



Side 14

## Sådan bliver du rig

En scient., en sociolog og en humanist  
deler deres hemmeligheder





# Når dit nytårsforsæt er større faglig tyngde på dit cv

---

## Styrk dine kompetencer og dit cv med en uddannelse

---

**21.**  
mar. **Djøfs kommunikationsuddannelse**  
Få værktøjer til strategisk kommunikation, pressehåndtering, præsentationsteknik og personlig gennemslagskraft.

**25.**  
apr. **Rådgiveruddannelsen**  
Lær at tilpasse din rådgivningsstil til modtagerens behov, styrk din autenticitet og din rolle som rådgiver.

**25.**  
apr. **Chefkonsulentuddannelsen**  
Skærp din evne til at analysere, reflektere og handle, når du leder forandringsprocesser og udviklingsprojekter.

**17.**  
maj **Proceskonsulentuddannelsen**  
Få viden om og træning i, hvordan du faciliterer og designer forandrings- og udviklingsprocesser.

# Fremtidens vindere

“Vi skal gøre alle til fremtidens vindere. Det har vi en historisk chance for lige nu, hvor vi er helt ude af den økonomiske krise”. Sådan sagde vores statsminister i sin nytårstale. Det lover godt for lønforhandlingerne på det private område, som ruller her i 2017, og som danner ramme for de offentlige lønforhandlinger. Vi vil gerne have lidt af gulddryset til at regne ned over medlemmerne.

Samtidig med den smukke skåltale om, at vi alle bliver vindere, løber der en kold understrøm på Christiansborg. En understrøm med budskabet om, at vi nu må spare, og at der må skæres ned på hele den offentlige sektor. Der skal skæres på kultur, på uddannelse og på resten af den offentlige sektor, der ofte omtales nedladende som værende

administration (læs: det kan skæres væk). Den ubegrundede spareiver kommer til at koste os dyrt, for det tager lang tid at genopbygge amputerede faglige miljøer.

Det er lidt paradoksalt, at der skal skæres så hårdt, for statsministeren har jo ret i, at økonomien sjældent har været bedre. Og det endda selv om milliarderne fosser hurtigere ud af SKAT, end man kan nå at sige selvangivelse. Jeg hvisker lige: Måske kunne det endda godt tjene sig ind ikke at skære så hårdt i bemanningen – også i SKAT. Bundlinjen viser trods skattehullet, at der er råd til at investere både i mennesker og i fremtidens arbejdsmarked.

Et arbejdsmarked, som bliver anderledes end det, vi kender i dag. Det danske arbejdsmarked er på vej mod version 3.0, hvor den drivende kraft i forandringen er en eksponentiel vækst i digitale teknologier. Vi kan og skal ikke bremse udviklingen, men skal i stedet drage nytte af forbedringerne. Vi har længe haft disruption, hvis vi ser det som en forstyrrelse af den måde, tingene plejede at være på: Kodak blev udkonkurreret af digitalkameraer, Ikeas saml selv-koncept erobrede et stort marked, og Netflix har fortrængt Blockbusters videoudlejning.

Omstillingerne fordrer, at vi kan lære nyt og har evnen til at skabe relationer i et foranderligt landskab.

Men vores hjerne er nu sådan indrettet, at vi er mest omstillingsparate, hvis vi samtidig er trygge. Bliver vi usikre, overtager krybdyrhjernen styringen. I DM søger vi at skabe trygge ansættelsesvilkår, og vi arbejder for, at dagpengesystemet også kan rumme dem, der er projektansatte eller freelancere. Men tryghed handler ikke kun om sikkerhed i den nuværende stilling eller om høj dagpengedækning. Det handler også om, at man har vished om, at man kan flytte sig selv hen til nye funktioner, områder eller nye brancher.

Forandringerne på arbejdsmarkedet forudsætter derfor, at vi har et uddannelsessystem, der er fleksibelt, og hvor man kan kvalificere sig hele livet og eventuelt skifte branche. Det er derfor paradoksalt, at uddannelsesloftet blev vedtaget i Folketingssalen, samme dag som Lars Løkke holdt sit første møde i det nye disruptionråd. For det er ikke en stor belastning, at 2.500 personer tager to uddannelser. Det kan derimod blive en belastning, hvis ingen tør drømme og kaste sig ud i nye uddannelser for at rykke sig et nyt sted hen.

Vi er med på omstilling og nye

teknologiske muligheder. Men omstillingsparathed kræver, at vi trygt tør kaste os ud i nye udfordringer. En tryghed, der er bundet op på, at vi har adgang til at kvalificere os til udfordringerne. At vi har adgang til ny viden og videreuddannelse, og at de grundlæggende arbejdsvilkår er i orden. Ellers er det en illusion, at vi alle vinder.

*Camilla Gregersen*



Camilla Gregersen,  
Formand

Signe Møller Johansen,  
DM Offentlig

Anita Kildebæk Nielsen,  
DM Offentlig

Inger Lisbeth Staahl Jensen,  
DM Offentlig

Anders Christian Rasmussen,  
DM Offentlig

Anne Bisgaard Pors,  
DM Offentlig

Lis Kræmmer,  
DM Offentlig

Erik Sigmund Christensen,  
DM Viden

Leif Søndergaard,  
DM Viden

Charlotte Palludan,  
DM Viden

Olav Wedege Bertelsen,  
DM Viden

Thomas Vils Pedersen,  
DM Viden

Hans Beksgaard,  
DM Viden

Tommy Dalegaard Madsen,  
DM Viden

Bjarke Friberg,  
DM Privat og Selvstændige

Sine Jensen,  
DM Privat og Selvstændige

Jens Groth Andreassen,  
DM Privat og Selvstændige

Helle Idland,  
DM Privat og Selvstændige

Julia Hunt,  
DM Privat og Selvstændige

Birgith Sloth,  
DM Ledere

Frederik Thordal,  
DM Studerende

Gry Inger Reiter,  
DM Studerende

Lea Brith Grummisgaard  
Friedberg,  
DM Studerende

## Penge lugter ikke

Vidste du, at multinationale firmaer som LEGO, Ford, Samsung og Adidas er villige til at betale høje konsulenthonorarer for indsigt fra bl.a. filosoffer, historikere, arkæologer og antropologer? Det ved sociolog og iværksætter Filip Lau, som er på forsiden af dette nummer af Magisterbladet.

Filip Lau er en af grundlæggerne bag konsulenthuset ReD Associates, som sælger viden til erhvervslivet på en måde, der ifølge ham selv kan minde lidt om reklamefolkene fra tv-serien "Mad Men". ReD Associates havde en omsætning på 120 mio. kr. i 2015 og har 70 medarbejdere i København, New York, Shanghai og London. Og så har Filip Lau og de andre grundlæggere puttet millioner i lommen efter et salg af 49 procent af konsulenthuset.

Hvis du vil vide hvordan, så må du læse artiklen "Mad Men bor i Kronprinsessegade og på Broadway" i dette nummer af Magisterbladet. Vi sætter fokus på iværksættere, der skaber job og indtjening.

Jeg tror, at de fleste lønmodtagere ligesom mig en gang imellem drømmer om at være selvstændige. Tidligere drømte jeg – som tusinder af andre journalister – om at lave det der flotte, glittede journalistiske samfundsmagasin, som ingen rigtig er lykkedes med i Danmark. De senere år har drømmene mere handlet om at åbne en fantastisk pladebutik, som også er et socialt samlingssted. To stensikre kommercielle selvmord.

Jeg tror, at min lønmodtagermentalitet skyldes, at jeg kommer fra en udpræget lønmodtagerfamilie (bortset fra en oldefar, der gik fallit som landmand). Og så tror jeg også, at det handler om det danske uddannelsessystem, som stort set ignorerede det der med at være iværksætter, da jeg var barn og ung.

Jeg har ellers henslæbt så lang tid i det danske uddannelsessystem, at det ville være strafbart i dag. Ni år i folkeskolen, tre i gymnasiet, ét på den naturvidenskabelige basisuddannelses på RUC, 3,5 på polit-studiet på KU og endelig fire år på journalisthøjskolen i Aarhus. Jeg begyndte at studere i fattigfirserne, og vi gemte os simpelthen i uddannelsessystemet til langt ind i 1990'erne for at slippe for at blive arbejdsløse.

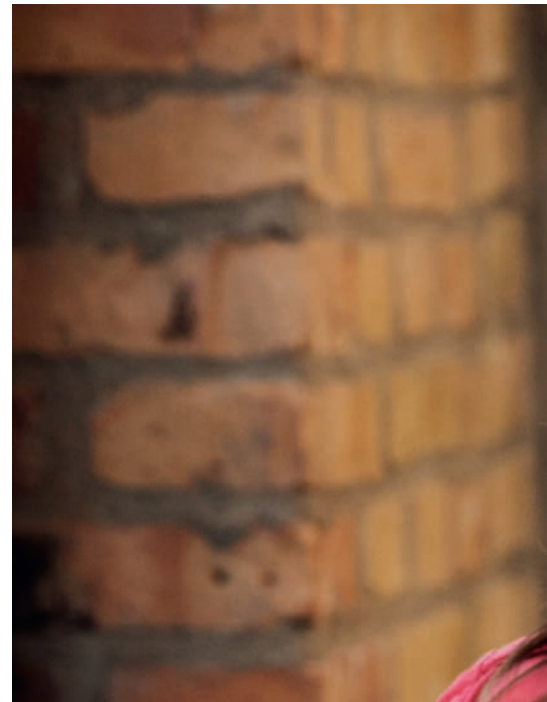
I de mere end 20 år kan jeg simpelthen ikke huske, at jeg er blevet udsat for at lære noget om momsregnskaber eller forretningsplaner. Og virksomhedsledere eller iværksættere som gæstelærere eller oplægsholdere blev vi ikke udsat for.

Det tætteste, jeg kan huske, på den slags var et akavet besøg på Sukkerfabriken i Stege på Møn, hvor der altid lugtede sødligt af melasse.

Derfor er det godt nyt, når humanistiske kandidatstuderende på SDU får et tilbud om et karriereudviklingsforløb, "Career Management Skills", ligesom der er lignende tilbud på andre universiteter. Det er også fint, at flere universiteter har fået en toning af iværksætteri via studentervæksthuse.

Men som professor Helle Neergaard siger i artiklen "25 procent flere højtuddannede selvstændige", som du kan finde på [magisterbladet.dk](http://magisterbladet.dk), så bør der være langt større fokus på at skabe en egentlig iværksætterkultur på universiteterne:

"Vi er absolut stadig en nation af lønmodtagere. Entreprenørskab er ikke noget, der bliver prioriteret på de videregående uddannelser i nogen større grad".



### FASTE RUBRIKKER

- 3 LEDER**
- 4 REDAKTØRENS KOMMENTAR**
- 11 SIDEN SIDST**
- 43 NYE BØGER**
- 48 NYE BØGER**
- 52 DEBAT**
- 54 FAGLIGT FORUM**

**57 LEDIGE STILLINGER**

**65 MEDDELELSER**

**Magisterbladet:**  
Peter Bangs Vej 30  
2000 Frederiksberg  
Telefon 38 15 66 00 (kl. 10-16)  
Telefax 38 15 66 65  
Internet: [www.magisterbladet.dk](http://www.magisterbladet.dk)  
e-mail: [magisterbladet@dm.dk](mailto:magisterbladet@dm.dk)

Al henvendelse vedr. abonnement og adresseændring: 38 15 66 00 og bed om medlemsafdelingen. Abonnement på Magisterbladet koster 225,50 kr. per kvartal.

**Redaktion:**  
Jakob Elkjær,  
ansvarshavende redaktør  
[je@dm.dk](mailto:je@dm.dk)

Tobias Dinnesen, digital redaktør  
[tdi@dm.dk](mailto:tdi@dm.dk)

Martin Ejlersen, journalist  
[me@dm.dk](mailto:me@dm.dk)

Pernille Siegfumfeldt, journalist  
[psi@dm.dk](mailto:psi@dm.dk)

Thomas Böttcher, journalist  
[tb@dm.dk](mailto:tb@dm.dk)

Louise Egholm Burcharth,  
journalistpraktikant  
[leb@dm.dk](mailto:leb@dm.dk)

Sidse Rølle Jakobsen, sekretær  
[srj@dm.dk](mailto:srj@dm.dk)

**Magisterbladet har  
redaktionel frihed**

**Direkte telefon:**  
38 15 66 52

**Annoncer:**  
DG Media a/s  
St. Kongensgade 72  
1264 København K  
Tlf. 70 27 11 55  
Fax 70 27 11 56

**Design og produktion:**  
Datagraf Communications  
[www.datagraf.dk](http://www.datagraf.dk)





## ARTIKLER



- 7** Akademikere har færrest sygedage
- 8** Ujævnt sygefravær i kommuner er et mysterium
- 12** Bag om historien: Rasmus Ejrnæs
- 14** Det kræver ofre at få succes



- 16** Innovationsfonden mener, at hun er 30 millioner kroner værd
- 19** Gazellen på Esplanaden
- 22** Mad Men bor i Kronprinsessegade og på Broadway



- 26** Fire dages arbejde – samme løn
- 30** Guide: Sådan forhandler du løn året rundt
- 36** En tøsedreng taler ud
- 38** Regionsansatte i kafkask forløb



- 41** Mundtligt forsvar af specialer skrottes
- 42** Nu mister nyuddannede dagpenge
- 44** Der bor en magister i maven på Christian Jensen

Forsidefoto: Lars Bech

Oplag: 34.500 eksemplarer

ISSN 0903-7349

Kontrolleret af



DANSKE MEDIER  
OPLAGSKONTROL  
Kontrolleret oplag: 35.881  
i perioden 1. 7.2015-30.6.2016

Produktionsplan:

Nr. 2 2016  
Udkommer: 10. februar  
Deadline debat: 30. januar  
Deadline annoncer: 1. februar  
Deadline kalender: 1. februar

Nr. 3 2016  
Udkommer: 10. marts  
Deadline debat: 27. februar  
Deadline annoncer: 1. marts  
Deadline kalender: 1. marts

Nr. 4 2016  
Udkommer: den 7. april  
Deadline debat: den 27. marts  
Deadline annoncer: den 29. marts  
Deadline kalender: den 29. marts



# Tjek din pension - måske kan du tjene 1 million?

Når du har pension hos os, får du et af de bedste afkast i branchen. Det sørger vores investeringsafdeling for. Men hvis du vil have det optimale ud af din pensionsordning, skal du løbende forholde dig til, om din pension og dine forsikringer matcher dine behov. Der kan være helt op til 1 million på spil.

Se hele regnestykket her: [mpension.dk/1million](http://mpension.dk/1million)

Tjek din egen pension  
[mpension.dk/min-pension](http://mpension.dk/min-pension)



PENSIONS KASSEN

Magistre  
& Psykologer



# AKADEMIKERE HAR FÆRREST SYGEDAGE

Akademikere melder sig langt sjældnere syg på jobbet end andre faggrupper. Men det betyder ikke nødvendigvis, at de er mindre syge, siger forskere.

**En lønmodtager med** en lang videregående uddannelse havde i gennemsnit 5,6 dage med sygefravær i 2015. Det er cirka 3 dage mindre end landets samlede gennemsnit og næsten det halve af fraværet blandt fagprofessionelle som sygeplejersker og lærere. For personer med forskerbaggrund er tallet endnu lavere: 4,4 sygefraværsdage i 2015. Det viser nye tal fra Danmarks Statistik.

“Akademikere har mindre sygefravær, fordi de typisk ikke har fysisk arbejde og dårlige arbejdsstillinger, som man kan have i andre jobtyper. Det er en del af forklaringen”, siger Merete Labriola, der forsker i sygefravær ved Institut for Folkesundhed på Aarhus Universitet.

Men der er også en anden forklaring på forskellen i sygefravær: Akademikere skjuler deres sygdom mere end andre.

“Akademikere dækker ofte over sygdom, fordi de har muligheden for det. Hvis de er syge, tager de en “hjemmearbejdsdag” og indhenter arbejdet i weekenden. Det kan en pædagog ikke gøre”, siger Merete Labriola.

“Akademikere kan typisk tage på arbejde med flere sygdomme, end andre kan. Når du er forkølet, er det rigtig dumt at møde op, hvis du arbejder med mennesker eller fødevarer. Men det gør ikke så meget som akademiker på et kontor”.

Sygefravær er ikke det samme som sygdom, pointerer Merete Labriola. Der kan være mange grunde til at melde sig syg – eller måske snarere til ikke at gøre det.

“Som akademiker har du måske en høj grad af medbestemmelse og selvledelse, som gør, at du føler dig som en vigtig del af arbejdspladsen. Og når andre er afhængige af dig, så tager du lige de ekstra hovedpinepiller og dukker op, selv om du føler dig syg”, siger Merete Labriola.

## Ildsjæle kan ikke lægge arbejdet fra sig

Det at møde op på arbejde, selv om man føler sig syg, bliver kaldt for sygenærvær. Det er et udbredt fænomen i Danmark, som professor Lotte Bøgh Andersen forsker i hos KORA og Aarhus Universitet.

“Det er som at tisse i bukserne, når man møder ind på arbejde, selv om man er syg. På selve dagen giver det mindre fravær, men på lang sigt skaber det bare mere sygdom. Sygenærvær belaster kroppen, og det belaster psyken. Og det betyder, at du som medarbejder begynder at lægge følelsesmæssig afstand til dit arbejde og bliver mindre engageret”, siger Lotte Bøgh Andersen.

“Det er ganske enkelt et sygdomstegn for organisationen, hvis medarbejderne føler, at de er nødt til at dukke syge op på arbejde”.

Sygenærvær sker ofte, når medarbejderne oplever, at der bliver stillet større krav i arbejdet, end de får ressourcer til at løse dem. Og det er særligt udbredt, når man har en høj grad af public service-motivation, hvilket net-

op præger magistrene, forklarer Lotte Bøgh Andersen.

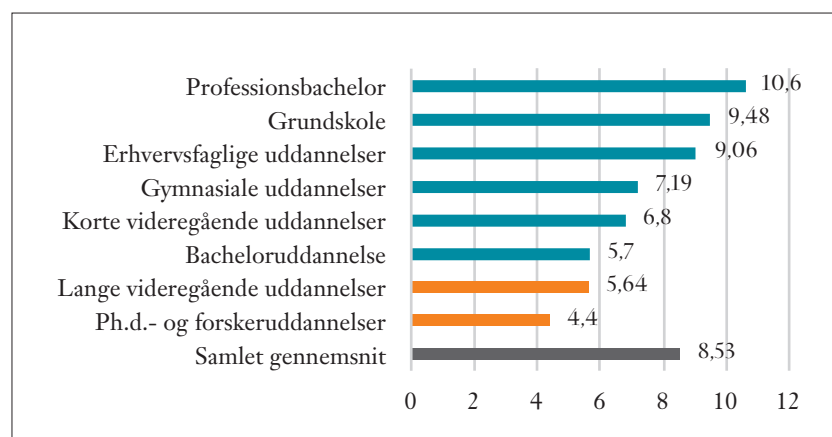
“Sygenærvær rammer især ildsjæle”, siger hun.

Det billede genkender formand for Magisterforeningen Camilla Gregersen. Magistre er “arbejdsbier”, som har svært ved at slippe arbejdet – både fordi de er engagerede og pligttopfyldende, og fordi vidensarbejdet er så individualiseret, mener hun.

“Mange kan ikke overskue at lægge sig syg, for så hober opgaverne sig bare op. Som akademiker sidder du ofte alene med et stort ansvarsområde, som kun du har viden til at håndtere. I modsætning til mange andre fag er der ofte ikke nogen vikar til at dække for dig”, siger Camilla Gregersen.

“Hvis folk er syge, men oplever, at de stadig bliver nødt til at gå på arbejde, så er der simpelthen for meget pres på. Og for mig viser det, at vi har brug for at italesætte, at man ikke altid kan arbejde med samme høje intensitet. Indimellem bliver man nødt til at restituere. Ellers siger kroppen fra, og hovedet siger fra, og så går folk ned med stress”. <<

## ÅRLIGE FRAVÆRSDAGE PR. FULDTIDSANSATTE 2015



Kilde: Danmarks Statistik (tabel: FRA021A)

# Ujævnt sygefravær i kommuner er mysterium

Hvorfor er sygefraværet højt blandt akademikere i Høje-Taastrup Kommune, men lavt i Odense? Ingen kender tilsyneladende forklaringen.

**Kommunalt ansatte** akademikere har et væsentligt lavere sygefravær end vej- arbejdere, der udfører hårdt fysisk arbejde.

Men hvorfor er der selv blandt akademikere store forskelle i sygefravær, når man ser på tværs af kommunegrænser?

Hvorfor har magistre, jurister og ingeniører i Hjørring Kommune siden 2009 i gennemsnit været syge 5,4 dage om året, mens deres kolleger i Høje-Taastrup i samme periode var sygemeldt 10,6 dage om året?

Og hvorfor er sygefraværet stejlt voksende i Kerteminde, men konstant faldende i Odense, hvor det på 6 år er reduceret med i alt 2,6 dage for hver eneste af de næsten 700 ansatte AC'ere – svarende til over 10.000 færre sygefraværstimer?

I Odense Kommune har man ikke noget klart svar, men kommunens HR-chef, Mads Bundesen, er positivt overrasket over udviklingen, som Magisterbladet har beregnet på baggrund af tal fra kommunernes løndatabase.

“Jeg sidder og gnægger, for vi har faktisk ikke haft noget særligt fokus på vores akademikere”, siger Mads Bundesen.

Godt nok har kommunen gennem flere år haft særligt fokus på sygefraværet blandt samtlige 12.000 ansatte med blandt andet specifikke måltal for sygefravær og opkald fra chefer til sygemedarbejdere 1, 5 og 10 dage efter en sygemelding. Men opgjort blandt alle

faggrupper har indsatsen kun givet “knap” 1 dags reduktion i sygefraværet siden 2011, oplyser chef for Sundhed og Trivsel Susanne Grønning. Om akademikerne har været særligt modtagelige for kampagnen, ved hun ikke.

“Vi kan sige, at der har været stort fokus på at nedbringe sygefraværet generelt, men jeg kan ikke give noget bud på, hvorfor akademikerne tilsyneladende har rykket mere. Men det er en dejlig udvikling”.

Overrasket er også tillidsrepræsentant i Kerteminde Kommune Peter Bundgaard, da Magisterbladet oplyser, at sygefraværet blandt akademikerne i kommunen er vokset fra gennemsnitligt 5,9 dage i 2009 til 13,1 dag i 2015.

“Over en fordobling målt i dage? Vi har haft nogle enkelte stresstilfælde med langtidssyge, og det er selvfølgelig noget, der slår igennem i en lille kommune, men ellers er det min generelle fornemmelse, at begejstringen over at gå på arbejde har været faldende pga. en del omstruktureringer over de seneste år. For at sige det pænt”.

## Vesthimmerland: Trivsel og tillid forebygger sygefravær

Helt andre toner lyder der fra Lise Overgaard. Hun er tillidsrepræsentant for 30 akademikere i Vesthimmerlands Kommune, der konstant er blandt kommunerne med det laveste sygefravær. Sidste år var det i gennemsnit 5,1 dag per AC'er, hvilket placerer Vesthimmerland som den syvendemindst sygdomsramte kommune i 2015. Og

de seneste 3 år har der slet ikke været længerevarende sygefravær over 28 dage blandt de ca. 100 AC'ere.

Vesthimmerland har på linje med Odense indført sygefraværssamtaler med de ansatte, men ifølge Lise Overgaard er det næppe forklaringen på de lave sygefravær blandt akademikerne. Hun peger i stedet på forebyggelse.

“Vi har meget selvstyring, og i hvert fald i min egen afdeling tror jeg, det er accepteret, at man nogle gange trækker stikket og tager en sygedag, hvis man er på grænsen. Det hele står og falder jo med, hvornår man er syg nok til at tage en sygedag. Hos os snakker vi om det, og det er legalt at blive hjemme, hvis man er halvsloj, så jeg tror, vi er gode til at tage længere sygdom i opløbet”, siger Lise Overgaard.

I Hjørring Kommune med ca. 190 AC'ere får man tæt på den modsatte udlægning af samme fænomen: lavt langvarigt sygefravær, der her har været mellem 0 og 1 dag blandt akademikere de sidste 4 år.

“At vi ligger lavt på langt sygefravær, hænger måske sammen med projekt “Tidlig Indsats”, hvor man blandt andet forsøger at sætte møder op med folk, der har været syge mere end 14 dage, eller i tilfælde af unormalt sygefravær, fx hvis en person er syg hver mandag. Men det er klart, at der skal være en balance, for folk skal jo ikke føle sig overvåget”, siger AC-tillidsrepræsentant Maj-Britt Jensen.

## Kan kultur være forklaringen?

Sygefraværsovkald modtager man også i Høje-Taastrup Kommune – det første, allerede dagen efter at man melder sig syg. Alligevel har det gennemsnitlige sygefravær blandt akademikere-

“Jeg sidder og gnægger, for vi har faktisk ikke haft noget særligt fokus på vores akademikere”.

Mads Bundesen, HR-chef i Odense Kommune





ne været højt siden 2009, i særdeleshed når det gælder korte perioder på mellem 2 og 7 dage. Høje-Taastrups magistre, jurister og ingeniører har de seneste 7 år i gennemsnit været syge 10,6 dage om året sammenlignet med Hjørrings 5,4 dage.

Personalechef Hanne Borchersen har ikke en entydig forklaring på, hvorfor sygefraværet blandt kommunernes 170 akademikere er højt.

“Det kan handle om helt konkrete enkeltsager, hvor man af personalepolitiske grunde accepterer et langt sygefravær, fx pga. cancer”.

Thomas Lund, seniorforsker med speciale i sygefravær hos Marselisborg-Centret i Aarhus, peger på, at arbejdspladserne er forskellige.

“Der kan være forskelle i registreringspraksis fra arbejdsplads til arbejdsplads. Nogle steder er man måske mere tilbøjelig til at tage et par hjemmearbejdsdage, når man er sløj, frem for at melde sig syg”, siger han.

Til gengæld tror han ikke, at eksempelvis geografi spiller ind på akademikeres sygefravær.

“Normalt vil man sige, at der kan være forskel på at være kommunal frontlinjemedarbejder i Københavns Nordvestkvarter og i Vestjylland, fordi klienterne er anderledes. Men den forklaring er ikke så relevant for de fleste akademikere”.

Det gennemsnitlige sygefravær for hver af Ringkøbing-Skjern Kommunes 3.800 ansatte voksede med 1,9 dag fra 2012 til 2015 svarende til over 50.000 arbejdstimer. Ligesom de fleste andre kommuner er der også her fokus på sygefravær og nye indsatser, som ifølge HR-udviklingskonsulent Lotte Holck Jensen virker. Alligevel er udviklingen lidt af en gåde.

“Jeg tror, at mange kommuner og topledere frygtelig gerne vil have meget detaljerede data på, hvad det er for knapper, vi skal dreje på, når det handler om sygefravær. Men de data har vi ikke, for vi har ikke noget krav på at vide, hvad medarbejderne fejler. Det er en viden, der er forankret i relationen mellem den enkelte medarbejder og lederen”. <<

#### SYGEFRAVÆR BLANDT AKADEMIKERE I KOMMUNERNE I 2015:

##### Top:

Fanø 31,2  
Ringkøbing-Skjern 14,2  
Kerteminde 13,1  
Assens 11,7  
Ringsted 11,3  
Høje-Taastrup 11,2  
Halsnæs 11,1  
Greve 11,1

##### Bund:

Samsø 1,1  
Ærø 3,4  
Favrskov 3,6  
Jammerbugt 3,8  
Vallensbæk 4,5  
Dragør 4,7  
Vesthimmerland 5,1  
Hjørring 5,2

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor; gnsntl. sygefraværsdage per medarbejder



# TR-årsmøde med fokus på det psykiske arbejdsmiljø og OK 18

– For tillidsvalgte i DM Offentlig og Forskning & Formidling

Er du også optaget af at øge trivslen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads? På TR-årsmødet får du værktøjer, bliver inspireret, og du netværker med andre tillidsvalgte.

Vi glæder os til at byde dig velkommen til to inspirerende dage sammen med eksperter og med andre tillidsvalgte i DM.

**Tid og sted:** 5.-6. april 2017 i Korsør.

Læs mere og tilmelding: [dm.dk/kalender](https://dm.dk/kalender)





# 1.119

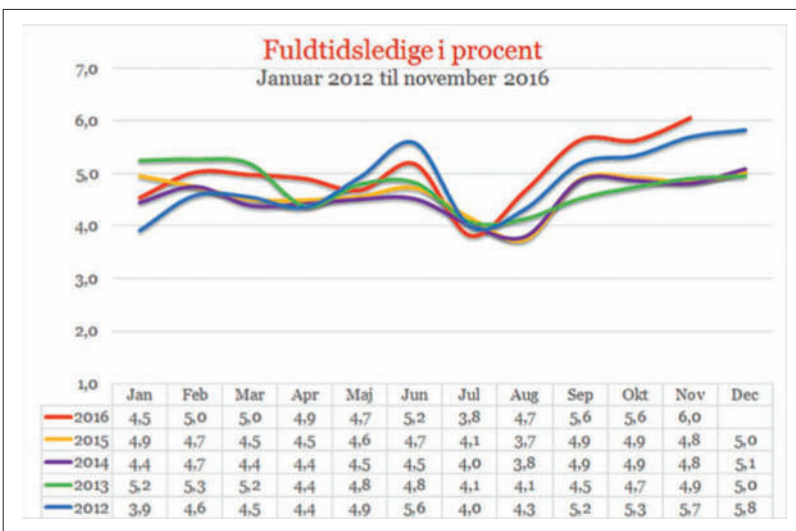
Så mange ord og nye udtryk blev i december sidste år føjet til Den Danske Ordbog. Ordbogen, der ligger på ordnet.dk, indeholder lige nu – ifølge Berlingske – omkring 100.000 ord, men den bliver opdateret flere

gange om året. Blandt de seneste tilføjelser er glasloft, hævnporno og jobtilbudsordning. Også engelskinspirerede ord som cybercrime og wakeupcall har fundet vej til Den Danske Ordbog.

“Vi skal have genskabt respekt om at have en akademisk grad ... Hvis du ser på Rusland, på fremtidens cyberkrige, hvis du ser på information som våben, så bliver dannelse afgørende. Der skal være spydspidser, der siger, hvad der er sandt, og hvad der er forkert”.

Minister for uddannelse og forskning Søren Pind (V) i Weekendavisen

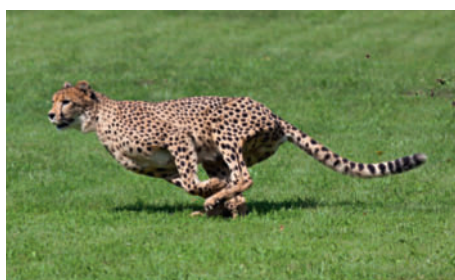
## Scient.-ledighed er faldet til 3,6 procent



3.722 magistre var ved udgangen af november 2016 fuldtidsledige. Det svarer ifølge MA (Magistrenes A-kasse) til 6 pct. af alle medlemmer. Tallet dækker over store forskelle fra fag til fag. Mens scient.er har en lav ledighed på 3,6 pct., og det lille fag eskimologi er helt nede på 0 ledige, så topper religionshistorie og europæiske studier listen med hhv. 17 og 26 pct. arbejdsløshed. Som kurven viser, er ledigheden nu på samme niveau som i 2012.

## GEPARDEN ER TRUET

Verdens hurtigste dyr til lands – geparden – er tæt på at blive udryddet. Et nyt studie fra Zoological Society i London anslår, at der kun er godt 7.100 vilde geparder tilbage i naturen. Det skyldes især, at deres jagtterritorier bliver opdyrket af mennesker. Videnskab.dk skriver, at geparden er udryddet i Asien bortset fra under 50 dyr i Iran. Resten af bestanden lever i seks lande i det sydlige Afrika.



## FORMANDSSKIFTE I BESTYRELSEN PÅ AU

1. februar overtager Connie Hedegaard formandsposten i bestyrelsen på Aarhus Universitet. Hun afløser Michael Christiansen, der har siddet i stolen siden 2011. 57-årige Connie Hedegaard er cand.mag. i litteratur og samfundsvidenskab fra KU og har en lang karriere bag sig som journalist og konservativ klimaminister. Fra 2009 til 2014 var hun EU's klimakommissær.

## BIG DATA-BACHELOR

50 studerende vil efter sommerferien 2017 blive optaget på Danmarks første uddannelse i datascience. Det er IT Universitetet, der sammen med erhvervslivet har udviklet tilbuddet, der skal imødekomme et stigende behov for specialister, der kan håndtere komplekse datasæt, såkaldt big data. Den treårige bachelorgrad bliver tværfaglig og vil bygge på et tæt projektsamarbejde med virksomheder.



# Rasmus Ejrnæs

Biolog og forfatter til “Den uendelige have” fortæller her om sit forhold til en af Danmarks få pletter med vild natur – kysten ved Kalø Hestehave.

På dette sted har skovdyrkerne holdt sig væk. Og når der ikke kommer nogen og holder orden, begynder naturen at arbejde. Arterne begynder at blande sig med hinanden. Så vælter der et træ og skader et andet træ. Så kommer der et hul, hvor en flagermus flytter ind. På en forunderlig, planløs måde bliver der skabt mangfoldighed og variation.

Det, jeg oplever, når jeg kommer herud, er en følelse af rummelighed. Her

har ingen bestemt, hvad der er rigtigt og forkert. Det virker på en selv – følelsen af at være o.k., som man er. At alle er velkomne.

I en have er der masser af ting, der ikke passer med planerne – mælkebøtten, husskaden og dræbersneglen er i særdeleshed forkerte. Og som haveejer ser man altid alt det, der skal gøres, fordi det ikke er, som det skal være. Men i sådan en skov her, som ikke er min, er der ingen

planer eller grænser. Det giver en frihed og en rummelighed.

Det mærkes næsten fysisk, når jeg bevæger mig fra planlagte, rammesatte firkanter og så til sådan noget, der bare får lov til at være sig selv.

For mig er der to vigtige aspekter omkring sådan et sted. Det ene er det værensmæssige aspekt, der ikke handler om viden, men om kærlighed og samhørighed. Det an-

det er modsætningen mellem skoven, når den er som her, og den dyrkede skov, hvor man fjerner blomstrende buske og gamle træer og udelukker de store dyr. Det er forskellen på levende skov og dødssyg træmark.

I mange år har vi ikke gjort andet end at fortrænge naturen for egen vindings skyld. Derfor handler natursagen om at give plads til andet end os selv. Vi skal sætte os ud over vores egen næse. <<







# Det kræver **Ofre** at få succes

At starte virksomhed er som at være med i et Navy SEAL Team og blive ladet alene tilbage i Afghanistan, mener både en forsker og en entreprenør. Men skal den bedste iværksætter helst være solorytter eller holdspiller, ung eller erfaren, specialist til fingerspidserne eller en "Jack of all trades"? Få svarene her.

**"Den største udfordring,** en iværksætter vil stå over for, er at tage springet".

Sådan siger Martin Thorborg, der selv er en af landets mest kendte af slagsen.

I midten af 90'erne kom Thorborg i spotlyset, da han sammen med to venner startede søgemaskinen Jubii og få år senere solgte firmaet med en trecifret millionfortjeneste.

Siden har han selv været investor i en række startups. Sidste skud på stammen er regnskabsprogrammet Dinero, som foretager fuldautomatisk bogføring, når man fodrer det med billeder af sine bilag.

Hvis det primært er ønsket om et glamourøst jetsetliv, der trækker én i retning af at blive iværksætter, er der hverken sympati eller penge at hente hos mangemillionæren i Kongens Lyngby:

"Ud over at folk selvfølgelig skal pitche en original idé for at overbevise mig, så skal de også demonstrere, at de kan leve på en sten, sove under skrivebordet, når travlheden topper, og i perioder fuldstændigt tilsidesætte deres sociale behov. De skal tåle modgang og kunne tage noget smerte", påpeger Martin Thorborg.

I hans bog duer det ikke, at folk pusler med at starte en virksomhed, fordi de også gerne vil have bedre tid til deres børn.

"Det duer heller ikke, hvis de forventer en god, fast månedsløn fra første dag, og derfor skal folk tænke sig rigtig godt om, før de forfølger en lidt vag iværksætterdrøm", siger Martin Thorborg.

"Måske er det federe bare at blive i sit gode, faste job, hvis man er midt i 40'erne

og glad for sit parcelhus. At starte virksomhed er som at være en del af et Navy



*"Bered dig på at gå ned i løn i perioder med lavvande i kassen", siger grundlægger af ReD Associates, Filip Lau.*

SEAL Team og blive ladet alene tilbage i Afghanistan. Det skal man være indstillet på”, understreger han.

### Undgå “trial and error”

Thorborgs beskrivelse af opstartstiden for en selvstændig er ret dækkende, mener Toke Reichstein. Han er professor på CBS og tovholder på businessuniversitetets bacheloruddannelse i entreprenørskab.

Noget af det første, han advarer sine studerende imod, er “at springe ud fra 10-metervippen”.

“50 procent af alle nystartede virksomheder lukker, inden der er gået fem år, og det er særligt yngre uden et dybere branchekendskab, der går ned. Forskningen viser, at de, der har størst chance for skabe en vækstvirksomhed, er de erfarne, de tålmodige og dem, der samler et team omkring sig, hvor variationen af kompetencer er bred”, forklarer Toke Reichstein.

“Det er med til at sikre et bedre forretningsgrundlag, og man undgår alt for mange uprofessionelle “trial and error”-forsøg, før produktet sidder i skabet”, tilføjer CBS-professoren.

Et studie fra Aarhus Universitet har dokumenteret, hvor vigtigt det er for en ny virksomhed, at bestyrelsen er rigtigt sammensat.

“Det er fx kun sjældent en fordel for en startup at invitere andre entreprenører indenfor. Det er vigtigere, at bestyrelsen rummer en faglig tyngde og en indsigt i det marked, som virksomheden vil ind på. Det gælder både for produktions- og for forsknings- og udviklingsvirksomheder”, forklarer Toke Reichstein.

Når tyngden er på plads i bestyrelsen, skal entreprenøren til gengæld selv være en “Jack of all trades”, der både kan påtage sig forskellige roller og løse alle mulige opgaver, påpeger han.



“Jeg tog et lån i min andelslejlighed og skrev mit speciale på 23 dage”, fortæller Clio Onlines grundlægger Louise Herping Ellegaard.

“I en nystartet virksomhed sidder der aldrig et team af konsulenter klar. Du skal både være opfinder, regnskabschef, salgskonsulent og feje gulvet”, pointerer Toke Reichstein.

### Heltedyrkelsen har en effekt

På CBS’ eget center for entreprenørskab, CSE, sker der p.t. det lidt paradoksale, at færre studerende forsøger sig med at starte egen virksomhed, samtidig med at interessen for at blive iværksætter blandt de unge er kraftigt stigende.

“En del bliver bremsede af, at de skal afslutte fag hurtigere pga. fremdriftsreformen. Til gengæld er de studerende, der alligevel klør på, som regel ret seriøse”, siger professoren.

Den stigende interesse

for entreprenørskab skyldes bl.a., at flere unge i dag har et brændende ønske om at blive mere autonome i deres liv, mener han.

“Og så har heltedyrkelsen også en effekt. Succesrige entreprenører er jo langt mere eksponerede i dag end for 20 år siden. Tag bare Martin Thorborg”, påpeger Toke Reichstein.

Ligesom Jubiis grundlægger gør CBS-professoren en dyd ud af ikke at male et skønmaleri, når han underviser sine studerende på entreprenørskabsuddannelsen:

“Vores forskning peger på, at iværksættere, der går ned med en virksomhed mere end én gang, gentager de samme fejl. Man skal ikke undervurdere, hvad det kræver, og slet ikke romantisere konkurrencer, medmindre folk lærer af deres erfaring. Jeg vil gerne vinke farvel til janteloven, men det kræver faktisk ydmyghed at starte som selvstændig”. <<



“Det tog et år at udfærdige en ansøgning til Innovationsfonden”, siger cand. scient. Anne Sophie Vinther Hansen fra Cumulus Bio.



# Innovationsfonden mener, at hun er 30 millioner kroner værd

Det kan snildt tage 10-15 år at løbe en virksomhed som Cumulus Bio i gang. Til gengæld er penge og perspektiver helt enorme, hvis det lykkes at omsætte planter til flybrændstof. Begge dele er drivkraften for kvinden bag et højteknologisk eventyr, som Innovationsfonden støtter massivt.

**Den vigtigste “milestone”** i Cumulus Bios foreløbigt seks år lange liv var, da de første 25 liter af virksomhedens helt egen heksebryg blev hældt på en motor for første gang – og den virkede!

“Det var en helt fantastisk følelse. Maskinen startede helt uden at hoste, og vi kunne stå og kigge på det konkrete resultat af flere års behårdt arbejde med forskning og udvikling. Den dag drak vi champagne”, siger Anne Sophie Vinther Hansen.

Hun er 34 år, cand.scient. i biologi/bioteknologi, cand.merc.bio., serieiværksætter, opfinder – og siden 2012 direktør i sin egen virksom-

hed Cumulus Bio. Ud over hende er der to andre fastansatte og en del løst tilknyttede.

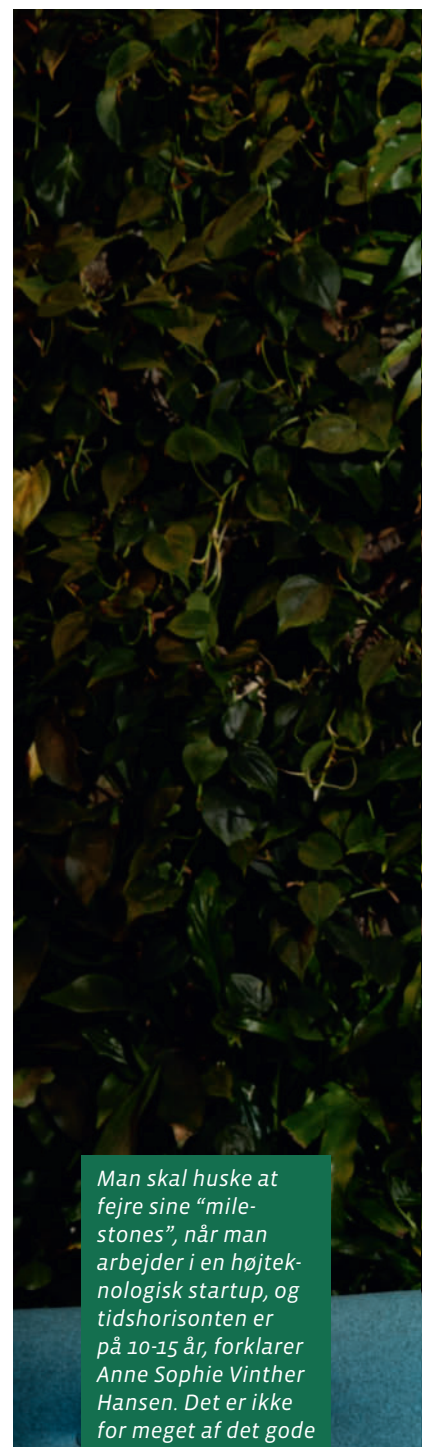
Det med at fejre sine “milestones” er ekstremt vigtigt, når man arbejder i en højteknologisk startup, og tidshorisonten er på 10-15 år, før et færdigt udviklet produkt – måske – kan sendes på markedet.

“Vi fejrede også, da det lykkedes os at samle et internationalt konsortium, hvor både flyselskaber, et par universiteter og andre mindre virksomheder gik med. Det har givet os rigtig meget vind i sejlene. Nå ja, og så fejrede vi med en meget stor kage, den dag vi fik 30 millioner af Innovations-

fonden”, smiler Anne Sophie Vinther Hansen.

## **Guldet for enden af gangen**

Hun er lige så beskeden som det lille bare kontor med udsigt til de store regnvåde indfaldsveje i Københavns Sydhavn, hvor Aalborg Universitet har en aflægger. Og på Cumulus Bios kontor er der hverken kunst på væggene, hyggebelysning eller familieportrætter på skrivebordene. Men det er heller ikke for hyggens skyld, at virksomheden og lignende startups er flyttet ind på universitetet. Guldet ligger lidt længere henne ad gangen på de højt specialiserede laboratorier med udstyr til millioner og – i Nordjyl-



*Man skal huske at fejre sine “milestones”, når man arbejder i en højteknologisk startup, og tidshorisonten er på 10-15 år, forklarer Anne Sophie Vinther Hansen. Det er ikke for meget af det gode at skåle i champagne.*



land – en endnu større maskinpark, som forskerne kan få adgang til.

Cumulus Bio bygger på en idé, Anne Sophie Vinther Hansen fik, allerede mens hun læste til kandidat i bioteknologi på Københavns Universitet. Virksomheden laver forsøg med at omsætte plantemasse til biobrændsel. Især koncentreret om alt

det landbaserede plantemateriale, fx halmen, som står tilbage, når landmanden har høstet sine marker.

“Tricket er at lave den karbon, som i forvejen findes i vores økosystem, om til energi i stedet for at vente på, at råolien bliver modnet og får de kemiske egenskaber, der gør den anvendelig som energiressour-

ce. Det tager nemlig millioner af år”, påpeger Anne Sophie Vinther Hansen.

#### Udvikler i blinde med skyklapper på

De brændstøfløsninger, som findes på markedet i dag, er efterhånden gamle. Det var fx en belgier, der i 1922 skabte den biodiesel, bilerne kører på i dag.

“Vi arbejder på at modne en række nye løsninger på området. Vi forsker i at oprense, fermentere, tilsætte kemikalier og andre typer af molekyler for at opnå et biobrændselsprodukt, der er så godt, at SAS og andre vil fylde det på sine fly”, forklarer Anne Sophie Vinther Hansen.

&gt;&gt;



#### OM CUMULUS BIO:

- Idé udformet 2010, virksomhed etableret i 2012.
- Startet af cand. scient. og cand.merc. i bioentreprenørskab Anne Sophie Vinther Hansen.
- Udvikler transportbrændsel på biomasse til jet- og skibsmotorer.
- Udfører konsulentopgaver for transportbranchen.
- Har tre fuldtidsansatte og engelsk som virksomhedssprog.
- Har kontor på og et tæt samarbejde med Aalborg Universitet.
- Har etableret et konsortium bestående af bl.a. to flyselskaber, en flyproducent og en række små og mellemstore virksomheder.
- Konsortiet har fået 30 millioner kroner af Innovationsfonden til udviklingsarbejde.

>> Hendes forretningsidé lå i dvale et par år, mens hun tog en cand.merc. oven i kandidaten fra Københavns Universitet. Først da var hun klar.

“Vi er ikke ene om at arbejde i det her felt internationalt set. Men mange teknisk mindedde iværksættere har en tilbøjelighed til at arbejde med skyklapper på og udvikle i blinde. Fordi jeg skrev speciale om faldgruber for nye biotekstartups, har jeg nok haft en lidt anderledes tilgang til produktudvikling og markedsanalyse”, siger hun.

“Vi har fx koblet slutbrugerne, som er flyselskaberne, på fra start. Derfor ved vi, at vi aldrig kommer til at sælge en dråbe brændstof, som ikke lever op til høje tekniske krav, eller har været årsagen til, at en masse regnskov er blevet brændt

af. Vi har desuden været meget bevidste om, at vores akademiske stamtræ ikke er så veludbygget endnu. Godt nok er vi alle højt uddannede, men vi er også unge, og derfor har vi fundet nogle strategiske partnere, som er med til at give os en vis tyngde, når vi bevæger os ud i verden”, forklarer Anne Sophie Vinther Hansen.

### Spændende at udvikle en megagod hest

Bevillingen på 30 millioner fra Innovationsfonden er et stort skulderklap i den iværksættertilværelse, der startede, allerede da Anne Sophie Vinther Hansen var 11 år gammel.

“Da begyndte jeg at avle, træne og sælge rideheste i Danmark, Norge og Sverige. Jeg gjorde det, fordi det var helt vildt spændende at udvikle en megagod ridehest. Og det er jo begrænset, hvor mange man kan have stående, selv når man bor på landet”, forklarer hun.

Siden har hun arrangeret både koncerter og festivaler, og mens hun studerede,

“Vi håber naturligvis på, at vores indsats giver et payoff, og vi kommer til at tjene en masse penge”.

*Anne Sophie Vinther Hansen, cand.scient. og iværksætter*

begyndte hun at hjælpe virksomheder med dataindsamling og håndtering af forsøgsdyr til laboratorieforsøg. Det blev over tid til en konsulentvirksomhed, der også testede medicinalvareprodukter og kosttilskud.

Bag serieiværksætteriet gemmer sig lige dele interesse og et ønske om at lave en solid forretning.

“Vi håber naturligvis på, at vores indsats giver et payoff, og vi kommer til at tjene en masse penge. Men drivkraften bag Cumulus Bio er lige så meget, at vi gerne vil være med til at gøre fede tekniske løsninger

ger tilgængelige for almindelige mennesker og hjælpe os alle til et bedre, mere effektivt og nemmere liv. Hvis vi bare ville forske, var vi blevet forskere på universitetet”, siger hun.

Næste “milestone” for Cumulus Bio forventer Anne Sophie Vinther Hansen at nå om godt halvandet år.

“Man skal igennem en lang, lang række test, før man overhovedet får lov til at hælde sit produkt ind i en flyver. Vi prøver at udvikle det, vi kalder for “en dødstest”. Hvis du starter de test fra en ende af og når halvvejs igennem, før der opstår en showstopper, så har du spildt utroligt meget tid og energi. Vi prøver at strømline vores test gennem matematiske moduleringer, så vi kun bruger tid på de bedste kandidater”, forklarer hun.

“Indtil nu har vi testet 25 liter biobrændstof. Et jettfly bruger et ton i timen. Vi satser på at kunne gennemføre en afgørende motortest i 2019”. <<

## 5 gode råd

fra cand.scient. Anne Sophie Vinther Hansen, grundlægger af og direktør i Cumulus Bio

①

### Undgå spildtid – forstå det miljø, du udvikler til

Involver universiteter, andre virksomheder, miljøorganisationer og ikke mindst slutbrugerne fra start.

②

### Spørg om hjælp

Gå både til professionelle og brug omgangskredsen, når du skal have gode råd. De, det lykkes bedst for, ved godt, hvad de ikke selv kan finde ud af.

③

### Sæt et stærkt team

Det er så godt som umuligt at stå distancen helt solo i virksomheder, som det kan tage årtier at løbe i gang. Og det er vigtigt at have nogen at fejre sine delsejre med undervejs.

④

### Millionerne kommer ikke af sig selv

Sæt overraskende mange mandetimer af til administration. En ansøgning til fx Innovationsfonden har taget et år at udfærdige. Afrapporteringer er lige så minutløse. Og så er der samarbejdskontrakter, personale-sager mv.

⑤

### Byg din virksomhed på interesse

Ellers kan du ikke holde ud at leve sammen med den i så mange år eller investere så mange timer, som det kræver.



# Gazellen på Esplanaden

Historiker Louise Herping Ellegaard drømte om at få job på et museum. Men på en Skanderborgfestival opstod ideen om et digitalt historieunivers for elever i grundskolen. Siden er det kun gået én vej for gazellevirksomheden Clio Online, og i marts solgte de tre medstiftere 60 pct. af ejerandelen for et tocifret millionbeløb.

**Det var to glade** historiestuderende fra KU, der i sommeren 2006 tog på Skanderborgfestival for at fyre den af.

Janus Benn Sørensen havde netop afleveret sit speciale og trængte til et pusterum i jagten på et gymnasielærerjob i hovedstadsområdet.

Louise Herping Ellegaard, på det tidspunkt 26 år gammel, skulle lige holde lidt fri før sin egen specialeskrivning. Hendes mål var at få job på et museum.

Efter festivalen skulle tømmere mændene plejes på



*“De bedste ideer er tit de mest enkle og båret af begejstring. Begejstringen har fulgt os fra start, forklarer historiker og direktør Louise Herping Ellegaard.*



» en fisketur i Ry. Den tur vendte op og ned på alle planer.

Med om bord var blandt andre redaktøren af en internetportal, der hedder danske-dyr.dk, som drives af en virksomhed i Næstved.

“Både Janus og jeg blev vildt fascinerede af, at man kunne have sådan et fedt job på Sjælland og samtidig bo langt ude i en skov i en stråttækt idyl i Jylland.

Vi kom til at tale om alle de muligheder, digitaliseringen skabte, også inden for vores eget område historiefremstilling. Og sådan opstod ideen til vores virksomhed”, forklarer Louise Herping Ellegaard.

#### **Omsætning på 60 mio. kr. sidste år**

Det startede som et tilbud til historielærere i grundskolen, men i dag udvikler Clio Online digitale under-

**“Det er jo sjovere at gå på arbejde, når der er plads til at tænke stort, fordi vi har fået tilført noget kapital”.**

*Louise Herping Ellegaard, historiker og direktør*

visningstilbud til elever på alle klassetrin og i stort set alle fag.

Skolerne kan tegne abonnement på et af forlagets digitale produkter, typisk

for en treårig periode, og dernæst få adgang til serveringsklare pakker, der indeholder både tekster, lydfiler, filmbidder, spil, årsplaner, eksamensspørgsmål og meget mere.

Indholdet i pakkerne udvikles hele tiden, og i modsætning til trykte bøger tager de ofte udgangspunkt i topaktuelle begivenheder, fx en nobelprisuddeling eller et præsidentvalg i USA.

Sidste år lå omsætningen i Clio Online tæt på 60 millioner kroner. I dag beskæftiger forlaget 135 ansatte i Danmark, og i Stockholm er 75 medarbejdere ved at løbe det svenske marked i gang.

Adressen er Esplanaden i det fashionable København, og naboen er Maersk Oil.

Pokalerne står tæt på disken i receptionen: gazeller på stribe fra Dagbladet Børsen, som har fejret Clio Onlines stejle vækstkurver fire år i træk. Stedet emmer af ung og uhøjtidelig startup, fra det øjeblik man træder ind ad døren.

Der er ingen, der umiddelbart svarer på ringeklokken, ingen folk bag receptionsdisk, der tager imod, og intet fint chefkontor, hvor vigtige ting kan foregå bag lukkede døre. Direktøren for Strategi og Forretningsudvikling sætter sig til rette i sofaen lige der, hvor hoveddøren hele tiden går op, og lige ved siden af et kao-

#### OM CLIO ONLINE

- Blev grundlagt af historikerne Louise Herping Ellegaard og Janus Benn Sørensen samt Lasse Guldsborg.
- Udkom i 2007 med sin første læringsportal, Danskhistorie.dk, og siden Historiefaget.dk.
- Beskæftiger i dag over 200 medarbejdere i Danmark og Sverige. Alle Clio Onlines redaktører er tidligere skolelærere.
- Skoler kan tegne abonnement på et af forlagets digitale læringsportaler og dernæst få adgang til serveringsklare pakker, der indeholder både tekster, lydfiler, filmbidder, spil, årsplaner og eksamensspørgsmål etc.
- Havde sidste år en omsætning på 59 mio. kr. og et overskud på 24 mio. kr.
- Solgte en majoritet af ejerandelen til Bonnier Business Press i marts 2015 for et tocifret millionbeløb.
- Forsøger p.t. at gentage den danske succes i Sverige.



tisk stativ med bøjler, hvor primært yngre medarbejdere kaster deres overtøj.

### Det startede med Kleopatra på biblioteket

Egentlig er Louise Herping Ellegaard ikke overrasket over, at Clio Online er blevet så stor en succes.

“De bedste ideer er tit de mest enkle og båret af begejstring. Begejstringen har fulgt os fra start. Det festede ved min egen skoletid var temadagene, hvor vi kunne fordybe os i et emne på tusind måder, lave mad fra et andet land eller lege beboer fra en anden tid. Det sidder dybt i mig”, fortæller Louise Herping Ellegaard.

Vestjyden i de høje hæle tænker tilbage på, dengang hun lånte Asterix på biblioteket.

“Det var de tegneserier, som jeg lånte på biblioteket i Ansager, der gjorde mig så nysgerrig på historie, at jeg af mig selv opsøgte mere viden om Cæsar og Kleopatra. Det med at gøre det sjovt at lære og vække børns nysgerrighed ved at formidle viden på utraditionelle måder er hele kernen i vores virksomhed”, fortsætter hun.

I 2006 var ingen endnu kommet på den idé at udnytte internettets muligheder ordentligt i grundskolens undervisning.

“Fordi vi er historikere, var det selvfølgelig historiefaget, vi udviklede en læringsportal til først. Jeg var selv redaktør på den. Efterhånden som efterspørgslen voksede, og vi fik kunder i butikken, har vi udviklet en lang række portaler – fag for fag og klassetrin for klassetrin”, forklarer hun.

#### Lasse kunne lidt kodning

At starte et internetforlag kræver hverken store lokaler eller masser af dyrt ud-

styr. I lang tid var der heller ikke nogen it-afdeling eller marketingfolk i Clio Online.

“Janus og jeg koblede en tredje bekendt, Lasse Guldsborg, på projektet. Han er cand.merc. og kunne lidt kodning. Jeg tog et lån i min andelslejlighed og skrev mit speciale på 23 dage, i øvrigt om opstarten af vores firma. Og så

**“Det med at gøre det sjovt at lære og vække børns nysgerrighed ved at formidle viden på utraditionelle måder er hele kernen i vores virksomhed”.**

*Louise Herping Ellegaard, historiker og direktør*

var vi ret hurtigt flyvende”, husker Louise Herping Ellegaard.

Det er kun et halvt år siden, at de tre virksomhedsstiftere, med millioner i fortjeneste, solgte 60 pct. af forlaget til det svensk-ejede Bonnier. De sidder fortsat i direktionen alle tre og har ingen planer om at skrue ned for aktiviteterne. Tværtimod.

“I Sverige har vi netop lanceret 12 produkter inden for 10 fag. Det har fået mig til at genopleve meget af det, vi gjorde, dengang vi startede op i Danmark. Nu kører vi på med videreudviklingen, og vi overvejer også at starte op i England”, siger Louise Herping Ellegaard.

“Det er jo sjovere at gå på arbejde, når der er plads til at tænke stort, fordi vi har fået tilført noget kapital, og økonomien er sund. Det er selvfølgelig også dejligt, at vi nu har indtægter, der gør, at min familie kan bo i et godt hus”, tilføjer den nu 36-årige direktør. <<

# 5 gode råd

fra historiker Louise Herping Ellegaard, grundlægger af forlaget Clio Online

①

#### Få skidt under neglene

Folk med forskelligartet livs- og arbejds erfaring er bedre rustet til iværksætterier end kandidater, der kun har studieerfaring.

②

#### Gå i fredagsbaren

Opdyrk et netværk, og få omgangskredsen til at bidrage med alle de kompetencer, du ikke selv har, fx inden for it, jura og forretning.

③

#### Kom i gang!

Allerhelst mens du endnu studerer. Det er en kæmpe fordel at være ung, energisk og lidt naiv. “Det går nok alt sammen”-holdningen er lige så vigtig for en iværksætter som en forretningsplan.

④

#### Indstil dig på at knokle for ingen penge

Endnu en grund til at starte virksomhed, før du har optaget kreditforeningslån og har fået børn.

⑤

#### Vær taknemmelig

Forsøg, der ender i ingenting, skal også anerkendes som værdifulde skridt på vejen.

# Mad Men

## bor i Kronprinsessegade og på Broadway

Konsulenthuset ReD Associates løser kundemysterier for at skabe vækst i virksomheder som Lego, Adidas og Ford Motor Company. I stedet for tal og søjlediagrammer bruger ReD filosoffer, etnologer og sociologer til at forstå markedet. På 12 år er den forretningsmodel blevet en millionforretning for sociolog Filip Lau og de øvrige partnere.

Det var fire unge mænd med store armbevægelser, der i 2004 satte alt på ét bræt, lejede 400 fredede og eksklusive kvadratmeter med udsigt til Kongens Have i Kronprinsessegade og lagde prisen for deres konsulenttydelser i den dyre ende.

Men der var også tyngde i projektet, påpeger Filip Lau, en af konsulenthuset ReD Associates' grundlæggere.

“Godt nok var vi kække, men vi havde hver især gjort vores erfaringer i branchen og set en ledig niche. Fra starten var vi ret sikre på, at vi havde et potent teoriapparat, der var rigtig meget værd for virksomheder”, forklarer han.

**“Vi vil hellere have en klassisk antropolog med en dyb viden inden for sit felt. På den måde er vi ret elitære”.**

*Filip Lau, partner og grundlægger*

Filip Lau siger, at ReD Associates er de eneste i branchen, der ikke har en ren businessstilgang til salg, marketing og design.

“Vores vinkel er at give virksomheder en vidensbaseret forståelse af deres kunder. Det gør vi ved at bruge humanistiske og socialvidenskabelige værktøjer og filosofier”, uddyber han.

### Kun få CBS'er på lønningslisten

Filip Lau er 40 år, koffeinafhængig og bornholmer. Og så er han uddannet sociolog fra Københavns Universitet. Han har netop afsluttet et stående mandagsmorgenmøde med en stor del af de 35 medarbejdere på ReD's københavnerkontor. Senere i dag er der skype-møde med New York, hvor ReD har lige så mange ansatte. Kontorerne i Shanghai og London er kun lige i opstarten.

Konsulenterne i København kommer fra 16 forskellige nationer, og arbejds sproget er engelsk. Flertallet er yngre end 30 år og håndplukket blandt de bedste ny-

udklækkede amerikanske og europæiske kandidater fra filosofi, historie, arkæologi, antropologi og socialvidenskaberne. En firmaanedote fortæller, at ReD på et tidspunkt var næststørste arbejdsplads i Danmark for etnologer – kun overgået af Nationalmuseet. Til gengæld er der kun ganske få CBS'er på lønningslisten, og det er helt bevidst.

“Det er meget nemmere at gøre en kritisk tænkende humanist til kommerciel rådgiver for en virksomhed, end det er at tage en CBS'er og lære ham eller hende at blive kritisk tænkende. Det kan ikke lade sig gøre, det har vi lært på den hårde måde”, konstaterer Filip Lau.

“Vi kunne heller ikke finde på at ansætte en teknoantropolog, vi vil hellere have en klassisk antropolog med en dyb viden inden for sit felt. På den måde er vi ret elitære”, tilføjer han.

### Forholdet starter som en klassisk dannelsesrejse

På mandagsmødet har konsulenter og partnere været omkring projekter for Lego,



Coloplast og det svenske tøjfirma Tiger. Smykkefirmaet Pandoras team har gjort status, og detaljer i aftaler med en schweizisk bank og et stort dansk forsikringselskab om en digital omstilling er ligeledes blevet vendt.

Another day at the office for managementkonsulenthuset, der også tæller kunder som Adidas, Ford Motors og sydkoreanske Samsung.

Netop Samsung bruger Filip Lau som eksempel, da han skal forklare, hvorfor ReD ikke udelukkende ser sig selv som et reklamebu-





Du bliver nødt til at forstå mennesker for at nå dem med dine produkter, forklarer Filip Lau, der er partner og grundlægger af ReD Associates.

#### OM RED ASSOCIATES

- Hjælper virksomheder med at finde en retning for fremtidens vækst med værktøjer funderet i humaniora og socialvidenskab.
- Blev etableret i 2004 af fire, der kendte hinanden fra designbranchen.
- I dag har virksomheden 10 partnere.
- Havde i 2015 en omsætning på 120 millioner kroner.
- Har i dag 70 medarbejdere i fire byer: København, New York, Shanghai og London.
- New York-kontoret, der åbnede for syv år siden, er i dag det største.
- Solgte i foråret 49 % af konsulenthuset til it-virksomheden Cognizant for et ikke offentliggjort millionbeløb.

reau, der laver klog markedsføring.

“Samsung kontaktede os for nogle år siden. Dengang var Sony stadig størst, men Samsung havde en idé om, at de ville lave et fantastisk fjernsyn, der skulle vinde indpas hos cool, designbevidste skandinaver. De mente, at det ville give en trickle-down-effekt til andre cool forbrugere i London, New York osv., ud fra devisen om, at vinder man den skandinaviske forbruger, så kan man vinde resten af verden. For at udvikle et helt særligt produkt ville sydko-

reanerne en tur til Skandinavien for at forstå, hvordan vi lever, og hvordan vi har det med elektronik, særligt fjernsyn”, forklarer han.

Men for at forstå Samsungs udgangspunkt tog ReD først til Sydkorea.

“En af de ting, vi bemærkede, var, hvordan de river ned og bygger nyt – hele tiden. De føler meget lidt nostalgi ved ting. Til gengæld er de rasende teknologibegeistrede. Det er det, landet bygger på. Denne meget lidt nostalgiske tilgang til verden betyder blandt andet, at Samsung skifter tv-kollektionen

ud hvert halve år. I en koreansk familie sidder det store fjernsyn på hjemmets bedste væg med spotlys og fuldt fokus. Hvor designbevidste danskere helst putter tv’et væk, hvis de da ikke vælger det helt fra, så har sydkoreanerne en helt anden æstetik, og fjernsynet spiller en meget prominent rolle i hjemmet”, forklarer Filip Lau.

At de potentielle slutkunder havde et helt andet verdenssyn, kom som et chok for Samsung, der indtil da alene havde fokuseret på at udvikle et sort, Darth Vader-lignende design.

“Forholdet til en kunde starter som en klassisk dansesrejse. Først skal vi forstå kundens udgangspunkt, så skal vi ud og undersøge, hvordan verden virkelig ser ud, og så kan vi, på baggrund af den nye sandhed, komme tilbage til kunden igen og sammen skabe en strategi for design, marketing og salg”, siger Filip Lau.

#### Mysteriet om yogamåtterne

At det ofte går galt, når virksomheder ikke kender deres marked, har sociologen masser af eksempler på. >>

» “Der er fx så meget digitalt junk derude, som aldrig vinder indpas, fordi det bare ikke passer ind i folks liv. Du bliver nødt til at forstå mennesker for at nå dem med dine produkter, og den forståelse opnår du med en humanistisk og samfundsvidenskabelig tilgang, ikke gennem et traditionelt virksomhedsblik”, pointerer han.

Det bliver ved med at overraske ReD’s konsulenter, hvor lidt selv succesrige virksomheder forstår om deres marked.

“De er fremmedgjorte. Selv Adidas kan finde på at spørge: Hvorfor løber folk pludselig som gale? Det må I da selv kunne svare på, I de-

signer løbesko, tænker vi måske umiddelbart. Men tit sker der ting derude, som giver en CEO rumlen i maven”.

Mysterierne dukker hele tiden op.

“For 10 år siden var mysteriet alle de kvinder, der pludselig rendte rundt i gadebilledet med en yogamatte på ryggen. Ford Motor Company står lige nu med et andet mysterium. Deres branche er også rystet. Engang var det et succesparameter at eje hus og bil. Vil det blive ved med at være sådan, eller vil folk bruge Uber eller andre delebilsordninger i stedet? Der er masser at tage fat på”, siger Filip Lau.

#### **Hos Microsoft bliver de knust**

Sidste år omsatte ReD Associates for 120 millioner, en kraftig stigning i forhold til året før. I foråret blev 49

pct. af virksomheden solgt til it-virksomheden Cognizant for et hemmeligt millionbeløb.

I dag har ReD en position, der tiltrækker dem, som Filip Lau kalder for de “skrøbelige, kommercielt mindede ph.d.er fra humaniora”.

“De hører ikke hjemme særligt mange steder. Hvis de begynder hos Microsoft eller IBM, bliver de knust”, mener han.

“Vi blev engang af organisationsanalytikeren José Santos sammenlignet med reklamebranchen på Madison Avenue i 60’erne, som var lidt af et beskyttet værksted for skæve typer. Det var ment som en stor ros til os, at vi er magnet for en særlig type. Ikke kreative kunstnere som i reklamebranchen i sin tid, men de skæve akademikere og hu-

manister. Det beskriver på mange måder, hvad vores ideal er – og hvad vores forretningsmodel bygger på”, uddyber Filip Lau.

At løse kommercielle problemer ved hjælp af de humanistiske videnskaber er stadig et nicheprodukt. Men selv i bestyrelseslokaler og på direktørgange er det i dag tilladt at være lidt mere filosofisk, vurderer grundlæggeren af ReD.

“Tidligere var forventningen, at den øverste ledelse udstak en retning og sagde: Nu går vi den her vej. I dag er det tilladt at sige: Vi har succes, men vi aner ikke hvorfor. Det er ikke længere et tegn på svaghed at stille nogle eksistentielle spørgsmål til sin raison d’être. Og det er både sjovt og fantastisk smigrende at blive inviteret med i de diskussioner”, siger Filip Lau. <<

# 5 gode råd

fra sociolog Filip Lau, grundlægger af og partner i det hurtigtvoksende konsulenthus ReD Associates

①

#### **Hav eksternt fokus**

Det er mindre vigtigt, hvordan logoet ser ud, hvilket slogan man har, eller hvilke værdier man vil bygge sin virksomhed på. Det vigtigste er at have kunder. Fokuser på verden udenfor, ikke det navlebeskuende i starten.

②

#### **Hav klare, enkle produkter på hylderne**

Gør det så klart som muligt for kunderne, hvad de kan købe af dig, og hvorfor dit produkt er forskelligt fra alle andres. Rigtig mange akademikerstartups har kryptiske hjemmesider med komplet uforståelige beskrivelser af, hvad de laver.

③

#### **Vær ambitiøs, gå sammen og lever kvalitet**

Når det regner på præsten, drypper det på degnen. Det kræver en del at starte op alene. Er man til gengæld to-tre stykker, kan man deles om opgaver og hjælpe hinanden. Det er vigtigt, at alle har klare mål for, hvad de skal bidrage med af omsætning over et år. Går man sammen, er det lettere at levere høj kvalitet til kunderne og bygge et mere ambitiøst budget.

④

#### **Arbejd på at få det rigtige miks af kunder**

I starten er det fantastisk bare at have én eller to kunder. Men over tid er det vigtigt at fokusere på at have den rigtige spredning. Man skal ikke blive for afhængig af én kunde, men samtidig skal man heller ikke have så mange småopgaver forskellige steder, at man konstant skal halse efter nye opgaver.

⑤

#### **Lad din løn være fleksibel, og hav is i maven**

Når du ved, hvad du som minimum skal omsætte for over et år, er det lidt lettere at have en eller to dårlige måneder. Bered dig på at gå ned i løn i perioder med lavvande i kassen. Beløn dig selv fyrsteligt, når der er overskud. Og se det hele over et længere perspektiv – tænk over, hvad du skal omsætte for over et år eller et halvt år, ikke på måneds- eller timebasis.





*“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](http://www.naalakkersuisut.gl/job)

**NAALAKKERSUISUT**

GOVERNMENT OF GREENLAND





Når den røde lampe er tændt, så arbejder Louise Hauerberg Norgart og de andre medarbejdere i IIH Nordic ud fra en såkaldt "pomodoroteknik". Teknikken indebærer bl.a., at man har koncentrationsfremmende musik i ørerne og arbejder koncentreret 25 minutter ad gangen.

## Fire dages arbejde – samme løn

Fra februar indfører marketingbureauet IIH Nordic firedages arbejdsuge uden at skære i lønnen. Virksomheden arbejder på samtidig at øge effektiviteten, så det ikke påvirker bundlinjen. Målet er at skabe en attraktiv arbejdsplads med gladere medarbejdere.

Louise Hauerberg Norgart er cand. mag. i kultur, kommunikation og globalisering og projektleder i IIH Nordic. Da ledelsen i 2014 første gang introducerede visionen om en firedages arbejdsuge, havde hun svært ved at tro på, at det kunne lade sig gøre.

"Vi gik og spurgte hinanden, om det virkelig kunne være rigtigt", fortæller hun.

Men fra 1. februar bliver den korte arbejdsuge en realitet. I efteråret har ledelsen gradvist indfaset det med én fredag fri om måneden, hvor de resterende fredage er blevet brugt til at klæde virksomheden på til at gå i luften med den kortere arbejdsuge. Man har fx forberedt sig på, hvad man gør, hvis kunder henvender sig eller ønsker møder om fredagen.

For Louise Hauerberg Norgart gør udsigten til den korte arbejdsuge virksomheden til "en utroligt attraktiv arbejdsplads". Især som mor til to små børn lægger hun vægt på fordelene ved det.

"Der er run på i løbet af hverdagen, så det er luksus med en fridag med mere tid til familien, hvor man

**"Det er ikke nogen hemmelighed, at der er mange headhun-  
tere, der ringer til  
vores medarbejdere".**

Henrik Stenmann, direktør

kan lave ting, som man ellers ikke har tid til i hverdagen", siger hun og tilføjer, at det også giver mere tid til sig selv, "så man kan få gjort noget mere ved motionen eller få læst noget mere og holde sig på dupperne inden for sit felt".

### Livskvalitet taler især til unge

Henrik Stenmann er direktør i IIH Nordic. For ham handler initiativet blandt andet om livskvalitet.

"Det betyder meget, at man laver noget meningsfuldt, har selvbestemmelse over det, og at det er lystbetonet. Især for unge", siger han og nævner også studier, der viser, at stress, blodtryk og hjerte-kar-sygdomme bliver reduceret, når man har fri tre dage i træk.



Henrik Stenmann lægger dog ikke skjul på, at indførelsen af en firedages arbejdsuge i lige så høj grad handler om at kunne konkurrere med andre virksomheder, der bejler til medarbejderne.

“Vi “låner” folk i deres liv og har derfor en forpligtelse til at inspirere og gøre tingene anderledes. Det er ikke nogen hemmelighed, at der er mange headhuntere, der ringer til vores medarbejdere. Så vi vil gerne kunne tilbyde medarbejderne noget, som de ikke kan få andre steder”, siger han.

I efteråret, hvor den korte arbejdsuge har været delvist indfaset, har IHH Nordic ifølge Henrik Stenmann aldrig haft bedre tal på bundlinjen. Henrik Stenmann er klar over, at det kan virke overraskende, da vi ifølge ham er opdraget ud fra en “industriell og lineær tilgang” med forestillingen om, at jo mere man arbejder, des mere producerer man også. Men ifølge direktøren handler det om at indrette sig smartere, så man sparer tid.

“Vi er opdraget med en “rismarkkultur”, der siger, at jo mere man er ude i rismarken, des flere ris kan man også producere og derved tjene mere. Men vores arbejde med ny teknologi og data kan hjælpe os til at gøre arbejdet hurtigere og spare os for megen tid”, forklarer han.

### Kortere arbejdsuge som problemkuser

Og Henrik Stenmann er ikke den første til at udfordre forestillingen om, at lange arbejdsdage og produktivitet går hånd i hånd. I bogen “Utopia for Realists” slår den hollandske historiker Rutger Bregman med et citat af Oscar Wilde et slag for, at “virkelige fremskridt kræver utopier”. Ifølge historikeren har den vestlige verden trods sin velstand lagt utopierne i graven i stedet for at investere i en mere meningsfuld verden.

Rutger Bregman argumenterer blandt andet for, at mange problemer kan løses eller mindskes ved en kortere arbejdsuge. Det gælder for eksempel stress, arbejdsløshed og klimaforandringer.

Desuden peger han på flere historiske eksempler, der maner forestillingen om, at lange arbejdsdage og

produktivitet hænger sammen, i jorden. Her fremhæver han blandt andet Henry Ford, manden bag bilfabrikken Ford, der i en tid, hvor det var kutyme for en industriarbejder at arbejde 60 timer om ugen, i 1926 indførte femdagesarbejdsuge à 40 timer, da han opdagede, at en veludhvilet arbejder var langt mere produktiv.

Manden bag cornflakesbrandet Kellogg's, W.K. Kellogg, gjorde noget lignende og indførte i 1930 en kortere arbejdsuge på sin fabrik i Michigan, hvor erfaringerne var de samme. Her blev antallet af ulykker samtidig reduceret med 41 procent. Så for både Ford og Kellogg var den korte arbejdsuge simpelthen et spørgsmål om god forretning, skriver Rutger Bregman.

Han henviser også til nyere studier, der viser, at vidensarbejdere i gennemsnit kun har seks gode koncentrerede og produktive timer i sig og er endnu mere følsomme over for søvnmangel sammenlignet med industriarbejdere, der gennemsnitligt har otte gode timer i sig.

### Røde lamper, koncentrationsmusik og æggeure

Hos IHH Nordic er man i gang med at indrette sig anderledes for at kunne levere, hvad man hidtil har gjort, trods den kortere arbejdstid. Henrik Stenmann forklarer, hvordan virksomheden har taget mere end 40 nye initiativer i brug. Ét af dem er den såkaldte “pomodoroteknik”, hvor man arbejder 25 minutter koncentreret uden forstyrrelser med en rød lampe tændt, der viser, at man ikke må forstyrres, hvorefter man tager fem minutters pause væk fra arbejdet.

“Studier viser, at din hjerne maksimalt kan

arbejde intensivt i 25 minutter ad gangen. Og det skal man gøre ti gange om ugen, for at firedages arbejdsugen kan lade sig gøre. Det er jo ikke særligt meget”, konstaterer Henrik Stenmann og henviser til, at det tilsammen kun er lidt over fire timers koncentreret arbejde på fire arbejdsdage.

Men pomodoroteknikken er kun ét tiltag blandt mange. De tæller blandt andet:

- koncentrationsfremmende musik
- et nyt mailsystem, der reducerer antallet af mails med 20-30 procent og forhindrer rodede mailtråde
- tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne hver uge
- begrænsning af møder til maksimalt 20 eller 45 minutter, hvilket et æggeur fem minutter inden mødets udløb minder deltagerne om.

Virksomheden har også arbejdet for at forberede kunderne på den kortere arbejdsuge. De skal forstå, at de “køber værdi, ikke timer”, ifølge Henrik Stenmann.

Og ifølge Louise Hauerberg Norgart har de nye tiltag også været hårdt arbejde. Det har stillet store krav til planlægning og til “at være forandringsparat”, som hun siger.

“Al begyndelse er svær. Men det har også givet god mening, for med pomodoroteknikken har vi fx fået bedre rammer til at fordybe os, hvilket er vigtigt, fordi vi alle er specialister inden for vores fag”. <<



Da ledelsen i marketingfirmaet IHH Nordic begyndte at tale om firedages arbejdsuge, så troede medarbejderne ikke, at det kunne være sandt. Men fra februar bliver det en realitet, fortæller cand.mag. Louise Hauerberg Norgart.

#DMJX



# FORTÆL DIN HISTORIE MED BILLEDER

Tekster, der understøttes af gode billeder, får langt mere opmærksomhed.  
Hjælp dit budskab på vej med et godt foto.







Tilmeld dig et af forårets fotokurser:

**FOTOGRAFERENDE JOURNALISTER  
OG KOMMUNIKATØRER**

Start 16/3 | København | [dmjx.dk/foto1](http://dmjx.dk/foto1)

**VIDERE MED FOTO: JOURNALISTER  
OG KOMMUNIKATØRER**

Start 25/4 | København | [dmjx.dk/foto2](http://dmjx.dk/foto2)

# SÅDAN FORHANDLER DU LØN ÅRET RUNDT



# 1

## FØR LOGBOG

Når man sidder i en lønforhandlingsituation og skal argumentere for, hvorfor man fortjener at stige i løn, kan man have en tendens til kun at nævne de nylige succeser. Alene fordi det er dem, man husker bedst. Og det er ærgerligt. For hvad nu, hvis din mest ekstraordinære præstation skal findes i et stykke arbej-

de, du udførte for næsten et helt år siden. For at undgå, at du overser nogle af dine egne præstationer, er det en god idé at oprette et dokument, som du gør det til en vane at notere i. Det kan være, at du har lukket en svær opgave, holdt et interessant oplæg eller været en virkelig god kollega. Den slags ting kan være svæ-

re at sætte kroner og øre på, men det er godt at have det nedskrevet, da det er denne slags succeser, du skal fremhæve ved forhandlingsbordet. Bonus er, at det sikkert også er rart for dig at have dine succeser på papir, så du lettere kan se, om du lever op til de målsætninger, der er sat for dit arbejde.



Lønforhandling starter ikke først, når du sætter dig ved forhandlingsbordet. Den foregår hver eneste dag på arbejdspladsen. Her er derfor seks gode råd til, hvordan du bruger alle årets 365 dage på at forberede din næste lønforhandling.



LAS  
OG TÅ'  
JA-HATTEN  
PÅ!

3

### TÆNK SOM DIN CHEF

Måske drømmer du om at stige et par tusinde kroner i løn, holde noget mere ferie eller komme på et særligt efteruddannelsesforløb. Lad det, du drømmer om, være målet, du sigter efter at opnå ved næste lønforhandling. Midlet – eller vejen dertil – kræver, at du sætter dig ind i din chefs hoved. Din chef har nemlig et budget, der skal holdes, og muligvis kun en lille lønpose at dele ud af. Hvis du vil stå stærkt til næste lønforhandling, er det en god idé at finde ud af, hvad der er vigtigt for din chef. I år står det måske øverst på din chefs ønskeliste, at arbejdspladsen når sine målsætninger, fokuserer på udvikling eller optimerer sine arbejdsgange. Det kan være, at du allerede spiller en vigtig rolle i forhold til dette. Men da chefer ikke altid har det fulde overblik over, hvad alle deres medarbejdere render rundt og laver, er det vigtigt, at du løbende gør din chef opmærksom på, hvordan du bidrager til at nå arbejdspladsens fælles mål. På denne måde efterlader du et indtryk af, at du og arbejdspladsen har fælles interesser, hvilket er et godt udgangspunkt for den næste lønforhandling.

2

### FÅ HVER DAG TIL AT TÆLLE

Det bedste udgangspunkt for at stige i løn ved en lønforhandling er forberedelse. Men hvorfor kun forberede dig i dagene op til selve forhandlingen? Hvorfor ikke starte, i det øjeblik du rejser dig og forlader forhandlingsbordet? På den måde får du et helt år at forberede dig i. Det betyder selvfølgelig ikke, at du skal terpe forhandlingsstrategier hver dag, men derimod at du skal bruge hele kalenderåret til at tænke mere strategisk, så din leder bliver mere opmærksom på dine succeser, dine resultater og dit engagement.

## 4

**VÆR MODIG**

At lønforhandle "året rundt" betyder bl.a., at du er ansvarlig for at dele dine succeser med din leder. For nogle kan det virke grænseoverskridende at ulejliges sin chef blot for at prale over sin egen indsats. Men det kan gøres elegant, og så længe du ikke kommer rendende flere gange om ugen, vil din leder højst sandsynligt sætte pris på at vide, at opgaverne i afdelingen bliver løst godt. De medarbejdere, der har daglig kontakt med deres leder, vil måske oftere – og i en mere afslappet tone – kunne "prale" med et netop udrullet projekt eller en præsentation, som gik rigtig godt, mens medarbejdere, der knap så ofte taler med deres leder, kan finde det svært. Her handler det om at være lidt modig. Hank op i dig selv, og fremhæv i ny og næ en opgave, som du selv synes, du har løst særdeles godt, eller som du fx har fået god respons på fra kolleger eller samarbejdspartnere. Det kan virke ret udansk, men man kan hurtigt vænne sig til det. Måske kan det endda resultere i, at du får nogle gode snakke med din chef.

## 5

**VÆR PÅ FORKANT**

Når selve lønforhandlingen begynder at nærme sig, stiller du dig selv i en bedre position, hvis du et par uger i forvejen fortæller din chef, at du gerne vil have mere i løn. Og det behøver faktisk ikke at være så svært at sige. Prøv fx i en positiv tilgang til din chef at sige: "Nu hvor der snart er lønforhandling, kunne jeg godt tænke mig at indstille mig selv til en lønstigning, og det håber jeg, at du vil se positivt på". Nævn herefter eventuelt et par af de succeser, som du ved, at din chef har været særligt afhængig af, at du løste godt. Alle mennesker kan lide at være forberedt på, hvad de møder. Det gælder også din chef, som nu ved, at du gerne vil stige i løn. Og her er det en klar fordel at komme på forkant. For du må forvente, at din chef inden de individuelle lønforhandlinger allerede har udset sig, hvem der fortjener at få lidt ekstra. Du kan eventuelt også – nogle dage inden lønforhandlingen – følge op med en mail, hvori du skriver, hvad du i kroner og øre gerne vil have ud af lønforhandlingen. På denne måde indprenter du allerede der et beløb i din chefs hoved, hvilket kan være med til at stille dig bedre i selve forhandlingssituationen. Kontakt gerne din fagforening inden forhandlingen for at få et lønoverblik og for at se, om dine ønsker matcher det, der normalt gives inden for området.

## 6

**BEVAR DEN GODE TONE**

Hvis det ikke lykkes at stige i løn, og du heller ikke får forhandlet det, du håbede på, hjem i forhold til fx pension og ferie, er det desværre sådan, det er. Trusler kommer der ikke noget godt ud af, og hvis du nogen sinde truer din chef med at gå, fordi du er utilfreds, skal du vitterligt være klar til at gå. Bevar i stedet den gode tone. Spørg om der er mulighed for at genforhandle lønnen om et par måneder, eller spørg konstruktivt til, hvad der skal til, for at du kan stige i løn næste gang. Når du har hørt, hvad din chef har at sige, kan du forlade lønforhandlingen og glæde dig over, at du nu har et helt år til at gode jorden inden næste lønforhandling.

Dansk  
Magisterforening



## Skal du og dine kolleger på kursus i foråret?

DM Efteruddannelse udbyder også kurser i Aarhus:

Fundraising: 8.-9. marts

Effektive hukommelsesteknikker: 23.-24. marts

Skriv gode webtekster: 20.-21. april

Læs mere og tilmeld dig på  
[dmefteruddannelse.dk](http://dmefteruddannelse.dk)

[dmefteruddannelse.dk](http://dmefteruddannelse.dk)



# Viden til livet

Folkeuniversitetet præsenterer stort nyt forårsprogram. Se programmet, og vælg mellem 500 forskellige forelæsningsrækker og enkeltforelæsninger. Der begynder nye forelæsninger hele året rundt. Tilmeld dig Folkeuniversitetets forelæsninger i Aarhus, Emdrup (Kbh. NV) og Herning på [www.fuau.dk](http://www.fuau.dk)

## Store tanker om hverdagslivet

Få perspektiv på dit eget liv, når seks aktive forskere giver dig indblik i, hvad store filosoffer, sociologer eller teologer har skrevet om de helt store følelser. *Emdrup og Aarhus*

## Kort og godt om gigt

300.000 danskere lever med diagnosen gigt. Hør om sygdommens årsager, symptomer og behandlingsmuligheder, og om hvad man selv kan gøre. *Emdrup og Aarhus*

## Positiv psykologi

Tænk over, hvad der fremmer menneskets potentiale, livsglæde og meningsfuldhed i selskab med de danske forskere på feltet. *Emdrup, Aarhus og Herning*

## Verdens historie – historien om verden

Mærk verdens storhed og få perspektiv på nutiden, når forskere kronologisk udruller historien, som den tager sig ud fra alle verdensdele. *Emdrup og Aarhus*

## Tredje generation coaching

En god samtale kan bringe dig – eller din ægtefælle, kollega, ven – til afklaring eller handlekraft. Lær coachingens forudsætninger. *Emdrup og Aarhus*

## Optimér din hjerne

Din hjerne kan komme i topform, og det er aldrig for sent at gå i gang. Hør, hvordan man forbedrer hukommelse og koncentrationsevne. *Emdrup, Aarhus og Herning*

## At undres ved livets afslutning

Hvordan forholder vi os til livet ved dets afslutning? Hør forskerens analyse og perspektiver på eksistentielle og åndelige samtaler. *Emdrup og Aarhus*

## Hvad der er værd at vide om kunst

I denne række kommer du i selskab med forskere samt museumsdirektører og -inspektører, som vil give dig blik for kunsten og redskaber til analyse. *Emdrup og Aarhus*

## Forhandling for vindere

At mestre forhandlinger kan gøre det lettere at komme gennem hverdagen og opnå gode resultater. Få ny viden og inspiration til at vinde dine forhandlinger. *Emdrup og Aarhus*

## Mindfulness i virksomheder

Mange virksomheder overvejer at investere i Mindfulness på arbejdspladsen. Men hvad er effekterne for den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen? *Emdrup og Aarhus*

## Idéudvikling der virker!

Få indspark til, hvordan man bedst muligt udvikler de lyse idéer. Via oplæg og øvelser får du mulighed for at afprøve forskellige teknikker til idéudvikling. *Emdrup og Aarhus*

Mød forskerne på  
Folkeuniversitetet  
Mere end 1000  
forskere hvert år



Bodil Marie Stavning Thomsen  
Professor MSO ved  
Institut for Kommunikation og Kultur,  
Aarhus Universitet

# Masterud

ORGANISATIONSPSYKOLOGI  
Informationsmøde 4. april 2017

PROFESSIONEL KOMMUNIKATION  
Informationsmøde 5. april 2017 og 9. maj 2017

PROJEKTLEDELSE OG PROCESFORBEDRING  
Informationsmøde 8. maj 2017 og 25. maj 2017

SUNDHEDSFREMME  
Informationsmøde 25. april 2017

UDDANNELSE OG LÆRING  
Informationsmøde 20. april 2017

**ANSØGNINGSFRIST 1. JUNI 2017**



# dannelsen

oskilde Universitet

TURISTFØRER - DIPLOMUDDANNELSE  
Informationsmøde 23. maj 2017

ANSØGNINGSFRIST 15. JUNI 2017

The logo for RUC (Roskilde University) consists of the letters 'RUC' in a bold, stylized, sans-serif font. The 'R' and 'U' are connected, and the 'C' is a simple curve. The logo is white on a dark background.

[ruc.dk/videreuddannelse](http://ruc.dk/videreuddannelse)

## SAGEN KORT:

I 2009 blev den svenske professor i strategi Johan Roos ansat som ny rektor for CBS. Roos blev rekrutteret af CBS' professionelle bestyrelse med formand Anders Knutsen i spidsen.

Hans opgaver var at udvikle en ny akademisk strategi, der skulle bevæge både forskningen og uddannelserne i en mere erhvervsrelevant retning, og at forestå en administrativ omstilling, der skulle effektivisere, centralisere og slanke administrationen.

Kort tid efter ansættelsen af Roos begyndte samarbejdet med især universitetets forskere og undervisere at knirke.

Rektors enerådige ledelsestil blev ilde modtaget. Han blev kritiseret for at overhøre advarsler, undlade at lytte og tage faglige beslutninger i åbenlys modsætning til forskerinteresser.

Bægret flød over for de stadig mere kritiske medarbejdere, da Johan Roos underkendte et enigt bedømmelsesudvalgs indstilling af professor Richard Swedberg til ansættelse. Swedberg, der kom fra Cornell University og er en international sværvægter på sit forskningsfelt, passede ikke ind i CBS' strategiplan, vurderede rektor.

Det viste sig ikke at være nok, at Johan Roos havde bestyrelsesformand Anders Knutsens opbakning. Efter mindre end to år på posten blev han på et møde i bestyrelsen fyret, med den begrundelse at han havde mistet sin autoritet i organisationen. Kun en uge senere trak bestyrelsesformanden sig også fra sin post.

*Kilder: Infomedia og "Oprøret på CBS"*



# En tøsedreng taler ud

Jens Frøsløv Christensen var en central figur i det drama, der i marts 2011 endte med en rektorfyring og en bestyrelsesformands afgang fra CBS. Forløbet var et lærestykke i, hvor galt det kan gå – også i organisationer, der påberåber sig at huse de ypperste ledelsesforskere – når medarbejderne bliver sat uden for indflydelse, mener professoren. Han har netop udgivet insiderberetningen "Oprøret på CBS".

**Det var Dagbladet Information**, der i en leder i 2011 udråbte CBS' medarbejdere til at være en flok tøsedrenge.

Det skete, kort efter at både rektor og bestyrelsesformand inden for en uge i 2011 havde forladt landets største businessuniversitet efter et hårdt opgør.

Avisen mente, det var et problem, at utilfredsheden manifesterede sig som "hvikken i krogene", der kun blev luftet "uden for citat", og at arbejdet i bestyrelsen foregik bag lukkede døre. Lederskribenten påpegede, at det

manglende mod blandt de skattebetalte medarbejdere havde vist sig at være til decideret skade for institutionen, og at offentligheden med rette kunne forvente langt mere åbenhed, hvis universitetet fortsat skulle være sit selvstyre bekendt.

Jens Frøsløv Christensen, professor ved Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, var en af de tøsedrenge, som Information pegede fingre ad.

Som medarbejderrepræsentant i CBS' bestyrelse spillede han en vigtig



rolle i det forløb, der førte til rektor Johan Roos' afgang. Set i bakspejlet er konflikten nem at få øje på.

“På den ene side stod vi med en bestyrelse af topbegavede, men helt universitetsfremmede erhvervsfolk, der lod rektor køre linen ud og slet ikke forstod CBS' dna”, siger han.

“På den anden side stod en skare af fagprofessionelle – forskere og undervisere – der dels ikke kunne acceptere at blive sat helt fra magten, dels oplevede, at der var ved at ske alvorlig skade på CBS' forskningsorganisation”, forklarer Jens Frøslev Christensen.

Flere af hans kolleger hører ovenikøbet til blandt landets ypperste forskere inden for organisation og ledelse, påpeger han.

“Forskerne og underviserne under ét udgør sammen den værdiskabende ryggrad i organisationen. Derfor forventer de også at have stor indflydelse på strategiske og organisatoriske forandringer på deres felt”, tilføjer han.

### Ikke den rene fætter-kusine-fest

Dengang følte han sig temmelig ramt af de hug, han og kollegerne fik, fordi de holdt borte over for offentligheden, da Vesuv gik i udbrud. I dag ser han lidt anderledes på det.

“Medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen og forskerne i Akademisk Råd mente, at det var klogest at agere på de indre linjer og i overensstemmelse med spillereglerne i stedet for at føre offentlig krig. Den strategi gav pote”, påpeger han.

Der skulle flere års afstand til opgøret med Johan Roos, førend CBS-professoren følte, at tiden var inde til at fiske sin detaljerige logbog fra dengang op af skrivebordsskuffen og folde en analyse af begivenhederne ud i bogen “Oprøret på CBS”. Jens Frøslev Christensen kalder den for “en selverfaret organisationsanalyse”, men mener samtidig ikke, at han har indbudt til den rene fætter-kusine-fest.

“Begivenhederne er kommet på afstand, og jeg har valideret og nøjterngjort min analyse med brug af op imod 60 forskellige kilder”, siger CBS-professoren.

Vil man lære, hvordan man ikke skal styre et universitet, kan man genbesøge CBS i 2011, mener forfatteren.

“Fra 1980'erne til 00'erne er CBS historien om 25 års ekspansiv succes. Fra at være en regional handelshøjskole blev stedet udviklet til et internationalt anerkendt erhvervsuniversitet med masser af akademisk tyngde. Det var en meget stolt organisation med en stærk fælles kollegial identitet, der med uniloven fra 2003 skulle lære at dealere med en ekstern bestyrelse med begrænset indsigt i materien på en højere læreanstalt”, forklarer han.

### Mange forklaringer fra scratch

Som for de øvrige universiteter var et af problemerne på CBS, at der blev skabt et professionelt ledelseslag, som fik stigende indflydelse og i mange tilfælde fik lønninger betydeligt over professorlønningerne, mens kerнетropperne, forskerne og underviserne, faldt relativt agterud.

Det siger også noget om kvaliteten i ledelsen, at meget skulle forklares helt fra scratch, mener Jens Frøslev Christensen.

“Jeg husker fx et bestyrelsesmøde, hvor vi brugte en hel del tid på bare at få styr på, hvad en professor MSO egentlig er for en størrelse”, erindrer han.

CBS-professoren medgiver, at det betød en vis disciplinering af diskussioner i fakultetsråd og konsistorium, da eksterne bestyrelsesmedlemmer kom til med universitetsloven af 1993.

“Systemet trængte til en rusketur dengang, der var for mange små kongedømmer rundtomkring. Men med universitetsloven af 2003 tippede balancen, og de universitetsfremmede bestyrelsesmedlemmer blev dominerende i den nye bestyrelse. Og da Roos gik i den modsatte grøft og kørte folk over, gik hans selvopfyldende profeti i opfyldelse: Medarbejderne blev til “modstandere af al forandring””, siger han.



### Tiden er kommet til en ny evaluering

Forløbet op til fyringen var et lærestykke i, hvor galt det kan gå, når en højere læreanstalt professionaliserer ledelseslaget og fjerner medarbejderindflydelsen, mener Jens Frøslev Christensen.

“Så vidt jeg ved, foregik der ikke, som enkelte medier ellers hævdede det, nogen ulovligheder på CBS under Johan Roos, medmindre han da kørte på cykel om aftenen uden lys på. Men den type af ledelseskriser, som vi oplevede dengang, er langt fra enestående, og strukturerne er uændrede siden”, siger CBS-professoren. Han håber, at bogen kan bidrage til at genoplive debatten om styrelsesreformen fra 2003.

“Loven blev ikke skruet sammen på baggrund af en grundig analyse, den blev gennemtrumfet af ideologiske årsager. Sidst, den blev evalueret, var i 2009, hvor der blev konstateret en strukturel mangel på indflydelse blandt de fagprofessionelle. Måske tiden er inde til en ny evaluering”, pointerer han.

Den fyrede rektor, Johan Roos, var af en lidt anden holdning, da han oven på sin fyring gav et interview i Berlingske Tidende.

Universiteterne er en politisk kampplads, og det var den overordnede kultur, som var hans egentlige modstander, sagde han til avisen i april 2011. Og han tilføjede:

“Jeg fejlede, men er ingen slyngel”. <<

“Medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen og forskerne i Akademisk Råd mente, at det var klogest at agere på de indre linjer og i overensstemmelse med spillereglerne.”

# Regionsansatte i kafkask forløb



Tillidsrepræsentant på Aarhus Universitetshospital Anders Hammerich Riis fortæller, at regionernes koncerndirektører ikke inddrogede de ansatte i beslutningen om at ændre deres arbejdsopgaver.



I månedsvis har et halvt hundrede regionsansatte levet med stor usikkerhed om, hvor de skal arbejde, hvad de skal lave, og hvem de skal arbejde for, fordi en ny kvalitetsenhed næste år overtager styringen af en række sundhedsopgaver.

Flytningen af medarbejdere fra tre regioner til en fælles enhed for klinisk kvalitet under Region Midtjylland er et skoleeksempel på, hvor galt det kan gå, hvis ledelsen ikke inddrager medarbejderne i beslutningerne fra starten.

Det mener Dansk Magisterforening (DM), som fremhæver en lang liste over problemer: Virksomhedsoverdragelse uden inddragelse af medarbejdere. Høringsbreve sendt i sommerferien. Og breve uden relevant information sendt fra andre arbejdsgivere end dem, de ansatte hører under.

Omtrent 50 læger, sygeplejesker, forskere og administrativt HK-personale fra de tre regioner Midtjylland, Syddanmark og Hovedstaden har siden sommerferien 2016 i månedsvis stået model til, hvad DM betegner som en uprofessionel og rodet affære.

“De berørte medarbejdere har været meget frustrerede og følt sig enormt utrygge under hele forløbet. Har de fremover et arbejde, hvor skal de i så fald arbejde, og hvem skal de arbejde for?” siger konsulent i DM Sarah Rosenkrands, som har bistået syv berørte magistre, som er ansat i Region Midtjylland.

DM har også bistået medlemmer i regionerne Syddanmark og Hovedstaden, som ligeledes er ramt i sagen. Affæren handler om Regionernes Kliniske Kvalitetsudviklingsprogram (RKKP). Regionsansatte tilknyttet RKKP skal sikre bedre udnyttelse af de landsdækkende kliniske kvalitetsdatabaser både klinisk, ledelsesmæssigt og forskningsmæssigt.

Indtil nu har landets fem regioner betalt forskellige kompetencecentre på tre

forskellige kliniske afdelinger og to datakompetencecentre for at løse RKKP-opgaverne. Men fremover ønsker regionerne selv at organisere og lede arbejdet med deres egen enhed. Det betyder, at 60 årsværk fra de tre regioner overflyttes til RKKP-enheden og fra april 2017 hører under Region Midtjylland.

“Det betyder, at mange vil gå fra at have haft en fast arbejdsgiver til at få en delt ansættelse med to arbejdsgivere på både deres gamle arbejdsplads og i RKKP. En helt uholdbar situation”, siger Anders Hammerich Riis, som er tillidsrepræsentant på Aarhus Universitetshospitals Klinisk Epidemiologisk Afdeling.

### Ledelsen bryder aftaler

I stedet for at inddrage medarbejderne i en diskussion om RKKP sender regionsdirektørerne et varslingsbrev i juni måned om, at en række medarbejdere overflyttes til RKKP.

En sådan fremgangsmåde er et brud på de overenskomstmæssige bestemmelser i den såkaldte rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse, forklarer Sarah Rosenkrands. Den forpligter nemlig ledelsen til at inddrage medarbejderne i beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene.

“Hvis koncerndirektørerne havde inddraget de berørte medarbejdere via tillidsrepræsentanterne, før de begyndte at partshøre de ansatte, så ville de have haft et bedre oplyst grundlag for at etablere den nye enhed, og de kunne sammen have tilrettelagt en ordentlig proces. I stedet blev det en proces, som medarbejderne oplevede som både utryg og usikker”, siger Sarah Rosenkrands.

Anders Hammerich Riis pointerer, at ledelsen i brevet ikke har taget hensyn til de enkelte ansattes situation.

“Ingen vidste, hvad konsekvenserne af et ja eller et nej ville være”, siger Anders Hammerich Riis.

Tillidsrepræsentanterne skriver efterfølgende breve til koncerndirek-

tørerne i regionerne. Her gør de opmærksom på, at medarbejderne også er ansat til at varetage en række væsentlige forsknings- og udviklingsopgaver. De henstiller også til, at den videre proces udsættes, så sagen kan drøftes mellem de berørte parter.

Det har været vanskeligt for regionerne i fællesskab at skabe denne fælles organisation, forklarer koncerndirektør i Region Syddanmark Jens Winther Jensen til Magisterbladet. Han er nyudnævnt direktør for RKKP-enheden.

“Jeg har fornemmet, at der har været en klar opbakning til at skabe en enhedsorganisation, men at inddragelsen ikke skete alligevel, kan kun beklages. Man kunne, burde og skulle have inddraget de ansatte bedre, også inden beslutningen blev truffet. Det er ovre nu, og jeg glæder mig til at se fremad”, siger Jens Winther Jensen.

### Stormøde og afklaring

At de ansatte ikke blev inddraget, førte til voksende usikkerhed blandt medarbejderne, og i starten af oktober blev der derfor indkaldt til et stormøde i Odense. Her kunne de ansatte, sygehusdirektionen i de tre regioner og flere faglige forbund – heriblandt DM – nu endelig drøfte situationen. Først på mødet går det reelt op for ledelsen, at fremgangsmåden i hele sagen har været yderst uheldig, fortæller Sarah Rosenkrands.

De faglige organisationer mødtes efterfølgende med ledelsen, og det blev besluttet at rykke hele processen et skridt tilbage. Nu skulle medarbejderne have en reel mulighed for dialog om deres nuværende og fremtidige opgaver.

I et nyt tilkendegivelsesbrev fra ledelsen fik medarbejderne derfor en række valgmuligheder om deres fremtidige ansættelsesforhold og tilknytning til RKKP. Deadline på svar var fredag den 31. oktober, og her nåede sagen også sin foreløbige afslutning, da regionerne endte med at lytte til medarbejderne og ikke at flytte nogen til RKKP imod deres vilje, fortæller Anders Hammerich Riis.

“Man kunne, burde og skulle have inddraget de ansatte bedre”.

Jens Winther Jensen, nyudnævnt RKKP-direktør

“I det mindste har de stadig et job, for det er der ingen, der har haft lyst til at takke nej til”.

*Anders Hammerich Riis, tillidsrepræsentant på Aarhus Universitetshospital.*

» Selvom de RKKP-nyansattes arbejdsopgaver endnu ikke er fuldtud fastlagt, så er de dog optimistiske, fortæller Anders Hammerich Riis, som ikke selv overflyttes til RKKP.

“I det mindste har de stadig et job, for det er der ingen, der har haft lyst til at takke nej til”, siger han.

RKKP-direktør Jens Winther Jensen har endnu ikke et fuldt overblik over, hvilke opgaver der fremover vil være i enheden, og hvordan de fordeles.

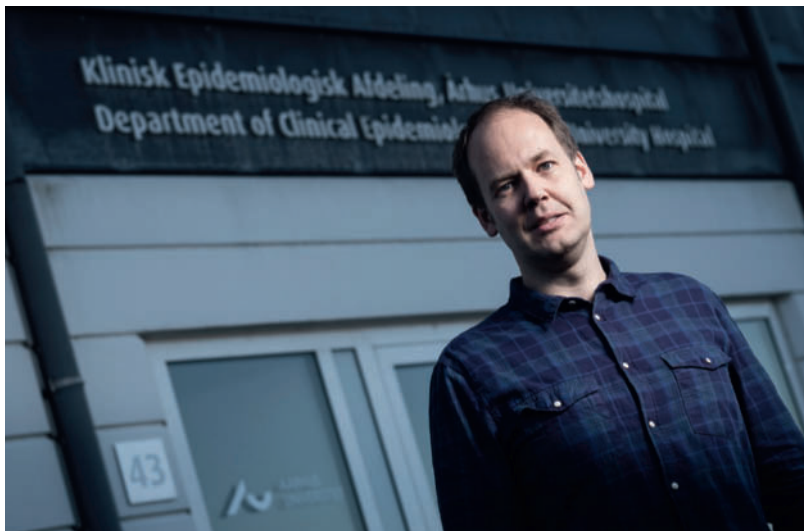
“Men intentionen er, at der også skal være et udviklings- og forskningsspor i

enheden, og det skal vi nu se på, hvordan vi kan folde ud”, siger han.

Sagen om RKKP er langt fra enestående, forklarer Sarah Rosenkrands. DM modtager jævnligt henvendelser fra medarbejdere og tillidsrepræsentanter, som oplever ikke at blive inddraget og hørt forud for beslutninger,

som har betydning for medarbejderne.

“Det er et brud på samarbejds- og MED-aftalerne i det offentlige. Medindflydelse er afgørende i forhold til at skabe grundlag for en god hverdag på arbejdspladsen og giver dermed også bedre mulighed for at levere kvalitet”, siger Sarah Rosenkrands. <<



Dansk  
Magisterforening



NYTÅRSKUR 2017

## Menneske og medarbejder i konkurrencestaten

Tapas, vin, medlemmer og en skarp debat om målet med konkurrencestaten er på programmet, når vi inviterer til nytårskur både i København og Aarhus i det nye år.

Mød Emma Holten, Thomas Ploug, Dennis Nørmark og Kristian Weise til en refleksion over, hvad det betyder at være menneske og medarbejder i konkurrencestaten.

**Nytårskur i Aarhus:** 25. januar kl. 16.30-20

**Nytårskur i København:** 26. januar kl. 16.30-20

Det er gratis at deltage for medlemmer af DM Offentlig og DM Privat, og der er et begrænset antal pladser.

Se program og tilmeld dig senest 10. januar 2017 på [dm.dk/kalender](http://dm.dk/kalender)



# Mundtligt forsvar af specialer skrottes

Fakultetet Arts på Aarhus Universitet har afskaffet mundtligt forsvar af specialer på en række humanistiske uddannelser bl.a. for at efterleve sparekrav.

**Det er slut med** mundtlige eksamener på en række humanistiske universitetsuddannelser i Aarhus.

Aarhus Universitet har effektueret beslutningen om at afskaffe det mundtlige forsvar i forbindelse med specialet på en række humanistiske fag som bl.a. antropologi, som hører under fakultetet Arts.

“Vi skal spare, hvad der svarer til 100 mio. i et budget på en mia. kr. på Arts alene. Det er den direkte konsekvens af dimensionerings- og omstillingsbidraget. I det lys ser vi på alle udgifter og altså også på, hvor meget vi bruger på ekstern censur”, siger Niels Lehmann, som er prodekan for uddannelse på Arts, Aarhus Universitet.

Han forklarer, at fakultetet Arts fjerner de mundtlige forsvar af specialeafhandlinger, fordi det er udtryk for en besparelse med mindre negativ effekt end mange andre. Hver gang AU afholder dobbelte eksamener, skal man sætte mid-

ler af til både at læse specialerne og efterfølgende at afholde de mundtlige eksamener og aflønning af censorer.

“Det er noget af det dyreste, vi har – via både direkte og indirekte udgifter. Er vi særligt udfordret? Nej, det tror jeg ikke. Men jeg tror, de samme besparelser vil finde sted på de andre universiteter hen ad vejen, for de er i den samme situation, som vi er”, siger Niels Lehmann.

Han uddyber, at fremdriftsreformen betyder, at alle nu tilmeldes specialeeksamen på samme tidspunkt. Det betyder afvikling af en masse eksamener på samme tid, og at censorlogistikken dermed bliver meget svær at få til at gå op.

## Stor kvalitetsforringelse

Formand for det landsdækkende censorkorps for antropologi Kristoffer Brix Bertelsen opfatter afskaffelsen af de mundtlige eksamener på Arts som en voldsom forringelse af den kvalitet, der bør være i censorfunktionen.

“Den mundtlige eksamen giver os en direkte pejling på, om den studerende

kan stå på mål og forsvare det, der står i specialet, eller om det fx er plagiat og afskrift, som vi ser tilfælde af en gang imellem”, siger han.

Det får også direkte indflydelse på den del af læreprocessen,

der vedrører de studerendes refleksion over specialet, og det kan få indflydelse på den afsluttende karakter, forklarer næstformand for censorkorpset Elisabeth Vestergaard.

“De studerende har typisk fire til seks ugers forberedelse til den mundtlige eksamen, hvor de så virkelig kan brænde igennem. Det er ikke ualmindeligt, at karakteren flyttes en eller flere, fordi der i mellemtiden bare er

sket en erkendelse, og man som censor derfor bare tænker: wow. Det forsvinder nu og er derfor en voldsom faglig kvalitetsforringelse”, siger Elisabeth Vestergaard.

Niels Lehmann er dog ikke ligesom censorkorpset bekymret for, at AU’s beslutning vil føre til en kvalitetsforringelse af uddannelserne på Arts.

“Det er vores erfaring, at specialer på AU er af meget høj kvalitet. Desuden ser vi ikke, at fag uden mundtlige eksamener har lavere kvalitet end fag, hvor der er mulighed for mundtligt forsvar af specialeafhandlingen”, siger han.

Aarhus Universitet er foreløbig det eneste sted, hvor man har afskaffet de mundtlige eksamener på specialeskrivningen på en række humanistiske fag.

På antropologi på Københavns Universitet er besparelserne fundet ved bl.a. at skære ned på udbuddet af valgfag, forklarer institutleder på antropologi på Københavns Universitet Helle Samuelsen.

“Besparelserne rammer også dybt hos os, men vi prioriterer at beholde det mundtlige forsvar så længe som overhovedet muligt. Dette er den sidste afgørende test på en lang uddannelse, og det er en vigtig del af en faglig kvalitetssikring, som vi meget gerne vil beholde”, siger hun.

Helle Samuelsen pointerer dog, at antropologi på KU med kravet om to procents besparelser hvert år meget vel kan blive tvunget til at gøre som i Aarhus. <<

“De samme besparelser vil finde sted på de andre universiteter hen ad vejen”.

Niels Lehmann, prodekan, Aarhus Universitet

# Nu mister nyuddannede dagpenge

Fra årsskiftet blev dagpengene sat ned med knap 2.000 kr. om måneden for tusindvis af nyuddannede uden børn. Helt urimeligt og et angreb på hele det kollektive dagpengesystem, kritiserer a-kasserne.

Starten på 2017 betød et farvel til næsten 1.931 kr. om måneden for tusindvis af nyuddannede uden arbejde. Fra årsskiftet trådte den nye dagpengeaftale fra oktober 2015 nemlig i kraft, og det betyder, at dimittendsatsen for ikkeforsørgere sættes ned.

Dagpengesatsen for nyuddannede uden børn sænkes fra de tidligere 82 procent af den fulde dagpengesats til 71,5 procent, mens nyuddannede forsørgere derimod beholder den tidligere dimittendsats.

I kroner og øre betyder det, at dagpenge for nyuddannede ikkeforsørgere i 2017 sættes ned fra 15.083 kr. om måneden til 13.152 kr. før skat.

Hos Magistrenes A-kasse (MA) betyder de nye regler, at 1.798 dimittender fra årsskiftet får mindre i dagpenge.

“Det er helt urimeligt at belaste denne gruppe, som i forvejen får en lav ydelse, med at sætte deres ydelse yderligere ned. Jeg opfatter det som et grundlæggende angreb på hele dagpengesystemet, at man giver dagpenge ud fra, om de er forsørgere eller ikkeforsørgere. Det er i strid med hele det kollektive system”, siger formand for MA Per Clausen.

Akademikernes A-kasse oplyser, at minimum 3.500 dimittender bliver ramt af de nye regler, mens 406 ud af 479 dimittender går ned i dagpenge

hos AJKS, som er a-kassen for medie- og kommunikationsbranchen. Hos CA, karrierepartner og a-kasse for medlemmer inden for ledelse, økonomi og kommunikation, rammes også langt de fleste af a-kassens 1.663 ledige dimittender.

“Realiteten er, at fra nytår mister 95 procent af de ledige dimittender 1.000 kr. netto om måneden. Det er et voldsomt indgreb i deres økonomi”, siger forsikringschef hos CA Lars Christensen og fortsætter:

“I december har vi mødt flere dimittender, som i forvejen var modløse over jobsøgningen og nu også får ekstra svært ved at få økonomien til at hænge sammen i det nye år”.

## Flere akademikere i a-kasserne

Den nedsatte dimittendsats betyder, at mange studerende nedprioriterer specialet og i stedet fokuserer på jobsøgning i den sidste tid på studiet, forklarer Gry Inger Reiter, som er formand for de studerende hos Dansk Magisterforening.

“Det er rigtig ærgerligt, at det, der skulle være kronen på fem års arbejde, bliver sekundært, fordi alle er stressede over helst at skulle finde job, der starter, dagen efter at man har afleveret. Jeg tror, at de specialer, der bliver skrevet fremover, vil blive af ringere kvalitet”, siger hun.

MA's formand, Per Clausen, mener, at den aktuelle forringelse af dagpengene ligger i forlængelse af en række andre forringelser af dagpengesystemet, som gør det stadig mere uattraktivt for ikke mindst unge mennesker at være medlem af en a-kasse.

“Dagpenge er jo noget, man er berettiget til, fordi man ikke har arbejde. Det er ikke en social ydelse. Men fortsætter denne tendens, så frygter jeg, at man ender med, at dagpengene ikke bliver meget mere værd end kontanthjælpen, og det vil jo på et tidspunkt rejse tvivl om, hvorvidt vi overhovedet skal have a-kasser og dagpenge”, siger han.

På trods af nedskæring af satser og dagpengeperiode er der stadig medlemsfremgang blandt de akademiske a-kasser. Det viser centralorganisationen Akademikernes seneste ledighedsstatistik fra november. Der er nu 298.319 akademikere, som er medlem af en af de fire akademiske a-kasser.

Den største tilgang er sket blandt djøf'ere med 4.000 flere medlemmer i a-kasserne siden november 2015, mens antallet af magistre i en a-kasse er steget med mere end 2.000 personer og ingeniørerne med knap 750 personer det seneste år.

Gry Inger Reiter mener, at den lave ydelse kan få flere studerende til at overveje ikke at melde sig ind i en a-kasse.

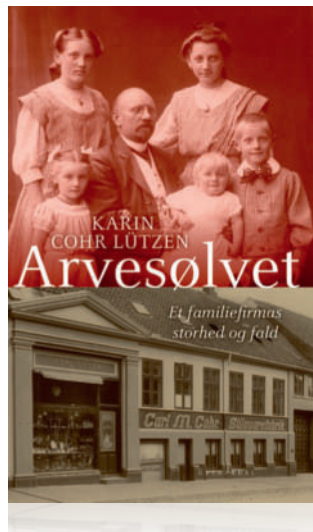
“Når nu man sender et signal om, at nyuddannede behandles dårligere end andre, så kan det jo være svært at se, hvad man skal bruge sådan en ordning til”, siger hun. <<

“Det er helt urimeligt at belaste denne gruppe, som i forvejen får en lav ydelse”.

Per Clausen, formand for MA



“En ny stil blev født, samme år som Carl Mads Cohr døde”.



## HISTORIE

Arvesølvet – Et familiefirmas storhed og fald

*Karin Cohr Lützen*

*Gyldendal, 2016, 520 sider, 299,95 kr.*

“Arvesølvet” er fortællingen om en familie i tre generationer og et familiefirmas storhed og fald. Cohrs Sølvvarefabrik i Fredericia producerede det ypperste for enhver smag i mere end 100 år, virksomheden havde skabt velstand til slægten og arbejde til hundredvis af mennesker i byen. Men en dag var tiden blevet en anden, og sølv var blevet håbløst umoderne. Karin Cohr Lützen fortæller historien om slægtens mænd og kvinder, om sølv og dansk design, om den gang unge piger samlede på “tolv af hver” og herigennem fortællingen om familiefirmaets og hele sølvvarebranchens storhed og fald.

## LITTERATUR

Opuscula, vol. XIV

*Britta Olrik Frederiksen m.fl. (red.). Museum Tusulanums Forlag, 2016, 421 sider, 500 kr.* “Opuscula”-rækken i Bibliotheca Arnamagnæana består af samlinger af mindre tekstudgaver og artikler udarbejdet i eller i tilknytning til Den Arnamagnæanske Samling på Nordisk Forskningsinstitut, Københavns Universitet. Dette bind indeholder hele tre førsteudgaver af ældre islandske tekster. Artiklerne i “Opuscula XIV” rækker tematisk fra tekstfilologi over ikonografi og editionsmetode til biblioteks- og sproghistorie.

Dette er ikke en metodebog i betydningen en rigid anvisning af trin og elementer i denne proces. Ambitionen med bogen er derimod at åbne op for metoder, der kan afdække vores verden i al dens kompleksitet og flerdimensionalitet. På den måde handler bogen om, hvordan man kan skabe forskningsbaseret viden gennem et åbent og kreativt samspil mellem praksis, virkelighed og erkendelse. Nøglen til den åbne og flerdimensionelle forskning er eksempler. I bogen vises, hvordan der med eksemplarisk metode åbnes op for muligheder for at se verden i et sandkorn.

fælles metodisk og analytisk tilgang for at imødekomme og løse hverdagens pædagogiske udfordringer og dilemmaer. En række bogstavforkortelser er i spil – bl.a. ICDP, DUÅ, LP og TRAS – og i mange kommuner er der tale om, at det pågældende koncept er organisatorisk udbredt til obligatorisk

anvendelse i alle kommunens daginstitutioner. Det kan imidlertid være svært at få overblik over, hvilke pædagogiske koncepter, metoder og teorier der anvendes, hvor udbredte de forskellige koncepter er, og hvilket grundlag de bygger på. Det forsøger denne bog at råde bod på.

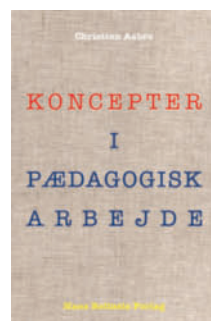
## FORSKNING



At se verden i et sandkorn – om eksemplarisk metode

*Brian Benjamin Hansen og Jan Holm Ingemann (red.) Samfundslitteratur, 2016, 200 sider, 249 kr.*

## PÆDAGOGIK



Koncepter i pædagogisk arbejde

*Christian Aabro Hans Reitzels Forlag, 2016, 184 sider, 240 kr.* I mange daginstitutioner arbejder man i dag ud fra en

## Kræftens Bekæmpelses Videnskabelige Udvalg (KBVU)

*Støtte til eksperimentel, klinisk og epidemiologisk kræftforskning*

### Ansøgningsfrister:

#### Hoveduddelingen:

Onsdag den 15. februar 2017 kl. 15.00

Ansøgningstyper: Projektstøtte, postdocstipendier og udlandsophold over 1 måneds varighed inkl. løn.

#### Andre uddelinger:

15. februar, 15. maj, 15. august og 15. november kl. 15.00

Ansøgningstyper: Skolarstipendier og rejser under og over 1 måneds varighed ekskl. løn.

#### Ansøgningsskema:

Elektronisk ansøgningsskema samt "Information om støtte-muligheder og formkrav" finder du på vores hjemmeside [www.cancer.dk](http://www.cancer.dk) under "Forskning" – "Søg støtte til forskning".

Eventuelle spørgsmål kan rettes til Sabrina Loman Hansen på [sablh@cancer.dk](mailto:sablh@cancer.dk) eller 3525 7258.

**Kræftens Bekæmpelse**  
Bevillingssektionen



# Der bor en magister i maven på Christian Jensen

Politikens nye chefredaktør, Christian Jensen, søgte fra en tidlig alder tilflugt i litteraturen og journalistikken. På Dagbladet Information blev han dybt inspireret af en akademisk tilgang til journalistikken, som ifølge ham skal kvalificere den offentlige samtale.

**Når han står i Martello Tower** og kigger ud over vandet, så tænker han, både at det er dybt fascinerende, og at det er lidt mærkeligt at stå lige her.

Politikens nye chefredaktør, Christian Jensen, har, hvad han selv kalder sin nørdede side til litteraturen. Han ynder at gå i de store forfatteres fodspor som fx op i dette tårn i Dublin, hvor åbningsscenen i James Joyces klassiker "Ulysses" udspiller sig.

"Når man bruger flere dage på at gå rundt i fx Dublin for at tjekke konstruktioner og miljøer ud i byen og så opdager, at de ikke længere er som beskrevet i bøgerne, så handler det jo om en fascination og en varm, dragende følelse af at være forbundet med litteraturen".

Litteraturen har for Christian Jensen været både en flugt og en rejse ind i noget eksistentielt, lige siden han var barn.

"Der oplevede jeg, at der udfoldede sig noget magisk dragende og smukt, men også afskrækkende. Det efterlod mig med stærke følelser og almengyldige sandheder, som er brugbare også i den virkelige verden".

Christian Jensen er født i 1972 i Grindsted og vokset op med sin far, der var smed, sin mor, som var økonoma, og to søstre. Selv om han beskriver sin familiemæssige baggrund som kærlig og stabil, så havde hans far i nogle år et alkoholmisbrug, han ikke kunne styre. Allerede i en tidlig alder søgte Christian Jensen derfor tilflugt på det lokale bibliotek. Her sad han i timevis og læste skønlitteratur.





*“I fusionen mellem den akademiske metode og det journalistiske håndværk opstår der en energi og et løft til begge fagligheder”, siger Politikens chefredaktør, Christian Jensen.*



“Havde mine barndomsforhold udviklet sig anderledes, så kunne det godt ske, at magistervejen og det litterære havde været min levevej”.



» “Jeg brugte skønlitteraturen som en måde at rejse mig på. For ikke at accelerere helt ud af mig selv, bruger jeg i dag skønlitteraturen som en langsomhed som modvægt til den hurtighed, jeg er i til daglig”, siger han.

Christian Jensen starter gerne dagen med at læse litteratur en time. Tværsammen af meget af den litteratur, han har læst, har dannet hans adfærd og formet den måde, han gerne vil opføre sig på. Hvis ikke Christian Jensen var blevet suget ind i journalistikken, så havde han måske studeret litteraturhistorie eller litteraturvidenskab.

“Hvis jeg skulle gøre noget anderledes i mit liv, og havde mine barndomsforhold udviklet sig anderledes, så kunne det godt ske, at magistervejen og det litterære havde været min levevej”, siger Christian Jensen.

#### **Energi i mødet mellem journalister og akademikere**

Christian Jensen valgte dog ikke magistervejen. Som 14-årig begyndte han derimod at skrive journalistik for JydskVestkysten i hjembyen uden egentlig at vide, hvad faget var. I dag er journalistik blevet langt mere end blot et fag for ham.

“Journalistik er for mig en måde at trække vejret på. Hvis jeg svinger benene ud i et lokale, der ikke beskæftiger sig med det, er jeg gået på arbejde et forkert sted”, siger han.

I juni 2016 satte Christian Jensen sig i hjørnekontoret på Rådhuspladsen som ny ansvarshavende chefredaktør på Politiken. Det job kalder han selv den vigtigste og mest ærefulde post i danske medier. Han er den første journalist i det job siden Herbert Pundik for 46 år siden.

Efter 11 år som journalist, nyhedschef og sidst også en del af chefredaktionen på Berlingske blev han i 2010 ny chefredaktør på Dagbladet Information. Her indførte han til medarbejdernes store forundring morgensang, efter devisen at det styrker sammenholdet på redaktionen at lave noget, alle er lige dårlige til. Men han sørgede også for en svag, men konstant oplagsfremgang i de sidste 15 måneder ved roret.

Det skete ikke mindst i en cocktail mellem det akademiske og journalistiske. På Information oplevede han nemlig et inspirerende journalistisk miljø, hvor den akademiske faglighed er dybt forankret. Fra kredsen af journalister helt ind i redaktørkredsen, som var en 50/50-blanding af journalister og akademikere.

“I fusionen mellem den akademiske metode og det journalistiske håndværk opstår der en energi og et løft til begge fagligheder, som gør det akademiske langt mere strømfyldt og det journalistiske langt mere interessant og perspektiveret”

“I fusionen mellem den akademiske metode og det journalistiske håndværk opstår der en energi og et løft til begge fagligheder, som gør det akademiske langt mere strømfyldt og det journalistiske langt mere interessant og perspektiveret”, siger Christian Jensen.

Det journalistiske virke har en flygtighed i sig, som er forbundet med virkeligheden, men journalistik kan også være ret uforbundet med teori og empiri. Når hverdagen uden for redaktionens lokaler bliver sat ind i et akademisk perspektiv med en mere substantielt forankret faglighed, gør det journalistikken langt mere interessant og ideudviklingen langt mere spraglet, fortæller han.

“I sidste ende afleverede vi på Information journalistik til læserne, journalistik, som havde et perspektiv, der var større end døgnnet. Det er det, vi som medier i den grad skal udvikle. Det skal vi også på Politiken, og det er en stor udfordring”, siger han.

### Stort potentiale i akademisk tilgang

Christian Jensen ser et stort potentiale i at udvikle den akademiske tilgang og forankring yderligere i journalistikken. Også på Politiken.

“Vi skal ikke skrive til akademikere om det akademiske. Det handler om at gøre det akademiske relevant igennem en perspektivering og med en filtrering af den virkelighed, vi er i. Den bedste måde at gøre det på i journalistikken er ved at stille spørgsmålet i den enkelte historie. Hvad handler historien i virkeligheden om?”

Mens journalistikken ofte beskæftiger sig med delmængder af en problemstilling gennem vinkling af en helhed, så vil den akademiske tænkning fokusere på helheden. Det er netop, hvad Christian Jensen tager med sig og vil bruge i journalistikken.

“Den lærdom, jeg tager med mig, er, at vi skal gå ind i delmængder, men aldrig nogensinde efterlade vores læsere med delmængden alene. Vi skal fortælle helheden. I historien ligger en forståelsesramme, som er dybere og ofte funderet i en akademisk udredning, som giver perspektiv på den virkelighed, der kører forbi os”, siger Christian Jensen.

Politiken er ifølge ham grundlagt på en påstand om, at en ny generation kan skabe en ny og bedre virkelighed ved at forny vores demokrati og måde at bruge kultur på.

“Spoler man tiden 132 år frem til vores nutid, så kan man faktisk sige, at aftagerne af den fornyelse står uden for avisens dør på Rådhuspladsen. Nu er det os, som tidligere var fornyerne, der skal til at forny os”.

Christian Jensen siger, at hvis man som journalist bare forfølger de hurtige nyheder, så risikerer man også at forfølge halve sandheder og nogle gange direkte usandheder.

“Vi skal med vores journalistik forfølge nogle oplysningsidealer. De skal kvalificere en offentlig samtale på et så oplyst og velfunderet grundlag som overhovedet muligt. Jo mere vi sikrer, at vi fortæller om verden i helheder i stedet for i brudstykker, desto større bliver kvaliteten af vores samtale”, siger Christian Jensen. <<

# VIDENSFESTIVAL 2017



Udsolgt i 2015  
og 2016

## LØRDAG 4. MARTS 10.00-21.00 I DEN SORTE DIAMANT

Medlemmer af DM: 295 kr.  
(normalpris: 495 kr.)

### Oplev bl.a.:

- Peter Øvig Knudsen, forfatter
- Haifaa Awad, læge og debattør
- Lars Bukdahl, anmelder i Weekendavisen
- Anders Lund Madsen, komiker og tv-vært m.v.
- Marlene Wind, professor
- Lisbeth Imer, runespecialist ved Nationalmuseet
- Adam Price, manuskriptforfatter, tv-vært m.m.
- Charlotte Fløe Kristjansen, professor ved Niels Bohr Institutet
- Uffe Østergård, professor
- Rasmus Willig, sociolog

Bestil på: [raeson.dk/vidensfestival](http://raeson.dk/vidensfestival)



“Den akademiske strategi blev tolket som en kompromitering af de høje faglige krav, der normalt forventedes ved forskningsbevillinger”.



## ORGANISATION

Oprøret på CBS – Forandring, ledelse og modstand i en professionel organisation

Jens Frøsløv Christensen

Samfundslitteratur, 2016, 246 sider, 249 kr.

“Oprøret på CBS” giver en førstehåndsbeskrivelse og analyse af det oprør, som udfoldede sig bag kulisserne på CBS i de første måneder af 2011 og førte til den daværende rektors og bestyrelsesformands afgang. Oprøret på CBS blev i dele af pressen fejlagtigt tilskrevet en ulovlig fusion. Men ledelsen begik ingen ulovligheder, og fusionen var ikke den centrale årsag til oprøret. Baggrunden var en dramatisk organisatorisk, strategisk og ledelsesmæssig krise. Oprøret på CBS afspejler desuden mere almene problemer knyttet til styring og ledelse af strategiske forandringer i professionelle organisationer også uden for universitetsverdenen.

## ARKÆOLOGI

Viking-Age War Fleets – Shipbuilding, resource management and maritime warfare in 11th-century Denmark

Morten Ravn

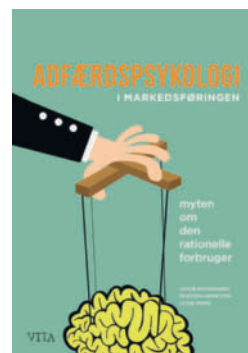
Vikingskibsmuseet i Roskilde, 2016, 161 sider, 385 kr.

In the Scandinavian societies of the Viking Age the

ship was omnipresent. Politically, ideologically and economically the ship played a central role, and in the military operations, which are the subject of this book, the ship and its armed crew were the fundamental means of achieving military goals. This publication deals with the organisational, resource-related and operati-

onal aspects of the building and use of ships for warfare in 11th-century Denmark.

## PSYKOLOGI



Adfærdspsykologi i markedsføringen – myten om den rationelle forbruger

Jakob Rachmanski, Morten

Lorentzen og Lasse Hinke

Forlaget Vita, 2016,

182 sider, 395 kr.

Hvordan kan det være, at det føles bedre at vinde kampen om bronzemedaljen end at tabe i finalen? Hvad får os til at træffe visse valg og se bort fra andre? Forbrugeradfærd handler om mennesker, hvis valg ofte er drevet af følelser og irrationelle faktorer. Faktorer, der påvirker deres adfærd i en bestemt retning, og som ikke altid er hensigtsmæssige. Ved at forstå din målgruppes psykologi kan du kommunikere til dem på måder, der gør det lettere for dem at leve op

til det, som de egentlig gerne vil. Når du forstår baggrunden for forbrugernes adfærd, kan du påvirke dem til at handle, som du gerne vil. Det handler denne bog om.

## LIGESTILLING

Elitefeministerne – 25 års udskældt ligestillingskamp

Christine Dreyer

Alexandersen og Kirstine

Dalsgaard Larsen

Tiderne Skifter, 2016,

196 sider, 149,95 kr.

Feminisme er hot. Emner som hverdagssexisme, kropsideal, kønsstereotyper, privilegier og magt er igen en del af den offentlige debat, og de sociale medier agerer nutidens virtuelle basisgrupper. De kloge siger, at en fjerde feministisk bølge ruller ind over landet. Bogen giver ordet til en række af dem, der ofte har måttet bruge deres sparsomme taletid på fx at sige: “Jeg hader ikke mænd” og “Jeg kan godt lide sex”. De har alle på et tidspunkt været en del af Kvindeligt Selskab – i dag Selskab for Ligestilling – der i nu et kvart århundrede stædigt har insistet på en farverig ligestillingsdebat i Danmark – og fået hug for det.

Opslag – Knæk Cancer

### Kræftens Bekæmpelse uddeler 8 millioner kroner til et Nationalt Center for Immunterapi.

Kræftens Bekæmpelse ønsker at etablere et Nationalt Center for Immunterapi, der kan styrke dansk forskning og erfaringsopsamling omkring udvikling og anvendelse af immunterapi. Herigennem ønskes det sikret at patienter på alle relevante hospitaler i hele landet tilbydes den nyeste behandling og/eller deltagelse i afprøvning af nye behandlinger. Centret skal også understøtte oplysning om immunterapi generelt og bl.a. give patienterne bedre mulighed for at medvirke i beslutninger om deres behandling. Med en aktiv forskningsstrategi skal det nationale center sikre, at flere patienter kan tilbydes eksperimentel behandling med immunterapi.

Centret skal således forestå og fremme samarbejde mellem relevante forsknings- og kliniske miljøer i hele Danmark. Ansøgningen skal derfor indeholde konkrete planer for det nationale samarbejde og samarbejdsrelationer fra de involverede institutioner.

Det er en forudsætning, at der fra værtsinstitutionen og regionen er den fornødne økonomiske og ledelsesmæssige opbakning til etablering af centret.

Centret skal indgå i Danish Comprehensive Cancer Center (DCCC) der er under etablering og fremstår som et Kræftens Bekæmpelses Forskningscenter og i den forbindelse medvirke til at formidle resultater til danskerne.

**Ansøgningsfrist: 15. marts 2017 kl. 15.00.**

Se hele opslaget på vores hjemmeside [www.cancer.dk](http://www.cancer.dk) under “Forskning” – “Søg støtte til forskning”

Kræftens Bekæmpelse, Bevillingssektionen



Dansk  
Magisterforening



## Tag hånd om dig selv og dit arbejdsliv

Vælg en workshop, et medlemsmøde eller begge dele, der passer til dig. De er gratis, når du er medlem af DM.

### Nudging og adfærdsdesign

12. januar kl. 17-20, Viborg

### Lær at trives med selvledelse

17. januar kl. 17-20, Aarhus

### Få en personlig karrieresamtale

17. januar, Viborg

### Jobudvikling:

#### Skab fornyet glæde i dit arbejde

18. januar kl. 17-20, Odense og Ålborg

### Infomøde for mentorer og mentees

24. januar kl. 17-18, København og Aarhus

### Brug LinkedIn som karriereredskab

25. januar kl. 17-20, København

1. februar kl. 17-20, Aarhus

### Få afklaret dine lederambitioner

7. februar kl. 17-20, København

### Oldtidssagerne: frække, voldsomme og fulde af humor

8. februar kl. 17-20, København

1. marts kl. 16.30-19.30, Ålborg

2. marts kl. 16.30-19.30, Aarhus

### Fra regelstyring til værdistyring

8. februar kl. 16.30-19.30, Aarhus

### Analoge spil som faciliteringsredskab

9. februar kl. 16.30-19.30, Aarhus

### Hvordan får humanister job i en privat virksomhed

15. februar kl. 16.30-19, Ålborg

Se alle medlemsmøder på [dm.dk/kalender](http://dm.dk/kalender)

magisterbladet

# 119 procent

Så mange flere klikker sig nu ind for at læse nyheder mv. på [magisterbladet.dk](http://magisterbladet.dk). De seneste to år er antallet af brugere ifølge Google Analytics steget fra 32.106 brugere i perioden februar-juli 2014 til 71.634 brugere i samme periode 2016.

Læs de daglige nyheder på [MAGISTERBLADET.DK](http://MAGISTERBLADET.DK)



# Tillid er godt – uddannelse til tillid er endnu bedre

I DM TROR VI PÅ, AT EVNEN TIL AT SKABE TILLID OG FINDE FÆLLES LØSNINGER ER EN PROFESSIONEL KOMPETENCE, OG DERFOR KAN DU SOM TILLIDSVALGT FÅ UDDANNELSE HELT OP TIL DIPLOMNIVEAU. DESUDEN HAR VI ALTID MØDER, KONFERENCER OG KURSER I LØBET AF ÅRET. VI HAR MASSER AF TILBUD, DE ER GRATIS, OG DU BESTEMMER SELV FARTEN.

## Diplommoduler for tillidsvalgte i 2017

**FORHANDLING**

(5 ECTS-POINT)

**TRIVSEL**

(5 ECTS-POINT)

**ORGANISATIONSFORSTÅELSE**

(5 ECTS-POINT)

TILMELDING ÅBNER 1. FEBRUAR 2017



DM's tillidsvalgte er afgørende for gode samarbejds- og forandringsprocesser på arbejdspladsen. Læs mere om dine uddannelsesmuligheder på

**[dm.dk/truddannelse](https://dm.dk/truddannelse)**



Sidste frist for debatindlæg til nr. 2 er mandag den 30. januar kl. 10. Debatindlæg sendes til [magisterbladet@dm.dk](mailto:magisterbladet@dm.dk). Indlæg må maksimalt være på 3.000 tegn inklusive mellemrum. Er et debatindlæg for langt, vil det blive forkortet af redaktionen. Længere indlæg i form af kommentarer eller kronikker bringes efter aftale med redaktøren.

## MERE UDVIKLING, MINDRE UDDANNELSESLOFT

“Jeg forstår ikke, hvorfor regeringen, Socialdemokraterne og Dansk Folkeparti gør det sværere for mennesker at udvikle sig gennem uddannelse”.

Regeringen, Socialdemokraterne og Dansk Folkeparti er blevet enige om at indføre et uddannelsesloft og dermed gøre det langt sværere og meget mere ufleksibelt at skifte uddannelsesretning. For nogle helt umuligt. Der kan være mange årsager til, at man vælger at skifte retning. Det kan være alt fra, at man ikke trives med arbejdet eller arbejdsløshed, til at man har fundet et nyt kald senere. Det kan fx være en pædagog, der hellere vil være socialrådgiver. Derfor forstår jeg ikke, hvorfor SOV gør det sværere for mennesker at udvikle sig gennem uddannelse. Uddannelsesloftet tillader videreuddannelse på kandidatniveau, men hvis man efter en bachelor er blevet klar over, at man ikke har fundet sin rette hylde, giver det ikke mening at fortsætte med en kandidat, når det i virkeligheden er en ny bachelor, man ønsker. Så er en kandidatgrad ikke en mulighed for videreudvikling – men snarere en begrænsning.

Et eksempel er Christian Stokbro Karlsen, der fortæller i Uniavisen, hvordan han fortryder sin uddannelse. Han har fundet ud af efter at have færdiggjort sin uddannelse, som samfundet opfordrer ham til, at selvsamme samfund slet ikke er gearret til den uddannelse. Derfor er han nødt til at søge arbejde, der falder uden for hans branche, men der får han at vide, at han er overkvalificeret. I Christians tilfælde bliver hans muligheder låst inde på uddannelsesloftet, fordi han ikke kan få et arbejde med sin nuværende uddannelse, mens hans overkvalificering paradoksalt gør det nødvendigt med en ny uddannelse. Derfor siger jeg klart og tydeligt, at Christian selvfølgelig skal have muligheden for at uddanne sig på ny, så både han selv og samfundet kan få gavn af hans uddannelse.

Når vi vokser op, får vi ofte at vide af vores forældre, at verden ligger foran os, og vi kan blive lige det, vi brænder for. Det ønsker jeg, at vi kan blive ved med at sige. Derfor opfordrer jeg regeringen, Dansk Folkeparti og Socialdemokraterne til at hugge bremserne i hvad angår det nye uddannelsesloft, så de studerende i det mindste får en indførsperiode, som giver dem en reel mulighed for at søge ind på drømmestudiet inden.

Regeringen mener at kunne give os et friere, rigere og mere trygt Danmark. Det lyder også meget godt, men for

mig betyder frihed også muligheden for selv at vælge den uddannelse, der giver mest mening for den enkelte. Hvis flere har lyst til at udvikle sig gennem uddannelse, gør det os langt rigere og tryggere, fordi vi investerer i fremtiden.

Af uddannelsesordfører Sofie Carsten Nielsen, MF, Radikale Venstre

## SDU I ESBJERG TÅLER IKKE NORMKRITIK

“Er kritisk tænkning gået af mode, selv på universitetet?”

Jeg læser sociologi på SDU i Esbjerg. Jeg er den irriterende elev, som ofte udfordrer underviserne i deres forelæsninger og vejledninger. Underviserne opfordrer til dialog. Men når jeg som studerende indtager en opponentposition i forhold til underviseren, oplever jeg irritation og afvisning.

Eksempel 1: Min gruppe var til projektvejledning hos vores vejleder/underviser. Vi præsenterede en idé om at anonymisere en gruppe informanter, bl.a. ved at sløre deres køn. Da der er få informanter og en skæv kønsfordeling, vil vi nemt komme til at afsløre deres identitet, hvis vi refererer til dem som “hun” og “han”. Vi foreslog derfor at bruge det kønsneutrale pronomen “hen” om alle vore informanter.

Vores vejleder svarede: “Det synes jeg ikke er en god idé. Det vil forstyrre og irritere læseren for meget (herunder de undervisere og censorer, som skal bedømme opgaven). Det er jo heller ikke normalt at bruge “hen”!”

Eksempel 2: Vi havde undervisning i design af spørgeskemaundersøgelser. Vores undervisere præsenterede en norm om, at man altid spørger til køn, og at man til dette spørgsmål altid opstiller to svarmuligheder; mand eller kvinde. Jeg argumenterede for, at den binære kønsdiskurs er ekskluderende, og insisterede derfor på, i mine surveys, at opstille tre svarmuligheder; mand, kvinde eller andet. Jeg mødte den holdning fra mine undervisere, at det er forstyrrende for læseren, og at det ikke er “normalt”. Jeg presses altså til at medvirke til at reproducere en diskurs om køn, som jeg finder ekskluderende og historisk.

Men må man ikke godt som sociologistuderende forstyrre og irritere læseren, hvis irritationen skyldes, at man udfordrer en eksisterende diskursiv norm? Er det ikke netop sociologers fornemmeste opgave at udfordre eksisterende normer og underliggende magtteknologier?

Hvilken type sociolog er det, man på SDU sigter mod at uddanne, hvis man korrekser de studerende, når de forhol-



der sig normkritisk? Burde man ikke, som underviser på et universitet, anspore de studerende til kritisk tænkning og frem for at presse dem ind i den eksisterende norm arbejde på at styrke de studerendes evner til på et fagligt grundlag at argumentere for normkritikken? Hvis ikke sociologerne skal være normkritiske, hvem skal så?

Jeg forventer ikke, at underviserne skal være enige med mig, når jeg præsenterer normkritiske tilgange. Men jeg forventer, at der på sociologistudiet er plads til studerende, som forholder sig normkritisk. Jeg bliver skuffet, når jeg bliver bedt om at pakke normkritikken væk, blot fordi det forstyrrer underviserne.

Jeg kunne ønske, at man tog en diskussion om læringskulturen: Hvad er det for træk, man ønsker at fremme hos de studerende? Er kritisk tænkning gået af mode, selv på universitetet? Er det virkelig et mål, at man som studerende skal afholde sig fra selv at tænke kritisk og udfordre de tanke-systemer, som præsenteres i undervisningen?

*Mille Idehen, bachelorstuderende i sociologi og kulturanalyse, SDU, Esbjerg*

## NYE VEJE I SENIORPOLITIKKEN

### “For 60+ere eksisterer der ikke et åbent jobmarked”

For de seniorer, der er i job, er der i de seneste overenskomster opnået ganske fine resultater. Med udsigt til stadig flere arbejdsår og stadig flere leveår er fagforeningernes opgave frem mod OK 18 både at skabe bedre og mere lige vilkår for de seniorer, der er uden job og gerne vil have et, og at skabe bedre forberedelse for de seniorer, der er på vej ud i en helt ny livsfase efter det måske allersidste job.

Fagforeninger og arbejdsgivere har i de senere år haft nemt ved at blive enige om, at med færre unge og stadig flere ældre har der været brug for at få flere erfarne medarbejdere til at blive længere tid på jobbet. Der er indgået aftaler om seniorfridage, seniorsamtaler, seniorstillinger m.m. Alt sammen fine OK-resultater, der dog bruges meget forsigtigt på mange arbejdspladser. Hvis det er normen på en arbejdsplads, at man efter at have rundet det skarpe hjørne lige pludselig er rykket forrest i køen, når der rygtes besparelser og “naturlig afgang”, kan man godt forstå, at mange 60+ere vælger strudsetaktikken og fravælger seniorsamtalen.

For 60+ere eksisterer der ikke et “åbent jobmarked” – som det ellers er tilfældet for alle yngre grupper. Det forekommer uvirkeligt for mange godt 60-årige, når man på toppen af sin ydeevne ikke kommer til en eneste samtale efter 50-100 ansøgninger.

Med en kommende lovgivning om stadig højere pensjonsalder bør det fremover være lige så let for en 60+er at søge og få et job som for en 30+er. Her er et par forslag til OK 18-krav:

- En infokampagne med mønsterbryder-virksomheder, der har gode erfaringer med at ansætte erfarne medarbejdere. Finansieret af staten (trepartsforhandlinger).
- Isbryderordning for 60+ere. Belønning af virksomheder, der ansætter 60+ere, i form af lønstilskud i en introperiode.
- Flere deltidsjob i svære livsovergange. Langt flere 60+ere kan og vil bidrage i flere år med en glidende overgang – til gavn for dem selv og til gavn for samfundet.

#### Forberedelse til overgangen fra arbejdslivet

Mange 60+ere er uforberedte på, hvordan det er at miste sin arbejdsidentitet, sine kolleger og den daglige udfordring med at gøre en forskel, der har betydning for andre. Den enkelte kan i den svære omstillingsfase miste gode år – og samfundet gå glip af stærke kompetencer. I OK 2011 blev der indført vejledninger til “introforløb”. I dag er der brug for “ekstroforløb”. Her forslag til OK 18-krav:

- Vejledninger til “ekstroforløb”. Beskrivelse af forslag til mål, indhold og omfang i korte vejledningsforløb til den vanskelige overgang fra arbejdslivet. Evt. pilotprojekter.
- Orlovspraktikforløb. Mulighed for kortere orlovspraktik i et andet job, på en anden arbejdsplads eller som frivillig – inden man stopper på jobbet. Evt. pilotprojekter.
- Vikardatabaser. Bruge tidligere medarbejdere som vikarer under sygdom eller arbejdspress.

*Poul-Erik Tindbæk, chefkonsulent, ph.d.*

## DO IT IN ENGLISH, BUT DO IT RIGHT!

Amerikansk ph.d. med alsidig samfundsvidenskabelig baggrund tilbyder oversættelse fra dansk til engelsk og redigering/finpudsning af dine engelske tekster. Også omskrivning af alle slags manuskripter.

Bøger, ph.d. afhandlinger, artikler, rapporter, Horizon-2020 proposals, projektbeskrivelser, webtekster, ansøgninger, TORs, summaries, mm.

Hurtig service, højeste kvalitet, rimelige priser. Mangler du kvalificeret modspil? Vil du have en 'reader from Hell?' Kontakt mig.

**Mange kan oversætte.  
Jeg kan skrive.**

**Steven Sampson**  
stevensampsondk@gmail.com • tlf. 2074 1264



## DYRK DIN FAGLIGHED

I Fagligt forum på dm.dk får du faglig inspiration via artikler og medlemsmøder. I de tilknyttede grupper på LinkedIn har du mulighed for at dyrke din faglighed og netværke med andre. Det er også på LinkedIn, du får besked om nye artikler, fyraftensmøder og andre arrangementer. Her får du et udpluk af artikler og fyraftensmøder.

Se flere faglige artikler på [dm.dk/fagligtforum](http://dm.dk/fagligtforum).  
Se alle faglige medlemsmøder på [dm.dk/kalender](http://dm.dk/kalender).



Foto: Colourbox



## DEN STORE GEVINST ER SIMPEL MATEMATIK

Drømmer du om at betale huslånet ud, købe en ny bil kontant eller rejse til verdens ende uden

lommesmærter? Så skal du læse med her, inden du går i kiosken for at hente en lottokupon i håb om den store gevinst. Måske kan du lære at regne den ud.

Læs artiklen i [dm.dk/fagligtforum](http://dm.dk/fagligtforum). Vælg Naturvidenskab, sundhed og miljø.

**“Det gælder om at undslippe store tals lov ved at spille få spil, men netop nok til at nå målet”.**

Mogens Steffensen, professor i forsikringsmatematik, Institut for Matematiske Fag, Københavns Universitet



Foto: Colourbox

**“Den demente litteratur sætter os i demensens sted og rejser nogle uundgæelige og meget ubehagelige spørgsmål”.**

Peter Simonsen, professor i europæisk litteratur og forskningsleder ved Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet

## EN LITTERÆR EPIDEMI

Antallet af mennesker med demens stiger, og det samme gør antallet af bøger om demens. Litteraturen giver stemmer til både den demente og de pårørende, og det kan være en både barsk og bevægende oplevelse at gå om bord i demenslitteraturen.

Læs artiklen i [dm.dk/fagligtforum](http://dm.dk/fagligtforum).  
Vælg Kultur, sprog og kommunikation.

## AT TRÆDE I KARAKTER KRÆVER LIDENSKAB

Havde Kierkegaard levet i dag, havde han efter alt at dømme været indædt modstander af multitasking. For at ville det hele på samme tid er ifølge ham det samme som at være karakterløs. At træde i karakter er derimod et symbol på vedholdenhed, fokus og lidenskab.

Find artiklen i [dm.dk/fagligtforum](http://dm.dk/fagligtforum). Vælg Kultur, sprog og kommunikation.

**“At vælge sig selv er at overtage ansvaret for lige præcis det selv, man er”.**

Pia Søltøft, ph.d. i etik og religionsfilosofi. Ekspert i Kierkegaard og sognepræst i Marmorkirken i København

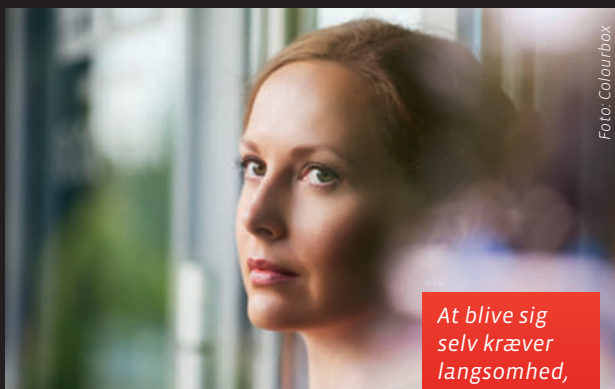


Foto: Colourbox

At blive sig selv kræver langsomhed, eftertænkning og selvigennemsigthed.



Foto: Colourbox

Karakter handler fx om evnen til at kunne indgå i et samarbejde med andre og om at skabe det, man kan kalde en indre målestok.

## SKRIV EN ARTIKEL OM DIT SPECIALE

Har du lyst til at udbrede den viden, du har fået gennem dit speciale? Så er du velkommen til at skrive en artikel til Fagligt forum med baggrund i dit speciale. Kontakt Fagligt forum-redaktør Anna Dalsgaard for at høre nærmere om format og indhold på tlf. 38 15 67 79 eller [ada@dm.dk](mailto:ada@dm.dk).

## STYRK BARNETS KARAKTER

Opdragelse er afløst af inddragelse, hvis børneopdragelsen alene udmøntes som en såkaldt forhandlingsopdragelse. I de mest outrerede varianter er der så ikke tale om opdragelse, da børn ikke får tilstrækkeligt incitament til at overtage de strukturelle normer, som er karakterdannelsens forudsætning.

Find artiklen på [dm.dk/fagligtforum](http://dm.dk/fagligtforum). Vælg Uddannelse, didaktik og forskning.

**“Børn og unge, der aldrig har fået hjælp til at håndtere modgang, savner den indre tro på, at de faktisk har ressourcer til at klare udfordringerne”.**

Per Schultz Jørgensen, børne- og familieforsker

## UDVALGTE MEDLEMSMØDER I FORÅRET

### Fra regler til værdier i Ballerup Kommune

Hør historien om, hvordan ledere og medarbejdere i Ballerup Kommune bevæger sig væk fra en regelstyret til en værdistyrede organisation.

- 8. februar 2017 kl. 16.30-19.30 i Aarhus
- 26. april 2017 kl. 17-20 i København

### Sagaerne: frække og voldsomme

Både Tolkien og tv-serierne “Game of Thrones” og “Vikings” har hentet masser af inspiration i oldtidssagaerne.

- 8. februar 2017 kl. 17-20 i København
- 1. marts 2017 kl. 16.30-19.30 i Aalborg
- 2. marts 2017 kl. 16.30-19.30 i Aarhus
- 9. marts 2017 kl. 17-20 i Odense

### Analoge spil som faciliteringsredskab

Få inspiration til, hvordan du selv kan udvikle spil eller spilelementer, der understøtter processer inden for dit fagfelt.

- 9. februar 2017 kl. kl. 16.30-19.30 i Aarhus
- 16. marts 2017 kl. 16.30-19.30 i Aalborg
- 27. april 2017 kl. 17-20 i Odense

### Humanistens guide til det private erhvervsliv

Mød Dennis Nørmark, forfatter til bogen “Humanistens guide til det private erhvervsliv”. Hvad kan humanister tilbyde, hvordan får du beskrevet, hvad du kan, og hvordan kommer du ind på en arbejdsplads som er anderledes, end du havde forestillet dig?

- 15. februar 2017 kl. Kl. 16.30-19.00 i Aalborg
- 7. marts 2017 kl. 17-19.30 i København

SE FAGLIGE FYRAFTENSMØDER OG TILMELD DIG PÅ [DM.DK/KALENDER](http://DM.DK/KALENDER).



## Den offentlige lederuddannelse

**DM Efteruddannelse udbyder nu en fuld diplomuddannelse i offentlig ledelse. Den offentlige lederuddannelse henvender sig til ledere inden for alle faggrupper i den offentlige sektor. Uddannelsen er som enkeltfag.**

Den samlede uddannelse består af: seks grundmoduler, tre valgfri moduler og et specialemodul.

De seks grundlæggende moduler har et generelt sigte. I de valgfri moduler og specialemodulet har du mulighed for at specialisere og fordybe dig i forhold til en bestemt funktion eller branche. Fælles for både de grundlæggende og valgfri moduler er, at der som hovedregel tages udgangspunkt i deltagernes egne jobmæssige erfaringer.

### Grundlæggende moduler:

- Kommunikation
- Det personlige lederskab
- Personaleledelse
- Udvikling, forandring og innovation
- Kvalitet, resultater og effekt til borgere og brugere
- Organisation og styring

### Valgfri moduler:

- Modernisering i offentlige institutioner
- Coaching
- Ledelse af forandringsprocesser

### Specialemodul:

Specialemodulet afrunder den offentlige lederuddannelse på diplomniveau med speciale-skrivning. Deltagelse forudsætter, at man har gennemført de grundlæggende og de valgfri moduler forinden.

Undervisning og vejledning varetages af rutinerede undervisere, der alle er certificerede i forhold til Den offentlige lederuddannelse.

DM Efteruddannelse udbyder de seks grundlæggende moduler i 2017, og de tre valgfri moduler samt specialemodulet i 2018.

Læs mere og tilmeld dig på [dmefteruddannelse.dk](http://dmefteruddannelse.dk)



# Få Weekendavisen i 10 uger for kun **19,-** om ugen

Savner De et seriøst alternativ til den daglige nyhedsstrøm? Så prøv 10 uger med Weekendavisen og få glæde af disse fordele:

## **Fordybelse og indsigt**

Weekendavisen går mere i dybden og sætter tingene ind i en større sammenhæng. Vi fortæller ikke bare, *hvad* der er sket, men også *hvorfor*. Og hvad perspektiverne er.

## **Fornøjelig læsning**

Weekendavisen skrives af en række af Danmarks bedste skribenter. De går grundigt til værks og skriver, så det bliver en fornøjelse at tilegne sig vigtig viden.

## **Fri adgang til Lydavisen**

Alle ugens artikler er tilgængelige online – ikke bare sort på hvidt, men også som lydfiler. Så kan De også udvide horisonten, mens De f.eks. cykler eller laver mad.



**Bestil allerede i dag på [weekendavisen.dk/19L](http://weekendavisen.dk/19L)**

**VIND**  
en drømmerejse!

Bestil Weekendavisen nu og deltag i lodtrækningen om en drømmerejse. Vinderen får direkte besked 31. marts 2017.

**VÆRDI**  
**25.000,-**

Tilbuddet gælder i 6 mdr. og kun for husstande i Danmark, der ikke har abonneret på Weekendavisen de seneste 6 mdr. Efter prøveperioden på 10 uger fortsætter abonnementet automatisk til 41 kr. om ugen med afregning én gang årligt. Abonnementet kan frit opsiges telefonisk eller skriftligt. Unge under uddannelse kan bestille et abonnement med 50 % studierabat på [weekendavisen.dk/studie](http://weekendavisen.dk/studie).



Tjek din pension - måske kan du tjene

# 1 million?

Når du har pension hos os, får du et af de bedste afkast i branchen. Det sørger vores investeringsafdeling for. Men hvis du vil have det optimale ud af din pensionsordning, skal du løbende forholde dig til, om din pension og dine forsikringer matcher dine behov. Der kan være helt op til 1 million på spil.

Se hele regnestykket her: [mpension.dk/1million](http://mpension.dk/1million)

Tjek din egen pension  
[mpension.dk/min-pension](http://mpension.dk/min-pension)



PENSIONSKASSEN

**Magistre  
& Psykologer**