en suveræn syntese af tusind års europæisk historie, der vil udfordre både unionens tilhængere og dens modstandere.

1. udgave 2018
598 sider, softcover
Pris kr. 395,-

Medlems-pris 280,-

MINISTER – MELLEM MINISTERIUM OG FOLKETING
af Henrik S. Jensen

På baggrund af interviews med og observation af tidligere miljø- og fødevareminister Eva Kjer Hansen (Venstre) giver denne bog et indblik i en ressortministers arbejdsformer og -relationer til sit embedsværk, regeringen, Folketinget og partigrupperne.

1. udgave 2018
255 sider, softcover
Pris kr. 350,-

Medlems-pris 124,-

EU-RETTENS PÅVIRKNING AF DANSK FORVALTNINGS-RET
af Niels Fenger

Bogens 3. udgave indeholder fyldige referencer til den nyeste retspraksis, herunder vedrørende EU's charter om grundlæggende rettigheder, ligesom den behandler de forvaltningsretlige aspekter af GDPR (databeskyttelsesforordningen).

3. udgave 2018
84 sider, softcover
Pris kr. 155,-

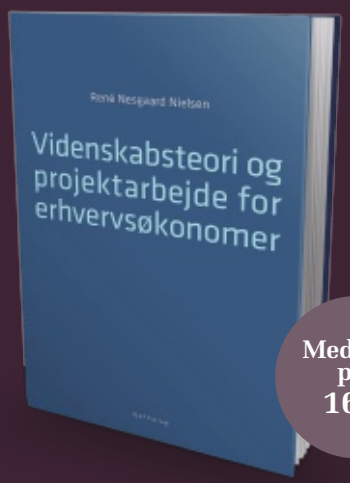
Medlems-pris 440,-

DEN NYE PERSONDATARET
PERSONDATAFORORDNINGEN – DATABESKYTTELSESLOVEN

af Peter Blume

Den nye persondataret gennemgår forordningen og omtaler de forskellige reglers betydning. Herudover beskrives bl.a. persondatarettens historie op til forordningen og den betydning forordningen vil få for danske retsforhold.

2. udgave 2018
403 sider, hardcover
Pris kr. 550,-



Medlems-pris 160,-

VIDENSKABSTEORI OG PROJEKTARBEJDE FOR ERHVERVSØKONOMER
af René Nesgaard Nielsen

Bogens første del omhandler videnskabsteori. Andel del har fokus på problembaseret videnskabeligt projektarbejde, hvor grundlæggende begreber bliver gennemgået.

1. udgave 2018
120 sider, softcover
Pris kr. 200,-