

# magisterbladet

NR. 1 · 2020

MAGASIN FOR MEDLEMMER AF DM · MAGISTERBLADET HAR REDAKTIONEL FRIHED



Jens arbejder hårdt,  
men tjener meget, så  
hvad er problemet?

**SIDE 12**

Mød Margrethe  
Vestagers bagmand

**SIDE 42**

Hver tredje  
leder har været  
syg med stress

**SIDE 48**

Eske Willerslev i frontalangreb på KU:

## **TOPSTYRING KVÆLER ORIGINALERNE**

**SIDE 18**



FORSKNINGSSEMINAR

# Empirisk dannelse- forskning IV

19.-20. marts 2020

UC SYD sætter igen spot på pædagogiske dilemmaer.

Forsvinder pædagogikken ud af pædagogikken? Har vi brug for almen didaktisk forskning? Kan man lære gennem negationer? Og er teknologiforståelse dannelse i det digitale samfund?

Forskningsseminariet foregår på Vingstedcentret.

Se program og tilmeld dig på [ucsyd.dk/empirisk](https://ucsyd.dk/empirisk)



Hør oplæg og bidrag til diskussionen:

- Prorektor, Dr. Alexander von Oettingen, UC SYD
- Prof., Dr. Dietrich Benner, Humboldt Universität zu Berlin
- Prof., Ph.d. Ole Sejer Iversen, Århus Universitet
- Prof., Dr. Stefan Hopmann, Universität Wien
- Rektor, Ph.d. Lene Tanggaard, Designskolen Kolding
- Prof., Dr. Horst Biedermann, Pädagogische Hochschule St. Gallen
- Lektor, Ph.d. Leo Komischke-Konnerup, UC SYD
- Docent, Ph.d. Stefan Ting Graf, UCL
- Prof., Dr. Armin Nassehi, Ludwig-Maximilians-Universität München

# Vores private data skal ikke bare høstes

Overvej et øjeblik, hvor mange digitale fodspor du sætter. Det sker dagligt, når vi handler, hvis vi bruger et rejsekort til at tjekke ind og ud, når vi bruger internettet, kontakter vores læge, bevæger os rundt med en tændt mobiltelefon, kører forbi en nummerpladeskanner, og når vi bruger offentlige it-systemer. Der bliver indsamlet ufattelige mængder data om os alle.

Teknologien har et enormt potentiale - det er langt de fleste nok enige om. Men vi skal ikke hovedløst lade os forblænde af de mange muligheder, som teknologien giver os. I nogle tilfælde er digitale løsninger berigende, mens andre ting faktisk fungerer bedst analogt.

**“Det virker, som om der aktuelt fra regeringens og myndighedernes side er et ønske om at flytte grænserne i relationen mellem stat og individ”.**

Det er også afgørende, at vi forholder os til, hvem der skal have adgang til vores data. Nogle taler om danske patientdata som en “guldgrube”, der kan sælges for store summer. Men det skurrer gevaldigt i mine ører, når vores allermost personlige oplysninger bliver betragtet som noget, der bare skal sælges til højestbydende.

Oplysninger om vores krop, psyke og helbred afgiver vi for at hjælpe ansatte inden for sundhedssektoren med at finde den bedste behandling til os. Det er også helt uvurderligt i forskningsøjemed, at vi har så mange oplysninger om alle danske borgere gennem flere årtier. Det skal vi værne om, så eksempelvis ny medicin kan udvikles. Men flest mulige data skal ikke bare høstes og sælges. Der skal være et fortroligt rum med dem, der skal hjælpe én.

Det kan virke, som om vi står på bar bund med hensyn til, hvordan vi skal forholde os til nye teknologier. Men det gør vi ikke. For vores samfund bygger med sin retspolitiske arv på en lang tradition for at afveje individets rettigheder over for fælles-

skabets interesser. Det er ikke noget nyt, at vi skal have retssikkerhed og ret til privatliv. Og ingen af de dele skal sættes over styr i effektivitetens eller digitaliseringens navn.

Men det virker, som om der aktuelt fra regeringens og myndighedernes side er et ønske om at flytte grænserne i relationen mellem stat og individ. Tænk på den fortsatte høst af teledata, som EU-domstolen ellers har kendt ulovlig for flere år siden. Tænk på justitsministerens nylige forsvar for mere overvågning, som påstås at sikre tilliden i samfundet. For ikke at tale om forslaget om mere ansigtsgenkendelse, som giver associationer til de protesterende i Hongkong, der skærmer sig med paraplyer mod statsmagtens overvågning.

Trygheden i det danske samfund er faktisk steget. Der, hvor der er sket de største tillidsbrud, er på grund af de store skandaler i Skat, Socialstyrelsen og i Forsvaret. Alligevel er det politiske fokus på at øge overvågningen af borgerne frem for at genskabe tilliden til de offentlige institutioner - sikke et paradoks!

Som medlem af regeringens nytiltrådte Dataetisk Råd vil jeg arbejde for, at vi sikrer borgernes demokratiske rettigheder i en digital verden, og at alle borgere får digital dannelse. Når vi sætter den teknologiske og humanistiske viden i spil sammen, kan vi bedst forholde os til, hvilket fremtidigt samfund vi ønsker. Skriv gerne til mig, hvis du har indspark. Godt dataetisk nytår ønskes alle medlemmer!



*Camilla Gregersen*

## HOVEDBESTYRELSEN for DM

### FORMAND

Camilla Gregersen

### DM OFFENTLIG

Anders Christian Rasmussen

### DM LEDER

Nina Louise Hallgren

### DM PRIVAT OG SELVSTÆNDIGE

Bjarke Friborg

### DM VIDEN

Anders Henning Simonsen

### DM STUDERENDE

Thomas Bæk Kristensen

### NÆSTFORMAND, DM VIDEN

Thomas Vils Pedersen

Andreas Bech

Anne Bisgaard Pors

Dorthe Friis Pedersen

Gregers Lysholm Pedersen

Mette Sejerup Rasmussen

Claudia Hage

Helle Idland

Julia Bjerre Hunt

Lotte Bjerrum Køie

Sine Jensen

Erik S. Christensen

Janne Gleerup

Olav Wedege Bertelsen

Tommy Dalegaard

Madsen

My Martinussen

Ronja Rose Ravnskov



# magisterbladet

Peter Bangs Vej 30  
2000 Frederiksberg  
Telefon 38 15 66 00 (kl. 10-16)  
www.magisterbladet.dk  
magisterbladet@dm.dk

Al henvendelse vedr. abonnement og adresseændring: 38 15 66 00 (spørg efter medlemsafdelingen). Abonnement på Magisterbladet koster 225,50 kr. per kvartal.

**Magisterbladet har redaktionel frihed**

## REDAKTION:

Jakob Elkjær, ansvarshavende redaktør  
je@dm.dk

Troels Kølln, journalist  
tko@dm.dk

Martin Ejlertsen, journalist  
me@dm.dk

Pernille Siegmundfeldt, journalist  
psi@dm.dk

Thomas Böttcher, journalist  
tb@dm.dk

Anna Dalsgaard, journalist  
ada@dm.dk

Benedicte Borelli, journalist  
beb@dm.dk

Rasmus Lauge Hansen, journalistpraktikant  
rlh@dm.dk

Sidse Rølle Jakobsen, sekretær  
srj@dm.dk

Direkte telefon: 38 15 66 52

## ANNONCER:

DG Media a/s  
St. Kongensgade 72  
1264 København K  
Tlf. 70 27 11 55

## DESIGN OG PRODUKTION:

OTW A/S · www.otw.dk

**Forsidefoto:** Mike Thornton

**Oplag:** 37.800 eksemplarer

ISSN 0903-7349

Kontrolleret af



Kontrolleret oplag: 39.864  
i perioden 1.7.2018-30.6.2019



## PRODUKTIONSPLAN:

### Nr. 2 2020

Udkommer: Fredag den 21. februar  
Deadline debat: Mandag den 10. februar  
Deadline annoncer: Onsdag den 12. februar

### Nr. 3 2020

Udkommer: Fredag den 27. marts  
Deadline debat: Mandag den 16. marts  
Deadline annoncer: Onsdag den 18. marts

### Nr. 4 2020

Udkommer: Fredag den 15. maj  
Deadline debat: Fredag den 1. maj  
Deadline annoncer: Tirsdag den 5. maj

# Vi fortsætter med guider, men tænker os om

Kollektivet Flexwerker er en flok unge akademikere, som med både humor og bid er gået til angreb på løse ansættelser. Derfor har vi inviteret Flexwerker til at blogge på Magisterbladet. Det går ikke stille for sig. Minsandten om ikke de i deres første indlæg kritiserer Magisterbladet. Forbandede ungdom!

Kritikken rammer med stor præcision noget af det sværeste ved at lave fagblad. Hvordan giver vi gode råd til det enkelte medlem om reelle samfundsproblemer uden at tørre ansvaret af på den enkelte?

Flexwerker skriver:

“Vi kan dem efterhånden i søvne: De individuelle strategier, vi bliver mødt med ... Vi skal opdatere vores LinkedIn-profiler, vi skal udvide vores netværk, gå til kaffemøder, være proaktive, gøre os bemærkede, ændre layoutet på vores cv, og sådan kunne vi blive ved. Men hvor er de kollektive strategier mod prekarisering? ...

Et godt eksempel er de guider, der måned efter måned bliver bragt i Magisterbladet - dem, som Dansk Magisterforenings karriererådgivere står bag. På bedste clickbaitmanér er de udformet

“Minsandten om ikke de i deres første indlæg kritiserer Magisterbladet. Forbandede ungdom!”

med monotone sådan-overskrifter, fx “Sådan går du fra midlertidig til fast kontrakt” (Magisterbladet nr. 9, 2019). De peger på dig, dig og atter dig, og der er meget lidt kollektivt eller organiserende at spore i råd som: Kend din krop, vær afklaret, hav en positiv tilgang, vid, at du er medskaber af det gode job, etc.”

Flexwerker har ret. Prekarisering er et samfundsproblem - faktisk ikke mindst for unge akademikere, som vi dokumenterer i dette nummer. Prekarisering er faktisk det samfundsproblem, som Magisterbladet nummer for nummer har dækket mest systematisk med fokus på fællesskabet og på at stille de ansvarlige til regnskab.

Vi har fortalt om forskeren på Nationalmuseet, som fejrede 40-års jubilæum uden nogensinde at få tilbudt et fast arbejde. Vi har fortalt om arkæologen, der siger: “Arbejdet er fantastisk, men man kan godt blive lidt træt efter 20 år med løse ansættelser”. Om ph.d.-studerende, som

slet ikke får løn. Om eksterne lektorer på sulteløn med mange talrige kontrakter bag sig.

Vi har dokumenteret, at halvdelen af årsværkene på danske universiteter er dækket af løstansatte, hvilket DR's program “Deadline” tog op som tophistorie og konfronterede rektorernes formand, Anders Bjarklev, med. Vi har beskrevet, hvordan de løstansatte på KU fik indrømmelser ved at organisere sig. Jeg har sågar personligt opfordret til et oprør i Politiken under overskriften:

“Et oprør er nødvendigt: Det burde være løgn, at Danmark skaber et proletariet af løstansatte på universiteterne”.

Men hvorfor i alverden bringer vi så også individualiserede guider med gode råd til den enkelte? Det gør vi, fordi vi ved, at det er den slags helt konkrete spørgsmål, medlemmerne stiller til de faglige konsulenter, når de søger individuel vejledning: Hvordan går jeg fra en midlertidig kontrakt til en fast?

Som fagforening kan vi ikke sige, at det vil vi ikke tale med dig om, for det er et samfundsproblem! Og jeg mener heller ikke, at vi som fagblad skal lade være med at svare på spørgsmålet. Guider er blandt vores mest læste historier, og det er en del af DM's strategi at bringe konstruktive historier, som medlemmerne kan bruge i deres hverdag. Så hermed en garanti for, at vi bliver ved med at bringe guider.

Men vi skal selvfølgelig tænke os om. For det er klart, at vi ikke bare skal understøtte historien om, at det er din egen skyld, og du skal bare tage dig sammen. Det er jo arbejdsgiverne, der svigter deres samfundsansvar på det groveste.

I den guide, som Flexwerker bl.a. kritiserer, står der, at “sidst, men ikke mindst, skal du huske, at du ikke er alene og kan trække på andre, fx dine kolleger, dit netværk og DM's tilbud”.

Så vi bestræber os på at angive kollektive handlingsstrategier i vores guider. Men vi kan blive meget bedre, og vi lærer hele tiden. Organiser dig med dine kolleger. Brug dine tillidsfolk. Find styrke og handlekraft i DM's netværk. Læs med og se, om vi lykkes med det. Og læs Flexworkers blog på magisterbladet.dk med 4 KOLLEKTIVE RÅD: SÅDAN OVERLEVER DU PÅ DET PREKÆRE ARBEJDSMARKED.

Redaktør  
Jakob Elkjær



# 12

Jens arbejder hårdt, men tjener meget, så hvad er problemet?



## ARTIKLER

- 7** Pensionsselskab vil tage opgør med selskaber, der ikke betaler skat
- 12** Jens arbejder hårdt, men tjener meget, så hvad er problemet?
- 15** Seks ud af ti har sundhedsforsikring
- 16** Bag facaden: Læderbolde har ikke tænder
- 18** Dansk stjerneforsker: KU er ødelagt. Giv magten tilbage til forskerne
- 23** Unge akademikere er hårdt ramt af tidsbegrænsede ansættelser
- 24** #Vihyderhumanister
- 26** Forskere skabte millionforretning på humanistisk viden
- 28** Humaniora på SDU gør de studerende klar til job
- 33** Løngab i privatsektoren: Højtuddannede mænd tjener 105.204 kr. mere end kvinder
- 34** 6 gode råd: Sådan kommer du godt fra start i dit nye job

## FASTE

- 3** LEDER
- 4** REDAKTØRENS KOMMENTAR
- 8** SIDEN SIDST
- 10** MÅNEDENS GANG PÅ #SOME
- 56** NYE BØGER
- 57** DEBAT
- 58** JOB



# 28

Humaniora på SDU gør de studerende klar til job

- 37** Ledere får oftere efteruddannelse end medarbejdere
- 38** I netværket kan du være dig selv
- 40** Status quo er farligt - medarbejderne skal eje virksomhederne
- 42** Bagmanden
- 46** CBS får skarp kritik for røgslør om samarbejde med Danske Bank
- 55** Kvoteloze for bestyrelser forbedrer ligestillingen

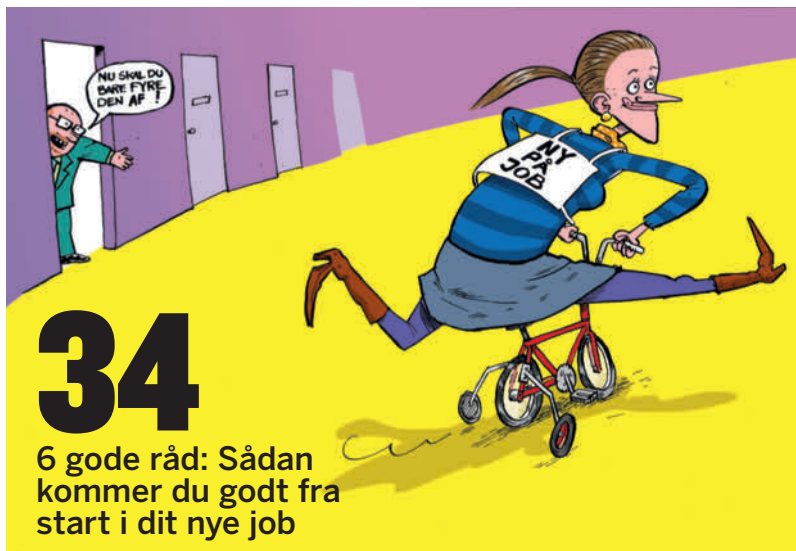
# 48

30 % af lederne har været syge med stress



## TEMA OM LEDERE

- 48** 30% af lederne har været syge med stress
- 51** Ledere er trods alt glade for deres arbejde
- 52** Ledere arbejder over uden at få løn for det
- 53** Kokken, der blev kommunal leder og gik ned med stress





# Nyt job?

Gør en forskel



**Se de ledige stillinger her**

[www.naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Job/Ledige-stillinger](http://www.naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Job/Ledige-stillinger)



# Pensionselskab vil tage opgør med selskaber, der ikke betaler skat

MP Pension varslers offensiv mod skattesvind og aggressiv skatteplanlægning. Selskaber risikerer eksklusion.

**MP PENSION MELDER** sig nu offensivt ind i kampen mod snyd og spekulation med skat.

Pensionselskabet vil ikke længere acceptere skattesvig, såkaldt aggressiv skatteplanlægning og brug af skattely blandt virksomheder i aktieporteføljen, og selskaber, der ikke ændrer adfærd, kan i sidste ende blive ekskluderet.

Det oplyser Egon Kristensen, bestyrelsesformand i MP Pension, som er pensionskasse for 135.000 magistre, gymnasielærere og psykologer.

Pensionselskabet har tidligere reageret med sanktioner efter blandt andet afsløringerne om hvidvask i Danske Bank og svindel med udbytteskat i den australske bank Macquarie, men nu retter MP Pension blikket mod langt flere selskaber.

“Som arbejdsmarkedspensionskasse er vi forpligtet til at skabe et højt afkast, men vi har også et generelt samfundsansvar. Derfor skal vi sikre, at medlemmernes penge ikke anvendes af virksomheder, som gennem skatteunddragelse og skattesvig unddrager sig dette samfundsansvar”, siger Egon Kristensen.

Oxfam Ibis har ført kampanjer mod multinationale firmaers skatteunddragelse, og ngo'ens skatteekspert Christian Hallum siger,

at det er vigtigt, at pensionselskaber som MP Pension går ind i kampen mod skattetænkning og skatteunddragelse.

“Det er helt afgørende, at pensionskasserne er med til at presse på for øget åbenhed i de multinationale selskaber, så vi kan skelne mellem dem, der foretager aggressiv skatteplanlægning, og dem, der ikke gør. Så det er rigtig godt, at MP Pension øger sit fokus. Det her er et kæmpe problem, som koster samfundet milliarder”.

Den nye strategi ventes at blive vedtaget på bestyrelsesmøde i slutningen af januar. Herefter igangsættes en indsats, hvor ca. 200 selskaber med verserende skattesager skal undersøges nærmere. MP Pension har samlet investeringer for ca. 5 mia. kr. i de 200 selskaber.

“Vi bliver nødt til at kigge på hvert enkelt selskab, og vi kan ikke ligesom med olie udarbejde en egentlig eksklusionsliste. For selvom vi ved, at 200 selskaber har skattesager, kan det være alt fra almindelige tvister til regnskabsfusk og alvorlig svindel. Så det er også et spørgsmål om at prioritere vores ressourcer”, siger Egon Kristensen.

Også når det gælder aggressiv skatteplanlægning og brug af skat-

**“Det er rigtig godt, at MP Pension øger sit fokus på skatteunddragelse. Det her er et kæmpe problem, som koster samfundet milliarder”.**

**Christian Hallum**, skatteekspert i Oxfam Ibis

tely, lægger MP Pension op til at intensivere arbejdet for at få selskaberne til at ændre adfærd. I første omgang vil MP Pension forsøge at påvirke selskaberne via dialog.

Alle danske selskaber i MP Pensions portefølje vil i begyndelsen af året modtage en opfordring til at indføre åbenhed om deres skattebetalinger, ligesom pensionskassen vil formidle budskabet på selskabernes generalforsamlinger.

MP Pension har desuden i slutningen af 2019 tilsluttet sig de skatteprincipper, som blandt andre ATP og Pension Danmark

har taget initiativ til, hvor selskaberne blandt andet fravælger investeringer i fonde hjemhørende i skattely på EU's sortliste.

På længere sigt kan selskaber, der ikke ændrer skatteadfærd, blive ekskluderet.

“Vi starter selvfølgelig ikke med at sælge dem fra. Vi vil forsøge at få dem til at rette op via dialog, og hvis det så ikke ændrer noget, kan vi ekskludere dem”, siger Egon Kristensen.

Den skærpede kurs udgør dog samtidig en enorm udfordring for pensionselskabet. For mens de 200 selskaber har offentligt kendte skattekontroverser, gælder det for næsten samtlige selskaber, som MP Pension investerer i, at de ikke offentliggør deres skattepapirer. Dermed kan de i princippet alle være involveret i større eller mindre grad af skatteunddragelse eller skattetænkning.

“Så vi må være ærlige og sige, at det her kommer til at tage lang tid, og vi kommer til at hoppe fra tue til tue. For de fylder jo rigtig meget i vores investeringsportefølje og hos vores forvaltere. Derfor handler det også rigtig meget om at skabe øget fokus og politisk bevågenhed. For det er i sidste ende et spørgsmål om lovgivning og regulering”, siger Jens Munch Holst, direktør i MP Pension. ■



Antallet af akademikere er eksploderet, men ledigheden falder alligevel



Foto: Mita Meliang/Reuters/Scampix

Ny analyse fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd viser, at ledigheden blandt akademikere i Danmark er faldet de sidste fem år. Det på trods af at der bliver uddannet flere akademikere end tidligere. De sidste fem år er der sket en stigning fra 15.000 til 23.000 kandidater årligt. Det er en stigning på omkring 50 procent.

“Lige nu har vi ikke så store problemer med akademikerledighed, som nogen har gjort det til”, siger chefanalytiker i AE Mie Dalskov Pihl, som har stået for analysen, til Information.

# 32

Så mange sprog- og kulturfag er lukket de sidste fem år. Det er noget, der ærgrer Mette Skovgaard Andersen. Hun er centerleder ved Det Nationale Center for Fremmedsprog, som har til opgave at fremme fremmedsprog i Danmark.

Mette Skovgaard Andersen fortæller, at hun frygter et samfund, der kommer til at lukke sig om sig selv, fordi det ikke får viden om andre kulturer.

“Det er dybt beklageligt, for det betyder jo, at der lokalt bliver færre og færre muligheder for de enkelte for at gøre sig dygtige i fremmedsprog”, siger hun.

## I Danmark modregner vi, i Norge får de ekstra

Når danske universiteter hjemtager midler fra den europæiske forskningsfond Horizon 2020, bliver universiteternes statsmidler modregnet. Universiteterne i Danmark får dermed ikke flere kroner i kassen, uanset hvor mange europæiske fondsmidler de hjemtager.

I Norge får forskerne derimod forskningsmidler af staten, baseret på blandt andet hvor mange midler de henter fra fonde som Horizon 2020.

“I Norge ønsker man at motivere forskere til at søge og få så mange forskningsmidler fra EU som muligt. EU-bevillinger kommer en selv og ens kollegaer til gavn, og derfor er der stor kollegial opbakning og mange støtteordninger for EU-ansøgninger i Norge”, siger Lotte Thomsen, som er dansk professor på Universitetet i Oslo.

## De mest besøgte museer i 2019

Louisiana var det mest besøgte museum i Danmark med mere end 700.000 besøgende. Nedenfor kan du se de fem museer, der havde det største besøgstal i 2019.



Foto: Patricia De Melo Moreira/AFP/Reuters/Scampix

## MICROSOFT JAPAN TESTER FIRE DAGES ARBEJDSUGE MED STOR SUCCES

Softwarevirksomheden Microsofts japanske afdeling har i et pilotprojekt forsøgt sig med fire dages arbejdsuge. Det har givet større arbejdsglæde og lavere sygefravær blandt medarbejderne. Derudover har virksomheden øget omsætningen med 40 procent og skåret på omkostninger til bl.a. elektricitet. Ifølge en intern undersøgelse oplevede 97 procent af medarbejderne også større tilfredshed med deres balance mellem fritids- og arbejdsliv.

## Nyt talentprogram for kvindelige forskere

Nye tal viser, at kun 23 procent af professorer er kvinder. Af den grund har uddannelses- og forskningsminister Ane Halsboe-Jørgensen afsat 20 millioner kroner til at få en mere ligelig kønsfordeling af professorater.

“Fordelingen mellem mænd og kvinder er faktisk ret lige blandt forskere på ph.d.-niveau, men der er langt færre kvinder, som stiger i graderne. Det skal vi have gjort noget ved”, siger uddannelses- og forskningsminister Ane Halsboe-Jørgensen i en pressemeddelelse.

**“Vores dagpengesystem og flexicuritymodel har gjort Danmark til et land med et mere fleksibelt og trygtere arbejdsmarked end i mange af de lande, vi sammenligner os med. Derfor skal vi afvæbne ethvert angreb på vores solidariske dagpengesystem”.**

**Peter Hummelgaard**, beskæftigelsesminister, om private lønforsikringer i et debatindlæg på altinget.dk





# Unikke rejseeventyr

Viktors Farmor er drevet af en passion for at give gæsterne oplevelser, de ellers har svært ved at finde. Det kan være mødet med en indianerstamme dybt inde i Panamas jungle,

en rejse til pyramiderne i Sudan, ørkensafari i Algeriet eller et familiebesøg i det nordlige Vietnam. Det kan lade sig gøre i kraft af vores dygtige og erfarne rejseledere, og

fordi vi har godt kendskab til vores destinationer. Der er meget med i prisen; alle udflugter, halvpension og drikkepenge til lokalguide og chauffør.

Der er max 20 deltagere på alle vores rejser. Tag med på grupperejse med dansk rejseleder til én af vores 80 destinationer verden over.



## Eventyrrejse i Peru

En flyvetur hen over de over mystiske Nazcalinjer. Sølvøer, pelikaner og pingviner på Perus mini-Galapagosøer. God tid i Den Hellige Dal. Højdepunkterne, Machu Picchu og Titicaca-søen, er selvfølgelig også med. Rejsen er med halvpension, og Peru smager vidunderligt. Landet har en stolt tradition for gastronomi.

**18 dage · halvpension · fra 28.900 kr.**

Afrejse: 7. marts · 14. marts · 7. maj · 9. juli · 5. sept 12. sept · 26. sept · 9. okt m.fl.



## Sri Lanka rundrejse

Sri Lanka er velsignet med naturlig skønhed. Flot togtur i bjergene med udsigt til grønne te-marker. Vi nyder panoramaet fra løveklippen og spiser frokost i en landsby. Vi ser Tandens tempel, krydderplantager og kobberpaladser. Safari i Yala nationalpark med leoparder, elefanter, aber og bjørne - og til sidst gyldne sandstrande.

**15 dage · halvpension · fra 16.400 kr.**

Afrejse: 4. april · 24. oktober · 14. november · 19. december



## Kirgisistans bjerge og nomader

Ekspedition i Kirgisistans storslåede natur. Vi kommer på steder, hvor nomadelivet har ændret sig meget lidt. Vi besøger en familie, der træner ørne. En særlig oplevelse er to nætter ved den paradisiske Son Kul sø. Vi besøger steder med navne som Broken Heart Bjerget og De Syv Tyres Kløft. Tid på egen hånd i hovedstaden Bishkek.

**12 dage · helpension · max 18 delt. · fra 13.900 kr.**

Afrejse: 27. juni · 4. juli · 11. juli · 18. juli · 25. juli · 8. august · 14. august



## Madagaskar

Der findes oplevelser, du kun får i Madagaskar. Synet af den sødeste lemur, der spiser bambusskud bare få meter fra dig i regnskoven. En irgrøn kamæleon, der sidder ubevægeligt og stirrer stift på dig med sit citrongule teleskopøj. Morgenvandring blandt svajende blækspruttetræer og tykke baobabtræer i "torneskovene".

**17 dage · halvpension · fra 28.900 kr.**

Afrejse: 3. april · 7. juli · 19. september · 3. oktober · 30. oktober

### Sumatra og Komodo

14 dage · 21.900 kr.  
3. til 16. april

### Fantastiske Vietnam

16 dage · 19.900 kr.  
15. til 30. marts

### Etiopien rundrejse

16 dage · 22.600 kr.  
4. til 19. april

Hel-  
pension

### Hviderusland og Tjernobyli

12 dage · 15.400 kr.  
5. til 16. april

Mindre grupper  
Max 20 deltagere  
Danske rejseledere

**Viktors Farmor**  
WORLDWIDE EXPEDITIONS

86 22 71 81  
www.viktorsfarmor.dk



# Månedens gang på #SoMe

Magisterbladet har været på internettet og bringer her højdepunkter fra nytårets små og store retoriske kampe på de sociale medier.



Værre  
og  
værre ...



## Tyv tror, hver mand stjæler

Vi har ikke for vane at bruge tid på SoMe-fænomenet over dem alle, **Donald Trump**. I forbindelse med den tilspidsede Iran-konflikt er det dog for fristende at fremhæve mandens udenrigspolitiske forudseenhed, der imidlertid kom til at passe bedre på ham selv end på hans forgænger.



## KÆRLIGHEDEN, INGEN FORSTOD

Året 2019 sluttede af med offentliggørelsen af romancen mellem den tidligere V-næstformand Kristian Jensen og popsangerinden Pernille Rosendahl. En højst uventet kærlighed på tværs af politiske og kulturelle skel. Satirefiguren **Kirsten Birgit Schiøtz** havde dog allerede et halvt år før – med sædvanligt fravær af pli og diskretion – piftet efter de to turtelduer på Twitter, hvilket hun nu fik lejlighed til at retfærdiggøre.

## ÅH, DE RØVSYGE NUANCER

Nytår er listetid. Politiken havde fået et dommerpanel til at udpege 60 personer som "debattens superliga". "Tankevækkende, hvor få "eksperter" og videnspersoner der er på listen", tweetede juristen **Jesper Olsen**, blandt andet med henvisning til de kun 3 forskere – Svend Brinkmann, Rane Willerslev og Vincent Hendricks – der var med, og han opfordrede flere til at blande sig i 2020. "God opsang. Min erfaring er dog, at "på den ene side/på den anden side"-argumenter sjældent er interessante for #dkmedier", lød en forklaring fra **Søren Dalsgaard**, leder af Folkekirkens Migrantsamarbejde. I øvrigt var det Margrethe Vestager, der toppede listen foran Kirsten Birgit Schiøtz Kretz Hørsholm.



## NEJ, STATSMINISTEREN FLØJ IKKE HELIKOPTER

Som barn af arbejderbevægelsen er **Mette Frederiksen** vant til, at formandens beretning efterfølgende sættes til debat. Derfor introducerede statsministeren i år en Facebook-transmitteret videoopfølgning på sin egen nytårstale, hvor hun svarede på spørgsmål stillet i kommentarsporet. Hun kom naturligvis ikke rundt om alle de mange hundrede kommentarer, men spørgsmålet "Var det dig, der fløj i helikopter umiddelbart efter talen til Amalienborg?" blev der tid til. Og svaret var nej.

## EN TOTABEL KAN MAN DA FORSTÅ

SF vil slå et nyt slag for forenkling af de danske karakterer. Nu bør skalaen gå fra 0 til 12 med spring på 2, meldte partiet ud efter nytår. "For os er det vigtigt med flere spring på skalaen = flere nuancer, at -3 afskaffes, og at trinbeskrivelserne ikke skaber en nulfejlskultur", tweetede uddannelsesordfører **Jacob Mark**. Men karakterer er som bekendt en evig kilde til diskussion: "Hvorfor har I ganget alle karaktererne med 2? Hvorfor ikke 1-2-3-4-5-6-7 (eller 0-6) – det virker da mere intuitivt? Eller hvad med F-Fx-D-C-B-A, så den passer direkte til ECTS?" svarede eksempelvis **Baltazar Dydensborg**, studerende og ordfører i Radikal Ungdom. På Facebook gik en del kommentarer på savn af I3-tallet, så genierne kan belønnes behørigt.



# Læs, lyt og bliv klogere



3 mdr.  
for  
1 md.

Tag hul på det nye år med en velskrevet, overraskende avis hver uge. Lige nu tilbyder vi Weekendavisen i tre måneder for en måneds pris. Med eller uden papiravisen.

#### Vælg digital

Fri adgang til alle artikler, lydavisen, podcast og lydmagasinet 'En time med Weekendavisen'

**Tilbud: 149 kr. for tre måneder\***

#### Vælg digital + avis

Avislevering hver fredag + fri adgang til alle artikler, lydavisen, podcast og lydmagasinet 'En time med Weekendavisen'

**Tilbud: 249 kr. for tre måneder\***

**Bestil tilbuddet i dag på [weekendavisen.dk/m20](http://weekendavisen.dk/m20)**

\*) Tilbuddet gælder til og med 14. februar 2020 og kun for husstande, der ikke har abonneret på Weekendavisen de seneste 6 måneder. Efter tilbudsperioden fortsætter abonnementet til normalpris. Abonnementet kan frit opsiges. Unge under 30 år kan fortsætte på et ungdomsabonnement med 50 procent ungdomsrabat.

# Jens arbejder hårdt, men tjener meget, så hvad er problemet?

Jens Tvede Andersen har ikke været styret af penge, men han får en bedre løn end de fleste. Han er privatansat i branchen “farma, biotek og kemi”, hvor lønningerne ligger i top. Nogle af vennerne kan ikke helt forstå, at han vil arbejde for “kapitalen”. Men den 41-årige historiker er glad for sin karrierevej, selv om han arbejder mere end 50 timer om ugen.



**T**ravle mennesker fanger man på telefonen tidligt om morgenen eller ved femtiden på et øde kontor, når alle andre er gået hjem.

Derfor skulle klokken 16.58 være et ret perfekt tidspunkt at kontakte Jens Tvede Andersen på. Han er Head of Finance i virksomheden Alcon Nordic A/S, der sælger udstyr til øjenoperationer, kontaktlinser og øjenmedicin for 992 millioner kr. om året.

Til folkene bag DM's nye statistik om privatansatte medlemmer har han oplyst tre ting:

1. Hvad han tjener? Meget.
2. Hvor meget efteruddannelse han får? Mere end de fleste.
3. Hvor meget han arbejder? Virkelig meget.

Jens Tvede Andersen arbejder mindst 50 timer om ugen, og tallet

er kun for opadgående, da han fra nytår er forfremmet til den øverste ansvarlige for pengestrømmene i den børsnoterede virksomhed.

Han er travl, og han tager ganske som forudset telefonen kl. 16.58.

Men noget passer ikke ind i antagelsen om, at de travle altid hænger ud sent på kontoret.

Jens Tvede Andersen er i bilen, og der lyder barnestemmer.

“Det passer ikke så godt lige nu. Vi er på vej til børnefødselsdag”, siger den 41-årige Head of Finance, og vi aftaler at tale sammen på et bedre tidspunkt.

## Gået over på den anden side

Det bedre tidspunkt er nu. En vinterformiddag. I kontorbyen Ørestad af glas og beton. Her deler Alcon Nordic A/S svingdør med en håndfuld andre medicinalfirmaer og finansielle selskaber.

Big pharma. Det private erhvervs-liv.

Dem har historikeren Jens Tvede Andersen valgt at arbejde for. Han er en minoritet i Dansk Magisterforening. Der er 10.604 privatansatte medlemmer som ham. Kun godt en fjerdedel af de færdiguddannede 37.000 magistre er i det private, men det er den gruppe, som vokser mest.

Bonus udgør en tredjedel af Jens Tvede Andersens løn, men han får den kun, når firmaet og han selv lever op til KPI'erne, the Key Performance Indicators.

Det går det til gengæld ret godt med.

Men vi taler ikke om den præcise løn, for den er fortrolig ifølge kontrakten.

“Penge har ikke været et mål i sig selv for mig. Jeg har altid været styret af glæden ved mit arbejde, det andet fulgte med. Men jeg tjener



**Jens Tvede Andersen får en højere løn end de fleste. Det kan vennerne i magisterkredse have en vis distance til. "Men hvorfor skulle jeg ikke have en indkomst, der matcher lønnen i min branche?" spørger han.**

mere end det dér", siger Jens Tvede Andersen og peger ned på papiret med lønstatistik for den bedst betalte private branche i DM, defineret som "farma, biotek og kemi".

Vi er rykket fra firmafoyeren med svingdøren over til et mere hyggeligt sted. Espresso House i shoppingcentret Field's.

Det tal, Jens Tvede Andersen peger på, er gennemsnitslønnen inklusive ferietillæg, arbejdsgiverbetalt pension og bonus for DM-medlemmer inden for farma, biotek og kemi: 63.778 kr. om måneden.

Det er 16 procent mere end gennemsnittet for privatansatte magistre, og det er 14.210 kr. mere end gennemsnittet for alle magistre.

#### **Du skal kunne sælge dig selv**

Men før misundelsen begynder at brede sig, så kig engang på, hvor mange timer det kræver at nå så

højt. Privatansatte på netop de tre felter er dem, der arbejder mest, blandt alle privatansatte i DM.

I gennemsnit er deres faktiske arbejdstid 40,2 timer om ugen.

Set med de øjne kommer høj løn ikke ud af ingenting. Det gør den heller ikke for Jens Tvede Andersen. Hans telefon giver konstant lyd fra sig her på kaffebaren, mens han roligt fortæller sin historie.

Han har i flere år arbejdet målrettet og mere end 50 timer om ugen for at bringe sig i position til ønskejobbet som Head of Finance.

Hele vejen siden han i 2006 forlod Københavns Universitet med hovedfag i historie og fuldt bifag i økonomi, har han skullet forklare og forsvare, hvad han kan, og hvad han gør.

Over for venner, der valgte den traditionelle vej i det offentlige, og over for arbejdsgivere, der skulle forstå, hvad de ville få ud af at ansæt-

te en historiker med økonomi som bifag.

"Du kan ikke forvente, at private arbejdsgivere ved, hvad magister kan bidrage med. Som magister er man nødt til at forklare, hvad man kan, som gavner virksomheden. Det private arbejdsmarked er benhårdt. De ansætter ud fra en cost-benefit-analyse på folk. Det lyder koldt, men sådan er det", siger Jens Tvede Andersen.

Du skal kunne sælge dig selv, og netop på det punkt lagde Jens Tvede Andersen en strategi som studerende, som han har fulgt lige siden.

"Jeg vidste, at det ville blive en udfordring at finde arbejde som historiker. Så jeg tog meget bevidst bifag i økonomi og besluttede, at det skulle blive min levevej".

Derfor var økonomikasketten på, da Jens Tvede Andersen søgte studiejob i IBM, og dér var han fastan-

»





sat som Financial Planner, da han afleverede sit historiespeciale om det tyske mindretals mulighed for at udnytte den grundlovssikrede ret til frit skolevalg efter anden verdenskrig.

“Den store “bombe” i min opgave var, at det var grundlovsstridigt, hvad Danmark gjorde. Man prøvede at bremse, at tysksindede børn kom i tysk skole”, siger han.

### Alle valg har omkostninger

Det blev et farvel til historie som levebrød, men ikke et farvel til den kernekompetence, som man opnår som historiker: At håndtere store mængder data.

“På historie lærer du at strukturere dit arbejde og at få styr på store datamængder. Det kan du bruge rigtig meget i det private. Jeg bruger det i mit job hele tiden, og jeg nyder det. Når du arbejder i en økonomiafdeling, er du altid i centrum. Vi har kontaktpunkter til alle dele af forretningen, og det bedste ved jobbet er, at jeg virkelig føler, at der er brug for



**“På historie lærer du at strukturere dit arbejde og at få styr på store datamængder. Det kan du bruge rigtig meget i det private. Jeg bruger det i mit job hele tiden, og jeg nyder det”, siger Jens Tvede Andersen.**



mig. Jeg kan godt lide at hjælpe i alle dele af forretningen”.

Bifaget i økonomi var adgangstegn til forskellige ansættelser i IBM, efterfølgende som Business Support for Nordisk Film Distribution og siden karrieren i Alcon Nordic.

Men netop fordi det kun er et bifag, har Jens Tvede Andersen været omhyggelig med at sende de rette signaler. Selvom det måske kunne have været personligt tilfredsstillende med en afstikker til et job inden for historie, har han holdt sig fra det.

“Det ville ikke se godt ud på mit cv. Jeg har været i konkurrence med folk, der har en kandidatgrad inden for finans eller økonomi, og det ville være svært at forklare arbejdsgiverne, hvis jeg hoppede ud af den kurs, jeg havde sat”, siger han.

*Har det ikke været en slags fængsel at sætte en sådan begrænsning op?*

“Man kan godt se det sådan, at jeg har følt mig bundet til at blive i det nye fag. Det er den negative side af det”, siger Jens Tvede Andersen, og som han sidder der med papkruset i hånden og nysgerrige øjne, kunne han lige så godt have været historielærer på det lokale gymnasium. Han er stadig historiker i hjertet. Derfor er han i DM.

Jens Tvede Andersens pointe er, at man godt kan bevare identiteten som historiker og samtidig have en finger på pengespulsen i en international virksomhed.

I øvrigt ligger der et positivt valg i at holde retningen efter moden overvejelse: Man opnår noget.

“Som menneske skal man jo træffe valg. Når man vælger at gøre noget, er det ikke negativt, at man er bundet af det valg. Sådan har jeg det også i privatlivet”.

### Venner på en anden planet

Privat har Jens en pige på ti år, som han fik med en tidligere kæreste. I et år var han alene med ansvaret for hende syv dage hver anden uge - samtidig med at han på jobbet skulle vise overskud.

“Det kræver struktur”, konstaterede han og begyndte at blokere sin kalender hver anden uge fra kl. 16 til 18, så han kan være far - og køre børn til fødselsdag kl. 16.58.

Det er ham, der afleverer børn hver morgen, når hustruen for

## TJEK DIN LØN

På [dm.dk/din-loen/loentjek](http://dm.dk/din-loen/loentjek) kan du tjekke din løn som privatansat og som offentligt ansat ift. branche, kandidatår og uddannelse.

længst er smuttet på sit 40-timers arbejde.

I dag har han pigen på ti, en dreng på to og en ny på vej.

“Jeg har snart tre børn, og i den nye stilling som Head of Finance skal jeg arbejde rigtig meget. Der skal være en klar struktur derhjemme, hvis du skal få alt til at gå op”.

Hustruen tager sig af det meste vedrørende hjem og børn, og Jens Tvede Andersen holder sig ikke tilbage med hensyn til at tage telefon og computer frem om aftenen og i weekenden. Sådan er aftalen mellem de to.

“Jeg er en rolig person”, siger han til spørgsmålet om, hvorvidt livet ikke er stressende.

Han lod sig heller ikke hyle ud af den, da han i 2018 var ansvarlig for at implementere økonomistyringssystemet SAP. Det er kendt for at trække tænder ud.

“Når der er krise, og folk står på mit kontor og skriger, ser jeg det mere som en opgave, der skal løses”.

Men derfor kan man godt være et følsomt menneske i andre sammenhænge.

Det er lidt ærgerligt, at nogle venner fra studietiden ligesom lever på en anden planet som gymnasielærere og offentligt ansatte. De kan omtale ham med en vis distance som “ham, der arbejder for “big pharma” eller “kapitalen””. Han hører også synspunkter som “Hvorfor skal han tjene meget mere end mig, bare fordi han arbejder inden for det område?”

“Men hvorfor skulle jeg ikke have en indkomst, der matcher lønnen i min branche? I øvrigt taler man sjældent om, hvor mange timer jeg arbejder, og at jeg har et ekstremt højt pres på at levere”.

Jens ser på telefonen, rejser sig og siger farvel:

“Nu har den altså ringet rigtig mange gange”. ■

# Seks ud af ti har sundhedsforsikring

DM har undersøgt udbredelsen af personalegoder blandt de privatansatte medlemmer. Målet er at give jobsøgende et værktøj til lønforhandlingerne med en ny arbejdsgiver.

**SEKS UD AF TI** privatansatte medlemmer af Dansk Magisterforening har arbejdsgiverbetalte sundhedsordninger, helbreds-forsikringer eller begge dele.

Det viser en undersøgelse, DM har foretaget i samarbejde med Akademikerne.

I forbindelse med den årlige rundspørge om løn har knap 1.500 medlemmer svaret på, hvilke arbejdsgiverbetalte personalegoder de havde. Og diverse sundhedsordninger har vist sig at være det næstmest udbredte blandt medarbejderne - kun overgået af den sjette ferieuge.

I afdelingen for sundhed kan det tilføjes, et mere end hver femte får turen i fitnesscentret betalt af arbejdsgiveren. Men ellers kan cirka hver anden glæde sig over fri telefon, betalt frokost og pc til hjemmebrug.

I gennemsnit har de "menige" medlemmer 4,2 personalegoder, mens lederne har 4,8. Kun hvert tiende medlem har ingen personalegoder overhovedet.

## Et godt argument

"Det har overrasket mig mest, at så mange har en sundhedsordning eller en forsikring", siger konsulent i Dansk Magisterforenings Team Privat, Michael Larsen.

Han fortæller, at der er et vigtigt formål med undersøgelsen: At

hjælpe medlemmer, der vil søge nyt job, og især dem, der står foran en lønforhandling med en kommende arbejdsgiver.

"Det kan være medlemmer, som ringer ind til os, fordi de har fået et kontraktudspil og måske ikke er helt tilfredse med lønnen. Hvis jeg kan se, at den sjette ferieuge mangler, kan jeg jo foreslå at gå efter den. 83 procent af vores medlemmer har den, og det er jo et godt argument. Men vi spørger naturligvis, hvad de selv har lyst til at gå efter", siger Michael Larsen.

Magisterforeningen har en såkaldt vilkårsberegner på dm.dk, så man kan se, hvad en feriedag, betalt frokost eller fri telefon er værd, hvis man omregner til løn-

**"Det har overrasket mig mest, at så mange har en sundhedsordning eller en forsikring".**

Michael Larsen, konsulent i DM

kroner. En ekstra ferieuge svarer eksempelvis til en lønstigning på cirka 2,5 procent, mens sundheds- og helbredsordningerne ligger i den billigere ende med 133 kroner om måneden.

"Det kan selvfølgelig være en forklaring på, at sundhedsordningerne er blevet så udbredt", siger Michael Larsen.

## Fryns bliver standard

I undersøgelsen er der spurgt til 11 personalegoder. Et af dem er efteruddannelse, og blandt medarbejderne har fire ud af 10 svaret, at de har deltaget i efteruddannelse eller kompetenceudvikling inden for det seneste år.

Her er der en markant forskel på medarbejdere og ledere, idet seks ud af 10 i ledergruppen har været på en eller anden form for arbejdsgiverbetalt kursus. Også blandt lederne ligger ekstra fe-

rie øverst på listen, men ellers er topscoreren fri telefon, som er et gode for tre ud af fire.

Generelt er undersøgelsens resultat ikke overraskende, vurderer Jørgen Stamhus, som er arbejdsmarkedsforsker på Aalborg Universitet.

"Der er en temmelig stor udbredelse af de mest almindelige ordninger, og det ligner det, man har set tidligere. Mange af disse personalegoder er blevet normale, og i takt med at de udbredes, vil de blive en standard, som medarbejderne vil betinge sig".

Jørgen Stamhus oplyser, at Skat indtil 2009 udarbejdede en opgørelse over de mest almindelige personalegoder. Siden er der ham bekendt ikke foretaget generelle undersøgelser på det danske arbejdsmarked.

"Indtil da var der tale om en fremgang, og et forsigtigt skøn er, at den udvikling er fortsat. Vi har dog set, at personalegoderne kan ryge igen, når det går nedad med konjunkturerne", siger han.

Også Jørgen Stamhus studser dog over, at sundhedsordninger er blevet så udbredt.

"Det rejser en problematik i forhold til ligheden i sundhedssystemet. Vi ved, at eksempelvis vidensmedarbejdere har langt flere personalegoder end ufaglærte", siger han. ■

## FAKTA OM UNDERSØGELSEN

1.485 privatansatte medlemmer af Dansk Magisterforening har svaret på, om de har betalte personalegoder i forbindelse med ansættelsen - heraf 92 ledere. Undersøgelsen er koordineret af AC, så akademiske medarbejdere i den private sektor får stort set det samme spørgeskema.





A photograph of a room with a window and a framed picture of a skull on a desk. The skull is the central focus of the image, shown in a close-up, slightly blurred view. The background shows a window with white frames and a desk with a computer monitor and some papers.

**Arkæolog Sidsel Wåhlin er glad for at være kendt som hende med kranierne. “Jeg tror ikke, folk ringer til Nationalmuseet på samme måde – vi er allerbedst til at være Vendsyssel Historiske Museum. Det er en specialitet at være lokalt museum, og det er konteksten, der gør et fund til kulturhistorie”.**

## Læderbolde har ikke tænder

Da telefonen ringede midt i et møde, gik arkæolog Sidsel Wåhlins drøm pludselig i opfyldelse.

“Der står en mand og siger, at han har fundet to kranier i en mose, det sker bare ikke for mig!”

En lokal landmand kunne fortælle, at han først troede, det var læderbolde, men det var ved nærmere eftersyn nok nærmere hoveder. Samme eftermiddag stod Sidsel Wåhlin med de første to kranier i hånden fra en vendsysselkraniekult, som var aktiv i årene lige efter Kristi fødsel.

Sidsel Wåhlin har altid været fascineret af menneskekroppe - de døde af slagsen. Som ung stod valget mellem arkæologi og retsmedicin, men efter en tur som brandmand i beredskabskorpset og forskellige løse ansættelser på museer rundt om i landet endte Sidsel Wåhlin for ti år siden med sin håndsmedede graveske i en fast stilling på Vendsyssel Historiske Museum i Hjørring.

Efter det første fund i 2013 er yderligere fire kranier kommet frem af mosen i Svennum, og på Sidsel Wåhlins kontor, som tidligere var et højloftet klasseværelse i en af Hjørrings gamle realskoler, ligger kranierne i hver sin navngivne kasse i de dybe depotskabe.

Favoritten X1 har fået en fremtrædende plads. Det var det første kranie, som kom op af mosen, og det lille kranie med de forbavsende hvide tænder har engang været et cirka 12-årigt barn. Det ligger blandt næsten 60 andre kranier og skeletter fra lokaliteter som Elling, Tollestrup, Jerslev og Vittrup, som vendelboer og enkelte andre har indleveret gennem tiden.

Den kommende udstilling “Dødens Teater” har fået sit navn fra den sceniske opbygning af landskabet omkring offermosen i Svennum. Udstillingen skulle være åbnet i efteråret 2019, men kranierne bliver nu et år mere i de gamle skoleskabe, for med midler fra Kulturministeriets Forskningsudvalg har Sidsel Wåhlin fået mulighed for at forske på et stort materiale og skrive videnskabelige artikler om de vendsysselske knogler og ritualer.

“Jeg kan godt lide statistik og volumen, og der kan også være stor værdi i de fund, som ikke er spektakulære. Som reference og til at kvalificere andre fund”.

DANSK STJERNEFORSKER:

# KU er ødelagt. Giv magten tilbage til forskerne

Med få greb kunne KU opnå den samme videnskabelige kvalitet som eliteuniversitetet Cambridge. Det ville kræve, at de videnskabelige medarbejdere får langt større indflydelse, siger dna-professor Eske Willerslev. I fire år har han splittet sit professorat mellem Cambridge og KU. Erfaringen fra Cambridge vil han bruge i bestyrelsesarbejdet på KU, hvor han lige har opnået genvalg.

**“Hvis jeg vælger Cambridge, er det, fordi topstyringen på KU er ved at smadre det videnskabelige miljø og forskernes arbejds-glæde fuldstændigt”.**

Eske Willerslev, dna-forsker

**D**et er søndag i Cambridge. Og selv om forskerne kun sjældent kommer hviledagen i hu i Europas førende universitetsby, har Eske Willerslev droppet den arbejdsblazer, han normalt går med her, til fordel for cowboybukser og en tynd dynejakke.

Dna-professoren har afsat god tid til interviewet, for der er en hel del, han godt vil af med. Især frustrationer over, hvorfor det lykkes for et eliteuniversitet som Cambridge at fremme top-notch, videnskabelig excellence, når KU ifølge ham kommer til kort på så mange væsentlige parametre – også selv om det kunne være lige omvendt.

“KU er tynget af et faldende renommé, af at der gives dårlig support til forskerne og af en topstyring, der kvæler de store tænkere og originaler, før de rigtigt kommer i gang.

Fire år her har vist mig, hvordan vi med relativt simple tiltag kunne gøre KU til et af verdens bedste universiteter. Vi har nemlig alt det på plads derhjemme, som de kæmper for at opbygge andre steder, fx gode forskere og et velfærdssamfund, som folk fra udlandet gerne vil bo i”, siger Eske Willerslev.

Bureaukraterne har fået alt for meget magt på KU, mener Eske Willerslev. Han ønsker:

- At forskerne skal have større indflydelse.
- At grundforskningen skal opnå større anerkendelse.
- At den videnskabelige kvalitet generelt skal øges.

På Cambridge har forskerne langt større indflydelse på at definere, hvad der sker på institutionen, forklarer han:

“Det er fx utænkeligt, at en institutleder bliver ansat, medmindre

»









flertallet af instituttets faste videnskabelige medarbejdere støtter valget. Institutlederen bliver dermed ikke kun ansvarlig over for ledelseslaget, men også over for de medarbejdere, han eller hun repræsenterer”.

På Cambridge er der en erkendelse af, at ingen andre end dem, der sidder med fingrene i bolledejen, nemlig forskerne, ved, hvad der skal til for at udøve god forskning og oprette inspirerende undervisningsmiljøer:

“Det betyder, at man går grundigere til værks både som uddannelses- og forskningsinstitution, og det betyder, at de ansatte er stolte af at arbejde på Cambridge”.

På KU synes ledelsen primært at interessere sig for, om forskerne kan skaffe eksterne penge til virksomheden KU, siger Eske Willerslev.

“Herovre spørger man aldrig: Hvad kan forskningen bruges til? Man spørger: Hvad har vi lært af det? Det er et helt andet udgangspunkt”, tilføjer han.

### **SÅ møder jeg lige en arkæologiprofessor**

Eske Willerslev bander i hver anden sætning og taler til fotografen på et fladt og ligefremt københavner-engelsk. På Cambridge har han måttet arbejde lidt med sin facon:

“En kollega sagde for nylig til mig: “Eske, you are now the Prince Philip Professor. So start acting like the Prince Philip Professor!””

Den afslappede stil står i skærende kontrast til de utilnærmelige mure, der udgør St John’s College. Her - på et af de mest velbeslåede af Cambridges’ 31 colleges - bor, arbejder og netværker Eske Willerslev. Det sidste sker over aperitiffer i pejsestuen og under to daglige treretters måltider med servering, kandelabre og hvid dug. Det er ikke mindst ved “high table”, at selve ideen med at skabe tværfaglige, interdisciplinære colleges kommer til sin ret, forklarer Eske Willerslev:

“Min forskergruppe sidder lige nu med et kæmpe projekt, hvor vi undersøger muligheden for at identificere og splejse de genetiske varianter af ris, der gennem tiden har været mest resistente over for klimaforandringer, med nutidige varianter. Og så kommer jeg til at spise frokost med den her arkæologiprofessor, som i sine udgravninger har gjort vigtige opdagelser omkring risdomesticering tilbage i tiden. Det er ham, der ved allermest om det i hele verden! Fedt, mand. Vi kan bruge hinanden”.

### **Som at danse med en partner**

Det er fire år siden, at den nu 48-årige biolog og dna-forsker blev udnævnt til Prince Philip Professor på Cambridge og tilknyttet St John’s College.

Her får de rigt dekorerede bygninger i Tudor-stil turisterne til at dæmpe stemmerne ærbødigt, og selv den dag i dag må firkanterne af græs på de velholdte gårdspladser kun betrædes af professorer.

Ni nobelprismodtagere, en lang række statsoverhoveder og et utal af verdenskendte poeter har trampet

**“At kvaliteten er høj, handler ikke om penge, for der er faktisk færre penge til forskningen i Cambridge, end der er i København. De fornemme resultater kommer, fordi det er forskerne selv, der vurderer og medvirker til at ansætte andre forskere i en meget grundig proces”, siger Eske Willerslev.**





rundt imellem de tykke mure, der blev opført i 1511.

Det elitære miljø i Cambridge passer Eske Willerslev fortrinligt:

“Der er en kæmpe risikovillighed her og et åbent og internationalt perspektiv, som jeg kun sjældent oplever i Danmark: Det, der sker på Papua Ny Guinea, har selvfølgelig også betydning for England og for verden”.

Han kan godt lide, at der bliver krævet meget af universitetets ansatte. På hans afdeling, Department of Zoology, skal alle undervise, også the Prince Philip Professor.

“Som studerende var jeg super belastet, når jeg fik sådan nogle venstrehåndsopgaver, som man kunne se var lavet, mens professoren stod og stegte pølser med den anden hånd. Her skal jeg som “senior examiner” være helt klar og præcis i mine spørgsmål - og jeg bliver testet virkelig hårdt og evalueret, hver gang jeg har gennemført et kursus”, uddyber han.

Lever evalueringen ikke op til den høje standard, kommer der andre professorer til for at overvære forelæsningerne og komme med forslag til forbedringer.

“Det er i bund og grund en proces, som vi selv styrer, og ikke noget, der klappes af ved, at folk bliver sendt på lange kurser i teoretisk didaktik”, forklarer Eske Willerslev.

Som dansker kan man godt komme til at grine ad den lidt stive omgangsform, hvor ingen siger tingene ligeud.

“Da jeg skulle til samtale om at blive tilknyttet mit college, bad jeg om råd hos mine kolleger. Kan I ikke sige, hvad jeg skal gøre? spurgte jeg. Men nej. Det er som at danse med en partner, svarede de. Først hen ad vejen finder I ud af, om I har interesser tilfælles. Arhh, men for fanden altså ...!”

#### **Kun sjældne fejl ved ansættelser**

I Cambridge har Eske Willerslev oplevet, at der er stor frihed til at gå efter lige præcis den forskning, man interesserer sig allermost for. At kvaliteten er høj, handler ikke om pen-

ge, for dem er der faktisk færre af til forskning, end der er i København.

“De fornemme resultater kommer, fordi det er forskerne selv, der vurderer og medvirker til at ansætte andre forskere i en meget grundig proces. En ansøger bliver bedømt på baggrund af sine videnskabelige publikationer, men derefter kigger man også på, om personen passer ind i en afdeling, om vedkommende er velforberejet til sine forelæsninger og en god vejleder”.

Da Eske Willerslev søgte sit professorat, skulle han derfor både forelæse og holde foredrag på sin afdeling, han skulle interviewes individuelt af hver eneste gruppeleder i Department of Zoology og desuden have samtaler med en komité af videnskabsfolk fra både Cambridge og andre universiteter.

Når ansættelsesprocedurerne er så grundige, viser en ansættelse sig kun yderst sjældent at være en fejltagelse, påpeger han.

Samtidig er det utænkeligt, at en professor bliver fyret. Er du først inde, er du sikret og har den ultimative forskningsfrihed.

“Og i modsætning til KU indgår det heller ikke i bedømmelsen af medarbejderne, om de er gode til at hente eksterne penge hjem til universitetet. Der sidder professorer på mit college og i min afdeling, som studerer helt snævre fag og ikke har hentet en ekstern bevilling hjem i årevis, til gengæld udgiver de briljante artikler. Viden er vigtig for videns skyld, og det er de snævre forskningsområder, som rigdommen på Cambridge går til at finansiere”, tilføjer Eske Willerslev.

#### **Ikke en kæft at skulle have sagt**

Erfaringen fra Cambridge har bekræftet ham i, at KU lider under et “hjernerød system”.

“Rektor ansætter dekaner, og dekaner ansætter institutledere, og alle kigger op mod den næste leder, men ingen kigger ned til de videnskabelige medarbejdere. Hverken de, der ansætter, eller de eksterne medlemmer af universitetsbestyrelsen for-

står helt den opgave, som en forskergruppe står med. Det system bliver vi simpelthen nødt til at få lavet om på”, understreger han.

Akademikere brokker sig altid. Også i Cambridge - men her er frustrationerne nogle andre.

“Folk er ved at drukne i administration her. Det sætter en prop i effektiviteten, og det problem har vi ikke i nær samme grad på KU. I Cambridge er der regler for alting, du kan fx ikke undervise, før du har taget et omfattende sensitivitetstræningskursus. Selv inden du går i fitnesscenter, skal du udfylde et par skemaer. Til gengæld har du det allerallervigtigste: total forskningsfrihed og stor indflydelse på din arbejdsplads”, siger Eske Willerslev.

VIP'erne har ikke en kæft at skulle have sagt på KU, siger han.

“Kun derfor kan det forekomme, at en hel forskningsgruppe fra kemi bliver fyret inden for 48 timer, bliver frataget deres forskningsmidler og kan se dem blive brugt et andet sted”.

Kun derfor kan en geologiprofessor ryge ud på begge albuer, uden at der angives en klar grund, fortsætter han.

“Og kun derfor kan det forekomme på humaniora, at ledelsen forsøger at gennemtrumfe arbejdsvilkår for de små fag uden at høre de studerende og de ansatte. Det er så dårligt for arbejdsmiljøet”, siger Eske Willerslev.

*Hvordan har du selv arbejdet for at ændre de forhold, du kritiserer på KU, i de fire år du har siddet i bestyrelsen - har du ikke et medansvar?*

»

**“Rektor ansætter dekaner, og dekaner ansætter institutledere, og alle kigger op mod den næste leder, men ingen kigger ned til de videnskabelige medarbejdere”.**

Eske Willerslev, dna-forsker



“Jo, jeg har et medansvar, idet jeg har været fire år i bestyrelsen og stadig sidder der. Jeg og Anja Andersen (den anden VIP-medarbejderrepræsentant, red.) og for den sags skyld også TAP-repræsentanten har arbejdet hårdt på de ting, jeg efterspørger, bl.a. medarbejderindflydelse. Problemet er, at det ikke bliver eksekveret. Bestyrelsen ejer strategien og kan hyre og fyre rektor, men det er sådan set det mandat, bestyrelsen har. Det er vigtigt at påpege, at bestyrelsen er en sammensat størrelse, hvor de interne medlemmer ikke har flertal”, siger Eske Willerslev.

*På den seneste rangliste fra Times Higher Education var Københavns Universitet nummer 101 ud af 1.396 universiteter i verden. Placeringen tæt på toppen viser vel, at ledelsen på KU gør et godt stykke arbejde?*

“Nej. Cambridge er typisk inden for top-5, mens KU oftest er under top-100. KU har ellers de bedste forudsætninger for at opnå samme ranking som Cambridge, fordi vi har forskning i verdensklasse, og det er det sværeste at opnå. Når vi alligevel befinder os meget lavere på ranking-listerne, så er det, fordi Københavns Universitet fastholder en ledelsesform, der ikke løfter på de parametre, hvor vi er svage. De elementer, der normalt trækker KU ned, er ting som internationalt renommé og antallet af videnskabsfolk versus administrativt personale”, svarer Eske Willerslev.

På KU har forskerne endda mindre magt, end universitetsloven foreskriver, påpeger Eske Willerslev.

“Det er jo et valg, man træffer, både som universitet og som land. Og hvis jeg på et tidspunkt vælger at forlade Danmark til fordel for universitetet i Cambridge, så er det, fordi topstyringen på KU er ved at smadre det videnskabelige miljø og forskernes arbejdsglæde fuldstændigt”.

#### Remain eller leave?

Eske Willerslev har siden udnævnelsen i Cambridge delt tiden lige- ligt mellem sit laboratorium her med

20 medarbejdere og sit grundforskningscenter for geogenetik på KU, hvor han leder en gruppe på 50 ansatte.

Havde det ikke været for den uafklarede Brexit-situation, kunne han ikke have bibeholdt et delt professorat så længe. I det nye år skal han beslutte, hvor tegnestiften skal placeres endeligt.

Det er et svært valg.

“Der findes heldigvis stadig ledere på KU, der trods top-down-systemet selv har valgt at give forskerne den indflydelse, jeg efterspørger, og hvor de ansatte synes at trives. Et eksempel er Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, hvor min gruppe for nylig er blevet en del af det nyoprettede Globe Institute. Her er vi blevet modtaget med en omsorg, respekt og varme, som jeg helt havde glemt fandtes på Københavns Universitet. Det er hovedgrunden til, at jeg stadig er på KU”, forklarer Eske Willerslev.

Med gennemførelsen af Brexit kan han frygte for sine bevillinger i England.

“Min forskning er frygtelig dyr, og både Cambridge og Oxford står til at miste store beløb, når landet forlader EU. De har fået meget mere ud af EU's forskningsfonde, end de har investeret, så Brexit er en katastrofe for eliteuniversiteterne i England. Det smitter også af andre steder, hvis et land bliver økonomisk forarmet. På de studerende fx og de valg, de

**“Herovre spørger man aldrig: Hvad kan forskningen bruges til? Man spørger: Hvad har vi lært af det? Det er et helt andet udgangspunkt”.**

Eske Willerslev, dna-forsker



**Dna-forsker Eske Willerslev har i fire år – foruden at lede Center for Geogenetik på KU – været Prince Philip Professor i Cambridge: “Der er en kæmpe risikovillighed her og et åbent og internationalt perspektiv, som jeg kun sjældent oplever i Danmark: Det, der sker på Papua Ny Guinea, har selvfølgelig også betydning for England og for verden”.**

træffer”, siger Eske Willerslev.

Er der noget, som han virkelig er kommet til at værdsætte i Danmark, er det velfærdssystemet.

“Jeg er glad for at betale tonsehøj skat, og jeg betaler gerne mere. Jeg kan se, hvordan de slås med at få opbygget noget tilsvarende her, og det går mildest talt ikke særlig godt. Men vi har det. Og vi kan endda bruge det som et argument, når vi skal tiltrække dygtige unge”, påpeger han.

Den viden, han har fået om, hvordan man driver universitetet i Cambridge, vil han til gengæld gerne bringe i spil på KU.

“Folk har gået og dukket nakken i flere år. Det er, som om mine kolleger nu har erkendt, at de ikke undgår fyring af den grund. Jeg oplever, at der er antændt en lille bombe under ledelsessystemet på KU nu, også takket være de studerendes blokade på humaniora. Jeg håber næsten, at den går af”.

Eske Willerslev og hans kollega Jesper Grodal fra listen “Inddrag forskerne” blev genvalgt til bestyrelsen på KU den 4. december. Interviewet med Magisterbladet blev afholdt inden valget. ■

*Magisterbladet har forelagt kritikken af KU for rektor Henrik Wegener og KU's bestyrelsesformand, Mads Krogsgaard Thomsen. Ingen af dem har ønsket at kommentere.*



# Unge akademikere er hårdt ramt af tidsbegrænsede ansættelser

Ingen anden faggruppe er så hårdt ramt af tidsbegrænsede ansættelser som de unge akademikere, viser nye tal.

**UNGE AKADEMIKERE** er i højere grad end nogen anden faggruppe ufrivilligt tidsbegrænset ansat.

Det viser nye tal fra Dansk Magisterforening på baggrund af Danmarks Statistiks arbejdskraftundersøgelse.

Ca. 8 pct. af unge akademikere i beskæftigelse er ufrivilligt tidsbegrænset ansat, mens det samme gør sig gældende for 6 pct. af de ufaglærte og 3 pct. af de faglærte. Blandt de 8 pct. er cand.mag. Claudia Hage, der efter syv år som kandidat stadig er projektansat.

“Det hårde ved at være tidsbegrænset ansat er for mig blandingen af ikke at vide, hvad fremtiden bringer, og det konstante præstationsræs. Det er al den energi, som jeg har brugt på at indstille mig på nye kollegaer, systemer og chefer. Energi, som jeg ellers kunne have brugt i mit eget privatliv, er gået til at tænke på, hvor næste måneds indtægt skal komme fra”, fortæller hun.

Ifølge Peter Olsén, der er professor emeritus ved Roskilde Universitet og medforfatter til bogen “Prekarisering - og akademisk arbejde”, er usikre ansættelser et internationalt fænomen. Hvor man typisk førhen har set højtuddannede som sikre på jobmarkedet, så ser man nu, at antallet af “prekære” akademikere vokser, hvilket især går ud over de unge.

“Det kommer af et globalt arbejdsmarked, hvor kapitalen har

**“Jeg joker dog med, at jeg måske burde skrive ‘omskiftelighed’ på mit cv som en kompetence efter alle de arbejdspladser, jeg har været på”.**

**Claudia Hage**, projektansat efter syv år som færdiguddannet

langt større frihed til at investere over landegrænser. Det har skabt en øget konkurrence og dermed skærpet behovet for hurtige omstillinger og et pres ift. mere intensiveret arbejde”, forklarer han.

“Selv en betegnelse som “frivilligt tidsbegrænset ansat” kan snyde lidt, da det “frie valg” kan være relativt: et valg mellem to onder. Således var der flere i vores kvalitative undersøgelse, der selv valgte at forsøge sig som selvstændige, fordi det faste arbejde, de kunne få, havde alt for hårde arbejdsbetingelser”, forklarer Peter Olsén.

Claudia Hage har da også svært ved at se, hvordan hun skulle vende sin tidsbegrænsede stilling til at være noget positivt.

“Nogle ville sige, at man som løstansat kan shoppe lidt rundt og få erfaring forskellige steder. Men det kan du jo også på en fastansættelse. Som løstansat er du bare tvunget til at gøre det hvert halve år, og det skaber en konstant uro. Jeg joker dog med, at jeg måske burde skrive “omskiftelighed” på mit cv som en kompetence efter alle de arbejdspladser, jeg har været på”, fortæller hun.

Claudia Hage er desuden ærgerlig over, at der blandt nogle er en forestilling om, at tidsbegrænset ansatte skulle være i den situation, de er i, fordi de er mindre kompetente end andre.

“Jeg har uddannet mig inden for en branche, som desværre i høj grad bruger midlertidige ansættelser. Mange af dem, jeg har

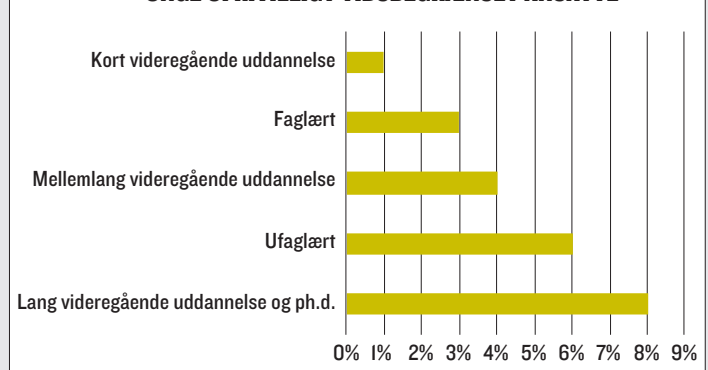
læst med, bevæger sig uden for deres fagområde for at få noget mere stabilt. Andre af os har sværere ved det”, fortæller hun.

Claudia Hage arbejder med frivillighed og mener, at det er at individualisere problemet, hvis man siger, at folk blot bør skifte branche, hvis de ikke kan affinde sig med usikkerheden.

“Desuden kan al den erfaring, som jeg har brugt tid og energi på at opbygge, ikke bare overføres til en anden branche, og det er derfor heller ikke bare noget, jeg kan vælge at gøre”, siger Claudia Hage.

Claudia Hage er medlem af DM Privats bestyrelse og blogger for Magisterbladet om det at være løstansat. På magisterbladet.dk kan du finde hendes blogindlæg. ■

**UNGE UFRIVILLIGT TIDSBEGRÆNSET ANSATTE**



Personer med erhverv i aldersgruppen 25-34 år er medregnet i statistikken. Kilde: DM på baggrund af Danmarks Statistiks arbejdskraftundersøgelse.

# #Vihylderhumanister

I efteråret blev humanister kritiseret for at være dovne, forkælede og virkelighedsfjerne. I december satte Magisterbladet fokus på alt det gode, humaniora bringer med sig. Hver dag frem til jul har vi spurgt en humanist, hvilken forskel vedkommende gør, under hashtagget #vihylderhumanister. Her er et udpluk af de 24 svar.

**“Jeg har ingen uddannelse inden for finans og budgetstyring, som er mine primære arbejdsområder i dag. Men grunden til, at jeg har kunnet levere gode resultater inden for mine forskellige arbejdsområder, kommer netop af min humanistiske baggrund”.**

Sune Hansen, chef for 13 medarbejdere i en afdeling i Europa-Parlamentet



**“Som humanist har man et blik for diskurser og en grundlæggende forståelse for, at processer ikke er lineære, men kaotiske. Og det er godt at bruge, når man er ved en organisation, som arbejder med kunst. Jeg forstår, at man kan komme igennem forskellige processer ved at være rammesættende og agil på samme tid”.**

Karen Holdaway Grøn, direktør ved Trapholt Museum

**“Det at have lært at lære og evnen til at tilegne sig ny viden skylder jeg min uddannelse tak for”.**

Le Gammeltoft, grundlægger af medieplatformen Heartbeats



“Jeg er god til at konkretisere de ønsker, som vores politikere og ledelse har. Og så er jeg god til at se skæve vinkler, så vi bliver ved med at kunne se, hvad medlemmerne har brug for”.

**Sørine Storm**, konsulent i Dansk Magisterforening

“Jeg insisterer på, at fortællingen og formidlingen af historie er vigtig. Min opgave er at gøre det muligt for alle at komme i kontakt med historien, og jeg bruger min uddannelse til at give den viden videre”.

**Dorthe Chakravarty**, forfatter og podcastvært

“Vi er mere interesserede i, hvad der ligger bag udsagnene om konspirationsteorier, end vi er i selve udsagnet. I stedet for bare umiddelbart at stemple folk som tosser prøver vi at finde ud af, hvad de egentlig siger og giver udtryk for. Og det er det, humaniora kan. Skabe større forståelse”.

**Kasper Grofte Rasmussen**, lektor i amerikansk historie og studieleder på Center for Amerikanske Studier på SDU

“Som humanist ved jeg, at hvis ikke du kender din historie, er du dømt til at gentage den, og at kultur er det, der giver identitet til et folk. Derfor ser vi også, at despoter altid forsøger at smadre statuer og templer eller tilrane sig et folks kulturskatte – tager du kulturen fra et folk, ved det ikke længere, hvem det er”.

**Anne Sophia Hermansen**, kulturelredaktør på Berlingske

“Humaniora giver nogle helt særlige analyseværktøjer og en forståelse for det akademiske sprog, som gør, at jeg kan sætte mig ind i forskerens arbejde, men samtidig have øje for modtagerens perspektiv”.

**Amalie Josefine Jeppesen**, filmproducer med eget firma, FineMedia, hvor hun producerer film med forskningsformidling til brug i undervisning

“Hver aften når jeg kommer hjem, om det er fra en workshop i en stor dansk virksomhed eller træning af en leder, så ved jeg, at de har fået vigtig træning i, hvordan de i fremtiden skal præsentere. Jeg føler, at jeg gør en forskel, fordi jeg helt konkret oplever, at folk bliver dygtigere, når vi arbejder med dem”.

**Kenn Hansen**, stifter og direktør i kursus- og konsulentvirksomheden EPO

“Det er et efterretningsregiment, jeg arbejder i, så det er godt at være kritisk over for skriftlige og mundtlige kilder og have forståelse for, at der er forskellige vinkler og syn på alting”.

**Mathias Baudier**, informationsaktivitets-officer i Hærens Efterretningsregiment

“Min uddannelse har bidraget til, at jeg er god til at favne mange ting, og det er en af mine største egenskaber”.

**Steffen Raastrup**, Head of Content hos Podimo

“Min humanistiske baggrund har været fuldstændig styrende i alle de valg, jeg har truffet. Et af de mest vellykkede projekter var mentor-netværket for indvandrerkvinder fra 2001. At skabe et møde mellem kvinder i job i Danmark og de mange kvinder, der kom hertil, er jo en urhumanistisk forestilling”.

**Elisabeth Møller Jensen**, forfatter, var fra 1990 til 2014 direktør for KVINFO

“Vi laver “data for good”, hvor vi for eksempel frembringer forskning på truede dyrs udryddelse, så at man ved hjælp af data og analyse kan forstå udviklingen i langt højere grad. Den type projekter er vi meget stolte af”.

**Pernille Hertel**, Nordic Director of Customer Advisory i dataanalyse-firmaet SAS Institute

På [magisterbladet.dk](http://magisterbladet.dk) kan du læse alle interviewene fra projektet #vihylderhumanister.



# Forskere skabte millionforretning på humanistisk viden

Virksomheden LEAD er blevet kåret til Gazellevirksomhed to år i træk, har fået 30 ansatte og omsætter for ca. lige så mange millioner kroner. LEAD's produkt: humanistisk viden.



**Claus Elmholdt har skabt en forretning gennem den viden, han har genereret som forsker, og gennem de kandidater, som han har været med til at uddanne.**

**T**re psykologi- og læringsforskere fra Aalborg Universitet (AAU) så i 2013 et så stort erhvervspotentiale i de humanistiske kandidater, som de underviste, og de teorier, som de underviste dem i, at de startede virksomheden LEAD.

Teorierne og kandidater er kort sagt blevet LEAD's produkt.

“Vi udvikler ledere og organisationer ud fra teorier og forskning i psykologi og læring. Vi får fx team til at gro og rådgiver ledere i, hvordan de udvikler de menneskelige ressourcer”, fortæller Claus Elmholdt, den ene af de tre stiftere af virksomheden, som ud over at være faglig direktør også er lektor på AAU.

Han mener, at de humanistiske ressourcer, som LEAD trækker på, kan noget helt særligt i forhold til den mere traditionelle økonomiske tilgang til ledelses- og organisationsudvikling.

“Det kan være dejlig let med en økonomisk tilgang. Så lægger man en strategi, hvor man siger: “Vi er her, og vi skal være der. Så skal vi ansætte nogle nye ledere og regne på, hvordan vi kan reducere udgifter”. Men når strategien skal virke,

handler det om mennesker og kultur. Strategien kan virke nok så fornuftig på papiret, men hvis fx medarbejderne ikke tager den til sig, så bliver den aldrig til virkelighed”, forklarer Claus Elmholdt.

LEAD's humanistiske tilgang har vist sig at være efterspurgt. På seks år har virksomheden opbygget en indtjening på 33 mio. kroner og har 30 ansatte. Claus Elmholdt har derfor heller ikke meget tilovers for den diskurs, der har været i den offentlige debat om humanioras brugbarhed i det private erhvervsliv.

“Jeg ser et kæmpe behov. Vi har et fremtidsscenario, hvor meget rutinearbejde er overtaget af robotter. I sådan en situation er det lige præcis det, vi humanister kan, altså kreativitet, evnen til at forstå mennesker og til at analysere kultur, der er noget af det sidste, du vil kunne outsource til robotter”, fortæller han.

## **Brobygning mellem universitet og erhverv**

Da Claus Elmholdt var med til at starte LEAD i 2013, var han ansat som professor på AAU. Sidenhen har han været nødt til at finde en mindre tidskrævende forskerstilling og er derfor blevet lektor på deltid. Han

ser en god synergi i at være virksomhedsleder og humanistisk forsker på samme tid.

“Det at være en del af et vidensproducerende miljø giver indsigt i den nyeste viden. Samtidig giver det også noget til forskningen at have fingrene så dybt begravet i praksis. Man ved, hvilken viden der er behov for at forske i, og det er den hurtigste vej til at omsætte min og kollegaers forskning til virkelighed”, siger Claus Elmholdt.

Det er ikke kun LEAD's stiftere, der har en tilknytning til forskningen. For nylig bragte de en af deres første medarbejdere og tidligere stu-

**“Det, vi humanister kan, er noget af det sidste, du vil kunne outsource til robotter”.**

**Claus Elmholdt, lektor på AAU og direktør i LEAD**



**Rasmus Thy Grøn er for nylig vendt delvis tilbage til universitetet, i forbindelse med at han skal skrive en erhvervs-ph.d. for LEAD og AU.**

derende Rasmus Thy Grøn delvis tilbage til universitetet gennem en erhvervs-ph.d.

“Projektet har dels et akademisk mål om at skabe ny viden på internationalt niveau og sprede den viden til gavn for samfundet. Dels skulle det gerne være til gavn for forretningen i kraft af innovation og nye idéer. Det er det, der skal skabe værdi på bundlinjen”, fortæller Rasmus Thy Grøn om sit ph.d.-projekt.

Han er begejstret for muligheden.

“Det er super spændende. LEAD tror på koblingen mellem forskning og praksis, og det har givet mig muligheden for at nørde ned i detaljerne og kvalificere og nuancere de metoder, jeg bruger til daglig”, fortæller han.

#### **Humanister med blik for bundlinjen**

Rasmus Thy Grøn synes ikke selv, at han passer helt ind i det typiske billede på en humanist og psykolog.



**Andrea Søndergaard Poulsen blev færdig med sin psykologiuddannelse fra AAU i september. I oktober havde LEAD allerede hvervet hende til en fastansættelse.**

For eksempel startede han med at læse økonomi, og han har bibeholdt en interesse for bundlinjen:

“Jeg har altid interesseret mig for, hvordan man kan skabe værdi gennem de bløde ting, og for relationers betydning for bundlinjen. På den måde er jeg altså ikke den klassiske psykolog med fokus på individet og den terapeutiske del”, fortæller han.

Andrea Søndergaard Poulsen er nyuddannet psykolog og blev umiddelbart efter sin dimission ansat i LEAD. Ligesom Rasmus Thy Grøn er hun interesseret i organisationer og mekanismerne i dem frem for individet. Sådan har det dog ikke altid været: Interessen kom bl.a. gennem dygtige undervisere på AAU og et specialiseret forløb på universitetet og studieophold på både Columbia University og The University of Auckland.

Hun oplever, at der ikke altid er forståelse i psykologbranchen for psykologer som hende.

“Erhvervspsykologer bliver ofte set lidt ned på - “I er der jo bare for at tjene penge”, hører jeg nogle gange. Så stritter det i mig. For vi er jo også til gavn for den enkelte borger. Fx når vi rådgiver det offentlige om, hvordan man kan gøre en forskel for borgerne”, fortæller hun.

I sin dagligdag får hun også i høj grad brugt de humanistiske værktøjer, som hun har fået med fra sin uddannelse.

“Jeg har lige været ude i DR og arbejde med strategi. Her kunne jeg bruge min uddannelse i forhold til at udarbejde mål, der motiverer. For eksempel brugte jeg teorier om ydre og indre motivation og Maslows behovspyramide”, fortæller hun.

LEAD's konsulenter har arbejdet med at rådgive bl.a. det offentlige i form af en række kommuner, KL og Moderniseringsstyrelsen og private virksomheder som Coop og Nykredit. ■

## LEAD

• Virksomheden er startet i 2013 af Kristian Dahl, Thor Molly-Søholm og Claus Elmholdt. Alle forskere på AAU.

• LEAD leverer rådgivning om ledelses- og organisationsudvikling til både offentlige og private.

• LEAD er blevet kåret til Gazelle-virksomhed af Børsen i både 2018 og 2019. For at blive Gazelle-virksomhed skal man som minimum fordoble sit afkast over en fireårig periode.

• LEAD har en omsætning på ca. 33 mio. og 30 ansatte.

Læs mere om LEAD på [Lead.eu](http://Lead.eu)



# Humaniora på SDU gør de studerende klar til job

Syddansk Universitet har udviklet et onlineværktøj, så underviserne på humaniora nemt og overskueligt kan få inspiration og konkrete ideer til at integrere arbejdsmarkedsparathed i undervisningen.

**N**u ved jeg, hvordan jeg skal gå målrettet efter at finde det rigtige match på arbejdsmarkedet, og jeg er meget fortrøstningsfuld om, at det nok skal lykkes”, siger Line Damm Krogh, som til sommer afslutter sine kandidatstudier i engelsk og dansk på Syddansk Universitet.

Hun ville ønske, at hun havde haft det sådan tidligere i studietiden, for man kan godt som studerende på humaniora være lidt i tvivl om, hvad der skal ske efter universitetet.

“De, der læser medicin, bliver læger, og de, der læser til lærer, bli-

ver lærere. Vi bliver humanister og cand.mag.er, og selv om det er mega-fedt, og fagene er spændende, føles fremtiden lidt mere usikker”, siger Line Damm Krogh, som er i praktik som kommunikationsmedarbejder i Schweizerhalle - Tønder Kulturhus.

Derfor er hun meget glad for et karriereforsberedende forløb, hun lige har fulgt på universitetet, med fokus på, hvordan man kan oversætte alt det, man har beskæftiget sig med, til kompetencer, som arbejdsgivere forstår.

## **Fremtidige humaniorastuderende bliver klædt tidligere på**

Hvis Line Damm Krogh begyndte sine studier på Det Humanistiske Fakultet nu, ville hun tidligere i studietiden få et billede af, hvad hun kan bruge sin uddannelse til, og det kan hun se stor værdi i.

“Det havde gjort mig tryk, og jeg havde nok ikke været så usikker gennem min uddannelse, for jeg havde helt klart tænkt, at det nok skulle gå”, siger hun.

Ligesom mange andre studerende har hun i perioder følt sig presset på studiet, og hun mener, at den konstante usikkerhed om, hvad man kan bruge uddannelsen til, har spillet ind.

“Derfor ville det have været dejligt noget tidligere at få det skåret ud i pap, hvad det er, vi kan. At jeg fx kan blive oversætter, kommunikationsmedarbejder, arbejde på et forlag osv.”, siger hun.

## **Faglighed er et stærkt element**

Syddansk Universitet har lige lanceret den første version af en online-guide til underviserne på Det Humanistiske Fakultet med inspiration og konkrete ideer til, hvordan de kan indarbejde beskæftigelsesmuligheder i deres fag.





**Line Damm Krogh bliver cand.mag. i engelsk og dansk til sommer. Hun er i praktik som kommunikationsmedarbejder i Tønder Kulturhus. "Jeg havde nok ikke været så usikker gennem min uddannelse, hvis jeg tidligere havde vidst, hvad jeg kunne bruge min uddannelse til", siger hun.**

"Det er ikke meningen, at underviserne skal ændre deres fag. Man skal tage udgangspunkt i sit fag og finde ud af, hvordan man kan indarbejde et fokus på employabilitet", siger Tine Lynfort Jensen, lektor ved Institut for Sprog og Kommunikation ved Syddansk Universitet, som har været tovholder i den arbejdsgruppe, som har arbejdet med guiden.

Hun fremhæver tre elementer, som tilsammen gør de studerende klar til job: faglighed, emotionel intelligens og livserfaringer.

"Det er et helhedsbillede af et menneske, hvor faglighed indgår som et virkelig væsentligt element", siger Tine Lynfort Jensen.

"Fagligheden er den første grundsten for, at man kan øge sin employabilitet. Derfor bliver der heller ikke taget noget fra undervisningen, når underviserne vælger at integrere employabilitet", siger hun.

#### Forskningsbaseret

Tine Lynfort Jensen fortæller, at de på Det Humanistiske Fakultet har brugt en del tid på at tale om employabilitet, hvor studieledere og undervisere har været inddraget i processen.

"Udviklingsprocessen er startet med, at vi har kigget på en masse forskellige forskningsbaserede definitioner af, hvad employabilitet kan betyde. Vi har forsøgt at tilgå det ud fra viden i stedet for folks holdninger til begrebet, og det har været vigtigt

for at komme i mål med at etablere en fælles forståelse for employabilitet, som er baggrunden for guiden", siger hun.

Hun fortæller, at international forskning dokumenterer, at studerende rigtig gerne vil have fremtidig beskæftigelse som en del af undervisningen.

"Internationale casestudier viser fx, at man med relativt få greb kan integrere det i undervisningssituationen og få gode resultater. Det kan fx være, at de studerende reflekterer over, hvordan og til hvad de kan bruge deres viden, og hvordan det passer sammen med deres øvrige uddannelsesprofil", siger Tine Lynfort Jensen.

#### Økonomien skubber på

Det er ikke nyt for Det Humanistiske Fakultet at arbejde med beskæftigelse efter endte studier. Men nu har ledelsen truffet en strategisk beslutning om at gå fra at fokusere på det som et tilbud ved siden af undervisningen til at koble det på læringsprocesser i de faglige forløb.

"En del undervisere har i forvejen fokus på employabilitet, men fakultetet ønsker at sætte endnu mere turbo på det", siger Tine Lynfort Jensen.

Og det er ikke kun for de studerendes skyld. Der ligger også økonomiske incitamenter bag.

"Der blæser nogle politiske vinde, både globalt og nationalt, som skubber til det. Blandt andet i forhold til bevillingssystemet herhjemme, hvor de sidste 3,75 procent i bevillingssystemet i fremtiden bliver afhængigt af, om dimittenderne kommer i job", siger hun. ■

## ONLINEGUIDEN

Guiden "Employabilitet på Det Humanistiske Fakultet" er udarbejdet af en arbejdsgruppe på Syddansk Universitet og er udviklet sammen med SDU's pædagogiske enhed, SDUUP. Den er specielt udviklet til humaniora, men kan bruges af alle.

Se guiden her: <https://www.sdu.dk/da/hum-employabilitet>



# Arrangementer, inspiration og kurser i DM

Som medlem af DM har du adgang til arrangementer, viden og kurser. Her kan du se et udvalg af aktiviteter i den kommende tid. Det fulde udvalg finder du altid på [dm.dk/kalender](https://dm.dk/kalender).

Dansk  
Magisterforening



## Medlemsarrangementer

DM tilbyder mange forskellige medlemsarrangementer, hvor du bliver inspireret, klogere eller dygtigere.

### Nyuddannet – Kend dine rettigheder

19. februar 2020 – København

26. februar 2020 - Midtjylland

### En fremtid som konsulent?

2. marts 2020 - København

23. marts 2020 - Aarhus

### En fremtid som selvstændig?

3. marts 2020 - København

24. marts 2020 - Aarhus

### Få et enklere liv og bliv økonomisk fri

3. februar 2020 - København

### Netværksdanneruddannelse (Sjælland)

8. februar 2020 - København

### Dansk Filosofisk Selskabs årsmøde

6. marts 2020 - Syddansk Universitet

### Præsentationer der huskes

19. marts 2020 - Aarhus

## Nytårskur 2020

Hvordan kan DM's medlemmer medvirke til, at målene på klima- og miljøområdet nås?

På årets nytårskur vil du møde medlemmer med humanistisk og naturvidenskabelig baggrund, som set fra et magisterperspektiv og baseret på viden og forskning debatterer, hvordan vi kan være med til at sikre omstillingen til et mere bæredygtigt samfund.

Vi byder på lidt god mad og drikke samt rig mulighed for at møde og netværke med andre medlemmer.

### Hvor og hvornår?

Aarhus 22. januar

Aalborg 23. januar

Du kan læse mere samt tilmelde dig på [dm.dk/kalender](https://dm.dk/kalender)



## Workshops

På DM's workshops inspireres du til afklaring og handling inden for emner, der vedrører dit arbejdsliv og din karriere.

### **Drømmer du om et arbejdsliv med udgangspunkt i din faglighed?**

14. januar 2020 - Odense

### **Sådan får du et spændende og sjovt arbejdsliv**

26. februar 2020 - København

3. marts 2020 - Aarhus

### **Fastlæg din karrierestrategi**

17. februar 2020 - Odense

19. februar 2020 - København

### **LinkedIn som karriereredskab**

25. februar 2020 - København

21. april 2020 - Aarhus

22. april 2020 - Aalborg

### **Afklar dine lederambitioner**

12. marts 2020 - Aarhus

18. marts 2020 - København

26. marts 2020 - Aalborg

## Kurser

DM tilbyder kurser, der kan være med til at styrke dine kompetencer og faglige profil.

### **Webinar om dansk korrekturlæsning**

3. februar 2020 - online

### **Webinar om komma**

3. februar 2020 - online

### **Adobe InDesign grundkursus**

19. - 20. februar 2020 - Aarhus

19. - 20. februar 2020 - København

### **Den faciliterende projektleder - for ledige medlemmer**

20. - 21. februar 2020 - København

### **Statistik for ikke-statistikere - for ledige medlemmer**

24. - 25. februar 2020 - København

### **Forvaltningsret - diplomfag**

Opstart 24. februar 2020 - Aarhus

### **Forandringsledelse - diplomfag**

Opstart 4. marts 2020 - Herning

Tilmeld dig via [dm.dk/kalender](http://dm.dk/kalender)

## Målrettede arrangementer

DM tilbyder arrangementer rettet specielt mod forskellige medlemssegmenter.

### **Ledere**

#### **Morgenmøde for ledere: Feedback-kultur**

29. januar 2020 - København

#### **Morgenmøde for ledere: Forhandling**

24. marts 2020 - Aarhus

#### **Ledernetværk**

4. marts 2020 - Aarhus

11. marts 2020 - København

### **Seniorer**

Du kan deltage, hvis du er seniormedlem af DM og samtidig er medlem af en af DM's regionale seniorafdelinger.

## **NORDJYLLAND**

### **Jazz'en i Aalborg**

23. januar 2020 - Aalborg

Tilmelding: [henrik@henrikanielsen.dk](mailto:henrik@henrikanielsen.dk)

## **MIDTJYLLAND**

### **Rundvisning på Det Kongelige Bibliotek i Aarhus**

4. februar 2020 - Aarhus

Tilmelding: [poulgrosenr@gmail.com](mailto:poulgrosenr@gmail.com)

## **FYN**

### **Agnes Henningsens erindringer**

22. januar 2020 - Odense

Tilmelding: [soeren.schneider0@gmail.com](mailto:soeren.schneider0@gmail.com)

### **Genforeningen 100 år**

25. februar 2020 - Odense

Tilmelding: [soeren.schneider0@gmail.com](mailto:soeren.schneider0@gmail.com)

### **Danmarks nye partikelkanon**

25. marts 2020 - Odense

Tilmelding: [soeren.schneider0@gmail.com](mailto:soeren.schneider0@gmail.com)

## **ØST**

### **170 års argumenter imod kvinder!**

27. januar 2020 - Frederiksberg

Tilmelding: [povl.hoeyer@post2.tele.dk](mailto:povl.hoeyer@post2.tele.dk)

### **Solformørkelser - historisk, kulturelt og astronomisk**

4. februar 2020 - Frederiksberg

Tilmelding: [klavsbender@yahoo.dk](mailto:klavsbender@yahoo.dk)

### **Hvilke klimaforandringer kan vi forvente de næste 100 år?**

11. marts 2010 - Frederiksberg

Tilmelding: [tomcarlsen@mail.dk](mailto:tomcarlsen@mail.dk)

Værsgo. Lån & Spar giver mere end

**7 mio. kr.**

tilbage i renter til kunder,  
der er medlem af DM

I januar sætter vi i alt 7.548.225 kroner ind på lønkontoen hos medlemmer af DM. Det er renter til de mange medlemmer, som benytter sig af fordelene ved at være en del af en faglig organisation, der er medejer af Lån & Spar.

Som DM-medlem kan du få personlige fordele og ekstra gode vilkår hos os. For eksempel 3 % i rente på lønkontoen. Vi synes nemlig også, der skal være kontante fordele ved fællesskaber.

### Sådan får du 3 % i rente på din lønkonto

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

Læs mere på [www.lsb.dk/dm](http://www.lsb.dk/dm)

Bliv kunde i  
Lån & Spar Bank  
Ring 3378 1952, book  
på [lsb.dk/dm](http://lsb.dk/dm) eller  
skriv til [dm@lsb.dk](mailto:dm@lsb.dk)



Dansk  
Magisterforening

**Lån & Spar**



## LØNGAB I PRIVATSEKTOREN:

# Højtuddannede mænd tjener 105.204 kr. mere end kvinder

Privatansatte mænd med en lang videregående uddannelse får 8.764 kr. mere i bruttoløn hver måned end privatansatte kvinder med en lang videregående uddannelse, viser ny lønstatistik. Barsel er stadig den største årsag til lønforskel mellem mænd og kvinder, påpeger ekspert.

**DER ER STADIG EN** stor lønforskel mellem mænd og kvinder på det danske arbejdsmarked. Blandt højtuddannede mænd og kvinder, som er ansat i den private sektor, sniger løngabet sig i 2019 op på i gennemsnit 105.204 kr. i bruttoløn om året i mændenes favør.

Det betyder, at privat ansatte mænd med en lang videregående uddannelse får 8.764 kr. mere i bruttoløn hver måned end kvinder med en lang videregående uddannelse. Det viser tal fra Dansk Magisterforenings lønstatistik for medlemmer ansat på det private arbejdsmarked.

Korrigerer man tallene for timetal, anciennitet, uddannelsens hovedområde, branche, og hvorvidt en person har en ph.d., så er der stadig en lønforskel på 4,1 procent, svarende til at højtuddannede mænd får 2.283 kr. mere om måneden end kvinder - en såkaldt uforklarlig lønforskel.

“Det er desværre ikke noget nyt, selvom løngabet er lavere end ved sidste måling, hvor den uforklarlige lønforskel var 5,6 procent. Men uanset faldet er det jo stadig væk ikke i orden”, siger formand for DM’s sektor for privatansatte Julia Hunt.

**“Vi ved, at barsel er den største årsag til lønforskel mellem mænd og kvinder”.**

**Nicole Christiansen**, ekspert i arbejdsret, CBS

Hvorfor der er en uforklarlig lønforskel, har man ikke fundet svar på i forskningen, forklarer adjunkt og ekspert i arbejdsret på Copenhagen Business School (CBS) Nicole Christiansen.

“Men er løngabet korrigeret for samme type job og jobindhold, kan der være en række andre forhold, der spiller ind, og vi ved, at barsel er den største årsag til lønforskel mellem mænd og kvinder”, siger Nicole Christiansen.

Hun forklarer, at særligt på det private arbejdsmarked, hvor anciennitetssystem er sjældnere, er udfordringen med de nuværende barselsregler, at det er kvinden, der tager langt den største del af barslen på knap et år.

“Derfor kan der gå op til et helt år, hvor kvinder ikke opbygger

kvalifikationer og kompetencer eller får muligheden for at optjene bonus og tillæg, som arbejdsgiveren er i sin fulde ret til at kompensere negativt for i lønudviklingen, og det bliver i det samlede lønregnskab til mandens fordel”, siger Nicole Christiansen.

**Kvinder burde have sidste arbejdsdag i midten af november**

Ifølge seneste tal på området fra Danmarks Statistik var der i 2018 et løngab mellem højtuddannede mænd og kvinder på 17,5 procent ud fra den standardberegnete timefortjeneste, når det gælder arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau for et pågældende område.

Det gennemsnitlige løngab mellem alle mænd og kvinder på det danske arbejdsmarked lå i 2018 på 12,8 procent. Det løngab betyder i praksis, at kvinderne i 2019 allerede den 13. november burde have “sidste arbejdsdag”, hvis de i forhold til løn i praksis skal stilles lige med manden.

Nicole Christiansen mener, at den nemmeste måde at udligne løngabet på er den øremærkede barsel til fædre. Den er også på vej til Danmark, fordi et EU-direktiv

foreskriver, at alle medlemslande senest i 2022 skal indføre en individuel ret til fire måneders forældreorlov til hver forælder, hvoraf de to måneder ikke kan overdrages til den anden forælder.

“Skal den øremærkede barsel virke i praksis, kræver det dog, at manden så også tager den barsel, som er afsat til ham, for ellers flytter det ikke noget”.

“Nogle forældrepar kan jo vælge, at det er en for stor lønnedgang for den enkelte familie at sende far på barsel, og derfor fravælger man helt enkelt de uger, som er øremærket barsel, og det vil derfor ikke give kvinden mulighed for at indhente det tabte i forhold til manden”, siger Nicole Christiansen.

Skal kvinder sikres den samme løn som mænd, skal man ifølge DM Privats formand nok starte med at definere, hvad samme type arbejde er, og have nogle målsætninger på området.

“Vi kunne også arbejde for mere lønåbenhed, som vi ved er et godt redskab til lige løn. Og så tror jeg, at spørgsmålet om barsel er afgørende”, siger Julia Hunt. ■



6 gode råd

# Sådan kommer du godt fra start i dit nye job

Du har fået et nyt arbejde, og du vil gerne bedst muligt fra start. Her er derfor seks råd til, hvordan du får det bedste ud af dit nye job.

## 1 TRO PÅ DIG SELV

Glædesrus blandet med usikkerhed og en kan jeg nu også finde ud af det-følelse er en helt normal cocktail for de fleste, der får tilbudt et nyt job. Usikkerheden hænger sammen med, at du gerne vil gøre det godt. Og hvis du er en af dem, der mærker usikkerheden både op til jobstart, og efter at du er startet, så husk, at du er blevet udvalgt til jobbet. Måske har du været igennem flere samtalerunder og test for at få stillingen – og sandsynligvis er du blevet udvalgt blandt mange dygtige kandidater. Dine nye arbejdsgivere har valgt dig, fordi de kan se, at du kan bidrage med noget, som de finder så afgørende, at de har valgt at bruge tid, penge og ressourcer på dig. Derfor: Tro på dig selv.

## 2

### FORVENTNINGS- AFSTEM

Det er helt afgørende, hvis du skal godt fra start i dit nye job, at du sørger for at forventningsafstemme med din nærmeste leder eller chef. Du er nødt til at vide, hvad det er for nogle arbejdsopgaver, det forventes, at du løser. Helt lavpraktisk kan du, hvis din chef ikke selv tager initiativ til det, sørge for, at I holder et ugentligt eller månedligt møde, hvor I taler om, hvordan det går. Her kan du spørge ind til, hvordan din leder forventer, at du løser de opgaver, der ligger på dit skrivebord. Det er meget forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor udviklet feedbackkulturen er. Hvis du er havnet et sted, hvor feedback ikke er en del af kulturen, kan det være svært at få en fornemmelse af, hvordan din leder synes, at du klarer opgaverne. Det kan give mange frustrationer, og den bedste måde, du kan afhjælpe den følelse på, er ved at sørge for, at du løbende forventningsafstemmer med din chef.



# 3

## ACCEPTER, AT DU ER NY

Endnu et råd, der kan være med til at få dig godt fra start i dit nye job, er, at du skal huske at acceptere, at du er startet på et nyt arbejde. Det kan måske lyde lidt banalt, men det kan faktisk være svært at acceptere, at man ikke kan det hele fra begyndelsen. Mind dig selv om, at det tager tid at finde ud af, hvordan en ny arbejdsplads fungerer. Både rent fagligt og i forhold til de sociale og kulturelle koder på arbejdspladsen. En tommelfingerregel siger, at du mere eller mindre er ny i jobbet det første år. Det kan være rart at vide, hvis du efter et halvt år stadig føler, at der er arbejdsopgaver, der kræver ekstra tid – eller situationer, som du synes kan være ekstra svære at tackle, fordi du er ny.

»



## 4

**STIL SPØRGSMÅL**

Med til at acceptere, at du er ny i jobbet, hører også, at du husker dig selv på, at det er okay at stille spørgsmål. Der er ingen, der forventer, at du ved alting, når du starter. Hvis du er en af dem, der hader at stille for mange spørgsmål og helst vil være i kontrol, kan du overveje, om det vil give mening, at du, inden du starter, sætter dig ind i virksomhedens systemer. Det kan fx helt lavpraktisk være, at du undersøger, hvilket mailsystem din arbejdsplads bruger. På den måde slipper du for at skulle spørge om, hvordan man opretter en autosignatur eller en mødeindkaldelse. I stedet kan du bruge din energi på at stille nogle af de spørgsmål, som man ikke kan læse sig til ved hjælp af en manual. Det vigtigste er dog, at du husker, at det er okay, at du stiller spørgsmål. Dine spørgsmål hjælper dig til at få svar på de ting, du har brug for at vide for at falde hurtigt til. Og jo mere du ved, jo hurtigere kan du også blive en god og uundværlig arbejdskraft, der bidrager til virksomhedens mål. Samtidig skal du også huske, at dine arbejdsopgaver ofte vil skulle løses sammen med andre. Du er ikke alene om at finde løsningen, og det forventes, at du samarbejder med dine nye kolleger.



6 gode råd  
Sådan kommer  
du godt fra start  
i dit nye job

## 6

**FOKUSÉR PÅ DINE KOMPETENCER**

Selvom det ikke er dit ansvar alene, men også dine kolleger og din chefs ansvar, så spiller du alt andet lige en stor rolle i, at du falder godt til i dit nye job. Vi ved fra undersøgelser, at det giver stor arbejdsglæde, hvis man kan finde mening i sit arbejde. Og den mening kommer ofte, hvis man kan mærke, at man udfolder og udvikler sin kompetencer. Derfor er det vigtigt at have fokus på, hvordan dine kompetencer bedst muligt kan komme i spil i de opgaver, du påtager dig i dit arbejde. Det kan altså være en god idé at være opmærksom på, hvor din faglighed matcher dit arbejdes krav og muligheder. Som ny vil der helt sikkert være masser af ting, som du først skal til at lære, og det giver dig mulighed for at have fokus på, at du får udfoldet og udviklet dine kompetencer. Hvis du er den eneste på din arbejdsplads med din faglighed, eller hvis du er havnet i en generaliststilling og savner at nørde med din fagfaglighed, så kan det være en god idé at blive en del af et fagligt netværk, hvor du kan sparre og holde dig opdateret med ligesindede.

## 5

**INVESTER I SOCIALE RELATIONER**

Oftest er dem, der kommer bedst fra start i deres nye job, også dem, der har investeret i at skabe gode relationer til deres nye kolleger. Derfor er det også en god ide, hvis du bruger energi på at lære dine kolleger at kende. Du skal med andre ord investere i dem. Det kan være små ting som at holde kaffe-pause sammen, gå til frokost eller stikke hovedet forbi, når kollegaen på nabokontoret har fødselsdag. Måske har du ovenikøbet mulighed for – hvis du har overskud og plads i dit liv – at hoppe med på løbeholdet eller blive en del af bogklubben. Hvor meget dit arbejde skal fylde uden for dit arbejde, er altid en balance – og som helt ny har du sandsynligvis brug for at komme hjem, puste ud og ikke føle, at du bruger alle dine vågne timer på dit nye arbejde. Uanset hvordan du griber det an, så husk, at jo bedre du kender dine kolleger, jo sjovere bliver det helt sikkert for dig at gå på arbejde.

Kilde: Line Funch Pedersen, konsulent, Dansk Magisterforening

# Ledere får oftere efteruddannelse end medarbejdere

Inden for det seneste år har mere end hver anden leder i den private sektor været på efteruddannelse, mens det gælder for knap 40 procent af medarbejderne, viser ny undersøgelse. Overraskende høje tal, for graden af efteruddannelse har været faldende de senere år, forklarer arbejdsmarkedsforsker.

**PRIVATE VIRKSOMHEDER** er i den grad parate til at sende deres højtuddannede på efter- og videreuddannelse. Mere end hver anden leder - 52 procent - har inden for det seneste år fået kompetenceløft, mens 42 procent af medarbejderne har været på efteruddannelse det seneste år.

Det viser ny undersøgelse fra Dansk Magisterforening om kompetenceudvikling blandt 2.115 magistre, som er ansat i den private sektor.

Det er en positiv historie, for graden af efter- og videreuddannelse har de seneste år faktisk været faldende på trods af flere års diskussion om vigtigheden af livslang læring. Det siger Mads Peter Klindt, som er lektor ved Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) på Aalborg Universitet, hvor han blandt andet forsker i kompetenceudvikling.

“Overordnet set er der her tale om pæne tal for både ledere og medarbejdere, fordi graden for begge grupper ligger på cirka 50 procent. Det er positivt, fordi det nok ikke er nødvendigt, at højtuddannede efteruddanner sig hvert år, men måske snarere hvert an-

det eller tredje år”, siger Mads Peter Klindt.

At ledere oftere har været på efteruddannelse end ikkeledere, overrasker professor med særligt ansvar på Copenhagen Business School (CBS) Jan Molin, som forsker i organisation og ledelsesudvikling.

“Det er positivt overraskende. For lige så længe jeg kan huske tilbage, har det været dominerende, at jo højere op man kommer i hierarkiet i en organisation, desto mindre følte man at have et behov for kompetenceudvikling”, siger Jan Molin.

## Store brancheforskelle

Undersøgelsen viser dog også, at der fra branche til branche er forskel på, hvor ofte ledere og ansatte sendes på efteruddannelse. Mens det inden for brancherne sundhed, finans og medico er mellem 52 og 56 procent, der har været på efteruddannelse det seneste år, er det inden for handel, kultur/fritid og forskning/undervisning kun 28-31 procent.

“Det overrasker mig, at der er så store forskelle mellem brancherne. Forskellene kan hænge

## “Overordnet set er der her tale om pæne tal for både ledere og medarbejdere”.

Mads Peter Klindt, arbejdsmarkedsforsker, CARMA

sammen med, at nogle områder i den private sektor er mere udsat for disruption end andre”, siger Mads Peter Klindt.

## Efteruddannelse i samarbejde står højt i kurs

Mads Peter Klindt fremhæver, at der er stigende behov for efter- og videreuddannelse, der sigter på udvikling af personlige kompetencer. Men i dag fokuseres der mest på almen og erhvervsfaglig efteruddannelse, hvor man tilegner sig konkrete færdigheder som fx dansk eller it.

“Der er stigende efterspørgsel efter personlige kompetencer som fx evnen til at samarbejde og evnen til at tage ansvar og gennem-

føre kvalitetssikring. Vi skal blive bedre til at bruge vores menneskelige kompetencer i forskellige sammenhænge”, siger Mads Peter Klindt og uddyber:

“Konkurrencen på det globale marked er skærpet, og danske virksomheder skal ikke leve af at levere de billigste, men de bedste produkter og viden af høj kvalitet med skræddersyede løsninger, der passer til kundens særlige behov. For at kunne det kræver det dygtige og omstillingsparate medarbejdere, som skal kunne samarbejde på tværs af kulturer og identitet”.

Også professor Jan Molin pointerer, at efteruddannelse særligt bør videreudvikle kompetencer, der rækker ud over den professionelle identitet.

“Det nytter ikke bare at blive bedre til at designe fx handplaner, for det flytter ikke verden. Verden flytter sig, og der er et stort behov for, at man livet igennem opkvalificerer sig til at indgå i forskellige typer af opgaver og relationer og ikke mod noget, som er en yderligere specialisering af det, man kan i forvejen”, siger Jan Molin. ■

# I netværket kan du være dig selv

Det tog et LinkedIn-opslag og tre dage, så var medlemsnetværket MARKO for unge i kommunikation og marketing overstrømmet med medlemmer. "I og med at vi er så forskellige, kan vi trække på hinanden", siger netværksdanner Anja Christensen.

**M**an er betalt for 37 timers arbejde. Men på de sociale medier er virksomhedens brand på spil 24 timer i døgnnet. Så kan en brandmanager egentlig tillade sig at holde fri - som i HELT fri?

De fleste af de 16 personer i mødelokalet kan sætte sig ind i problemstillingen. Uanset om man arbejder med marketing eller kommunikation, er sociale medier en vigtig brik.

"Det er lidt svært. Hvis man har ansvar for et brand, skal man være på hele tiden, så der ikke opstår noget negativt", siger Anja Christensen, der modererer diskussionen.

"Man får jo de der notifikationer fra Facebook-siden på sin personlige profil, det sker også, når man ikke er på arbejde", fortæller en i salen.

"Hvis man har Facebook Business Manager, kan man adskille det", siger en anden.

"Jeg er ret iskold. Jeg bliver ikke betalt for at være på arbejde i min fritid, så jeg bruger Business Manager altid", lyder det fra en tredje.

Der er ingen rigtige og forkerte udsagn i snakken. Blot personlige erfaringer, råd og forslag til arbejdslivets store og små udfordringer.

## Faglig speeddating

Vi er til møde i MARKO - netværk for unge i marketing og kommunikation. MARKO er et af DM's omkring 30 medlemsnetværk etableret af medlemmer, der har ønsket at dyrke og diskutere deres faglige interesse med ligesindede.

Det er det andet møde, og dagsordenen har to overordnede spørgsmål: Hvem er vi, og hvad vil vi bruge netværket til?

Anja Christensen går rundt og klapper folk på hovedet: 1, 2, 1, 2, 1, 2 ... Bagefter stiller hun 1'ere og 2'ere op i to rækker over for hinanden. Der er gjort klar til faglig speeddating. Alle får tre minutter til at

snakke med modparten ud fra tre spørgsmål: Hvad sidder du med til hverdag? Hvad er din seneste succesoplevelse? Hvad vil du gerne blive bedre til? Herefter roteres der. Alle får mulighed for at opbygge en lille, faglig romance.

## Meninger uden forbehold

Både som marketing- og kommunikationsmedarbejder kan man nemt risikere at have få eller ingen kolleger med samme faglighed på sin arbejdsplads. Her skal netværket være stedet, hvor man kan gå hen og få sin faglige sparring.

"På det job, jeg har nu, har jeg kun en kollega, der laver det samme, og vi har vidt forskellige interesser. Jeg synes, data er vildt interessant, det gør hun ikke. Så har man ikke andre mennesker at tale med om det", siger Emilie Kjelds.

Hun sidder efter mødet og sludrer med MARKO-netværkets to initiativtagere: Anja Christensen og Laura Bülow Leegård.

Men selv med mange kolleger på arbejdspladsen kan det være godt at have et andet sted, hvor man kan vende sine udfordringer. Et sted, hvor ingen har noget på spil.

"Det er vigtigt, at man kan være ærlig. På arbejdspladsen ved man, at der ligger et eller andet bag det, folk siger. Men her kommer folk med deres uforbeholdne mening", siger Anja Christensen.

Hun fortæller om første møde, hvor hun fik talt om en fyring, hun netop var gået igennem.

"Jeg var megaramt og turde ikke rigtig tale med nogen om det. Der er meget tabu over det at blive fyret. Men her føler jeg, at gruppen er god til at se mennesket bag fagligheden".

## Stormløb

Inspirationen til at starte netværksgruppen kom lidt tilfældigt for Anja Christensen og Laura Bülow Leegård. De kender hinanden fra studiet og sad en dag og spærrede om en faglig problemstilling.

## NETVÆRK I DM

DM tilbyder hjælp og faciliteter til medlemmer, der gerne vil starte nye netværk op. Man kan desuden melde sig til miniuddannelsen "Netværksdanner", som DM tilbyder i samarbejde med DeltagerDanmark. De næste hold starter i februar.

dm.dk/netværk





“Det startede med en tekst, jeg ikke kunne finde ud af at skrive. Så Laura og jeg diskuterede det sammen, og det gik op for os, hvordan vi kunne bruge hinanden på vores forskelligheder og sårbarheder. Det skabte enormt meget energi”, siger Anja Christensen.

De kontaktede DM, som hjalp med opstart og mødefaciliteter, og så lagde de et opslag på LinkedIn.

“Jeg så opslaget på LinkedIn. Måske kender jeg nogen, der har kommenteret det. Min situation var den, at jeg søgte en stilling, hvor man

**“Der er meget tabu over det at blive fyret. Men her føler jeg, at gruppen er god til at se mennesket bag fagligheden”.**

**Anja Christensen**, initiativtager

**“Det gik op for os, hvordan vi kunne bruge hinanden på vores forskelligheder og sårbarheder”, fortæller Anja Christensen (th.), der tog initiativ til netværket med Laura Bülow Leegård (i midten). Til venstre er det Emilie Kjelds.**

skulle have meget ansvar på et felt. Og så tænkte jeg, at det ville være fedt at være i en netværksgruppe, hvor man kan komme og sige: Det brænder på, hvad gør jeg?” siger Emilie Kjelds, der arbejder som SoMe-manager.

Opslaget på LinkedIn var nok. Allerede efter tre dage måtte de lukke for tilmeldinger. Der var simpelthen stormløb på netværket.

#### **Facebook-gruppe til hverdagsnetværk**

Ved første møde var der nogleogtyve deltagere. Ved dette møde var der 16. Men det er o.k. - også selv om der bliver færre. Det skal ikke være en loge, der kræver mødepligt og en masse forpligtelser.

“Det er lidt blandet, hvad folk har lyst til. En spurgte sidste gang, om det var i orden, hvis man ikke vil være med til sådan nogle sociale ting. Andre vil gerne være sociale og drikke øl”, siger Laura Bülow Leegård.

Hun gjorde selv brug af netværket allerede efter første møde.

“Jeg skrev ud til Facebook-gruppen og stillede nogle tekniske spørgsmål om, hvilke værktøjer de andre brugte. Og så var der tre-fire stykker, der svarede. Der er en lille faglig dialog, der fungerer godt - folk tør sige, hvad de mener, og man tør godt spørge, når man ikke forstår det”.

Laura Bülow Leegård arbejder også med SoMe-håndtering og markedsføring, Anja Christensen er netop startet som digital marketing-specialist. Men netværket er en god blanding af kommunikationsfolk, der tænker i indhold, de mere analyserede og dem, der gør det i ren dyrket markedsføring.

Og det er kun godt, mener Anja Christensen.

“I og med at vi er så forskellige, kan vi trække på hinanden og bruge hinanden i vores job”. ■

# OPRÅB: Status quo er farligt

– medarbejderne skal eje virksomhederne

Medarbejdereje af virksomheder er en af nøglerne, hvis verden skal reddes, mener et netværk af unge økonomer. En af dem er Matthew Lawrence. Han kræver forandring og siger, at status quo er det farlige alternativ.

**Æ**ldre medborgere kan måske huske debatten om økonomisk demokrati - i reglen forkortet ØD - op gennem 1960'erne og 1970'erne. Lønmodtagerne skulle holde tilbage med lønkravene mod at få ejerskab i virksomhederne, og det hele skulle styres gennem fonde med LO i lederrollen.

Der blev aldrig flertal for det i Folketinget, men nu er diskussionen tilbage - blot fra et helt andet udgangspunkt. En række unge økonomer i den vestlige verden er gået sammen i et netværk for at skabe et praktisk gennemførligt alternativ til den neoliberalisme, der har styret den vestlige verden siden - ja, siden tankerne om ØD døde, og Reagan og Thatcher kom til.

En af de unge økonomer er Matthew Lawrence, direktør i den London-baserede tænketank Common Wealth, hvis navn elegant leder tanker hen på det forliste britiske imperium. Hans og netværkets mål er ikke et forenet rige, men nærmest det modsatte: At skabe "almindelig velstand" med udgangspunkt i lokale initiativer, foreningseje, forbrugereje og medarbejdereje af virksomhederne.

Slaglinjen er ikke "økonomisk demokrati", men "demokratisk økonomi".

"Det, vi argumenterer for, er at designe nogle ejermodeller, som gør økonomien demokratisk og bæredygtig. Det handler om virksomheder, jordbesiddelse, datateknologi og naturaktiver - hvordan vi kan demokratisere dem, så vi får en mere ligelig fordeling af velstand og magt", siger han.

## Eksistentiel trussel

Matthew Lawrence var i København for at tale sin sag på et fyraftensmøde arrangeret af Dansk Magisterforening og de to danske tænketanke Cevea og Demokratisk Erhverv. Som led i et nyt principprogram vedtog magisterforeningen på sin kongres tidligere på året, at man skal arbejde for at styrke medarbejderindflydelse og udbredelsen af demokratiske virksomheder.

Ifølge Matthew Lawrence er der to primære årsager til, at tankerne om demokratisk økonomi har medvind netop nu: finanskrisen for 10 år siden, som ikke fik verden til at stoppe op og tænke sig om, men i stedet har gjort de rige endnu rigere og øget uligheden, og så den hurtigt tikende klimabombe.

"Den finansielle krise understregede, at det er en fiktion at tro på, at de private markeder kan fungere konstruktivt uden offentlig indgriben. Og en relateret ting er klimakrisen. Det er blevet meget tydeligt, at vi er nødt til at bygge på en postkuldioxidcivilisation

Klimakrisen har lært os, at der trods alt er grænser.

"Økonomien fungerer på måder, der ikke er bæredygtige. Vi har måske lidt over 10 år til at generere bæredygtig velstand i stedet for at maksimere aktionærernes formuer. Klimakrisen er den største eksistentielle trussel, og vi er nødt til at handle".

## Prestons forvandling

I den tidligere industriby Preston nord for Manchester har man handlet, og byen er et af de eksempler, Matthew Lawrence fremhæver, når han skal argumentere for, at demokratisk økonomi fungerer i praksis.

Prestons faldmede bycentrum er blevet renoveret og omdannet til et overdækket marked, kunstnere har fået atelierer i tidligere rådskontorer, og kaffe og håndværksøl sælges fra ombyggede containere bag rådhuset. Alle disse småvirksomheder har fået støtte fra byrådet, som vil gøre kooperativer til mainstream. Og nok så væsentligt er offentlige institutioner som byens hospital, universitet og politihovedkvarter blevet overtalt til at købe varer og tjenester lokalt, når det er muligt.

Rådslederen Matthew Brown kalder det i en artikel i The Guardian for "sund fornuft", men understreger, at det også er ideologi.

"Kapitalismen er inde i en systemkrise, og vi er nødt til at skabe alternativer", siger han til avisen.





På landsplan har Labour taget tankerne fra Common Wealth til sig, og Matthew Lawrence tør godt kalde dem "socialistiske".

"Men vi appellerer langt bredere end det, og demokratisk økonomi bør også tiltale liberale og konservative".

*På den ene side har du Preston. På den anden side har du 2.000 foodbanks i Storbritannien, hvor fattige familier kommer og spiser, fordi de ikke har råd til mad. Hvad gør dig så optimistisk?*

"Politik kan omforme vores samfund på negative og positive måder. Vanviddet i de socialøkonomiske stramninger skaber foodbanks, men det betyder også, at en masse mennesker melder sig frivilligt for at hjælpe i ren politisk desperation. Og det kan være begyndelsen til en meget mere positiv fremtid, hvor der ikke er foodbanks", siger Matthew Lawrence.

"Vi har måske lidt over 10 år til at generere bæredygtig velstand i stedet for at maksimere aktionærernes formuer".

**Matthew Lawrence**, økonom

### Status quo er et dødsønke

*Dansk Magisterforening har besluttet at arbejde for mere demokratiske virksomheder i Danmark. Hvad kan man selv gøre? Har du nogle gode råd?*

"I din egen virksomhed: Læg pres på for at etablere ordninger med medarbejderaktier, så I kan dele overskuddet og skabe kollektivt ejerskab. Støt forbrugerkooperativer, støt virksomheder, der er demokratiske og betaler og behandler deres medarbejdere ordentligt. Støt sociale bevægelser i lokalsamfundet og politiske kampagner, der forsøger at fremme demokratiske virksomheder".

*Det lyder besnærende, men er det realistisk?*

"Hvad er realistisk? Er det realistisk at fortsætte med at afbrænde fossile brændstoffer, som vi gør? Nej, det er definitionen af et dødsønke. Den virkelige urealisme i vores verden er status quo. Vi har en ganske kort fremtid, medmindre vi radikalt ændrer den måde, vi

producerer og fordeler rigdom på. Jeg ser det som den eneste realistiske mulighed, hvis vi ønsker at opbygge en verden, der ikke bare er velstående nu, men også for fremtidige generationer".

*Den amerikanske musiker David Byrne har rejst rundt med foredraget "Reasons to be cheerful", hvor han fortæller om små, positive historier rundt om i verden - for eksempel at kriminaliteten faldt i en ghetto i USA, efter at man byggede et bibliotek. Er det den samme ånd, der er i jeres bevægelse?*

"Yeah. Spørgsmålet er, hvordan vi får disse individuelle historier skaleret op, så ethvert barn har offentlig velfærd og et smukt og velindrettet bibliotek, og så alle får en løn, de kan leve af, og får del i overskuddet. Der er en enorm mængde positive historier, der viser, hvordan man kan skifte fra en økonomi, der fungerer for de få, til én, der fungerer for de mange. Det vil bestemt tage tid, men det er virkelig vores eneste mulighed". ■







**At være diplomat kræver først og fremmest gode evner til at analysere og forstå interkulturelle sammenhænge, fortæller Kim Jørgensen, kabinetschef for EU-kommissær Margrethe Vestager.**



# BAGMANDEN

Mens statslederne holder brandtaler for åbne mikrofoner, lister embedsmænd og diplomater rundt bag tæppet, klinker skårene og indgår aftalerne. Det kræver gode menneskelige egenskaber, fortæller Kim Jørgensen, der i høj grad har haft gavn af sin historikeruddannelse, først som diplomat og nu som chef for EU-kommissær Margrethe Vestagers nye kabinet.

**N**år Europas lande sætter sig sammen og skal blive enige om fælles regler og beslutninger, er det udadtil et spil om beløb, paragraffer og konsekvensvurderinger.

Men det, der får tingene til at lande, er ofte nogle helt andre faktorer: sociale kompetencer, empati, evnen til at kunne analysere en kulturel kontekst og bevidstheden om historisk baggrund.

Vi taler om magtens bagmænd og -kvinder - embedsmænd og diplomater, der ved fælles hjælp og godt hjulpet af sociale relationer og indbyrdes forståelse får lagt de sidste brikker i puslespillet.

Det ved kabinetschef Kim Jørgensen, for han er en af dem.

“Hvis du skal forklare kollegerne fra de andre lande, hvorfor noget er et problem - for eksempel i forhold til dansk arbejdsmarkedspolitik - så kan du bare bedre forklare det over en øl eller en kop kaffe end foran en åben mikrofon”, fortæller han.

Kim Jørgensen er uddannet cand. mag. i historie, og på den måde er han en lidt atypisk figur sammen-

lignet med sine danske kolleger i diplomati- og embedsmandskorpset, der ofte har samfundsvidenskabelige uddannelsesbaggrunde. Men ser han på, hvilke kompetencer han gør brug af i sit job, er det netop brede humanvidenskabelige kundskaber, han nævner.

“Det er den almene evne til at analysere og forstå en interkulturel sammenhæng. Det er klart, at jeg nogle gange, hvor jeg har siddet og forhandlet EU-traktater eller EU’s budget, kunne have ønsket at jeg var jurist eller økonom. Men overordnet handler det håndværk, jeg udfører, mere om at man kan læse og forstå sammenhænge, har analytisk sans samt en god portion empati. Her er det ligegyldigt om man har læst samfundsvidenskab eller humaniora. Fra et fag som historie kan du for eksempel få nogle ret gode redskaber”.

## Goodwillkonto

Når Margrethe Vestager indleder det nye årti som EU-kommissær for både digitalisering og konkurrence, er det med Kim Jørgensen ved sin side. Den erfarne diplomat blev i efteråret udnævnt som Vestagers kabinetschef,

**“I Danmark er vi efter mine bedste begreber meget konservative, i forhold til hvilken baggrund folk skal have - som i rigtig konservative”.**

Kim Jørgensen, kabinetschef



&gt;&gt;

hvad der svarer til departementschef i hjemlig sammenligning. Her skal han trække på sit gode netværk i Bruxelles, som han har opbygget særligt gennem fire år som Danmarks EU-ambassadør.

Han beskriver selv EU-samarbejdet som en bank. Hvert land har en konto af goodwill hos de andre lande. Og hvis man sørger for at sætte ind på kontoen, kan man også hæve, når der er behov for det.

“Alle lande i EU har problemer. Den ene dag er det statsstøtte i Grækenland, den næste dag er det eller andet fiskeriproblem i Spanien. Når der skal findes en løsning, kan man få brug for at hæve på sin “konto”, og det kræver, at man har noget stående på kontoen. Men andre ord er du nødt til at hjælpe dine kolleger en gang imellem, for at de hjælper dig, når du har problemer”, forklarer Kim Jørgensen.

#### Frokostløsninger

Han nævner som eksempel, da Danmark i 2016 skulle forhandle en sær-aftale om at deltage i Europol-samarbejdet, eftersom retsområdet er et af de fire danske forbehold. Som EU-ambassadør var Kim Jørgensen en central figur i det forhandlingsspil.

“Ministrenes møder var selvsagt afgørende for at finde en løsning, men nogle af de vigtige løsninger blev fundet over frokoster med dem, der skulle hjælpe os - primært EU-embedsmænd, ansatte i EU-rådet og kommissionen. Ved den slags uformelle møder kan man bedre sige: I kan ikke skrive sådan her, for det bliver læst på den og den måde i Danmark. Det er selvfølgelig vigtigt, at ministrene siger det, når de er her,

**“Sidder du nede i byen som diplomat, har du lidt mere taletid til at skabe forståelse – især hvis du har givet dem en god frokost”.**

Kim Jørgensen, kabinetschef

men sidder du nede i byen som diplomat, har du lidt mere taletid til at skabe forståelse - især hvis du har givet dem en god frokost”.

Ministre, der kommer til Bruxelles for at forhandle med et mandat fra Folketinget, har i sagens natur mindre styr på historikken og de uofficielle goodwillregnskaber, Kim Jørgensen refererer til. For ham ligger der derfor også en opgave i at få de danske politikere til at forstå, hvilke kort man har at spille med.

“Nogle gange er man nødt til at gå en omvej for at komme til et resultat. Det er sådan noget, jeg får min løn for at fortælle politikerne. Da regeringen indgik Europol-aftalen, måtte vi virkelig hæve meget på kontoen. Og det kunne vi kun gøre, fordi der var en opfattelse af, at Danmark var konstruktiv på en lang række andre områder. Det er noget med at forstå den sammenhæng, du er i, og her er menneskeforståelsen en ret vigtig faktor”.

#### Måtte forsvare sin uddannelse

Kim Jørgensens uddannelse i historie var lidt et tilfælde. Han kommer ikke ud af en akademisk familie, men hans farbror, som var rektor på et gymnasium, havde læst historie ved universitetet, og det blev så det. Som studerende fik han studiejob i Udenrigsministeriets arkiv, og da han senere blev studentermedhjælp for ministersekretæren, var hans skæbne i udenrigstjenesten mere eller mindre beseglet.

Men historieuddannelsen er noget, han har måttet forklare mange gange, siden han i 1990 blev fuldtidsansat i Udenrigsministeriet.

“I mange år syntes jeg næsten, jeg skulle forsvare min baggrund, og jeg bliver stadig spurgt af unge studentermedhjælpere og praktikanter, hvordan det kan give mening. Men nu er jeg blevet så gammel, at jeg godt kan gå lidt mere offensivt til spørgsmålet og sige, at det i den grad er en oplagt baggrund, og de værktøjer, jeg lærte på studiet, har været til utrolig stor gavn for mig i de poster, jeg har haft i udlandet”.

Ude i den store verden oplever man ifølge Kim Jørgensen væsentligt større diversitet i forhold til diplomaters og embedsmænds uddannelsesbaggrund. Særligt i den amerikanske og britiske udenrigstjeneste er det ikke usædvanligt at møde kolleger, der har studeret eksempelvis græsk og latin.

“I Danmark er vi efter mine bedste begreber meget konservative, i forhold til hvilken baggrund folk skal have - som i rigtig konservative. Der er en udpræget Rip, Rap og Rup-effekt - det vil sige, at man ansætter folk, der har samme uddannelsesbaggrund som en selv. Forskellige studieretninger tillægges meget større betydning end de kan bære, i stedet for at for at fokusere på det væsentlige: Hvordan bringer den enkelte sine kvalifikationer og kompetencer i spil i arbejdet”.

#### Læser op på historien

Karrieren som diplomat startede for Kim Jørgensen med et job på ambassaden i Paris i 1992-95. Et job, der i høj grad gik ud på at holde sig ajour med fransk politik og rapportere hjem til Udenrigsministeriet, hvor Frankrig stod i forskellige internationale spørgsmål. Det var årene for Balkan-krigen og folkemordet i Rwanda, hvor Frankrig var en vigtig aktør, og generelt var der dengang et tæt sikkerhedspolitisk samarbejde mellem Frankrig og Danmark.

Han havde ikke nogen umiddelbare forudsætninger for det franske, men han gjorde som enhver akademiker, der skal arbejde med et stort projekt: læste op på teorien.

“Jeg var rigtig dårlig til fransk, men jeg kastede mig virkelig ind i det i forhold til at læse bøger om fransk historie og politik for bedre at kunne forstå det land, jeg var i. Jeg synes generelt, jeg er kommet til de lande, jeg har været i, med en nysgerrighed efter at forstå landet. Og jeg tror også, du bliver en bedre diplomat, hvis du virkelig prøver at sætte dig ind i det land, du er i”.

Det gjaldt også hans næste job, som var på den nyåbnede ambassade i Berlin, hvor hele den tyske stats-





forvaltning var flyttet til efter genforeningen. Og så gjaldt det i særlig grad, da han i Tyrkiet fik sin første post som ambassadør.

“Tyrkiet er et utrolig spændende og meget komplekst land, og som ambassadør er du nødt til at have en forståelse af alt det, der førte til skabelsen af det moderne Tyrkiet. Du er nødt til at læse om ottomanerne, imperiets opløsning, Atatürk, Balkan-krigene og alle mulige ting”.

### Sig aldrig nej til te

Ét er viden om historien. Noget andet er viden om traditioner og god skik, hvilket hjælper til at skabe et godt forhold til modparten. Et lille eksempel, Kim Jørgensen nævner, er at håndtere ramadanen, hvor rettroende muslimer skal faste.

“Selv om dine værter faster, vil

de ofte tilbyde dig en kop kaffe eller te. Og selv om man gerne vil vise respekt og solidaritet, skal man ikke sige nej tak. Det er et misforstået hensyn, der nærmest vil blive opfattet som uhøfligt”.

Efter et års tid som ambassadør i Tyrkiet rykkede Kim Jørgensen tilbage til Danmark, hvor han bestred chefstillinger i Udenrigsministeriet, inden han i 2015 blev landets EU-ambassadør.

Nu er det imidlertid tid til at skifte kasket og arbejdsplads. Som kabinetschef for Margrethe Vestager skal Kim Jørgensen nemlig ikke længere tjene Danmarks interesser, men derimod EU's.

Håndværket er dog grundlæggende det samme, nemlig at forstå de forskellige landes interesser og få enderne til at mødes. For selv om

vi herhjemme kender Vestager som den stærke dame, der ikke er bange for at uddele en økonomisk lussing eller to til kommercielle giganter, så skal der stadig være politisk opbakning til hendes initiativer.

“Når kommissionen fremlægger et lovforslag, sker det ikke ud af den blå luft. Forud går et hav af møder med alle mulige interessenter fra virksomheder til professorer, ingeniører, og hvad ved jeg. Kommissionen håber at kunne fremlægge det, den mener er rigtigt, men også det, der har gang på jorden”, fortæller han.

### Magtkampe

Margrethe Vestager får i forhold til tidligere et udvidet ressortområde, da hun ud over at være konkurrencekommissær også skal være kommissær for digitalisering. Og særligt den sidste del ser Kim Jørgensen som en interessant opgave at være med til at løse.

“En af hovedopgaverne bliver at udarbejde nogle retningslinjer for, hvordan EU skal gribe kunstig intelligens an. Nogle ønsker rigide regler, fordi de er bange for, at kunstig intelligens bliver misbrugt. Andre er imod rigide regler, fordi det kan kvæle de små virksomheders arbejde med kunstig intelligens. Der vil blive nogle magtkampe, og det bliver Margrethe Vestagers og dermed også min opgave at finde den balance”, siger han og nævner også opgaven med at tilpasse reglerne i det indre marked til handlen med digitale varer og ydelser.

Første konkrete opgave har dog været at sammensætte medarbejderstaben i det nye kabinet. En kabale, hvor der skal ses på både køn, geografi og naturligvis de faglige kompetencer. Og så helst en medarbejdergruppe, der spiller godt sammen. Her bruger Kim Jørgensen sine gamle diplomatmetoder: et godt måltid mad og et glas vin. I første omgang har han budt den nye medarbejdergruppe hjem i privaten.

“Jeg har et bordtennisbord derhjemme. Det plejer at ryste folk godt sammen”. ■

**EU-samarbejdet er som en bank. Alle lande har en konto med goodwill, som man løbende sætter ind på og hæver fra. Som EU-ambassadør i flere år var det Kim Jørgensen, der havde styr på regnskabet.**

# CBS får skarp kritik for røgslør om samarbejde med Danske Bank

Mens Danske Bank fortsat efterforskes for overtrædelse af hvidvaskloven, besluttede Copenhagen Business School i al hemmelighed at blåstempe nye samarbejder mellem banken og universitetet. Fremgangsmåden møder nu kritik.

**D**a Copenhagen Business School i midten af november besluttede at blåstempe nye samarbejder med Danske Bank, skete det i al hemmelighed.

Indstillingen var på forhånd ikke kendt af universitetets forskere og studerende og blev behandlet som et lukket punkt på et bestyrelsesmøde 15. november.

CBS besluttede i efteråret 2018 at stoppe alle fremtidige samarbejder med Danske Bank, som igennem mange år har haft omfattende samarbejder med universitetet. Det skete, kort tid efter at en intern undersøgelse i banken frikendte den øverste ledelse for at have et ansvar i sagen om formodet hvidvask i Estland.

CBS-rector Nikolaj Malchow-Møller ønsker ikke at svare på spørgsmål om forudsætningerne for beslutningen om nu at genoptage samarbejdet, som CBS har meddelt i en kortfattet pressemeddelelse.

“Vores betingelse for at indlede nye samarbejder med banken har

været, at der skulle udpeges en ny topledelse, der skal arbejde for at genskabe den tabte tillid til banken. De betingelser er nu opfyldt, og CBS er derfor igen klar til at indgå i nye samarbejder med Danske Bank”, lyder det i pressemeddelelsen.

Danske Bank efterforskes i selvstændige sager af myndigheder i Estland, Storbritannien, Frankrig, USA og Danmark for bankens håndtering af transaktioner for op imod 1.500 mia. kr. i den nu nedlagte estiske filial.

I Danmark har bagmandspolitiet (SØIK) sigtet banken for at overtræde hvidvaskloven. Derudover er ti tidligere direktører i banken sigtet i sagen.

CBS oplyser i en mail, at det er normalt, at bestyrelsens drøftelser af forhold vedrørende en “tredjepart” er fortrolige. Men ifølge Morten Sørensen Thaning, lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS, er det bemærkelsesværdigt, at bestyrelsen har så lidt at meddele om beslutningen om at genoptage samarbejdet, sagens alvor taget i betragtning.

“Man tager jo blot til efterretning, at banken har fået en ny topledelse med en erklæret hensigt om at genoprette tilliden. Men har CBS draget nogen lære eller ændret sin tilgang til banken? Det ved vi ikke. I stedet får man det indtryk, at man ukritisk vil have det hele til at gå i glemmebogen”, siger han.

**“Man tager jo blot til efterretning, at banken har fået en ny topledelse med en erklæret hensigt om at genoprette tilliden”.**

Morten Sørensen Thaning, lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS



At Danske Bank som selskab er under efterforskning, tydeliggør blot, at bestyrelsens fortrolige blåstempling af banken er problematisk, mener Morten Sørensen Thaning.

#### **NGO: Har man intet lært?**

Også Jesper Olsen, næstformand i Transparency International Danmark og ekstern lektor i offentlig ret ved Københavns Universitet, finder den lukkede beslutningsproces betænkelig.

“I den her situation, som er meget følsom, er der et særligt behov for åbenhed, fordi spørgsmålene ellers kommer til at stå i kø. Så når man har været lukket ude, er der et behov for klar kommunikation om præmisser og betingelser for, at man igen kommer ind i varmen. Ellers kommer det nemt til at lugte af moralsk hvidvask. Det virker, som om man intet har lært af de sidste års forløb”, siger han.

I pressemeddelelsen skriver CBS, at universitetet er forpligtet til at

“udvikle viden og stille den til rådighed for samfundet”, ligesom CBS ønsker at “bidrage til en styrket og ansvarlig udvikling af erhvervslivet”. Men det betegner Morten Sørensen Thaning som en “minimal udmelding”.

“Når man har opdaget, at ens partner har svigtet ens tillid i så stor skala, kunne man godt være mere ambitiøs. Man vil stille sin viden til rådighed, men hvad vil man opnå? Det skriver man kun vagt. Men hvidvaskensagen viser vel netop, at man er nødt til i højere grad at have nogle kritiske fordringer til, hvordan man som universitet vil påvirke banken”, siger han.

Den britiske korruptionseksperter Frank Vogl har i en kommentar i magasinet *The American Interest* skrevet, at oprydningen efter hvidvaskningskandalen også bør adressere “kulturelle reformer i bestyrelseslokalerne”.

Ikke mindst bør der ifølge Frank Vogl gøres op med de store bonuser, som bestyrelsesmedlemmer tildeles ledende medarbejdere på baggrund af kortsigtede profitter, og som fremmer en kultur, der sætter penge over hensynet til etik.

“Når en bank tjener penge på ulovlige aktiviteter, havner noget af udbyttet sandsynligvis i lommerne på ledere, der er direkte involveret i ulovlighederne, og i bonuser til den øverste ledelse”, siger Frank Vogl til *Magisterbladet*.

På CBS er der nu tillid til Danske Bank.

“Vi har tillid til, at den nye ledelse er i gang med en omfattende oprydning i banken, og at den arbejder hårdt for at genskabe den tabte tillid til banken”, skriver rektor Nikolaj Malchow-Møller i en mail til *Magisterbladet*. ■



# 30 % af lederne har været syge med stress

18 procent eller knap hver femte leder har været sygemeldt med stress som officiel begrundelse. Derudover har 12 procent haft sygedage med symptomer, de selv mener skyldes arbejdsrelateret stress. Dårlige rammer for arbejdet og mangel på støtte fra topledelsen betyder, at mange ledere har problemer med stress, påpeger ekspert.

**“Jeg var helt udmattet og kunne nærmest ikke stå op”.**

**Lea Gaulshøj Thomsen,**  
leder, Selvhjælp Silkeborg

**J**eg blev syg efter bare få måneders ansættelse som projektleder. Jeg havde en leder, som var superpresset på tid og ressourcer, og jeg oplevede at stå der som nyuddannet med store ambitioner, en høj grad af ansvar og engagement og samtidig helt uden rammer for, hvornår mit arbejde var godt nok - uden succeskriterier i et grænseløst projektarbejde. Det gik bare ikke”.

Den i dag 40-årige Lea Gaulshøj Thomsen er uddannet antropolog fra Aarhus Universitet og nåede kun at være ansat i få måneder som projektleder i en større dansk kommune i sit første job for nogle år siden, før hun blev sygemeldt med stress. Ud over klassiske stresstegn som gradvist dårligere søvn og svigtende hukommelse, så oplevede hun, hvordan det gradvist blev sværere bare at slæbe sig op ad trapperne til sin daværende lejlighed på tredje sal.

“Jeg var helt udmattet og kunne nærmest ikke stå op. Mine veninder fik mig af sted til lægen. Jeg troede, 14 dages pause ville være nok. Men jeg endte med at være fuldtidssygemeldt i tre måneder og brugte derefter et halvt år på langsomt at trappe arbejdet op igen”.

Lea Gaulshøj Thomsens historie er langtfra enestående. 30 procent af lederne har været sygemeldt med stress eller har haft sygedage med stresssymptomer på grund af arbej-

det. Det viser en rundspørge om det psykiske arbejdsmiljø med svar fra 300 ledere, som Dansk Magisterforening (DM) har gennemført. Her svarer 18 procent af lederne, at de har været sygemeldt med stress, og yderligere 12 procent har haft sygedage på grund af stresssymptomer fra jobbet. 39 procent har inden for den seneste måned oplevet stresssymptomer, og 25 procent angiver, at der ikke gøres nok på deres arbejdsplads for at forebygge stress.

At næsten hver tredje leder har været syg af stress, kommer ikke som den store overraskelse for psykolog og adjunkt på Psykologisk Institut på Aarhus Universitet Tanja Kirkegaard, som blandt andet forsker i chefers betydning for at udvikle arbejdsrelateret stress.

“Der er for det første mange steder ikke kultur for at kigge på de rammer, som ledere arbejder under, hvor der typisk mangler støtte fra den øverste ledelse”, siger Tanja Kirkegaard.

Hun forklarer, at det er sjældent, ledere bliver spurgt om, hvordan de egentlig trives. Nogle ledere har op til 80 ansatte under sig, og det er alt for mange til, at lederen kan klare både sine egne og de personalemæssige opgaver tilfredsstillende.

“Det efterlader lederen i et krydspres mellem på den ene side at leve op til performancekrav fra den øverste ledelse og på den anden side de ansattes krav om støtte og empati”.





**40-årige Lea Gaulshøj Thomsen gik ned med stress efter bare få måneders ansættelse i sit første job som projektleder i en større kommune.**

#### Psykisk dårligt arbejdsmiljø er tabu

Ifølge Stressforeningens seneste tal er 35.000 danskere sygemeldt med stress og depression pga. et psykisk dårligt arbejdsmiljø. 10-12 procent af danskerne oplever symptomer på stress hver dag.

Psykisk arbejdsmiljø virker dog stadig til at være tabu blandt mange ledere. Knap hver tredje leder i DM-rundspørgen angiver således, at de er enten overvejende eller helt uenige i, at man på deres arbejdsplads kan tale åbent om eventuelle problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Og 43 procent af lederne angiver i rundspørgen, at de til tider føler sig ensomme som ledere. Det overrasker ikke Tanja Kirkegaard:

“En af de mest typiske årsager til, at der udvikles psykisk dårligt arbejdsmiljø, er, at topledelsen i virksomheden ikke skaber de rette rammer for at kunne bedrive ordentlig personaleledelse”, siger hun og udtæller:

“Mange ledere går rundt med følelsen af, at de ikke kan få støtte fra topledelsen, fordi fokus her typisk er på drift og økonomi, og de kan heller ikke gå til kollegerne, fordi det stadig er tabu at tale om, at man har det dårligt og føler sig presset. Mange ledere er heller ikke klædt godt nok på til at bedrive personaleledelse”, siger Tanja Kirkegaard.

#### Ledere er mere stressede, end de tror

I dag er den tidligere stresssygemeldte projektleder Lea Gaulshøj Thomsen leder af Danmarks største frivillige selvhjælpsforening, Selvhjælp Silkeborg, med over 100 aktive frivillige og 700 brugere på et år.

Her leder hun dagligt tre deltidsansatte og en praktikant. En frivillig bestyrelse har det juridiske og økonomiske ansvar, og det er grundlæggende en svær konstruktion, som i mange NGO'er giver udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø, fortæller hun.

“Min bestyrelse er dygtig og har blik for indholdsdelen af foreningen, men ved ikke nødvendigvis meget om foreningen som en arbejdsplads. Når jeg oplever, at de ressourcer, vi har til rådighed, ikke matcher de opgaver, vi gerne vil løse i foreningen, og arbejdet derfor kræver en benhård prioritering hver dag, så er det svært at få hjælp fra min ledelse, for de har af gode grunde ikke indblik i hverdagen og arbejdsopgaverne. Det gør det sårbart at være ansat i en sådan konstruktion”, siger Lea Gaulshøj Thomsen og påpeger:

“Vi har ikke pseudoarbejde, vi bare kan skære fra. Det hele er vigtigt. Bruger jeg for meget tid på de frivillige, får jeg ikke fokuseret nok på mine medarbejdere eller foreningens strategi og omvendt. Jeg står derfor hele tiden i et stærkt spændingsfelt, og det forsøger jeg at navigere i hver dag, og det er bestemt en stressfaktor”.

De fleste ledere er mere stressede, end de tror. Det forklarer Lis

#### KNAP HVER TREDJE LEDER HAR VÆRET SYG MED STRESS

Har været sygemeldt med stress: **18 %**

Har haft sygedage med stress: **12 %**

I alt: **30 %**

#### JEG HAR INDEN FOR DEN SENESTE MÅNED OPLEVET SYMPTOMER, SOM OFTE FORBINDES MED STRESS:

Helt enig: **14 %**

Overvejende enig: **25 %**

Hverken-eller: **12 %**

Overvejende uenig: **20 %**

Helt uenig: **27 %**

#### DER GØRES TILTRÆKKELIGT PÅ MIN ARBEJDSPLADS FOR AT FOREBYGGE STRESS:

Helt enig: **8 %**

Overvejende enig: **32 %**

Hverken-eller: **32 %**

Overvejende uenig: **18 %**

Helt uenig: **7 %**

Kilde: Lederes psykiske arbejdsmiljø, Dansk Magisterforening, september 2019. 308 ledere har svaret på undersøgelsen.

» Lyngbjerg, som er specialist i stress og ledelse og medstifter af Stressbarometer, som er et redskab for ledere til at skabe mere overblik og overskud og på den måde sænke stress og sygefraværet blandt lederne selv og medarbejderne.

“Man skal sætte ind mod stress og arbejdspress langt tidligere, end det sker mange steder. Hvis topledere i virksomheden er mere opmærksomme på at forebygge stress i tide, kan man i mange tilfælde helt undgå sygdommeldinger på grund af stress og psykisk dårligt arbejdsmiljø”, siger Lis Lyngbjerg.

Hun understreger, at er man én gang blevet syg på grund af stress, så er det, fordi der grundlæggende er noget galt med indretningen af ar-

bejdet og den opgaveportefølje, man har ansvaret for.

“80 procent undgår en stresssygemelding, hvis der sker en akut indsats, og man reducerer antallet af deres opgaver”.

#### Kontinuerligt på grænsen til stress

Lea Gaulshøj Thomsen har to små drenge og en mand. Hun er ansat 37 timer om ugen på overenskomst. Alligevel er hendes gennemsnitlige arbejdstid 45 timer om ugen, og det betyder, at hun ikke altid får set sine børn så meget, som hun ønsker.

“Derfor kunne jeg godt tænke mig at blive bedre til ikke at oparbejde en masse afspadsering”.

Lea Gaulshøj Thomsen har en baggrund som tillidsrepræsentant og kender derfor til arbejdsmiljøsystemet. Alligevel overskrider hun sin ugentlige arbejdstid, og det skyldes nok flere ting, forklarer hun.

“Jeg er nok en ildsjæl, som gerne vil gøre mit bedste, og jeg ser dagligt mennesker, som har brug for vores



**Højt engagement og ansvarsfølelse kan udvikle sig til at arbejde for meget og give stress, fortæller Lea Gaulshøj Thomsen, der var langtidssygemeldt som projektleder.**

hjælp, og det spiller da ind. Så mit høje engagement og min ansvarsfølelse giver da nok en slagside i forhold til kontinuerligt at bevæge mig på grænsen til at arbejde for meget og få stress”, siger hun.

Hun ville ønske, at der i små organisationer som hendes var flere, der havde blik for trivslen.

“Det kræver virkelig en høj opmærksomhed hele tiden at kunne passe på både mig selv, mine medarbejdere og alle de frivillige. Der savner jeg noget omkring mig, der kan hjælpe og holde fokus”. ■

## “Der er mange ledere, som har problemer med stress”.

Tanja Kirkegaard, psykolog, Aarhus Universitet



## Læs om scient.er på magisterbladet.dk

VI HAR SAMLET ALLE DE ARTIKLER, VI SKRIVER OM MAGISTRE MED EN NATURVIDENSKABELIG BAGGRUND I VORES SCIENT.-UNIVERS

Her kan du blandt andet møde geologen Torben Vang, som forsker i, hvordan teori og praksis på havet kan omsættes til ny viden. Så kig forbi [magisterbladet.dk/scient](http://magisterbladet.dk/scient), hvor du kan holde dig opdateret på dit fag og møde andre med din faglighed.

Læs mere på [magisterbladet.dk/scient](http://magisterbladet.dk/scient)



# Ledere er **trods alt glade** for deres arbejde

Mere end syv ud af ti højtuddannede ledere er tilfredse med jobbet. Ledere føler, at de har et bedre arbejdsmiljø og er mindre stressede end medarbejderne, viser ny undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø. Men der er også problemer – som ensomhed, overarbejde og stress.

**L**edere med en lang uddannelse går ofte glade på arbejde. Langt de fleste ledere er nemlig tilfredse med deres job. I en ny undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø blandt højtuddannede ledere angiver 78 procent af lederne, at de er tilfredse med deres job.

I undersøgelsen, som er foretaget af Dansk Magisterforening blandt 4.870 medlemmer, heraf 308 ledere, svarer 92 procent, at de føler, deres arbejde er meningsfuldt. Og 72 procent af lederne er "helt enige" eller "enige" i, at deres psykiske arbejdsmiljø er godt. Det samme udsagn er kun 55 procent af alle medvirkende "helt enige" eller "enige" i.

"Mange ledere har ofte en stor indflydelse på indholdet og rammerne omkring deres eget job og også på arbejdsmiljøet i det team, de leder. Har man det, er mulighederne for, at man trives på jobbet, også langt bedre", siger Nina Hallgren, som er formand for Dansk Magisterforenings ledersektor, DM Leder, og til daglig afdelingsleder i NEXT Uddannelse København.

For at kunne trives i sit arbejdsmiljø skal der være mening i arbejdet, og det ligger ofte implicit i funktionen ledelse. Derfor er det heller ikke overraskende, at en så stor andel af ledere angiver, at de er glade for deres job, fortæller cand.mag. og

chefkonsulent i DI Stig Erichsen. Han har over 20 års erfaring i arbejdet med arbejdsmiljø, ledelse og samarbejde inden for både det private og offentlige virksomhedsområde.

"Ledere vælger typisk at blive ledere, fordi de ønsker at være med til at præge en udvikling. Så i valget om at blive leder ligger der allerede et højt engagement i arbejdet, som i sig selv bliver meningsfuldt, og det giver en stor jobtilfredshed", siger Stig Erichsen.

## Detalledelse fører til mistrivsel

Høj jobtilfredshed blandt ledere kræver dog ikke kun, at jobindholdet er meningsfyldt. Det kræver også, at man på arbejdspladsen taler om, hvilke forventninger der er til ledelse.

"Dialog og åbenhed om forventninger til hver enkelt leder sætter et vandmærke for navigation i hele organisationen. Men det er samtidig afgørende for godt lederskab, at der er en udpræget grad af autonomi i ledelsen. Mistrivsel opstår ofte på grund af detalledelse, hvor lederen ikke selv kan bestemme, hvordan man vil lede", siger Stig Erichsen.

Selvom de fleste ledere ifølge undersøgelsen er glade for deres job, så angiver 39 procent, at de inden for den seneste måned har oplevet stresssymptomer på jobbet. Og 43 procent at de til tider er ensomme

på jobbet. Så hvordan hænger det sammen med, at de er glade for deres arbejde?

"Bliver man leder, så går man på nogle punkter også ud af kollega-gruppen. Det kan for nogle blive ensomt. Det kan derfor være afgørende, at man som leder har en eller flere tætte lederkollegaer at sparre med. Har man ikke det, kan det blive hårdt og også ensomt, fordi man ikke får kollegial sparring om jobindholdet", siger Nina Hallgren.

## Man overser ofte ledelse af ledelse

Stig Erichsen forklarer, at man i diskussionen om psykisk arbejdsmiljø og god ledelse ofte overser ledelse af ledelse.

"I alle ledelseslag både på tværs og opad skal man som leder have nogle kanaler, hvor man kan snakke om, hvilken støtte man har brug for, for manglen på støtte og dialog i ledelseslagene kan presse arbejdsmiljøet i hele organisationen".

Der, hvor der er et godt psykisk arbejdsmiljø, er der i dag ifølge Stig Erichsen også typisk en kultur, hvor medarbejderne er med til at skabe ledelse.

"Det skal være legitimt for medarbejdere at efterspørge den ledelse, de ønsker. Ledelsen skal ikke gætte sig til, hvad der skaber et godt psykisk arbejdsmiljø, når man løser kerneopgaverne. Inklusionen af medarbejderansvar i ledelsen af organisationen er meget kraftfuldt for alle parter". ■

**"Ledere vælger typisk at blive ledere, fordi de ønsker at være med til at præge en udvikling".**

Stig Erichsen, chefkonsulent og arbejdsmiljøekspert, DI

# Ledere arbejder over uden at få løn for det

Ledere arbejder i gennemsnit mere end 44 timer om ugen, men kun hver fjerde leder får betaling for at arbejde over, viser ny rundspørge. Job uden loft over arbejdstid kan udgøre et alvorligt problem for udvikling af stress, påpeger ekspert.

**D**et er ikke unormalt, at ledere i både den offentlige og private sektor arbejder langt mere end en normal 37-timers arbejdsuge, fordi de er ansat på en kontrakt uden loft over arbejdstid.

Den gennemsnitlige arbejdstid blandt ledere ligger på over 44 timer om ugen. Og kun hver fjerde leder får løn for overarbejde. Det viser en ny rundspørge fra DM, som 300 ledere ansat i både den offentlige og private sektor har svaret på.

Men det er slet ikke sundt at arbejde så meget. Ifølge stresseksperter Lis Lyngbjerg, specialist i ledelse og stress, kan arbejde uden loft over arbejdstid udgøre et alvorligt problem for udviklingen af psykisk dårligt arbejdsmiljø og udvikling af stress.

“Mange arbejdstimer i sig selv er ikke problemet. Men når der ikke er en ydre ramme for arbejdstid - eller arbejdssted - tolker hjernen ofte, at man skal løse det ubegrænsede antal opgaver, der kommer. Og hvis det bliver kombineret med pres ovenfra, bliver det hurtigt til en negativ spiral”, siger Lis Lyngbjerg.

Hun forklarer, at der i årevis har været en kultur om, at det at være leder kræver, at man arbejder uafbrudt. Det er ikke sundt, men nok

så vigtigt: Kvaliteten og effektiviteten falder.

“Man skal ikke have stresssymptomer som hovedpine, glemsomhed, irritation og søvnproblemer for at være en god leder. Tværtimod”, siger Lis Lyngbjerg.

## Dårligere tidsrammer kan nemt eskalere

Som leder er man et forbillede for sine medarbejdere. Og er man på fra kl. 7 til kl. 22, så kan man implicit stille nogle forventninger til, at medarbejderne også skal være tilgængelige, og det kan hurtigt eskalere negativt. Det påpeger Nina Hallgren, som er formand for Dansk Magisterforbunds ledersektor, DM Leder, og til daglig afdelingsleder i NEXT Uddannelse København. Hun forklarer, at det for mange ledere er centralt for glæden i jobbet, at arbejdet er fleksibelt og netop ikke er et 9-16-job.

**“Sygdom på grund af stress skyldes i mange tilfælde, at der ikke er et loft over arbejdstid”.**

Lis Lyngbjerg, stresseksperter

Men derfor kan der også opstå et problem med for meget arbejde.

“Der kan være nogle problemer med de strukturelle rammer og kulturen omkring arbejdstid, som ikke italesættes”, siger hun og stiller spørgsmål ved, om ledere nødvendigvis skal arbejde så meget.

“Man kunne med fordel i langt højere grad begynde at diskutere hele forestillingen om, at en leder skal arbejde mest, og i stedet fokusere mere på, hvordan vi som ledere egentlig arbejder mest effektivt”.

Lis Lyngbjerg understreger, at mange ledere arbejder meget, og nogle langt mere, end de selv tror.

“Man besvarer mails, når børnene er gået i seng, og bruger en del af søndagen på at forberede næste uge. Hjernen fortæller, irrationelt nok, at man gør det for at blive “færdig”. Men man bliver aldrig “færdig”, når man arbejder som leder. Man skal derfor være ret opmærksom på selv at sætte og aftale rammer for arbejdet. Og det kan være svært, fordi evnen til at prioritere og se tingene i helikopterperspektiv forsvinder, når man har voldsomt travlt eller er presset i perioder. I stedet skal man som leder - både over for sig selv og over for andre - sikre, at man skifter mellem præstation og restitution, som vi er bygget til”, siger Lis Lyngbjerg. ■





**“I den lederstilling var jeg meget isoleret og overladt til selv at styre, hvor meget jeg arbejdede”.**

**Kim Veggerby Nicolajsen,**  
cand.mag. i pædagogik

# Kokken, der blev kommunal leder **og gik ned med stress**

Cand.mag. i pædagogik Kim Veggerby Nicolajsen blev sygemeldt med stress som leder i Aalborg Kommune. Forløbet har lært ham at kræve klare rammer for arbejdstid og opgaver, og det har hjulpet.

**F**or mange ledere er en arbejdsdag uden loft over arbejdstid hverdag. Derfor sniger arbejdsugen sig gerne langt over 40 timer.

For nogle op til det dobbelte. Disse arbejdsvilkår uden fastlagte rammer for arbejdstid og mål kan lede til stress og psykisk dårligt arbejdsmiljø hos den enkelte leder, og det kan forplante sig til hele organisationen.

Det billede genkender 56-årige Kim Veggerby Nicolajsen. Han er afdelingsleder for 30 ansatte pædagoger og social- og sundhedsassistenter og 16 lejligheder for voksne med

nedsat funktionsevne på det specialpædagogiske bo- og aktivitetstilbud Sødisebakke i Mariager.

I dag arbejder Kim Veggerby Nicolajsen i gennemsnit 37 timer om ugen, og overarbejde afspadsres. Men det var langtfra hverdag for ham for bare et par år siden, hvor han havde en anden lederstilling i Aalborg Kommune.

Her var hans arbejdsuge gerne i hvert fald 45 timer, og der var ikke klare rammer for, hvad han skulle nå hvornår.

“I den lederstilling var jeg meget isoleret og overladt til selv at styre, hvor meget jeg arbejdede, og hvor-

dan jeg kunne opnå nogle mål. Hvis din øverste chef forventer, at du arbejder 45 timer om ugen, og du ikke protesterer over det, så sker det typisk også. Det gjorde det for mig”, siger han.

Kim Veggerby Nicolajsen er en atypisk leder. Han har en baggrund som kok og tidligere køkken- og kantineleder samt pædagog, men færdiggjorde i 2013 en cand.mag. i lærings- og forandringsprocesser på Aalborg Universitet knap 50 år gammel.

I stedet for at blive underviser, som ellers var drømmen, endte han med at blive leder inden for det pædagogiske område i Aalborg Kommune.



&gt;&gt;

**Leder skal selv kunne sige fra**

Med sin ledererfaring som kok i køkkenet havde Kim Veggerby Nicolajsen sine holdninger til, hvordan man arbejder med personale og ændrer kulturen på en arbejdsplads. Og den holdning var slet ikke den samme, som hans daværende chef havde. I stedet endte han med at få overdraget et endnu større ansvar for organisationen, og uenigheden om, hvordan det voksende antal opgaver skulle løses, voksede.

Pludselig slog lynet ned som fra en klar himmel med en melding fra chefen: Når hun kom tilbage fra ferie, skulle han indkaldes til samtale om en fratrædelsesaftale.

“Den melding væltede simpelthen læsset for mig. Jeg havde indtil da ikke haft et behov for tydelige rammer for mit arbejde, og pludselig blev det årsagen til, at jeg skulle fyres”, siger han og fastslår:

“Mine arbejdsopgaver havde egentlig været meget ligetil og frie. Det var nok derfor, jeg fik en større

opgaveportefølje. Men jeg endte med at blive overrasket over de store forventninger til hurtige eksekveringer. Jeg var ikke enig i, at det kunne lade sig gøre”.

Det optrappede psykisk dårlige arbejdsmiljø endte med, at Kim Veggerby Nicolajsen måtte lægge sig syg i en måned. Hans fagforening trådte til og landede en aftale, som placerede ham i en midlertidig konsulentstilling et andet sted i kommunen. Så han undgik fyring og er i dag i et lederjob, som han er rigtig glad for.

Forløbet som leder i kommunen har lært ham, at han skal være langt mere tydelig med sine krav og synspunkter. For han er ansat som leder uden højeste ramme for arbejdstid.

“Sådan er vilkårene. Men spørgsmålet er, hvordan man udlever det, og det mener jeg, man selv har et stort ansvar for. Det værste, der kan ske i min optik, er, at man går og kæmper med problemerne alene, for det går man ned på”.



For Kim Veggerby Nicolajsen ligger det gode arbejdsmiljø i samarbejdet og en åben dialog med både øverste chef og kollegerne.

“Jeg ved godt, at det ikke er sådan alle steder. Men som både leder og medarbejder skal man være åben omkring, hvad man kan og ikke kan nå. Jeg tror, det største problem med et psykisk dårligt arbejdsmiljø opstår, når man ikke siger fra”. ■

**“Hvis din øverste chef forventer, at du arbejder 45 timer om ugen, og du ikke protesterer over det, så sker det typisk også”, fortæller leder i Aalborg Kommune Kim Veggerby Nicolajsen, som har været syg med stress.**

# VIDENSFESTIVAL 2020

## LØRDAG 14. MARTS 10-18 I IMPERIAL MED BL.A.:

- Chefredaktør  
Rune Lykkeberg
- Museumsinspektør  
Jeanette Varberg
- Rektor Lene Tanggaard
- Forfatteren Morten Münster
- Journalist Lone Frank
- Forfatter Maria Helleberg
- Skuespiller  
Birgitte Hjort Sørensen
- Læge og forfatter  
Imran Rashid
- Digter Søren Ulrik Thomsen
- Forfatter Knud Romer
- Seniorforsker  
Vibeke Schou Tjalve
- Ordstyrer:  
Clement Kjersgaard

**UDSOLGT I  
2015, 2016,  
2017 OG 2018**

**Pris for medlemmer af DM: 295 kr./DM Stud.: 150 kr.  
Normalpris: 495 kr.**



Se: [www.raeson.dk/dm](http://www.raeson.dk/dm)

Dansk  
Magisterforening

dm

RAESON

# Kvotelove for bestyrelser forbedrer ligestillingen

Island indførte i 2018 kvotelove for bestyrelser i virksomheder med mindst 50 ansatte for at sikre en bedre kønsbalance, og det har virket, viser ny forskning. Men ligestillingen i bestyrelserne breder sig ikke ned til andre ledelseslag i virksomhederne.

**KØNSBALANCEN** i danske virksomheders bestyrelser og ledelser halter.

Og der sker næsten ingen udvikling på området. Ifølge World Economic Forums Global Gender Gap Index 2018 for kvinder i ledelse indtager Danmark en plads som nummer 95, og Danmark er det dårligst placerede nordiske land. I 2017 havde danske kvinder kun 27,5 pct. af lederjobbene ifølge OECD.

I Island sker der disse år derimod forandringer på ledelsesgangene. Her indførte man i 2013 kvotelovgivning for bestyrelser. Loven påkræver, at islandske virksomheder med over 50 ansatte skal have mindst 40 procent af hvert køn repræsenteret i bestyrelsen.

Og kvoteloven har haft indflydelse på kønsbalancen, viser et nyt forskningsprojekt fra Islands Universitet, som er publiceret i det videnskabelige tidsskrift *Politics & Gender*.

Især i de store virksomheder med minimum 250 ansatte er der i dag 40 procent kvinder i bestyrelserne. I virksomheder med 100-250 ansatte sidder der 35 procent kvinder. Derimod har køns-

mensætningen i selskabsbestyrelser i virksomheder, der ikke er omfattet af loven, været stabil over tid med omkring 25 procent kvinder.

“I det store hele har kvoteloven været effektiv, da den ændrer kønsbalancen i de bestyrelser, som loven gælder for, men den øger ikke kønsbalancen i bestyrelserne, hvor loven ikke gælder”, siger professor i sociologi på Islands Universitet Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, som har været med til at gennemføre studiet.

Kvoteloven har altså ikke en spill over-effekt på de øvrige ledelseslag - hverken i de store og mellemstore virksomheder, der er omfattet af kvoteloven, eller i de mindre virksomheder, som ikke er omfattet af loven.

“Det er bemærkelsesværdigt, at kvoteloven ikke har ændret ved

**“I det store hele har kvoteloven været effektiv”.**

**Guðbjörg Linda Rafnsdóttir,**  
professor

kønsbalancen i de øvrige ledelseslag. Loven har heller ikke ændret den grundlæggende kønsbalance i bestyrelserne for mindre virksomheder, der ikke er omfattet af loven, og dem er der i Island flest af ligesom i Danmark”, siger Guðbjörg Linda Rafnsdóttir.

## Svært at udvide kvotelove

På trods af den manglende spill over-effekt mener Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, at kvoteloven virker efter hensigten. Den bedste måde at udbrede kønsbalancen på vil ifølge hende derfor være at udvide kvotelovgivningen til også at gælde for bestyrelser i mindre virksomheder.

Derimod tror hun, at det vil blive meget vanskeligt i praksis at indføre kvoter på forskellige ledelseslag i både store og små virksomheder.

“For at ændre kønsbalancen på øvrige ledelsesniveauer er vi derimod nødt til at arbejde med andre metoder som fx at ændre arbejdskulturen”.

Hun påpeger, at forskning viser, at arbejdskulturen blandt den øverste ledelse stadig er mandlig orienteret, hvor man fx forven-

ter, at ledere arbejder efter normal arbejdstid og også gerne tager på uformelle ture, hvor man fx spiller golf og fisker.

“Denne kultur er ikke nyttig, når det gælder kønsbalancen - særligt for unge kvinder med familie”, siger Guðbjörg Linda Rafnsdóttir.

Desuden er kvindelige ledere med børn oftere single, end deres mandlige kolleger er det. Kvindelige ledere, der har ægtefæller, har desuden typisk en mand, der arbejder lige så mange timer som dem selv eller flere. Mandlige ledere har oftere en kone, der arbejder deltid.

“Med andre ord er arbejdslivets balance generelt lettere for de mandlige topledere end for deres kvindelige modpart, da de får meget mere støtte hjemmefra end kvinderne. Vi ser samme mønstre i Island og Norge, der som de eneste lande har indført kvoter. Så der er stadig meget, der skal gøres med hensyn til ligestilling mellem kønnene i hjemmet og i forretningslivet”. ■





UNDERVISNING

**GOD VEJLEDNING – AF SPECIALER, BACHELOROPGAVER OG PROJEKTER**

**Lotte Rienecker, Gitte Wichmann-Hansen og Peter Stray Jørgensen**

Samfundslitteratur, 2019, 260 sider, 289 kr.

“God vejledning” er en forsknings- og praksisbaseret ressourcebog, der først og fremmest henvender sig til vejledere af skriftlige opgaver, specialer og projekter på videregående uddannelser, men også til dem, der organiserer, koordinerer og leder vejledning. Der er i bogen fokus på, hvad den enkelte vejleder har af konkrete handlemuligheder, og på hvordan vejledning løbende kan udvikles af team og institutioner.

For forfatterne er målet med vejledning overordnet at understøtte de studerende som aktive, selvstændige, forberedte aktører i at drive deres egen undersøgelse og opgave fremad. Der gives i denne bog en række konkrete råd og ideer til, hvordan vejledere kan understøtte det i praksis før, under og efter opgave-, projekt- og specialevejledning. Bogen tilbyder et bredt repertoire af strategier og metoder, der samlet kan øge vejlederens fleksibilitet og effektivitet.



KUNST

**Det store sorte dyr**

**Henrik Christoffersen**

Multivers, 2019, 184 sider, 299,95 kr.

Sammen med velfærdsstatens indtog i løbet af 1950’erne bevæger Danmark sig tankevækkende nok ind i en tvivlens tid. Menneskers eksistens og mening kan i stadig mindre omfang indskrives i store og altfavnende fortællinger. Det være sig i første omgang kristendommen og efter ungdomsoprørets efterdønninger også den socialistiske utopi, som mister forklaringskraft. Tvivl tager over. Albert Mertz’ store billede fra 1958, “Det store sorte dyr”, indvarsler dette. Frigørelsen fra de store tilværelsesforklaringer viser sig at kunne fremkalde tomhed, men historien - også kunstens historie - fortæller om, at mennesker ikke kan leve deres liv med sådan en tomhed. En ny søgen sætter ind. Bogen her er en insistensen på, at billedkunsten måske er den stærkeste seismograf til at opfange historien.

PÆDAGOGIK



**Team, læringsfællesskaber og ledelse i skolen**

**Frode Boye Andersen (red.)**

Klim, 2019, 241 sider, 299,95 kr.

Hvad er det egentlig, teamene skal i skolen? Hvad sker der, når skolen sigter efter professionelle læringsfællesskaber? Hvordan kan man organisere, koordinere og lede skolens professionelle samarbejde om opgaveløsning og læring? Teamorganisering

gen har i mange år været et selvfølgelig svar, når rammerne skulle gives for samarbejdet mellem skolens professionelle - nogle steder som et forum for arbejdsdeling og andre steder som en mere forpligtende professionel funktion. Med det aktuelle fokus på professionelle læringsfællesskaber i skolen og med en mere organisatorisk dagsorden for samarbejdet bliver alle skoler udfordret på at overveje deres professionelle teamorganisering og ambitionen om et samarbejde i lærende fællesskaber.

HISTORIE



**Bjergbestigning i Alperne - Besatte videnskabsmænd og dristige klippeklatrere 1786-1938**

**Anders Paulsen**

Aarhus Universitetsforlag, 2019, 224 sider, 249,95 kr.

Over skyerne er luften iskold, og der er kun én vej: Op ad klippevæggen med det yderste af neglene. Op på allerøverste tinde som den første, den mest dristige eller den, der kan bringe ny viden om planter, is og atmosfære med sig hjem. Sådan har britiske gentlemen, tyske nationalister og schweiziske guider tænkt gennem århundreder. Bogen fortæller om det videbegær og vovemod, der drev dem mod toppen, og de prøvelser, de stod igennem. Bogen gennemgår en række højdepunkter i erobringen af Europas mest berømte bjergkæde, fra den første bestigning af Mont Blanc i 1786 til overvindelsen af Alpernes sidste store udfordring, Eigers nordside, i 1938.

SAMFUND

**Undersøgelse, refleksion og omsorg i socialt arbejde**

**Nadja Holmgaard Lysen og Michelle Skovgaard**

Hans Reitzels Forlag, 2019, 256 sider, 275 kr.

Bogen tilbyder et nyt blik på socialt arbejde og borgersamtalen. Formålet er at give professionelle de bedste forudsætninger for at skabe den nødvendige forandring sammen med borgeren. Til at styrke professionelles rolle og handlerum anvender forfatterne konkrete værktøjer, som er designet til at understøtte undersøgelse, refleksion og omsorg. Undersøgelse handler om både at være undersøgende i forhold til borgeren, det faglige afsæt og at inddrage relevant viden fra undersøgelser og forskning. Refleksion vedrører at reflektere over det sociale mulighedsrum for at skabe innovative forløb for borgerne. Omsorg for den enkelte borger er ofte overset i en tid, hvor administration fylder meget. Derfor behandles omsorg som et begreb, der bør bringes tilbage i det sociale arbejde.

LITTERATUR

**Moder, søster, elskte - Frelsende kvindeskikkelser i dansk litteratur**

**Anna Hermann og David Bugge**  
Eksistensen, 2019, 212 sider, 179 kr.

I bogen “Moder, søster, elskte” præsenteres læseren for den frelsende kvindeskikkelse i dansk litteratur. Hvem er denne frelsende kvinde? Hvordan udvikler hun sig med litteraturen? Og eksisterer hun stadig den dag i dag? Anna Hermanns indledning danner en åndshistorisk introduktion med fokus på dansk romantik, hvor frelsende kvinder i stor stil dukker op i den danske litteratur. Derpå følger en række nedslag i litteraturens historie.

# Debat og blog

Sidste frist for debatindlæg til nr. 2 er mandag den 10. februar 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.



## AT VÆRE TVILLINGEMOR GIVER KOMPETENCER

Af **Azadeh Sayedmirza**, cand.soc. i socialvidenskab og arbejdslivsstudier og hjemmegående mor

At være hjemmegående tvillingemor er at have et fuldtidsjob plus nattevagt og overarbejde. Jeg er rengøringspersonale, konfliktmægler, chauffør, kok, pædagog, rytmiklærer, emotionel boksebold, altnuligmand m.m. Mine drenge er i dag to år. Jeg er på vej tilbage til udearbejdsmarkedet og et nyt kapitel i mit arbejdsliv. Her er otte kompetencer, jeg tager med mig.

### 1. Planlægning

De første måneder af drengenes liv styrede jeg med hård hånd. Vi vågnede om morgenen, og jeg dobbeltammede. Drengene fik tøj på, skiftet ble og kom ned på legetæppet. Det gav mig et par minutter til et bad, en kop kaffe, sluge en drikkeyoghurt og ellers gøre mig parat til drengenes morgenmad ved ammeputen. Her fulgte et par timer med babserne ude, indtil jeg fik liggesår på bagdelen. Vores rutiner var altafgørende for, at hverdagen hang sammen.

### 2. Udsættelse af egne behov

Alt hvad der hedder selvpleje, smed jeg væk for en periode. Mine små chefer var ligeglade med, om jeg skulle tisse eller ikke havde overskud. At blive mor har lært mig at hvile mere i mig selv, acceptere nuet, som det er, være udholdende og udskyde egne behov.

### 3. At blive en leder

Jeg lærte hurtigt at tage styringen over vores hverdag. I takt med at børnenes behov og humør ændrede sig, var jeg nødt til løbende at stoppe op og genoverveje, hvordan jeg strukturerede dagene. Jeg analyserede situationen, traf en beslutning og skiftede kurs.

### 4. Ansvar

Jeg vidste reelt ikke, hvad ansvar var, før jeg blev mor. I mit tilfælde skulle jeg lære to små mennesker at kende i samme alder på samme tid og få dem til at trives. Det er behårdt at skulle være tilgængelig for de små 24/7, men det er min opgave, mit ansvar, og jeg tog det på mig.

### 5. Tålmodighed og rummelighed

To skrigende og grædende unger er uden sammenligning noget af det mest stressende, jeg har været udsat for. Over tid voksede min selvtillid, og med en stigende tro på egne evner er jeg blevet mere rolig, selvom jeg stadig finder det svært. Jeg har lært at være tålmodig, finde ro og tænke mig om frem for at handle på følelserne.

### 6. Multitasking og stresshåndtering

Med tvillinger skal man være to steder på samme tid. Jeg kan roligt sige, at jeg har fået trænet min stresstærskel. Det kræver gode evner for multitasking, handlekraft og ikke mindst knivskarp reaktionsevne. >>

## BLOG



Jonathan Løw blogger om innovation, ledelse og iværksætteri på [magisterbladet.dk](http://magisterbladet.dk)

## IVÆRKSÆTTER: "VI SKAL HJÆLPE HINANDEN TIL AT GENFINDE BEGYNDERSINDET"

### Jonathan Løw

Forundring. Forandring. Forretning. Det er grundlaget for en succesfuld virksomhed – og det kræver, at vi træner medarbejdernes begyndersind.

Det ligger ligefor at tænke, at hvis man skal have succes med sin forretningsudvikling og innovation, så kræver det en kombination af erfaring og talent. Det er også helt korrekt, men vi skal tilføje en tredje dimension – nemlig hvad budhisterne kalder "a beginner's mind". Nybegyndersindet.

Det tricky ved succesfuld innovation er, at vi på den ene side skal trække på al vores erfaring og professionelle viden,

så får vi også gode karakterer. Ergo tilegner vi os ny viden og bliver belønnet for det.

Udfordringen er imidlertid, at der med denne tilegnelse af viden samtidig går nysgerrighed tabt. Vores nybegyndersind bliver sløvt.

Vores evne til at forestille os alternative bud på virkeligheden svækkes radikalt med alderen. Vi er nødt til at hjælpe vores medarbejdere til at genfinde deres begyndersind. Succesfulde forretninger for-

udsætter nemlig kombinationen af tre ting: Forundring. Forandring. Forretning.

Det kræver en kultur, som dels er opmærksom på dette, dels understøtter medarbejdernes ønske om at komme op med radikalt nye forretningsmodeller og innovationer. Vejen dertil går igennem genoptagelsen af begyndersindet. Som den buddhistiske munk Shunryū Suzuki formulerer det:

"If your mind is empty, it is always ready for anything. It is open to everything. In the beginner's mind there are many possibilities. In the expert's mind there are few".

"If your mind is empty, it is always ready for anything".

men samtidig skubbe denne viden til side for virkelig at kunne udfordre status quo.

Det skyldes, at vi som mennesker vokser op og konstant bliver klogere på verden. I hvert fald dele af den. Derudover gennemgår de fleste af os et uddannelsessystem, hvor vi lærer, at der til et givent spørgsmål hører et givent svar. Når vi bliver gode til at lære disse svar,

Læs hele indlægget på [magisterbladet.dk](http://magisterbladet.dk)





### 7. Spørge om hjælp

At spørge om hjælp til praktiske gøremål i hjemmet og til at hjælpe med børnene er ikke altid nemt. Men altså, it takes a village. Jeg har indset, at det at spørge om hjælp ikke er et svaghestegn, men et udtryk for styrke.

### 8. Emotional boksebold

At være forælder kan være emotionelt drænende. Man holder så meget af de unger, men de kan samtidig være så udfordrende. Man kan gennemleve tusind forskellige følelser på en enkelt dag og skal lære, hvordan man håndterer dem bedst muligt. Hvis jeg kunne klare det her, kan jeg klare alt! Derfor ryger mine to år som hjemmegående tvillingemor med stolthed på cv'et.

Du kan læse hele indlægget på Azadeh Sayedmirzas LinkedIn-profil.



## DEMOKRATIET ER SAT UNDER PRES

Af Mogens Nygaard Christoffersen, mag.scient.soc.

Folketingets Ombudsmand er blevet skabt for et halvt hundrede år siden for at sikre grundlovens frihedsrettigheder over for den offentlige forvaltning, også i sager, der har stor politisk bevågenhed. Dansk Folkepartis tidligere folketingsmedlem Martin Henriksen mente, at den tidligere ombudsmand Jørgen Steen Sørensen tog parti for venstrefløjens i sagen om de såkaldte barnebrude.

Det var alligevel overraskende, da talsmænd for den forrige regering fremkom med et forslag om at svække Folketingets Ombudsmand. Søren Gade (V), Mette Abildgaard (K) og Leif Mikkelsen (LA) skriver:

“Partierne (V, LA og K, red.) noterer sig med glæde, at der i Folketinget er en stigende forståelse af og en bred opbakning til en bedre balance i placeringen af statslige arbejdspladser. Vi finder det naturligt, at Folketinget i lighed med de statslige myndigheder overvejer at placere dele af Folketingets institutioner uden for de større byområder”.

Folketingets institutioner, som de daværende regeringspartier forestillede sig at udflytte, er Folketingets Ombudsmand, Rigsrevisionen og Statsrevisorernes sekretariat. Alle disse institutioner har til opgave at undersøge og vurdere Folketingets arbejde og beslutninger.

“Vores nye regering bør have modet til at omgøre beslutningen om udflytning”.

Og det er en overordentlig dårlig ide at flytte de “vagthunde” langt væk fra dem, de skal kontrollere, lyder kritikken fra blandt andre Alternativets politiske leder, Uffe Elbæk.

“Denne gang er det ikke bare symbolpolitik. Det er en underminering af demokratiet”.

Vores demokrati er afhængig af disse uafhængige vagthunde. Det kom alligevel som en overraskelse, at den tidligere regering besluttede at svække Det Økonomiske Råd ved at gennemtvinge en udflytning til Horsens. Vismandsinstitutionen har til opgave at præsentere samfundet for ofte barske økonomiske sandheder og skal have modet til at sige regeringer med et stort embedsapparat i ryggen midt imod. Det kræver, at man kan rekruttere de bedste økonomer til opgaven.

En undersøgelse blandt medarbejderne i Det Økonomiske Råds sekretariat viste, at kun tre ud af 37 medarbejdere vil med til Horsens.

“Langt de fleste af medarbejderne vil stoppe deres ansættelse i Det Økonomiske Råd og i stedet finde andet arbejde i København. Hvis medarbejderne forsvinder, så forsvinder grundlaget for at foretage analyser og kontrolvurderinger af de offentlige finanser også. Så kan vi ikke levere det produkt, vi skal ifølge lovgivningen – og så må vi lade være med at udarbejde vismandsrapporter i en periode”, siger overvismand Michael Svarer.

Den tidligere regering var fuldstændig klar over – inden den traf beslutningen – at aktionen med at flytte Det Økonomiske Råd ville betyde en kraftig svækkelse. Men den forrige regering burde ikke have imødekommet centraladministrationens ønsker om at svække Det Økonomiske Råd. I dag har vi særligt brug for at kunne træffe de rigtige beslutninger om indsatsen for klimaet og forbedre velfærd for de mest udsatte, og her kan Det Økonomiske Råd kvalificere debatten.

Venstre burde forsvare vores demokrati – og vi andre burde ikke stiltiende se på, at demokratiet på denne måde bliver undermineret. Det er en trist dag for Venstre og for os alle sammen. Vores nye regering bør have modet til at omgøre beslutningen om udflytning.

Dette er et uddrag af et åbent brev til Folketinget.

## JOB



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES  
AARHUS UNIVERSITY

### Ph.d.-stillinger på Aarhus BSS

#### Aarhus BSS Graduate School

Aarhus BSS er et af Aarhus Universitets fire fakulteter. Her har vi samlet de erhvervs- og samfundsvidenskabelige forskningsområder i en række stærke og internationale forskningsmiljøer. Mere end 250 ph.d.-studerende er i dag indskrevet på Aarhus BSS Graduate School, og hvert år starter mere end 60 studerende fra hele verden. En ph.d.-uddannelse kvalificerer dig til en karriere i enten den akademiske verden eller i den private eller offentlige sektor.

Aarhus BSS Graduate School opslår nu en række ph.d.-stipendiater med start ved semesterstart den 1. september 2020. Læs mere om vores ph.d.-programmer og se det fulde stillingsopslag på [bss.au.dk/blivphd](https://bss.au.dk/blivphd), hvor du også kan finde link til ansøgningsformularen og læse mere om Aarhus BSS og Aarhus BSS Graduate School.



ANSØGNINGSFRIST  
**18. februar 2020 kl. 12**



ANSØGNINGSLINK  
[bss.au.dk/blivphd](https://bss.au.dk/blivphd)



## Kompetenceudvikling

Få hjælp til at vælge det rigtige kursus eller uddannelse.

Kontakt DM, hvis du ønsker rådgivning om dit valg af kurser eller kompetencegivende uddannelse.

Kursusmarkedet er stort og kan virke uoverskueligt. Vi hjælper dig gerne med at navigere i det, så du vælger et forløb, der modsvarer dit reelle behov og på det rette niveau.

Det gælder uanset om du vælger et kursus i DM, hos vores samarbejdspartnere eller hos andre udbydere.

Vi rådgiver på baggrund af bred erfaring med kompetenceudvikling og kendskab til det akademiske arbejdsmarked.

Læs mere på [dm.dk/din-karriere](https://dm.dk/din-karriere)

## Tjekliste til kompetenceudvikling

Før du vælger kursus eller uddannelse, bør du overveje følgende spørgsmål.

### 1. Hvis kompetenceudvikling er svaret, hvad var så spørgsmålet?

Hvad ønsker du at opnå? Blive bedre fagligt klædt på i dit nuværende job? Kvalificere dig til et nyt job eller søge videre i en ny branche? Få 'papir' på praktiske erfaringer, du allerede har opnået? Eller noget helt fjerde?

### 2. Hvad ønsker du at udvikle?

Ønsker du at udvikle dine faglige kompetencer (fx økonomisk indsigt, strategisk tænkning) eller personlige og relationelle egenskaber (fx mundtlig formidling, projekt- og procesledelse, facilitering)?

### 3. Hvor dyb viden er du på jagt efter?

Er du på jagt efter enkle redskaber, som du hurtigt kan omsætte i hverdagen? Eller søger du dyb faglig viden og personlig indsigt, hvor du reflekterer over dig selv og din praksis? Er det vigtigt at få dokumentation i form af en master- eller diplomuddannelse?

### 4. Fokus på teori eller praksis?

Søger du videreuddannelse, der udbygger dit teoretiske fundament? Eller lærer du bedst, når du arbejder med konkrete problemstillinger fra din hverdag og deler erfaringer i netværk? Mange kurser kombinerer teori og praksis, men vægtingen kan være forskellig.

### 5. Hvor megen tid vil du investere?

Det kræver tid at få fuldt udbytte af dit kursus eller din uddannelse. Overvej derfor hvor megen tid du har mulighed for at bruge på forberedelse, undervisning, løsning af opgaver og eventuel eksamen. Hvordan passer det med dit arbejds- og privatliv? Er du ansat, bør du aftale med din chef om du kan bruge arbejdstid på undervisning og forberedelse og i givet fald hvor meget.

### 6. Hvor stort er dit budget?

Deltagergebyr varierer meget. Afklar dit budget, så du kan træffe et godt valg mellem de forskellige tilbud.



# 15 %

Det er ikke så ringe endda...



I 2019 har MP Pensions medlemmer fået et afkast på 15 %. Vores ambition er at få højt afkast og ansvarlighed til at gå hånd i hånd, og vi investerer en del af medlemmernes penge i den grønne omstilling.