

»Jeg går ind til ting med tillid, og det er også min tilgang til andre mennesker.«

Brian Bech Nielsen, kommende rektor på AU  
Portræt s. 4-5

#1  
april  
2013

# OMNIBUS

Aarhus Universitets avis

#1, årgang 1  
april 2013  
omnibus.au.dk

# Ny avis på AU

Første udgave af Aarhus Universitets avis for studerende og ansatte.

Læs mere side **3**

Studerende i Emdrup:  
**Vi vil med!**

Kapsejlads s. 16-17

Ansatte i Årslev,  
Flakkebjerg og Roskilde:  
**Vi vil blive!**

Flytninger s. 18-19

Psykisk APV 2012:  
**Hvordan kommer vi videre?**

Tema s. 8-14

## læs i dette nummer:

<b>Om Omnibus</b>	<b>side 3</b>
<b>»Jeg kan lytte, og jeg kan også godt høre, hvad der bliver sagt«</b> – portræt af kommende rektor Brian Bech Nielsen	<b>side 4-5</b>
<b>Kom godt i gang med at publicere</b>	<b>side 6</b>
<b>Analyse: Laboratoriet Danmark</b> – Gert Tinggaard Svendsen, professor i statskundskab, varmer op til dette års MatchPoints Seminar i maj, hvor Harvardprofessor Robert Putnam er hovedtaler	<b>side 7</b>
<b>Hvordan kommer vi videre?</b> – tema om strukturelle problemer på AU med udgangspunkt i Psykisk APV 2012	<b>side 8-14</b>
<b>Forkert klik med musen kostede 100.000 kroner</b> – it-svindler franarrede AU-ansat brugernavn og password	<b>side 15</b>
<b>Kapsejlads</b> – 70 studerende fra Campus Emdrup krydsede Storebælt for at være med til kapsejladsen	<b>side 16-17</b>
<b>Skal vi flytte eller hvad?</b> – flyttekasserne er stadig ikke samlede – og de ansatte i Årslev, Flakkebjerg, Kalø og Roskilde er begyndt at tvivle på, om de nogensinde kommer til at fylde laboratorier m.v. i dem for at flytte til Aarhus	<b>side 18-19</b>
<b>Kort nyt</b>	<b>side 20</b>
<b>Til kamp mod kaos</b> – om organisationsændring i Studieadministrationen	<b>side 21</b>
<b>Den lidt blå æblemand</b> – i hælene på frugtavlser Stig Bjarne Sørensen fra Institut for Fødevarer i serien <b>En dag med ...</b>	<b>side 22-23</b>
<b>Houston, vi har en udfordring!</b> – klumme af Linda Greve, specialkonsulent, teamleder ved AU Center for Entreprenørskab og Innovation	<b>side 24</b>



# s.4-5

**Hans yndlings-app er Planet, hans kone er dejlig, og hans studerende var udsat for rock under forelæsningerne.**  
Mød den kommende rektor Brian Bech Nielsen.



# s.8-14

**tema: Psykisk APV 2012**

**Hverdag efter reorganisering af AU. Ansattes oplevelse af uklar ledelse, en tidligere sekretærs besvær med at finde sig til rette i en ny kultur og en leders oplevelse af at ende som flaskehals på et stort institut.**  
Tema om strukturelle problemer efter reorganiseringen.



# s.22-23

**For frugtavlser Stig Bjarne Sørensen er lyset, der vender tilbage om foråret lig med fornyet livsmød.**

Tag med ham ud i den 25 hektar store frugtforsøgsplantage ved Årslev på Fyn.

## kolofon

omnibus.au.dk

Omnibus udgives af Aarhus Universitet seks gange om året til universitetets studerende og ansatte. Omnibus har redaktionel frihed og redigeres uafhængigt af særinteresser hos nogen gruppe ved Aarhus Universitet.

### Redaktionen

Vi modtager meget gerne input.  
Ring, skriv, eller kig forbi  
redaktionen:

Omnibus  
Fuglesangs Allé 4,  
bygning D (2623), lokale D2a  
8210 Aarhus V  
Telefon: 8715 3619  
Mail: omnibus@au.dk

Lotte Bilberg  
ansvarshavende redaktør  
Telefon: 8715 3619  
Mobil: 5133 5344  
Mail: cbra@adm.au.dk

Marie Groth Andersen  
journalist  
Telefon: 8715 3058  
Mobil: 5133 5053  
Mail: mga@adm.au.dk

### Foto

Lars Kruse, fotograf  
lk@adm.au.dk

Jesper Rais, fotograf  
jbra@adm.au.dk

Lise Balsby, fotografelev  
lba@adm.au.dk

Anders Trærup, fotografelev  
avt@adm.au.dk

### Grafik og layout

Astrid Friis Reitzel, grafisk designer  
afr@adm.au.dk

### Korrektur

Charlotte Boel,  
kommunikationsmedarbejder  
cbo@adm.au.dk

Marie Lauritzen, korrekturlæser  
post@visionediting.dk

### Oversættelse

Nicholas Wrigley, oversætter, ekstern lektor  
engnw@hum.au.dk

### Produktion

vahle'nikolaisen

### Oplag

15.000

### Distribution

Intern post på Aarhus Universitet. Den nyeste udgave af Omnibus kan findes i standere og kantiner overalt på universitetet.

### Annønce

Telefon: 8715 3619  
Mail: omnibus@au.dk

## In English, please!

Omnibus is published in English as a web-based newspaper.

Just scan the code with your smartphone if you'd like to read the newspaper in English.



You can also find the English version at [omnibus.au.dk/en](http://omnibus.au.dk/en)

# Dav!

Du læser lige nu i det første nummer af den nye avis på Aarhus Universitet: Omnibus. Navnet betyder »for alle«, og det er det, der er formålet med avisen: Den skal være et identitetsskabende, samlende og debatskabende medie for alle ansatte og studerende på AU.

af Lotte Bilberg

Redaktionen, der tæller to journalister, har redaktionel frihed, og vi er en selvstændig enhed, som organisatorisk hører under AU Kommunikation, men i alle redaktionelle forhold refererer vi til en redak-

tionskomité, hvis opgave det er at sikre avisens uafhængighed af særinteresser hos nogen gruppe på universitetet.

## Seks gange om året

Omnibus udkommer seks gange om året, og du kan finde den i standere rundt om på universitetet. Men Omnibus er også en webavis, som du finder

på adressen omnibus.au.dk. Det redaktionelle indhold vil i begyndelsen være stort set identisk, men på omnibus.au.dk får du mulighed for at skrive kommentarer til artiklerne, og du får også mulighed for at kommentere på andres kommentarer.

## Ordet er frit

Desuden vil du på omnibus.au.dk finde debatten »Ordet er frit«, der, som navnet indikerer, er en fri debat, hvor alle kan tage emner op, som de har lyst til at debattere med andre. Redaktionen har ingen anden relation til debatten end at sikre, at debattørerne holder takt

og tone, men vi holder selvfølgelig øje med, om der dukker emner op, som vi kan tage op til journalistisk behandling i Omnibus.

## Brug os!

Og nu vi er ved den svære kunst at vide, hvad der optager en meget differentieret målgruppe – og få skabt nogle gode relationer her, der og alle vegne: Brug os! Ring, skriv – eller kig forbi til en kop kaffe på redaktionen.

**Vi har brug for jer for at have fingeren på pulsen.**



Find os også på  
[facebook.com/omnibus.au.dk](https://facebook.com/omnibus.au.dk)

## Redaktionskomitéen værner om den redaktionelle uafhængighed

af Marie Groth Andersen  
foto: Martin Gravgaard

### Hvad er jeres rolle som redaktionskomité?

»Vores rolle er dobbelt. Vi skal dels værne om Omnibus' uafhængighed i forhold til universitetets ledelse og andre interesser, dels sikre, at Omnibus lever op til sit formål. Derudover fungerer vi som sparringspartner for redaktionen i forhold til principielle spørgsmål.«

### Hvordan er relationen mellem redaktion og redaktionskomité?

»Vi rådgiver redaktionen i forhold til avisens form og ramme, men ikke i forhold til konkrete artikler. Vi kan kommentere på den redaktionelle vægtning af emner over tid, også i forhold til avisens forpligtelse til at levere journalistik, der er debatskabende, identitetsskabende og samlende. Men avisen redigeres udelukkende af redaktionen, og komitéen forhåndsgodkender ikke artiklerne.«

### Hvordan vil I sikre Omnibus' redaktionelle frihed?

»Redaktionskomitéen sikrer først og fremmest friheden ved, at det er os og ikke eksempelvis universitetsledelsen eller kommunikationsafdelingen, som avisen i redaktionelle anliggender refererer til. Det er os, der står inde for den redaktionelle linjes legitimitet og værner om redaktionens frihed. Hvis nogen anfægter den redaktionelle frihed, vil komitéen gribe ind. Redaktionskomitéen repræsenterer samtidig universitetet som helhed med studerende, TAP'er, VIP'er og en repræsentant for ledelsen. På den måde sikrer vi, at mediet ikke favoriserer enkelte grupper på bekostning af andre.«



Øverst fra venstre: Per Lindblad, Per Stounbjerg, Nina Bjerre Andersen, Bo Laursen  
Nederst fra venstre: Bo Tranberg, Lizzi Stausgaard, Helle Colding Seiersen.

## hvem sidder i redaktionskomitéen?

### Nina Bjerre Andersen

kandidatstuderende i medicin  
repræsenterer de studerende

### Bo Tranberg

kandidatstuderende i fysik  
repræsenterer de studerende

### Helle Colding Seiersen

international koordinator  
repræsenterer de teknisk-administrative medarbejdere

### Lizzi Stausgaard

laboratoriekoordinator  
repræsenterer de teknisk-administrative medarbejdere

### Per Stounbjerg

lektor  
repræsenterer de videnskabelige medarbejdere

### Bo Laursen

lektor  
repræsenterer de videnskabelige medarbejdere

### Per Lindblad

funktionschef  
repræsenterer ledelsen





»Jeg kan lytte,  
og jeg kan også  
godt høre, hvad  
der bliver sagt«

**NY REKTOR** Hovedparten af dekan Brian Bech Nielsens karriere har kredset om det nordvestlige hjørne af Universitetsparken i Aarhus. Og han skal da heller ikke mere end et par hundrede meter væk fra instituttet, hvor karrieren begyndte, når han til august træder endnu et skridt op ad karrierestigen og ifører sig rektorkæden med ambitionen om at samle universitetet.

af Marie Groth Andersen

fotos: Jesper Rais og Lars Kruse

Det var her, det hele begyndte. Institut for Fysik og Astronomi eller Det fysiske Institut, som det hed i 1977, hvor en 20-årig Brian Bech Nielsen første gang satte sine vestjyske ben på universitetet. Her 36 år senere åbner han hjemmavant bagdøren til instituttet og fortæller, hvordan han var, før der kom til at stå dekan på visitkortet, og arbejdsuniformen blev nystroøgne, lyseblå skjorter.

»Jeg var en flittig og ambitiøs studerende, jeg ville lyve, hvis jeg sagde andet. Jeg arbejdede hårdt og koncentreret med studierne,« fortæller Brian Bech Nielsen.

Af og til blev fysikbøgerne dog lukket, og den arbejdsomme fysikstuderende forlod studenterhybelen for at engagere sig i den mere muntre del af studentertilværelsen.

»Jeg husker nogle meget intensive og særdeles underholdende kollegiefester med stor glæde, og jeg tror, mit behavioural pattern var lidt mere livligt dengang, end det er i dag.«

Lidt kontakt med det modsatte køn blev det også til.

»Jeg kan ikke sige, at jeg var nogen Don Juan, men jeg formåede da på et tidspunkt at blive udvalgt af den kvinde, som jeg nu har været gift med i mere end 25 år,« smiler han.

Vi tager elevatoren op til kantine på 7. sal. Brian Bech Nielsen

”

Jeg kan ikke  
sige, at jeg  
var nogen  
Don Juan,  
men ...

Brian Bech Nielsen  
dekan og kommende rektor

sludrer undervejs med en studerende, og han når ikke at være i kantinen i mange minutter, før han bliver råbt an af en rengøringsmedarbejder, der glad blæser ind.

»Godt at se dig!« udbryder hun og giver dekanen en ordentlig krammer. Hun lykønsker ham med ansættelsen.

»Så kan man da heller ikke komme højere op.«

»Nej, det begynder at blive svært, nu er vi jo helt oppe på 7. sal,« smiler den sindige jyde, da han igen er fri af hendes favntag.

Brian Bech Nielsen styrer ud mod altanen, der efter hans mening har en af Aarhus' bedste udsigter.

»Her har jeg siddet mange gange og spist min madpakke.«

Han skuer ud over byen og bug-



ten med forårssolen i ansigtet og genkalder sig ungdommens møde med byen.

»Det der med at flytte hjemmefra, ovenikøbet til en ny by, hvor ens forældre ikke bor, det er en meget berusende form for frihed. Jeg nød det.«

#### Savner at undervise

Da ph.d.-graden var i hus, blev Brian Bech Nielsen ansat som lektor på universitetet. Her opbyggede han sig en forskningskarriere inden for faststoffysik. Drivkraften var nysgerrighed, men forskningens anvendelsesmuligheder var også centrale for ham.

»Det har været vigtigt for mig. Her tror jeg, den snusfornuftige vestjyde sætter ind.«

Senere blev han vicedirektør på iNANO, herefter institutleder på Institut for Fysik og Astronomi og senest dekan for hovedområdet Science and Technology. I takt med at han bevægede sig op ad karrierestigen, bevægede han sig også længere og længere væk fra forskningen.

»Jeg savner da forskningen, men det, jeg savner endnu mere, er at undervise. Det er berigende at være med til at få de studerende til at forstå faget og finde glæden ved det, og jeg kan godt lide interaktionen med de unge mennesker.«

#### En stor opgave

I disse dage forbereder Brian Bech Nielsen sig på den udfordrende opgave, det er at lede et universitet som AU. Han har indledt en række dialogmøder rundt om på universitetet, men også på det familiære plan forbereder han sig på et endnu travlere arbejdsliv.

»Jeg skal da være ærlig at sige, at da jeg fik at vide, at jeg havde fået jobbet, satte jeg mig ned med min søde kone og sagde: Ja, det bliver jo ikke mindre udfordrende end den post, jeg har bestredet indtil nu. Det er en ny opgave, der er meget stor, men også meget spændende. Den skal løses. Det skal jeg. Og det kan jeg.«

Som dekan og dermed som del af universitetets øverste ledelse har Brian Bech Nielsen været med til at bringe AU ud i den største forandringsproces i universitetets historie. Processen er ikke forløbet smertefrit, erkender den kommende rektor.

»Det er endnu ikke lykkedes os som universitetsledelse at overbevise universitetet om, hvorfor forandringsprocessen har været nødvendig. Budskabet er ikke købt overalt i butikken. Personligt står jeg inde for processen, men selvfølgelig er der steder, hvor der er brug for at

ændre. Det er jeg helt åben over for, men det skal ske på et oplyst grundlag. APV'en tegner et billede af meget dedikerede medarbejdere, men også en udbredt utryghed og frustration i hele miljøet, og det kan vi ikke leve med i længden.«

Konkrete bud på løsninger vil han endnu ikke komme med, for løsningen skal ikke alene komme fra oven, påpeger han.

»Vi må skridt for skridt få løst de problemer, der er, og der kender jeg kun én løsning, og det er at identificere problemerne knivskarpt og så lave en realistisk plan for at få dem løst. Det er den opgave, vi har, og den skal løses i fællesskab.«

#### Leder med tillid og åbne ører

Men hvordan bliver han så som rektor?

»Jeg kan godt lide den åbne dialog. Jeg kan lytte, og jeg kan også godt høre, hvad der bliver sagt. Jeg kan rigtig godt lide argumentets magt og har ingen problemer med at lade mig overbevise af argumenter. Jeg er ikke dumstædig. Jeg håber, at universitetet vil opfatte mig som en rektor, der samler universitetet, og som har dyb respekt for det, som er universitetets kerneværdier, samtidig med at vi lever op til de forventninger, der er til os fra det samfund, der finansierer os. Det er min ambition.«

Derudover ønsker Brian Bech Nielsen at være meget til stede på universitetet, og han ville gerne love, at man kunne møde ham rundt om på universitetets mange campusområder. Men han er også nødt til at være realistisk, som han siger. Tiden bliver begrænset. Derfor vil hans ledelsesstil også blive præget af uddelegering og tillid.

»Jeg går ind til ting med tillid, og det er også min tilgang til andre mennesker. I langt de fleste tilfælde viser tilliden sig at være berettiget, og hvis ikke, så må vi jo tale om det på en ordentlig måde. Man skal have respekt for hinanden. Jeg er ikke typen, der skælder og smælder, men jeg kan godt sige: Skal vi ikke gøre det bedre næste gang?«

Brian Bech Nielsen kigger ud over de gule mursten i Universitetsparken og opsummerer sin glæde ved AU.

»Her har jeg oplevet den fabelagtige kombination af at være ung og glad i Aarhus sammen med de andre studerende og så at få udvidet min indsigt i det fag, jeg holder så meget af, til det højeste niveau. Jeg synes, stedet har været en rigtig god arbejdsplads, og har nydt hvert et år, jeg har været her. De studerende giver stedet en energi. Så nej, jeg kan ikke forstå, at man kan andet end at holde af stedet.«

## 7 skæve om Brian

### Sidst jeg var oppe i det røde felt var, fordi:

»Jeg er meget, meget sjældent hidsig, men hvis jeg har et eller andet, jeg skal nå, og der pludselig kommer noget ind fra højre, som jeg ikke har den store lyst til, men på den anden side føler mig forpligtet til, så kan jeg godt blive irriteret.«

### Jeg går altid i lyseblå skjorter, fordi:

»Jeg lynhurtigt kan tage en jakke og et slips på, hvis anledningen kræver et lidt mere formelt udtryk. Men jakken og slipset kan også hurtigt komme af, og så kan jeg røre mig lidt mere frit. Og så kan jeg godt lide farven. Men jeg går altså i andet end lyseblå skjorter.«

### Min yndlings-app er:

»Planet. Med den kan jeg orientere mig på stjernehimlen, uanset hvor jeg er henne i verden. Jeg overvejede jo at blive astronom, så jeg har stadigvæk en trang til at vide, hvor planeterne står henne.«

### Mit yndlingsstjernebillede er:

»Orion.«

### Dette års sommerferie går til:

»Jeg regner med, at vi tager til Sydafrika på safari, og vi runder nok af med en lille badeferie, det tror jeg, min kone vil sætte pris på.«

### De færreste ved, at jeg:

»Har oprådt med elektrisk guitar med en kollega til en julefrokost, før jeg blev institutleder. Vi spillede Johnny B. Goode.«

### Jeg kan ikke få det bedre, end når jeg:

»Er på ferie med min dejlige kone.«



På vej op. Brian Bech Nielsen på hjemmebane på Institut for Fysik og Astronomi. Stedet, hvor karrieren begyndte for AU's kommende rektor.

**omnibus.au.dk**

### Udklædningsfester, en mystisk plet på gulvet og stoisk ro

Læs, hvad to tidligere studiekammerater, kollegaen Flemming Besenbacher og to af Brian Bech Niensens studerende har at sige om den kommende rektor på [omnibus.au.dk](http://omnibus.au.dk)

# FORSKNINGENS DØGN OM SMART ENERGI

3. MAJ KL. 13-18

FRI ENTRÉ

HVORDAN KAN VI BRUGE  
ENERGI SMARTERE?

KAN VI ÆNDRE VORES  
FORURENINGSVANER?



AARHUS UNIVERSITET

KOM FORBI S-BYGNINGEN PÅ AARHUS UNIVERSITET,  
FUGLESANGS ALLÉ 4, 8210 AARHUS V!

LÆS MERE PÅ AU.DK/FD



AARHUS  
UNIVERSITY  
BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES



## New website for gender equality

A new website collects and communicates knowledge about gender equality among AU researchers.

We encourage both male and female researchers to share their knowledge on the web. The website also includes a test where you can test if you are biased with regard to men and women's careers.

The website is called GER (Gender Equality in Research) and has been launched by the Danish Centre for Studies in Research and Research Policy.

Learn more at  
[ger.au.dk](http://ger.au.dk)



# Kom godt i gang med at publicere

**BLIV SET** Er du ikke helt spids på begreber som h-indeks, peer review og open access? Eller vil du gerne være mere synlig i publikationsjunglen? Så er der nu hjælp at hente.

af Marie Groth Andersen

Startpublicering.nu hedder et nyt site, som er blevet til i et samarbejde mellem ni forskningsbiblioteker i Danmark herunder AU Library. Navnet er meget sigende, for hjemmesiden har til formål at hjælpe nye forskere i gang med at publicere deres forskning og kan også anspore til en mere strategisk tilgang til det at publicere.

Omnibus har fået en af AU's yngre forskere Charlotte J. Brandt, der er ph.d.-studerende og studielektor på Institut for Marketing og Organisation, til at kigge nærmere på startpublicering.nu. Hun er, med to publiceringer, ikke helt grøn, men kan godt huske, hvordan hun famlede sig frem i begyndelsen.

»Man er usikker og bange for at virke uvidende i starten. Jeg startede selv ud med ikke at ville spørge om råd og ventede på, at andre stillede de tre gode spørgsmål, så jeg ikke skulle stille mine 1.000 spørgsmål. Så sitet kan hjælpe til,

at man bliver skarp på de gode spørgsmål, som man så kan stille sin vejleder.

Vejlederen kommer man ikke uden om. For det nye site er ikke målrettet de enkelte fag, og derfor er man nødt til at supplere med mere konkrete og fagspecifikke erfaringer,« mener hun.

### Skønt navlepilleri

Ud over at finde råd til, hvor og hvordan man publicerer, kan man også få tips til at beregne, hvor synlig man er som forsker. En sjov feature, også for mere garvede forskere, mener Charlotte J. Brandt.

»Det er skønt med lidt navlepilleri. Jeg beregnede, hvor synlig jeg er baseret på mit h-indeks, og jeg var slet ikke synlig, opdagede jeg. Det var jeg lidt overrasket over. Så det ansporer mig til at tænke over at vælge den rigtige publiceringsstrategi. Jeg fik også et indblik i, hvad der skal til. Jeg skal publicere i journals frem for på konferencer, for de er ikke med i h-indekset, og så skal jeg have nogle til at citere mig.«

## Man tager ...

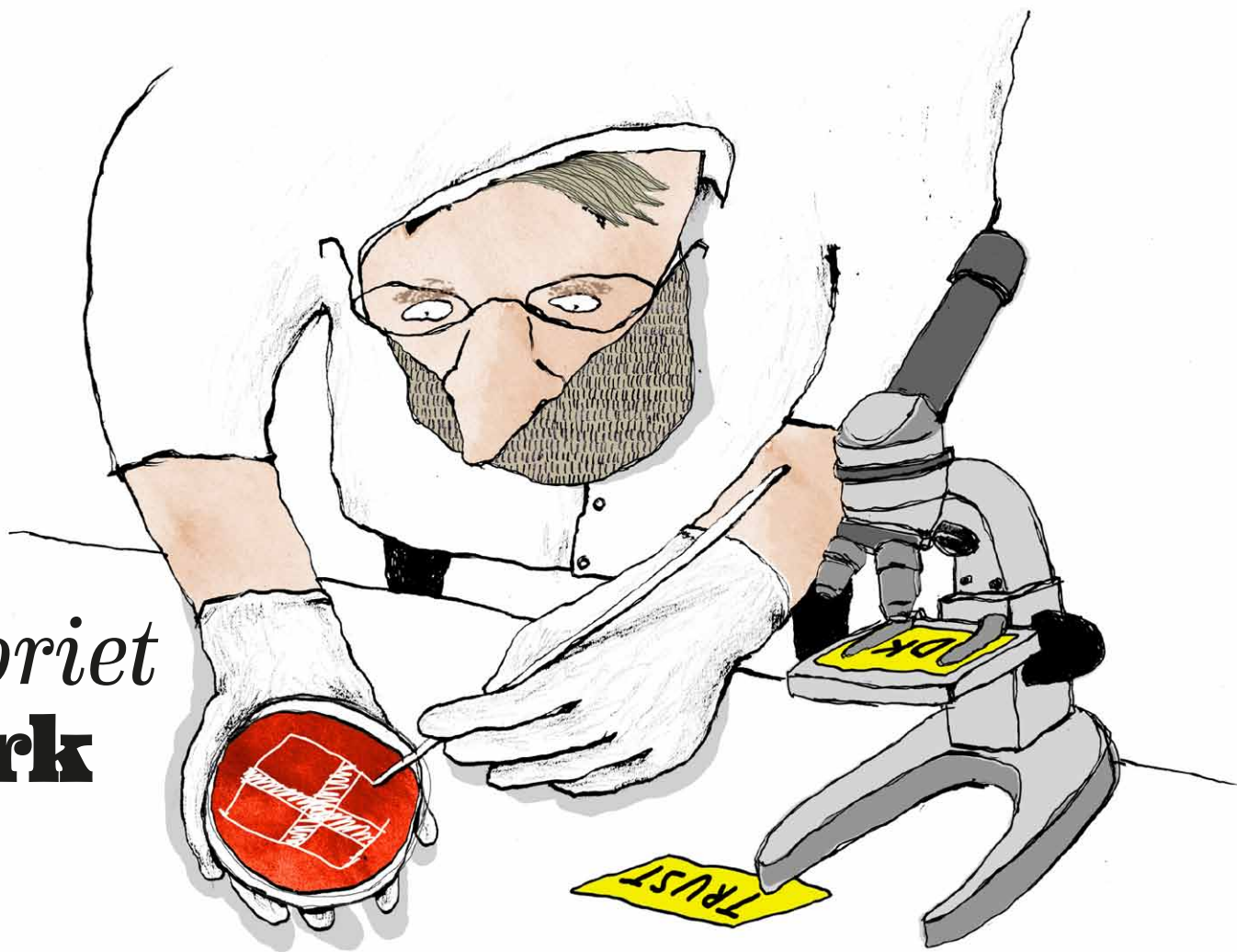
1825.000 studerende  
14 FOR ENIN GER  
214 vagter  
7 MADBODER  
7 BARER  
1.000.000 kendiskommentatorer  
9 toiletvogne  
16 urinaler  
7 HØJTTALERTÅRNE  
7 bord fodbold borde  
21 samariter

Tilsæt dertil rå mængder godt humor, og så har du dette års kapsejls.

Se reportagen side 14-15



# Laboratoriet Danmark



## analyse

af Gert Tinggaard Svendsen  
professor i statskundskab  
og forfatter til bogen *Tillid*

illustration: Louise Thrane Jensen

Harvardprofessor Robert D. Putnam regnes af mange for verdens førende samfundsforsker. I 2013 og 2014 er han Aarhus Universitets distinguished visiting professor og optræder i maj som hovedtaler ved dette års MatchPoints Seminar, hvor temaet er "social kapital og nutidige udfordringer for social tillid og sammenhængskraft".

Putnams banebrydende idé er kort fortalt, at social tillid skabes via frivillige organisationer. Når mennesker frivilligt slutter sig sammen i grupper, vil »ansigt til ansigt-interaktionen« skabe tillid, der herefter spredes til det omgivende samfund som social tillid.

Danmark er derfor et interessant laboratorium for Putnam. Her kan han studere den danske måde at organisere sig på i frivillige foreninger på nært hold. Karakteristisk for "Foreningsdanmark" er jo populært sagt, at når to danskere mødes, giver de hånd. Når tre danskere mødes, danner de en forening. Forenings-

kulturen trives, og danskerne er også verdensmestre i tillid. Social tillid måles som den andel af befolkningen, der mener, at man kan stole på de fleste andre mennesker. Det svarer hele 78 procent af danskerne ja til i den nyeste SoCap-undersøgelse. Det er den højeste score nogensinde for et land. Endvidere stoler vi på vores statslige skrankepaver og på politiet, og vi stiller ubekymret vores børn i ubevogtede barnevogne uden for butikker.

Ifølge Putnams logik kan den danske andelsbevægelse, der tog fart fra midten af 1860'erne og frem, derfor hævdes at være et af arnestederne for Danmarks sociale tillid. Andre eksempler fra honningkrukken kunne være den frivillige organisering omkring byggeriet af sportsbarer, forældrekorser af børn og det frivillige engagement bag sportsklubber i det hele taget. Danskernes frivillige organisering gør det sværere at snyde hinanden, fordi man jo mødes hver uge til korften, i tennisklubben, eller hvor det nu kan være. Det bliver træls i længden for

den, som ikke har holdt sit ord, også når flere hører om det.

Danmark har i efterkrigstiden konstant befundet sig blandt de rigeste lande i verden. Det til trods for beherskede naturressourcer, et moderat uddannelsesniveaue og et system af høje skatter og overførselsindkomster, der ikke ligefrem opfordrer til en storslået arbejdsindsats. Leo Mathisen udtrykker det meget rammende i sangen *Take it easy, boy, boy*: "Let the others do the hard work for you." Sådan kunne de fleste danskere tænke og handle. Muligheden for at være free rider eller gratist er til stede, alligevel er det ikke et massivt problem i det danske samfund, fordi vi hver især bidrager i tillid til, at andre gør det samme.

Putnams hjemland USA har op gennem 90'erne oplevet et drastisk fald i graden af social tillid i samfundet. Andelen af befolkningen, der mener, at man kan stole på de fleste andre mennesker, er faldet fra cirka 50 til 35 procent. Putnam

mener, at grunden til det bratte fald er, at efterkrigsgenerationerne bruger deres fritid foran tv-skærmene frem for at mødes f.eks. i bowlinghallen på tværs af alder, religion og sociale skel og sammen skabe tillid og social sammenhængskraft.

Vil man skabe eller fastholde tilliden i et samfund og mindske free riding, kan hemmeligheden ifølge Putnam ligge i at give plads til de frivillige organisationer.

Læs mere om social tillid og free riding i Gert Tinggaard Svendsens bøger *Tillid* og *Mancur Olson*.

MatchPoints Seminar finder sted på Aarhus Universitet den 23.-25. maj, læs mere på [matchpoints.au.dk](http://matchpoints.au.dk)

## Giv din holdning til kende i Omnibus

Ønsker du at skrive en kronik, en analyse eller en klumme til Omnibus, så kontakt redaktionen på 8715 3619, eller læs mere på [omnibus.au.dk](http://omnibus.au.dk)



tema: Psykisk APV 2012

# Hvordan kommer vi videre?

af Lotte Bilberg

illustration: Morten Voigt

Overordnet set trives de ansatte ved Aarhus Universitet. Sådan lyder første sætning i resuméet af de væsentligste tendenser i Psykisk Arbejdspladsvurdering (APV) 2012, hvor otte ud af ti ansatte tilkendegiver, at de stort set altid føler sig godt tilpas på deres arbejde. Men den første psykiske APV efter reorganiseringen af AU viser også, at 17 procent oplever stærke stress-symptomer.

Universitetsledelsen ser med alvor på arbejdsmiljøproblemerne, og lokale samarbejdsudvalg er nu i færd med at lave handleplaner som led i den overordnede opfølgingsproces på APV'en. Mens det arbejde er i gang, sætter Omnibus her fokus på nogle af de strukturelle problemer, som mange mærker i hverdagen efter reorganiseringen: oplevelsen af uklar ledelse, besvær med at finde sig til rette i et administrativt center og oplevelsen af som leder at ende som flaskehals.

Bestyrelsesformand Michael Christiansen forholder sig til den skepsis, som forskerne giver udtryk for i APV'en.

Fælles for alle er, at de handler, når de står over for problemer, fordi de er interesserede i at komme videre i udviklingen af Aarhus Universitet.



Ansatte:

# Uklar ledelse

**NYT IT-SYSTEM** Universitetsledelsen har truffet beslutning om, at learning management-systemet Blackboard skal køre som pilotprojekt på BSS fra studiestart i september i år. TR'ere for det administrative personale på hovedområdet frygter, at en i forvejen belastet gruppe vil komme til at stå for support af det nye it-system. Universitetsdirektør Jørgen Jørgensen og dekan Svend Hylleberg afviser, at det bliver tilfældet.

af Lotte Bilberg

» Vi har kollegaer i den administrative enhed Undervisning og Eksamen på BSS, som fik flere hundrede overarbejdstimer, da Syllabus kørte som pilotprojekt på hovedområdet i efteråret. Og som det fremgår af APV'en, er ansatte i nogle af de administrative enheder på BSS hårdt ramt af stress. Derfor undrer det os, at dekanen kan træffe en beslutning, som involverer ansatte i AU Studier, der jo refererer til vicedirektør Maria Volf Lindhardt.«

Sådan siger Søren Dam, der er tillidsrepræsentant for HK'erne i AU Studier. Han har på den baggrund rettet henvendelse til universitetsdirektør Jørgen Jørgensen på vegne af medarbejdersiden i det lokale samarbejdsudvalg i AU Studier.

»Vi giver udtryk for vores bekymring for vores kollegaer, og vi spørger desuden universitetsdirektøren, om en dekan kan træffe beslutninger, der involverer ansatte i AU Studier, for vi ser den her sag som et klart bevis for den uklare ledelsesstruktur på universitetet, som der også bliver peget på i APV'en.«

De ansatte i Undervisning og Eksamen har også selv rettet henvendelse om deres bekymring til vicedirektør Maria Volf Lindhardt og dekan Svend Hylleberg.

## Ingen uklarhed

Dekan Svend Hylleberg reagerer hurtigt på henvendelsen. Og det samme gør universitetsdirektør Jørgen Jørgensen. Uafhængigt af hinanden foreslår de et møde sat i stand mellem dekanen, vicedirektøren og de ansatte i den administrative enhed.

Jørgen Jørgensen forklarer: »Jeg sagde konkret efter at have fået henvendelsen, at jeg ville anbefale et møde med både vicedirektøren og dekanen, så de ansatte fik svar

direkte fra de umiddelbart ansvarlige, for når ansatte siger, at de oplever uklar ledelse, må vi lytte til, at det er sådan, de opfatter det,« siger Jørgen Jørgensen.

Jørgen Jørgensen understreger dog kraftigt, at han på ingen måde ser sagen som et udtryk for uklar ledelse:

»Universitetsledelsen har truffet beslutning om, at Blackboard skal køre som pilotprojekt på BSS, så det er en entydig beslutning, der rent teknisk har krævet en justering af den prioriteringsliste, hvor vi angiver de tolv vigtigste prioriteringer for universitetet. Og beslutningen er truffet under den forudsætning, at man sørger for, at pilotprojektet kommer til at forløbe på en måde, så det ikke bliver en belastning for det administrative personale i AU Studier, hvilket man er opmærksom på både i ledelsen i administrationen og i ledelsen på hovedområdet.«

Også dekan Svend Hylleberg tilbageviser enhver tale om uklar ledelse.

»Universitetets øverste ledelse, det vil sige rektorat, universitetsdirektør og de fire dekaner, kan selvfølgelig beslutte, at der er nogle ting, som er vigtige, og som vi derfor skal gennemføre, og så må vicedirektøren og dennes administration arbejde loyalt på at opnå det, så der er overhovedet ikke uklarhed i ledelsen.«

Til det siger vicedirektør Maria Volf Lindhardt:

»Jeg havde, inden universitetsledelsen traf beslutningen, lejlighed til at udtrykke, hvad den skulle være opmærksom på i den forbindelse. Jeg gav blandt andet udtryk for, at det er en reel bekymring, som medarbejderne tilkendegiver. Det er en hårdt presset gruppe, som ser med bekymring på implementering af et nyt system i en situation, hvor andre it-systemer, der skal understøtte det nye system, ikke kører optimalt.«

Vicedirektøren fortsætter: »Men jeg er enig i, at sagen ikke er udtryk for uklarhed i ledelsen.

”

**Jeg kan godt sige dig, at de drog et lettelsens suk, da de hørte det på mødet.**

Svend Hylleberg  
dekan

Universitetsledelsen har truffet en beslutning, og den arbejder vi naturligvis loyalt på at understøtte i administrationen.«

## Udfald af møde

De ansatte i Undervisning og Eksamen får på det møde, som bliver afholdt, en orientering af dekan Svend Hylleberg og den projektgruppe, der skal implementere Blackboard på BSS.

»Jeg siger til dem, at de ikke vil blive berørt overhovedet, før vi skifter eksamenssystem engang til næste år. Og med hensyn til support vil underviserne være uddannede i at bruge systemet fra september. Også de studerende vil være klædt på til at bruge det fra studiestart i år,« siger Svend Hylleberg.

Desuden fastslår dekanen, at når en underviser eller en studerende får behov for support, skal de trække på studentermedhjælpere fra IT Support på BSS. Og på support fra leverandøren Blackboard.

»Jeg kan godt sige dig, at de drog et lettelsens suk, da de hørte det på mødet,« siger Svend Hylleberg.

Sådan opfatter tillidsrepræsentant Søren Dam ikke helt udfaldet af mødet:

»Vi har været rigtig glade for det møde, men jeg bliver nødt til at sige, at det, der kom frem, ikke har fjernet mine kollegaers nervøsitet, da de af erfaring ved, at de vil få rigtig, rigtig mange henvendelser fra både undervisere og studerende ved ibrugtagning af et nyt it-system. Og selvom de har fået at vide, at de kan henvise til en anden support, vil de mange afbrydelser være med til at presse en i forvejen belastet gruppe,« siger Søren Dam.

Projektgruppen, som står for implementeringen af Blackboard på BSS, gennemfører kun implementeringen, hvis den i løbet af juni bliver helt sikker på, at systemet er klar til brug i efteråret; i modsat fald vil projektet blive udskudt til semesterstart i foråret 2014.

## fakta

### Hvad er Blackboard?

Blackboard er et learning management-system (LMS), som universitetsledelsen har besluttet, skal udrulles på hele Aarhus Universitet. Implementeringen af systemet skal ses som et led i projekt Educational IT, der blev skudt i gang af universitetsledelsen 9. marts 2011.



# Sekretærerne kommer ikke tilbage på institutterne

**ADMINISTRATION** Universitetsdirektør Jørgen Jørgensen har hørt VIP'ernes krav om at få sekretærerne tilbage på institutterne. Men det kommer de ikke. Jørgen Jørgensen har derimod andre tiltag i støbeskeen, der skal sikre en tættere kontakt mellem administrationen og forskere, undervisere og studerende.

af Lotte Bilberg

*Du skriver i et indlæg i debatten om Psykisk APV 2012, at det handler om at få flere administrative ansatte tættere på forskerne og de studerende. Hvad mener du med det?*

»Vi ser på forskellige måder, som gør det muligt for os at få den personlige kontakt reetableret i større udstrækning mellem forskere og undervisere og de administrative medarbejdere, som sidder i de forvaltningsskemaer, der nu udgør AU Administrationen. Og det kan for eksempel være i form af en

HR-partner, som kan sikre en-tillen-kontakt med brugerne på institutterne, det kan være i form af et team, der tilknyttes de faglige miljøer, og det kan være administrative medarbejdere, der kommer ud for at arbejde hele eller halve dage i de faglige miljøer. Vi ser også på mange andre måder, hvor vi kan få genskabt de personlige relationer mellem de administrative medarbejdere og dem, de betjener.«

*Og en af de mange måder kunne det være, at sekretærerne kom tilbage på institutterne?*

»Nej, vi skal ikke lave om på den nuværende organisation, så vi fast-

holder, at funktioner som for eksempel studieadministration, HR og økonomistyring, der tidligere blev varetaget af sekretærerne på institutterne, fortsat skal bestrides af personale i de administrative centre. Sekretærerne bliver således ikke flyttet tilbage. Men om ledelsen på et institut vælger at ansætte for eksempel sekretærer til at varetage opgaver i hverdagen, er en anden sag, for det er ikke opgaver, der løses i det, der hedder AU Administration.«

*Siger du, at det er op til institutledelserne at beslutte, om der skal være flere sekretærer på institutterne?*

”

**Det er en beslutning for den lokale ledelse.**

Jørgen Jørgensen  
universitetsdirektør

»Ja, det er en beslutning for den lokale ledelse. Men vi laver ikke om på, at vi har for eksempel én HR-afdeling og én studieadministration, der dækker hele universitetet.«

*Hvornår melder du noget konkret ud om de måder, som I har under overvejelse i forhold til at få genskabt en tættere relation til administrationen?*

»Vi er på den anden side af sommerferien, før vi begynder at samle op på de konkrete ting, som kunne blive forslag til gennemførelse, og de indgår så i den helt overordnede plan, hvor vi til november melder ud om det samlede initiativ for hele universitetet.«

## Institut tur-retur

**ET VALG** Sekretariatsmedarbejder Jytte Kragelund, som har været ansat næsten 30 år på Aarhus Universitet, fandt det relevant, at universitetsledelsen tog fat på en reorganisering af det administrative system som led i den faglige udviklingsproces. Men hun er alt andet end imponeret over ledelsens håndtering af den.

af Lotte Bilberg  
foto: Jesper Rais

»Jeg synes, det var rigtig tiltrængt, at der blev set på det administrative system, som nogenlunde har fungeret på samme måde i noget nær 85 år. Men ledelsen får ikke mange point for den kunstneriske udførelse, for der var rigtig mange mennesker, som den tromlede i den proces. Og i dag har det vist sig, at mange aspekter af den administrative reorganisering ikke har været gennemtænkt helt ud i de yderste led fra universitetsledelsens side, og det er blandt andet det, der gør, at mange er så trætte af den,« siger Jytte Kragelund.

### Hierarkisk kultur

Jytte selv blev i august 2011 flyttet fra en stilling som sekretær på Institut for Anatomi til en funktion som administrativ HK'er i AU HR, og her oplevede hun, at hun kom til en helt ny kultur.

»Det var som at blive anbragt i en administrativ osteklokke, der levede sit helt eget liv i en »laden som

om«-verden, hvor kommunikationen mest foregik oppefra og ned.«

### Gav det en chance

Jytte besluttede sig for at give det en chance. Hun sad ved sit skrivebord, løste de opgaver, hun fik tildelt, og selvom hun havde lyst til det, undlod hun at pege på det, som hun fandt grund til at kritisere som for eksempel manglende inddragelse af supporterne i de problemstillinger, der kunne være i forhold til de opgaver, som de skulle varetage for institutterne.

»Jeg tror såmænd sagtens, jeg kunne have sagt det, men der var ikke rigtig nogen, der gjorde det i mit team. Vi følte os nok hver især meget usikre. Jeg ved ikke, om det er fair, men jeg havde en udtalt fornemmelse af, at vi stod os bedst ved at være positive. Jeg tænkte, at det her måske er et sted, jeg gerne vil være i 10 år, og så skal jeg nok ikke lige begynde med at lave larm.«

### Sogte tilbage

Men Jytte måtte efter et stykke tid erkende, at hun ikke ville komme til at finde sig til rette, til trods for



Jytte Kragelund blev flyttet fra en sekretærgruppe på Institut for Anatomi til en administrativ enhed i AU HR i 2011. Kun 200 meter skulle hun bære sine to flyttekasser. Men afstanden blev for stor. I dag er hun tilbage på et institut.

at hun var blevet meget glad for sine kollegaer, blandt andet fordi de gav hinanden god faglig sparring i teamet i AU HR.

Hun søgte efter ni måneder en stilling som sekretariatsmedarbejder på Institut for Biomedicin, hvor hun nu har været ansat siden juni 2012.

### Tæt på igen

Jytte har flere bud på, hvordan de mange problemer, som har vist sig i forbindelse med den administrative reorganisering, kan løses til fordel for alle.

»Jeg synes, det er godt med den efteruddannelse, som finder sted for eksempel i AU HR, for på den måde får vi en mere faglig kompetent administration. Men hvorfor skal det være så adskilt? Jeg

kunne ønske mig, at man kunne bløde lidt op, så de administrative medarbejdere fra alle de søjler, der supporterer institutterne, kunne træffes fysisk her en gang eller to ugentligt, så de lærer personalet på institutterne at kende. Og omvendt. Jeg tror, det vil give en meget bedre kommunikation.«

### Glæde i hverdagen

»Vi ville med den større nærhed igen begynde at se hinanden som personer i stedet for som nu, hvor mange HK'ere oplever, at vi bliver betragtet som funktioner, der kan erstattes så let som ingenting. Og det kan vi måske også, men vi har før oplevet en arbejdsglæde, fordi vi blev betragtet som personer med nogle kompetencer, der kunne bidrage til, at tingene gik på en måde, som gav mening for alle.«

Jytte grunder hen for sig et lille stykke tid:

»Jeg er meget glad for det valg, jeg nu selv har truffet, og jeg har fået engagementet og glæden tilbage i hverdagen. Og det hjælper også, at jeg nu prøver at huske at tage sko på, der er et par numre større.«



# Mere magt til mellemlederne

**STRUKTURPROBLEMER** Lederne på niveauet under institutlederen bør have mandat til at træffe langt flere beslutninger, end tilfældet er i dag, siger Niels Lehmann, der er leder af et af de store institutter på Arts. Han mener desuden, at ledelsen af de ansatte på instituttet bør samles i uddannelsesfagudvalgene.

af Lotte Bilberg

illustration: Morten Voigt

Af de cirka 250 ansatte på Institut for Æstetik og Kommunikation, der besvarede APV'en, angiver tæt på halvdelen, at de betragter institutleder Niels Lehmann som deres nærmeste leder. Det, på trods af at det er lederne på niveauet under ham, der har til opgave at varetage personaleledelsen.

Niels Lehmann mener, at opfattelsen afspejler en kompleks problemstilling med hensyn til vanskeligheden ved at få uddelegeret opgaver til mellemlederne på instituttet.

»Vi har en udtalt mangel på klarhed på ledelsesniveauet under institutlederen, hvilket har den konsekvens, at jeg bliver flaskehals,« siger Niels Lehmann.

»For eksempel når vi skal have samlet op efter medarbejderudviklingssamtaler, eller når jeg skal give tilbagemeldinger på udvikling af uddannelsesinitiativer.«

Han fortsætter:

»Jeg tror, at problemet både handler om ledelse og organisation.«

**Kan du uddybe?**

»Før reorganiseringen havde vi en ledelse, som grundlæggende lå på enkeltfagsniveau med direkte repræsentation op i studienævnet.

Men i dag har vi i stedet et niveau med uddannelsesfagudvalg, som er multifaglige, og der er nogle, som oplever, at deres fag er blevet usynlige, og da det også er på niveauet med uddannelsesfagudvalg, at man har valgt at lægge personaleledelsen, har vi problemet med uklar ledelse.«

**Hvad ser du som den rigtige løsning på det problem?**

Niels Lehmann slår en latter op med en let undertone af træthed.

»Vi arbejder for tiden med flere scenarier, hvor vi blandt andet diskuterer, om uddannelsesfagudvalgene organisatorisk set er placeret det rigtige sted i strukturen, om der er tilpas mange af dem, og om det er de rigtige fag, der er slået sammen i udvalgene.«

**Hvad kunne dit eget kvalificerede bud på en løsning være blandt de scenarier?**

»Man skal lige have med i billedet, at vi på Arts har valgt at lave en delt ledelse, hvor nogle bliver ledet i forskningsprogrammer, og nogle bliver ledet i uddannelsesprogrammer. Jeg tror, vi må erkende, at vi skal have samlet ledelsen i uddannelsesfagudvalgene, fordi det harmonerer med de fleste ansattes identitet. Arts er nemlig kendetegnet ved at være uddannelsestungt. Og så skal vi have større empower-

”

**Vi har en udtalt mangel på klarhed på ledelsesniveauet under institutlederen, hvilket har den konsekvens, at jeg bliver flaskehals.**

Niels Lehmann  
institutleder



ment på det niveau, sådan at de ledere, der er der, kan give de ansatte en oplevelse af, at der er nogen, der tager højde for sammenhængen i deres arbejdsportefølje.«

**Du er for tiden ude på nogle lytterunder på instituttet. Hvad hører du om problemstillingen fra de ansatte?**

»Jeg hører alle vegne om de samme tre problemstillinger. Alle peger på problemet med den manglende beslutningskraft hos lederne på niveauet under institutlederen, og alle peger på problemerne med det administrative efter centraliseringen. Jeg hører også om stress som følge af for stor en arbejdsbyrde, og jeg er tilbøjelig til at tematisere disse tre problemfelter som en slags bermudatrekant, fordi problemerne hænger sammen på den måde, at de på mange måder indbyrdes er funktioner af hinanden.«

Niels Lehmann fortsætter:

»Hvad angår de strukturelle problemer, er det bestemt ikke entydigt, hvilke løsninger på problemerne man ønsker på instituttet, og derfor er det også vigtigt for mig, at vi giver os den nødvendige tid til analysen af problemstillingerne. Det resultat, som vi når frem til, må ikke vise sig at være uholdbart om et år. Vi skal være sikre på, at vi finder en løsning, som de fleste kan bakke op om, og som vi kan se, vil kunne fungere organisatorisk fremover.«

Per Dahl:

## Beslutningsmagten skal uddelegeres

af Marie Groth Andersen  
foto: Anders Trærup

Sådan lyder det fra fellestillidsrepræsentant for AC'erne på AU, Per Dahl. For som det er nu, bliver vicedirektører og institutledere flaskehalse, og det går ud over medarbejderne.

»Grundkernen i den struktur, som vi har nu, er, at der ikke er ledelsesdelegation under vicedirektører og institutledere. Det har vist sig at være et problem i forbindelse med lønforhandlinger, fordi nogle vicedirektørområder og institutter er så store, at vicedirektørerne og institutlederne ikke kan overkomme forhandlingerne alene. Det samme gør sig gældende i forhold til sygefraværssamtaler og medarbejderudviklingssamtaler. Det har ført til en række halvhjertede løsninger med såkaldt begrænset personaleledelse, som betyder, at mellem-

ledere fører samtaler på vegne af institutlederen. Men alle afgørende problemer og beslutninger skal alligevel fragtes op til institutlederen.«

At der er behov for at uddelegere beslutningskompetencen, kommer også til udtryk i den svage kommunikation mellem topledelse og menige medarbejdere, siger Per Dahl.

»Alle centrale beslutninger skal igennem institutlederen, som også skal kommunikere både opad og nedad. Nedadtil får han rådgivning fra en række organer såsom samarbejdsudvalg, studienævn og akademisk råd, som skal kommunikeres videre til topledelsen. Samtidig skal han sørge for, at de beslutninger, der bliver taget i topledelsen, ryger tilbage til disse organer. Det er et svært job, og hvis AU skal hjælpe lederne, så skal man lære dem at kommunikere langt bedre. Ellers oplever medarbejderne ikke et samspil mellem de råd, der er givet, og de beslutninger, der træffes.«

”

**Det er et svært job, og hvis AU skal hjælpe lederne, så skal man lære dem at kommunikere langt bedre.**

Per Dahl  
fellestillidsrepræsentant for AC'erne på AU



Aase Pedersen:

## Administration og institutter skal spille sammen

af Marie Groth Andersen  
foto: Jesper Rais

Fellestillidsrepræsentant for det teknisk-administrative personale på AU, Aase Pedersen, er helt klar i mælet i sit bud på, hvordan man ændrer oplevelsen af manglende administrativ støtte, som både forskere, undervisere og studerende giver udtryk for.

»Sekretærerne og de blå mænd skal tilbage til institutterne.

Som det er nu, er der for lidt kontakt mellem de to parter, og det går ud over den gensidige forståelse for hinandens behov og arbejdsvilkår,« mener hun.

»Administrationen er en lukket verden. Den skal åbnes. Den skal ud og se, hvad der foregår på institutterne. Jeg er sikker på, at der

er mange i administrationen, der aldrig har været ude og besøge et institut. Det synes jeg, er lidt uheldigt.«

Åbningen kan meget vel gå begge veje, og Aase Pedersen kommer med et konkret forslag, der kunne være med til at skabe større nærhed og forståelse mellem institutter og administration.

»Vi kan bruge kompetenceudviklingsmidlerne til at lave jobrotation, hvor vi får ansatte fra administrationen ud på institutterne og ansatte fra institutterne op i administrationen. Så får man sat ansigt på hinanden og får gang i et samarbejde.«

”

**Jeg er sikker på, at der er mange i administrationen, der aldrig har været ude og besøge et institut. Det synes jeg, er lidt uheldigt.**

Aase Pedersen  
fellestillidsrepræsentant for TAP-ansatte på AU





# Forskere er skeptiske over for den faglige udviklingsproces

**NY BALANCE?** Bestyrelsesformand Michael Christiansen betegner den faglige udviklingsproces på AU som en succes. Men han erkender, at ikke alle forskere er overbeviste om, at den vil føre til de resultater inden for forskning, som var den strategiske ledelses begrundelse for at iværksætte den.

af Lotte Bilberg

illustration: Morten Voigt

Forskerne på AU er i APV 2012 blevet bedt om at vurdere, hvorvidt den faglige reorganisering forringer eller forbedrer vilkårene på ni punkter i relation til forskning, rekruttering af talenter, undervisning og betjening af myndigheder.

Flertallet af de forskere, der har besvaret APV'en, vurderer, at det hverken gør fra eller til med reorganiseringen i forhold til at nå de mål, som det har været den strategiske ledelses hensigt at opnå ved at reducere fakulteter og institutter og blandt andet etablere interdisciplinære centre. 11 til 27 procent af forskerne mener, at forandringerne vil forbedre mulighederne for at nå målene, mens mellem 9 og 24 procent af forskerne mener, at forandringerne vil forringe mulighederne.

»Vi har måske ikke været gode nok til at sælge den faglige udviklingsproces, og APV'en viser, at nogle ansatte retter deres frustration mod udviklingsprocessen,« siger Michael Christiansen.

## Synlighed

Bestyrelsen opfordrede på sit bestyrelsesmøde i marts, hvor den blev orienteret om APV'en, universitetsledelsen til at udvise betydelige

bestræbelser på at sikre større legitimitet og dybere forankring af den faglige udviklingsproces.

Universitetsledelsen bør i den forbindelse måske studere de reklamer fra byggemarkeder, der bugner i postkasserne her i det tidlige forår. Bestyrelsesformanden havde i hvert fald stor gavn af en trillebør, da han på et tidspunkt stod i en lignende situation, hvor ingen vidste, hvor han ville hen – eller hvorfor – som øverste chef for Det Kongelige Teater.

»Jeg ændrede min måde at være synlig på markant efter den værste kritik af min kommunikation, og det gør man altså ved at tage sin trillebør, fylde budskabet ned i den og køre den ud blandt de ansatte. Aarhus Universitet er en langt større og mere kompliceret organisation (end Det Kongelige Teater, red). Men vi skal blive ved med at kommunikere. Og det er det, ledelsen gør.«

## Styring – og frihed

Bestyrelsesformanden er inde på, at kløften mellem ledelsens syn og forskernes syn på virkningerne af den faglige udviklingsproces ikke kun er et spørgsmål om kommunikation. Han vil på nuværende tidspunkt ikke nærmere ind på emnet, men han siger:

»Måske har vi endnu ikke fundet balancen mellem ledelsens behov for strategi og styring – og de ansattes behov for akademisk frihed. Men det skal nok lykkes. Vi er på rette vej.«





Bestyrelsesformand:

# Vi har løst problemerne om et par år

**NY FASE** Når universitetsledelsen får løst de problemer, som mange ansatte slås med i dag som følge af reorganiseringen, vil alle tydeligere kunne se formålet med forandringsprocessen på AU. Sådan siger bestyrelsesformand Michael Christiansen. Han siger også, at tingene er på plads om et par år.

af Lotte Bilberg  
illustration: Morten Voigt

Forandringsprocessen, som er beskrevet i 9. martsrapporten fra 2011, inddeler bestyrelsesformand Michael Christiansen i tre faser: 1. Bestyrelsen træffer beslutningen efter indstilling fra universitetsledelsen. 2. Universitetsledelsen gennemfører reorganiseringen – og:

»Nu er vi kommet til den tredje fase i den store ændringsproces, og den handler om den enkelte ansatte og den enkelte studerendes forhold. Og der har vi problemer. Jeg finder det vigtigt, at frustrationerne ikke gør, at man sætter spørgsmålstegn ved de to første faser,« siger Michael Christiansen og fortsætter:

»Det er klart, at dem, der står med problemerne, måske ikke i øjeblikket oplever os som verdens bedste ledelse. Men mit håb og min tro er, at om et par år, når tingene

er på plads, vil man se visionerne tydeligere og opleve et meget bedre universitet.«

De ansattes frustration kan henføres til tre områder, mener bestyrelsesformanden, der alle har at gøre med den nye struktur på universitetet: problemer med it-integration, svækkelse af decentral administrativ støtte og uklarhed om ledelse i en matrixorganisation.

#### Løs it-problemerne

Som det første adresserer Michael Christiansen problemerne med at integrere mange forskellige it-systemer:

»Jeg anser it-problemer for at være alvorlige, og vi har i bestyrelsen også sagt til ledelsen, at den tid, det tager – og de penge, der skal bruges – må vi ofre, for de it-problemer skal løses. Det er også mit indtryk, at det er ekstremt højt prioriteret, men desværre må jeg også sige, at det er ekstremt vanskeligt, så det vil tage lidt tid endnu. Men vi er på rette vej.«

”  
**Ting skal fungere, og de ansatte skal føle sig trygge i deres hverdag og deres nærmiljø.**

Michael Christiansen  
bestyrelsesformand

– og større faglig kompetence,« siger Michael Christiansen.

»Men ting skal fungere, og de ansatte skal føle sig trygge i deres hverdag og deres nærmiljø. Som bestyrelse har vi noteret os den frustration, der er på det her punkt, og vi har noteret os, at både den nuværende og den tiltrædende rektor både offentligt og over for bestyrelsen har udtalt, at det ser man på med den største alvor, og det vil man kigge på, så det er vi trygge ved, at der kommer noget nyt om.«

#### Der er kun matrix

Michael Christiansen konstaterer, at der er indbyggede problemer med struktureringen af ledelse i matrixorganisationer, men for ham er det den eneste rigtige måde at drive ledelse.

»Det kan ikke nytte noget, at man tror, man skal tilbage til noget, der minder om et bureaukati i DSB i 60'erne. Du har en ledelse af det enkelte forskningsprojekt, du har en institutledelse, og du har en central ledelse. Jeg kan ikke lave det om til en enhedsledelse, for så ødelægger jeg selve grebet. Vi arbejder i en matrixorganisation, og det bliver vi nødt til at vænne os til. Sådan arbejder moderne mennesker.«

#### VIP'ernes frustrationer

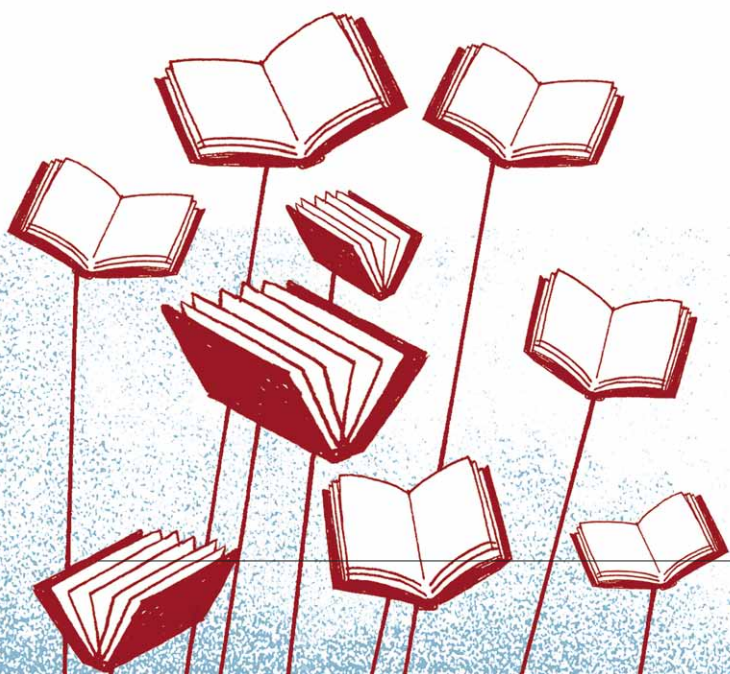
Også især VIP'ernes oplevelse af manglende administrativ støtte, siden sekretærene er blevet flyttet fra institutterne til administrative enheder, er blevet bemærket af bestyrelsesformanden:

»Mange oplever det måske som en slags neostalinisme, hvor alting foregår i kæmpestore enheder, mens den enkelte sejler rundt i sit eget lille univers. Man skal huske, at begrundelsen for centralisering er ønsket om rationalisering – flere penge til forskning og undervisning

#### Ledelse frustreret

Bestyrelsens rolle i forhold til at komme videre er at rådgive universitetsledelsen.

»Og først og fremmest at understøtte direktionen i dens bestræbelser på at få det her endeligt på plads, for der er ingen tvivl om, at ledelsen på Aarhus Universitet er lige så frustreret som alle andre over problemer med implementeringen. Men man må også give den mulighed for at løse problemerne, og at den vil løse dem, det er jeg ikke i tvivl om.«



# Forkert klik med musen kostede 100.000 kroner

**SIKKERHED** It-svindler franarrede en videnskabelig assistent på AU hans log-in og password gennem en såkaldt phishingmail. Efterfølgende bestilte svindleren rejser hos rejseselskabet CWT for 100.000 kroner på AU's regning.

af Marie Groth Andersen

» Det er sjældent, at vi ser så grelle eksempler på it-svindel, og hvor det går så galt,« siger informationssikkerhedschef Ole Boulund Knudsen fra AU IT om svindelsagen.

Den videnskabelige assistent har ikke ønsket at medvirke i artiklen, så Ole Boulund Knudsen refererer her hændelsesforløbet, da det væsentlige ved sagen er, at lignende i princippet kan ske for selv den bedste i en travl hverdag.

»Medarbejderen ønsker at skifte password og leder derfor i sin indbakke efter en mail om, hvordan man gør det. Her får han fat i en falsk mail, en såkaldt phishingmail, der sender ham videre til en falsk side, der ligner indgangsportalen til AU's webmail.«

Da den videnskabelige assistent

”

**Her får han fat i en falsk mail, en såkaldt phishingmail.**

Ole Boulund Knudsen  
informationssikkerhedschef

endnu ikke aner uråd, indtaster han sit brugernavn og password, hvorefter han sendes videre til AU's rigtige webmailportal. Det får ham til at tro, at han har tastet forkert kode. Han forsøger igen, og denne gang får han adgang til sin indbakke.

»Først da han begynder at få mails fra AU's rejseselskab CWT, der automatisk sletter sig selv og heller ikke figurerer i mappen med slettet post, bliver han opmærksom på, at noget ikke er, som det skal være,

og han ændrer igen sit password,« fortæller Ole Boulund Knudsen.

Medarbejderen kontakter CWT, som kan oplyse, at der med hans brugernavn og password er købt rejser for omkring 100.000 kroner med udrejse fra Sydafrika. Købet har været muligt, da medarbejderen har haft en ikke-aktiveret konto hos CWT, som blot skulle aktiveres med password og brugernavn. Da svindleren med hjælp fra phishingmailen havde franarret medarbejderen disse oplysninger, kunne kontoen aktiveres, og dermed fik svindleren adgang til at bestille rejser på AU's regning.

#### Ændrer procedure

Hændelsen betyder, at AU's regnskabsafdeling vil undersøge og muligvis ændre procedure for at forhindre lignende sager i fremtiden, fortæller Arne N. Skov, der er chefkonsulent i AU Regnskab.

»Svindlen skete som følge af en række uheldige sammenfald. Svindleren havde fået adgang til at overtage en medarbejders identitet ved brug af brugernavn og log-in. Samtidig havde vedkommende fået adgang til den ikke-aktiverede rejseprofil, som så kunne aktiveres. Endelig havde man skaffet sig afdelingens EAN-nummer og brugt stjålne kreditkortoplysninger.«

»En sag som denne giver anledning til, at vi kigger vores sikkerhedsprocedurer igennem, så tilsvarende situationer undgås, og vi har gennem opsætning af vores it-systemer og forretningsgange gjort, hvad der er muligt for at undgå lignende situationer,« forklarer Arne N. Skov.

#### Vær på vagt

Ole Boulund Knudsen opfordrer både medarbejdere og studerende til at være ekstra påpasselige med at beskytte deres brugernavn og password.

»Det skal betragtes som en pin-kode. Det giver adgang til mange følsomme oplysninger og lukkede systemer. Svindlerne bliver dygtigere og dygtigere til at snyde og lave mails og websider, der efterligner den ægte vare, så man skal holde godt øje.«

## undgå at gå i fælden

**Tjek afsenderen** på mailen. Åbn kun mails og links fra afsendere, du har tillid til. Drejer mailen sig om udskiftning af password, skal mailen komme fra en AU-afsender.

**Tjek linket.** Linkes der til en AU-adresse, vil der typisk stå au.dk i enden af linket.

**Er du i tvivl?** Ring og spørg den pågældende afdeling, om de har udsendt mailen, eller kontakt din lokale it-support.

**Er uheldet ude,** så kontakt hurtigst muligt din lokale it-support.

**Læs mere** om phishingmails, og få gode råd til at lave et sikkert password på [informationssikkerhed.au.dk](http://informationssikkerhed.au.dk)

## 12. Nordiske Sommerskole i Cancerepidemiologi

- kursus og forskningsprojekter for studerende

Kurset er fokuseret på udnyttelse af de særligt gunstige forskningsmuligheder ved hjælp af de nordiske registre.

Fase 1: 12.-23. august 2013. 2 ugers internatkursus

"Introduction to Cancer Epidemiology", København

Fase 2: Sommer-efterår 2013. Projektarbejde under vejledning

svarende til 2 måneder. Gerne udført sideløbende med studie

Fase 3: Jan./feb. 2014. 2 dages internatkursus, præsentation af projekter,

Finland

**Deltagere:** 25 studerende i medicin, biologi, statistik, sociologi og lignende fag fra Danmark, Norge, Sverige, Finland og Island

**Undervisningsprog:** Engelsk

**Pris:** Udgifter til kursus, rejse og logi under internatkurserne dækkes af Nordisk Cancer Union

**Ansøgning:** Yderligere oplysninger og ansøgningsskema:

[www.ancr.nu/summerschool](http://www.ancr.nu/summerschool) eller kontakt Kræftens Bekæmpelse:

Katja Christensen, [katjalc@cancer.dk](mailto:katjalc@cancer.dk) eller Lone Rosander,

tlf. 35 25 76 25

Ansøgningsfrist: 13. maj 2013

Kræftens Bekæmpelse







# Vi vil med!

**KAPSEJLADS** I dagligdagen har de ikke noget imod at studere flere hundrede kilometer fra Universitetsparken. Men når Nordeuropas største studenterbegivenhed ruller af stablen i parken, vil de studerende i Emdrup med.

af Marie Groth Andersen  
fotos: Lise Balsby og Marie Groth Andersen

»Hvad er det, I skal?« vil buschaufføren vide, inden bussen forlader parkeringspladsen foran Institut for Uddannelse og Pædagogik i Emdrup. Svaret kommer prompte:

»Vi skal til kapsejladslads!«

Mere end 70 studerende fordelt på to busser har pakket et solidt festivalkit bestående af øl, cola og tæpper for at drage til Aarhus og se deres medstuderende piske søen i Universitetsparken op til skum. De har ingen at heppe på, de vil bare gerne være en del af fællesskabet i parken.

#### En del af AU

»Hvad har kapsejladslads lige med pædagogik at gøre?« lyder det spørgende fra buschaufføren. Og nej, det er tydeligvis ikke en faglig ekskursion, der er lagt i kakkellovnen til. Men det gør ikke sagen mindre vigtig.

Faktisk har De Studerendes Råd

(DSR) arbejdet i ugevis for at få finansieret busrejsen til og fra Aarhus for de studerende.

»Det er vigtigt for os at være med for at være en del af det sociale fællesskab på AU. Når man sidder så langt væk, som vi gør til daglig, kan det være svært at forholde sig til at være en del af AU,« fortæller en af initiativtagerne til turen, formand for DSR Sissel Wolf Mundberg Sørensen.

»Vi har ikke selv valgt at være en del af AU på denne måde, hvor instituttet er delt på to campusser i Aarhus og i Emdrup. Vi kunne i stedet tage til arrangementer på KU, men det er ikke det samme. Vi viser en interesse i AU ved at tage med til et arrangement som kapsejladsladsen, og ved at hjælpe os med til kapsejladsladsen viser AU en interesse i os,« lyder hendes begrundelse for, at DSR har opfordret AU til at betale for rejsen.

#### Instituttet betaler

Opfordringen er blevet hørt. Instituttet betaler regningen på 20.000 kroner.

»Instituttet, som både er placeret på Campus Emdrup og Campus Aarhus, er selvfølgelig interesseret i at sørge for, at alle vore studerende uanset campus får lejlighed til at deltage i fælles arrangementer henvendt til alle universitetets studerende – og især den traditionsbårne kapsejladslads. Det styrker sammenholdet og fællesskabet på hele Aarhus Universitet, og netop fællesskab er meget centralt for mig som institutleder,« udtaler Hanne Løngreen, Institut for Uddannelse og Pædagogik.

Prodekan for Arts, Marianne Ping Huang, roser også de studerendes initiativ:

»Det kan være svært at få del i AU-identiteten, når man sidder i Emdrup til daglig, og derfor er det fedt, at de studerende med initiativet markerer, at de vil den fælles identitet på AU,« siger hun.

Sissel Wolf Mundberg Sørensen deltog også i kapsejladsladsen sidste år sammen med en gruppe fra DSR, da rådet valgte at lægge deres generalforsamling i Aarhus dagen

før kapsejladsladsen. Det gav meget at se Campus Aarhus med egne øjne, fortæller hun.

»Det har givet en hel anden tanke om, hvad AU er. Før vidste vi nærmest ikke, hvordan det så ud derovre. Samtidig fik vi snakket med nogle af de andre studerende fra Aarhus, så det har især styrket det sociale fællesskab på instituttet.«

#### God gestus

I den bus, som Omnibus er hoppet med om bord på, er stemningen høj akkompagneret af Alberte og Anne Linnet og den sprøde lyd af øldåser, der vrides åbne. Og der er stor tilfredshed med, at rejsen ikke gør indhug i SU'en.

»Det er meget elskværdigt, at universitetet betaler,« lyder det fra Mathias Breum.

»Ja, det er en god gestus, og jeg ville også gerne have lagt lidt til selv for at komme herover,« siger René Kristensen.

For Nanna Rasmussen er det afgørende, at AU betaler rejsen.

»Ellers var jeg ikke kommet



med, det er dyrt at rejse til Aarhus. Men jeg har hørt, at det er et fedt arrangement, så jeg glæder mig til at komme med.»

#### En stor familie

I dagligdagen gør det ikke så meget at studere på et institut, der befinder sig langt fra den store enklave af institutter i Aarhus.

»Jeg føler ikke, at vi bliver forbigået eller går glip af noget i det daglige. Vi engagerer os i det studium, vi er på,« siger Nanna Rasmussen.

»Det er faktisk lidt hyggeligt, at stedet ikke er så stort i Emdrup. Det er superfint og giver trygge rammer, vi er ligesom én stor familie. Men det bliver sjovt at prøve at være med til kapsejladserne, det er jo en meget traditionsrig AU-begivenhed, så nu må vi se, om forventningerne bliver indfriet,« siger Daniel Dam, der skal med til kapsejladserne for første gang.

#### Mangler traditioner

Det kan dog være lidt svært at få gang i de sociale aktiviteter på en lille campus, som er del af den relativt nye konstellation, hvor man er gået fra at være Danmarks Pædagogiske Universitet til at være et institut på AU, fortæller tre piger. De har gang på gang forsøgt at sætte skub i studiemiljøet blandt andet ved at tage initiativ til filmklub og revy.

»Vi mangler nogle traditioner, derfor er det så vigtigt for os at komme med til kapsejladserne, fordi vi håber, det kan være begyndelsen på en ny tradition. Vi tager af sted for at skabe fællesskab, og der er allerede en fed udvikling i gang. Sidste år var der omkring 30, der tog til kapsejladserne, og i år er vi jo mere end 70, der tager af sted,« fortæller Stine Bech Olsen.

»Vi oplever tit, at vi skal forklare os. For det første kommer vi fra uddannelsesvidenskab, som er en ny uddannelse, som mange ikke kender, og så går vi på Aarhus Universitet, men læser i København. Det kan godt være svært for folk at forstå,« fortæller Lin Thomsen.

Undervejs på turen hen over Fyn og op gennem Jylland begynder der at cirkulere flasker med stærkere sager end lunken øl, og stemningen stiger. Bagruden dugger, og snakken går på kryds og tværs af busens kulørte plyssæder.

Da bussen rammer Trøjborg i Aarhus, hvor de studerende skal overnatte på instituttet, er stemningen helt i top.



Torsdag morgen fortsatte de studerende fra Emdrup, hvor de slap onsdag aften. Institutet slog lejr under en rød ballon på nordsiden af søen med en morgenkomplet af rundstykker og dåseøl.

”  
**Vi mangler  
nogle  
traditioner,  
derfor er det  
så vigtigt for  
os at komme  
med til  
kapsejladserne.**

*Stine Bech Olsen  
studerende på  
uddannelsesvidenskab*







# Skal vi flytte eller hvad?

**FLYTNINGER** Om tre til fem år skal I flytte. Sådan lød meldingen til medarbejderne på flere institutter på Science and Technology i forbindelse med lanceringen af den faglige udviklingsproces. To år og tre måneder efter har medarbejderne stadig ikke fået klarhed over, hvornår de skal flytte, og efterhånden breder der sig en tvivl om, hvorvidt planerne overhovedet bliver til noget.

af Marie Groth Andersen  
fotos: Lise Balsby og  
Helle Kjærsgaard Sørensen

»Reelt set ved vi ikke, hvad der kommer til at ske. Visionerne er der, men planerne mangler.« Sådan beskriver lektor på Institut for Agroøkologi Johannes Ravn Jørgensen, der også er tillidsrepræsentant, den situation, som medarbejderne på Flakkebjerg står i lige nu. Og de er ikke alene. For der blev også varslet flytninger af folk fra Roskilde, Årslev, Kalø og Silkeborg.

I Flakkebjerg er der delte meninger om den annoncerede flytning, men overvægten af medarbejderne forholder sig tvivlende, vurderer Johannes Ravn Jørgensen, der selv har svært ved at få øje på fordelene ved at flytte et velfungerende forskningsmiljø til Aarhus.

»Problemet er, at vi har rasende gode faciliteter her. Der findes ikke noget, der modsvarer det i Aarhus eller ret mange steder i verden. Det drejer sig om drivhuse, klimakamre, laborato-

rier, semi-fields og jordarealer, som det vil være ganske bekosteligt at flytte. I kraft af de faciliteter, vi har nu, tiltrækker vi mange eksterne finansieringer og erhvervsfinansieringer, og jeg kan godt være bekymret for, om vi kan opretholde dem, hvis vi flytter.«

Seniorforsker Per L. Gregersen er tillidsrepræsentant for medarbejderne på Institut for Molekylærbiologi og Genetik i Flakkebjerg. Han er usikker på, om flytningen reelt vil føre til mere samarbejde med andre forskningsmiljøer, end det allerede er tilfældet i dag.

»Det er provinsielt at tro, at alt foregår i Aarhus. Vi samarbejder jo med både ind- og udland allerede. Vi kommer selvfølgelig tættere på nogle andre miljøer, og det giver muligheder for samarbejde. Men den væsentligste fordel ved at flytte til Aarhus er, at det bliver nemmere at tiltrække studerende og ph.d.-studerende.«

## Kommer TAP'erne med?

Lignende bekymringer gør flere medarbejdere sig på Institut for Fødevarer i Årslev på Fyn, hvor de videnskabelige medarbejdere ifølge de varslede planer

ligeledes skal flytte til Aarhus.

»Den fysiske placering betyder ikke meget. Jeg samarbejder allerede både internationalt og nationalt med SDU og KU, og jeg er også ofte i Aarhus. Men jeg tror ikke, jeg vil komme til at møde flere mennesker eller samarbejde mere på tværs ved at rykke min arbejdsplads til Aarhus, på Fyn ligger vi jo midt i Danmark,« siger lektor Carl-Otto Ottesen fra Institut for Fødevarer.

Det, der optager ham mest i forbindelse med den bebudede flytning, er forskningsfaciliteterne og ikke mindst samarbejdet med det teknisk-administrative personale.

»Vi har nogle velfungerende miljøer og faciliteter. Det koster ressourcer både i arbejdstid og til udstyr at flytte, og jeg er ikke sikker på, at det vil kunne høste en gevinst. Det er ikke noget, man bare lige gør, og jeg er i tvivl om, hvorvidt planerne er tænkt til bunds,« siger han og fortsætter:

»Jeg frygter også for, om vi får TAP-personalet med til Aarhus, og vi kan dårligt undvære TAP'erne. Jeg har meget glæde af at have nogle stabile TAP'er bag mig, det er et team, der er bygget på

tillid, og det er jeg bange for, skal blive brudt ned. TAP'erne er med til at sikre kontinuiteten i forhold til vores ph.d.-studerende, som de hjælper med at vejlede, og de er også forudsætningen for, at vi kan lave nogle lidt større forsøg.«

## Er det det rigtige i dag?

En af de TAP'er, som Carl-Otto Ottesen samarbejder med i det daglige, er forsøgsmedarbejder og gartner Ruth Nielsen. Hun trives også godt med det tætte samarbejde mellem VIP og TAP i Årslev.

»Vi bliver dygtige af, at TAP og VIP arbejder tæt sammen, fordi vores viden deles. Vi snakker om forsøgene og mødes i frokoststuen, og eventuelle problemer løses hurtigt med den tætte kontakt, hvilket gavner forskningen og i sidste ende resultaterne.«

Ruth Nielsen påpeger, at beslutningen om at flytte afdelingen i Årslev til Aarhus er truffet for fire-fem år siden.

»Det er vigtigt, at ledelsen tænker over, om det er den rigtige beslutning i dag. Da beslutningen blev taget, var det uden tvivl det rigtige. Man havde store planer om at samle hele AU, og økono-



Både lektor Carl-Otto Ottosen (t.v.), forsøgsmedarbejder og gartner Ruth Nielsen og postdoc Morten Rahr Clausen (t.h.) fra Institut for Fødevarer i Årsløv er godt tilfredse med både faciliteter og forskningsmiljøet på Fyn og er derfor ikke begejstrede for planerne om at flytte mange af instituttets medarbejdere til Aarhus.

## Dekan maner til besindighed

**Dekan for Science and Technology, Brian Bech Nielsen, kan endnu ikke løfte sløret for mere konkrete informationer om flytningerne.**

»Jeg har stor forståelse for, at alle de berørte medarbejdere på ST ønsker at få klar besked så hurtigt som muligt. Sagen er, at ST's flytteplaner indgår i de samlede udbygningsplaner for hele universitetet, og lige nu arbejdes der intenst på at få den samlede kabale til at gå op. Derfor vil jeg mane til lidt besindighed, men jeg vil også gerne understrege, at så snart at den samlede plan ligger klar, får medarbejderne på ST en grundig orientering af mig eller den kommende dekan,« skriver Brian Bech Nielsen i en mail til Omnibus.

Avisen har forgæves forsøgt at skaffe en status på de annoncerede flytteplaner til dette nummer. Vi følger sagen.

mien var god. I dag er økonomien anderledes stram, og det ville da være ærgerligt at holde fast i en beslutning for beslutningens skyld og ikke på grund af faglige begrundelser. Vi kan risikere at flytte til et nyt sted med dårligere faciliteter, end vi har i dag, fordi der ikke er økonomi til at opbygge de samme gode faciliteter, som vi har nu.«

### Familielivet vejer tungest

For både medarbejdere i Flakkebjerg og Årsløv kan flytningerne også få konsekvenser for privatlivet, da vejen til arbejde pludselig bliver markant længere. En af dem, der gør sig overvejelser i den forbindelse, er Morten Rahr Clausen, der er postdoc ved Institut for Fødevarer.

»Jeg har svært ved at se, at jeg skulle flytte med til Aarhus. Jeg har familie og hus her på Fyn, og mine børn går i skole her. Det er jeg ikke indstillet på at ændre på, og jeg er heller ikke indstillet på at pendle resten af mine dage. Det kan godt være, at det er lidt uforskeragtigt at sige, men for mig vejer familielivet tungest,« fortæller han.

Fagligt kan han ellers godt se en ide i at samle aktiviteterne i Aarhus.

»Det vil da helt sikkert være givende at arbejde sammen på tværs af institutter og faggrænser,« siger han, men understreger, at det uvægerligt får konsekvenser for det

”

**Det er provinsielt at tro, at alt foregår i Aarhus. Vi samarbejder jo med både ind- og udland allerede.**

*Per L. Gregersen  
seniorforsker*

gode miljø, de har opbygget i Årsløv.

»Vi har et godt miljø med godt samarbejde, og vi komplementerer hinanden godt fagligt. Her er mange forskellige kompetencer, og vi har meget samarbejde ud af huset og er ikke begrænset af geografi. Det er jeg sikker på, at man får ødelagt, hvis man flytter.«

### Bliver det til noget?

Blandt medarbejderne på Institut for Miljøvidenskab i Roskilde er der efterhånden begyndt at brede sig en tvivl om, hvorvidt flytningen overhovedet bliver til noget, fortæller seniorforsker og tillidsrepræsentant Anders Branth Pedersen.

»Medarbejderne kunne godt tænke sig en højere grad af afklaring, og vi kan godt begynde at blive i tvivl om, om det kommer til at ske. Men indtil videre hører vi fortsat, at der er tale om en tidshorisont på tre til fem år, hvilket også var gældende for to år siden.«

Stemningen er delt blandt medarbejderne i Roskilde. Nogle medarbejdere kan se praktiske fordele ved at flytte tættere på København, især dem, der bor øst for Roskilde. Anders Branth Pedersen er en af dem, og han peger også på faglige fordele ved en flytning.

»Jeg tror, det kan blive en fordel i forhold til vores samarbejde med ministerier, i forbindelse med afhol-

delse af internationale arrangementer og tiltrækning af internationale forskere. Men for mig at se er det også helt afgørende at komme tættere på København i forhold til at trække studerende til de uddannelsesstilbud, vi er ved at bygge op. Men en del medarbejdere peger også på fordelene ved at blive på Risø. Der er faglige argumenter både for og imod, og derfor er der ikke noget entydigt at sige i forhold til medarbejdernes opfattelse af den annoncerede flytning, ud over at alle ønsker afklaring.«

### Tager det roligt

I Kalø forventer medarbejderne heller ikke, at flytningen kommer til at finde sted foreløbig, fortæller Peter Wind, der er akademisk medarbejder og AC-tillidsrepræsentant ved Institut for Bioscience.

»Vi tager det fuldstændig roligt. Jeg tror ikke, der sker noget foreløbig, for dekanen har jo lige meldt ud, at ST skal spare 20 millioner kroner på budgettet for anlæg og vedligehold, og mig bekendt er der heller ikke noget nyt om, at medarbejderne i Bioscience Kalø og Silkeborg kan flytte ind i bygninger i 8000 C foreløbig. Så nej, det er ikke mit indtryk, at det optager kollegaerne særlig meget.«



## noter

## Det handler om tillid

Robert D. Putnam er i 2013 og 2014 distinguished visiting professor på AU. Harvardprofessoren, der regnes for at være blandt de mest indflydelsesrige samfundsforskere i dag, holder sin tiltrædelsesforelæsning ved MatchPoints Seminar, som finder sted den 23. til 25. maj.

Derfor tager konferencen udgangspunkt i Putnams forskning i social kapital – den ressource, der ligger i borgernes indbyrdes tillidsrelationer og deres tillid til de offentlige institutioner.

Øvrige talere er blandt andre Will Kymlicka, John A. Hall, John Hutchinson og den politiske tænker Fareed Zakaria kendt fra CNN og Time Magazine. Her fra AU er Frederik Stjernfelt og Georg Sørensen blandt hovedtalerne.

I forbindelse med konferencen arrangeres to offentlige debatter, og flere af talerne optages på video, som kan ses på AU's hjemmeside.

[matchpoints.au.dk](http://matchpoints.au.dk)

## Find din tillidsrepræsentant

På [medarbejdere.au.dk](http://medarbejdere.au.dk) kan du nu finde en oversigt, hvor du kan søge dig frem til netop din tillidsrepræsentant. Du kan også finde en oversigt over de fagforeninger, der er repræsenteret på AU.

Klik dig ind på medarbejderservice og herefter videre til HR. Så finder du oversigten under fanebladet 'Ansættelse'.

## Fordomsfuld. Hvem, mig?

Naturvidenskabelige forskere er da mænd, mens humaniora er for kvinder. Eller hvad? På bare 15 minutter kan du blive klogere på, hvor styret du er af gængse kønsfordomme inden for akademien.

Testen er en såkaldt implicit associ-

ation-test, der undersøger de bevidste og ubevidste forskelle mellem det, vi siger, og det, vi gør.

Du finder testen på AU's nye site for ligestilling [ger.au.dk](http://ger.au.dk)

## Du ved noget – del din viden med andre

Talerøret er en foredragsvirksomhed startet af to antropologistuderende fra AU, der formidler foredrag med universitetsstuderende. Lige nu søger de en håndfuld nye foredragsholdere.

»Vi vil gerne høre fra studerende med noget på hjerte, som gerne vil ud med deres viden til en bredere befolkning,« fortæller Vibeke Christoffersen, medejer af Talerøret.

Hun kigger efter studerende med

en stærk faglighed, som også er gode formidlere.

»Man skal have øje for publikum og kunne formidle de ting, man ved, på en måde, så det bliver relevant for dem, man taler til,« forklarer hun.

Emnemæssigt vil folkene bag Talerøret meget gerne overraskes.

Der er ansøgningsfrist den 6. maj, læs mere på [taleroret.dk](http://taleroret.dk)

# VILLUM FONDEN



## VILLUM FONDENS Young Investigator Programme

Der indkaldes hermed ansøgninger til VILLUM FONDENS Young Investigator Programme.

Programmet er målrettet til særligt talentfulde yngre forskere inden for naturvidenskab og teknisk videnskab og skal støtte dem i at skabe egne, selvstændige forskningsprofiler. Programmet omfatter ikke sundhedsvidenskabelig, medicinsk eller biomedicinsk forskning.

Der kan søges inden for følgende to kategorier:

### LEKTORER

Lektorer, der er blevet fastansat inden for de seneste 3 år, kan søge op til 7 mio. kr. i en periode på op til 5 år til finansiering af postdocs, ph.d.-studerende, apparatur og andre sædvanlige projektudgifter. Der kan ikke søges egen løn.

### POSTDOCS

Forskere på postdoc- eller adjunktiveau kan søge op til 4 mio. kr. i en periode på op til 3 år til finansiering af egen løn, yngre postdocs, apparatur og andre sædvanlige projektudgifter. Der kan ikke søges finansiering af ph.d.-studerende. Ansøgere i denne kategori skal have minimum 1 års postdoc-erfaring.

Projektet skal foregå ved en dansk forskningsinstitution. Udenlandske forskere kan ansøge, men skal allerede være tilknyttet en dansk forskningsinstitution ved ansøgningstidspunktet.

Ansøgningsfrist den 1. juli 2013.

Læs mere om Young Investigator Programme, proceduren for ansøgning og se tidligere bevillinger: [www.villumfonden.dk/yip](http://www.villumfonden.dk/yip)

VILLUM FONDEN  
Tobaksvejen 10  
2860 Søborg

VILLUM FONDEN er en almennyttig fond stiftet af Villum Kann Rasmussen – grundlægger af bl.a. VELUX og andre firmaer i VKR Gruppen, der har til formål at bringe dagslys, frisk luft og et bedre miljø ind i menneskers hverdag.

# Til kamp mod kaos

**SERVICE** Studieadministrationen har over vinteren gennemført en organisationsændring. Betyder det, at det er helt slut med problemer? Nej, lyder det fra vicedirektør Maria Volf Lindhardt, men meget er blevet bedre.

af Marie Groth Andersen  
fotos: Jesper Rais

Problemerne i Studieadministrationen kulminerede sidste år med studerende, der ved en fejl blev meldt ud af studiet, uvished om, hvorvidt eksamener var bestået, og dobbeltbooking af undervisningslokaler. Problemer, som i høj grad relaterede sig til it-systemerne STADS og Syllabus.

»Alle de ting, der var problematiske sidste år, har vi arbejdet voldsomt meget for at eliminere. Jeg kan ikke garantere, at der ikke vil være et eller andet fremover. Der er altid problemer i forbindelse med studiestart, når vi skal have 7.000 nye mennesker ind i vores system. Men der var så meget, der ikke fungerede sidste år, at det gik galt,« forklarer Maria Volf Lindhardt og fortsætter:

»STADS fungerer bedre nu, det er stadig tungt, men det fungerer, og folk er også mere rutinerede i at bruge det i år. Lokalesystemet Syllabus er stadig problematisk, men ikke i samme omfang som sidste år,« lover hun.

## Bedre service til brugerne

Det er blandt andet organiseringen af fællesservice i back office, der er ændret, mens den fagnære vejledning på hovedområderne forbliver uændret. Hvordan de studerende konkret kommer til at mærke ændringerne, uddyber Gitte Pedersen Viftrup, der er chef for information, støtte og vejledning i AU Studier.

»De studerende skulle gerne snart kunne begynde at mærke organisationsændringen i form af en mere smidig og effektiv service på tværs af støtte- og rådgivningstilbud på AU,« fortæller hun.

Blandt andet arbejder man på at skabe færre indgange for de studerende.

»AU Studier arbejder frem mod at samle så mange støtte- og vejledningsfunktioner som muligt, så de studerende i højere grad oplever en klar og mere sammenhængende indgang til de mange forskelligartede vejledningstilbud. For eksempel bliver specialpædagogisk støtte til handicappede studerende, støtte og vejledning for grønlandske studerende og hjælp til elitesportsudøvere nu samlet i Informations- og vejledningscenteret på Frederik Nielsens Vej i Aarhus,« fortæller hun og fortsætter:

»Den nye organisering giver samtidig mulighed for et tættere samarbejde med Studievalg Østjylland, så vejledningen om valg af uddannelse styrkes.«

## Centralt SU-tilbud

Men den bedste nyhed er vel nok planerne om også at oprette et tilbud centralt, hvor de studerende kan få personlig rådgivning om SU'en.

»Den generelle SU-vejledning ligger nu hos studenterstudievejledningen suppleret af en telefonisk SU-vejledning. Men det har længe været et stort ønske hos de studerende at få en central SU-ekspedition, hvor de kan henvende sig personligt og for eksempel få gennemgået relevante papirer af SU-sagsbehandlere, og det ønske arbejder vi nu på at realisere,« fortæller Gitte Pedersen Viftrup.

Der kommer information ud til alle studerende, når tingene falder på plads, lover hun.



**Mia Brøndum**  
læser HA-bæredygtighed på 4. semester

»Nej, jeg har ikke oplevet de store problemer. Efter at S-bygningen er åbnet, er der heller ikke så mange problemer med overbooking af lokaler.

En god studieadministration lytter til de studerendes problemer og også til negativ kritik, og så skal de kunne levere både faglig og social støtte til de studerende.«

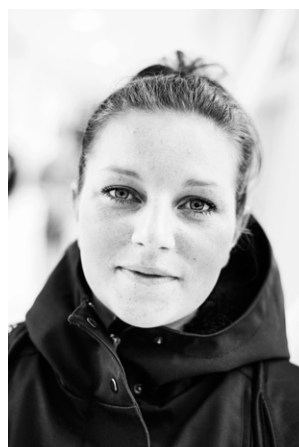
## Voxpop:

Har du haft problemer med Studieadministrationen? Og hvad skal der til for at sikre dig god studieadministrativ service? Omnibus har spurgt tre BSS-studerende.



**Tobias Baadsgaard,**  
læser virksomhedskommunikation på 9. semester

»Nej, jeg har ikke selv haft problemer, men jeg har hørt om nogle, som har haft problemer. For mig handler en god studieadministration om, at det skal være let for mig som studerende at få svar på mine spørgsmål.«



**Kit Thomsen,**  
læser HA(jur.) på 4. semester

»Nej, jeg har ikke oplevet problemer, bortset fra at jeg ikke har fået udbetalt min løn som studentermedhjælp, men det har vist ikke noget med Studieadministrationen at gøre. Det kan være svært at overskue, hvem man skal gå til med hvad. Jeg synes, der mangler overblik. Jeg kunne godt tænke mig, at kanalerne blev struktureret, så der er kortere vej til et svar.«



# Den lidt blå æblemand

## EN DAG MED

Frugtavler Stig Bjarne Sørensen frydes hver dag over den frihed, han har i sit arbejde under åben himmel i en frugtforsøgsplantage ved Årslev på Fyn. Men når han sidder med sin madpakke, kan mismodet snige sig ind på ham, fordi kravet om finansiering af forskningsforsøg ikke altid harmonerer med en frugtavlers tidshorisont.



## fakta

### Frugtavler Stig Bjarne Sørensen

- 1967:** Uddannet frugtavler fra Gartnerhøjskolen Søhus
- 1972:** Ansat ved Statens Planteavlsvforsøg på Blangstedgård
- 1975:** Student efter at have gået på studenterkursus om aftenen
- 1983:** Overflyttet til Årslev
- 2012:** 40-års-jubilæum. Fortjenstmedaljen i sølv
- 2013:** Kåret til Årets Frugtavler af Brancheudvalget for Frugt og Grønt som den første offentligt ansatte, der tildeles anerkendelsen





## fakta

**AU Årslev** hører under Institut for Fødevarer, som er en del af Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug (DCA).

De cirka 90 ansatte tæller forskere, ph.d.-studerende og teknisk-administrativt personale.

Forskerne forsker blandt andet i fødevarer. Desuden yder de uafhængig rådgivning til eksempelvis offentlige myndigheder.

af Lotte Bilberg  
fotos: Lise Balsby

Som alle andre dage tænder Stig Bjarne Sørensen sin computer for at orientere sig om vejrudsigten. Fronterne er bestemmende for, om han skal bekæmpe ukrudt, sprøjte for skurv eller beskære træer i den 25 hektar store frugtplantage, som forskere på Institut for Fødevarer bruger til deres forskningsprojekter. Stig har til opgave at passe plantagen med blandt andet æble-, kirsebær- og pæretræer, og den opgave går han til med fornøjelse – også på en dag som i dag i det tidligste forår, hvor vejrguderne er i et bisset lune.

### V-formede pæretræer

»Her er så skønt. Træerne er mine venner! Jeg så en fiskeørn den anden dag; sikke et syn. Da vi forleden havde lidt lune i luften, kom bierne. Og inden længe kommer lærken, svalerne og mursejlerne,« siger Stig med en glæde, der afslører, hvorfor han aldrig føler sig ensom i sit arbejde i plantagen.

Vi kommer forbi en række med pæretræer, der alle er beskåret i et stort V-tegn for at sikre mest mulig lys til frugterne, mens de vokser på grenene.

»Erhvervsfrugtavlere skal gerne prøve nye dyrkningsteknikker som nu denne her måde at beskære pæretræer. De er meget kritiske, og det er det, jeg godt kan lide ved dem. De er også nødt til at være det, for en professionel avler skal plante 3.000-4.000 træer pr. hektar, hvilket koster ham 200.000 kroner. Og typisk skal han tilplante et par hektarer, når han skal prøve nyt.«

Vi fortsætter til de spindelformede æbletræer, der er beskåret på en måde, så det ser ud, som om de med deres grene rækker ud efter hinanden stående i de lange, lige rækker.

»Her er et perfekt træ,« siger Stig

og stopper op foran et æbletræ, der for den ukyndige til forveksling ligner de andre professionelt beskårede træer.

»Nej, se nu her,« siger han, mens han tager fat om en 15-20 centimeter tynd, lang gren, der bøjer let ud fra stammen, og som har mange små antydninger af knopper.

»Den kommer til at bære masser af æbler inden længe.«

De gartnererelever, der som led i deres uddannelse er i praktik hos Stig, drager stor nytte af den viden, som han har erhvervet sig gennem sine mange år i plantagen. Desuden følger Stig med på sit faglige felt, også på internationalt plan.

### Interessant fejltagelse

Da vi kommer til den del af plantagen, som dyrkes økologisk, er det en hel række af æbletræer, Stig vil vise frem.

»Træerne blev plantet ved en fejltagelse. Vi fik simpelthen leveret den forkerte sort, og forskningslederen ville derfor have rækken ryddet. Men jeg foreslog hende at lade være, og sidste sommer fik vi nogle interessante resultater i forhold til at bekæmpe skurv fra en sort, der meget let bliver angrebet af sygdommen. Forskningslederen har sagt, at det var godt, jeg foreslog, at træerne skulle blive stående,« siger Stig, og det er tydeligt, at han stadig varmer sig ved anerkendelsen.

### Om at vide

Stig har arbejdet som frugtavlere i forsøgsplantager gennem mere end 40 år, og dermed har han været med siden dengang, hvor det at sprøjte med pesticider var en selvfølge for ham – og for de erhvervsfrugtavlere, han har haft et tæt samarbejde med gennem alle årene.

»Vi sprøjtede løs, bare vi så en lus.«

Men i dag arbejder han ud fra en helt anden tilgang, som går ud på at forebygge angreb ud fra indsigt og erfaring, så brugen af sprøjtemidler

holdes på et absolut minimum i den konventionelle del af forsøgsplantagen.

»Vi har i dag præcise varslings-systemer for angreb af skurv, og desuden handler det om at reagere ud fra den viden, som du har, når du kender din plantage. Ud fra bladens fugtighed vurderer jeg, om det er tid til at sprøjte for skurv. Og ud fra antallet af lus sammenlignet med antallet af mariehøns – og ikke mindst deres larver, som spiser 10 gange så mange lus – afgør jeg, om jeg behøver at gribe ind, eller om mariehønsene kan klare arbejdet.«

### Kirsebærtræerne

Men uanset hvor mange nytte dyr Stig formår at tiltrække, vil de ikke kunne stille noget op over for det,

kunne finansiere træerne, indtil de kunne indgå i et nyt forskningsprojekt.

»Vi ville kunne få et udbytte på omkring 10 tons på et tidspunkt, hvor vi kunne få en pris på 5.000 kroner pr. ton hos Gasa.«

Men Stig vandt ikke gehør for sit forslag, og han ryddede arealet.

»Så det følgende år fik vi en ny bevilling til et nyt projekt, hvor vi skulle lave forsøg med bladpletsyge på kirsebærtræer, og jeg måtte ud at plante nye træer, som forskerne først kunne begynde at bruge til forsøg efter to-tre år. Vi er afhængige af træerne. Og det tager tid med dem. Det er ikke som at dyrke agurker og tomater. Derfor kan det være lidt hårdt, at ingen vil lytte, når jeg foreslår en anden finansiering, som ikke bare i det konkrete tilfælde, men også i andre sammenhænge, vil kunne sikre os en god indtægt, som vi kunne bruge til forsøg med frugterne og bærrerne.«

### Lyset

Stig lader mismodet skinne igennem, og vi stamper lidt på stedet i tavshed, mens vi mærker den bidende vind. Da vi tidligere på turen gik langs rækken af spindelformede æbletræer, så Stig den første mariehøne i år. Han kommer i tanke om den igen:

»Jeg bliver ved, selvom jeg er 65 år, fordi glæderne er flest. Som det at opdage en mariehøne med så stor en ukuelighed, at den er ude på en bidende dag i marts. Det er det, der gør det til noget helt særligt at arbejde i tæt kontakt med naturen.«

For Stig selv handler livsmod især om lyset.

»At lyset vender tilbage, det er skønt for os, for med det kommer optimismen. Jeg kan mærke den, når jeg går herude og hjælper træerne med at komme i gang med den nye sæson.«

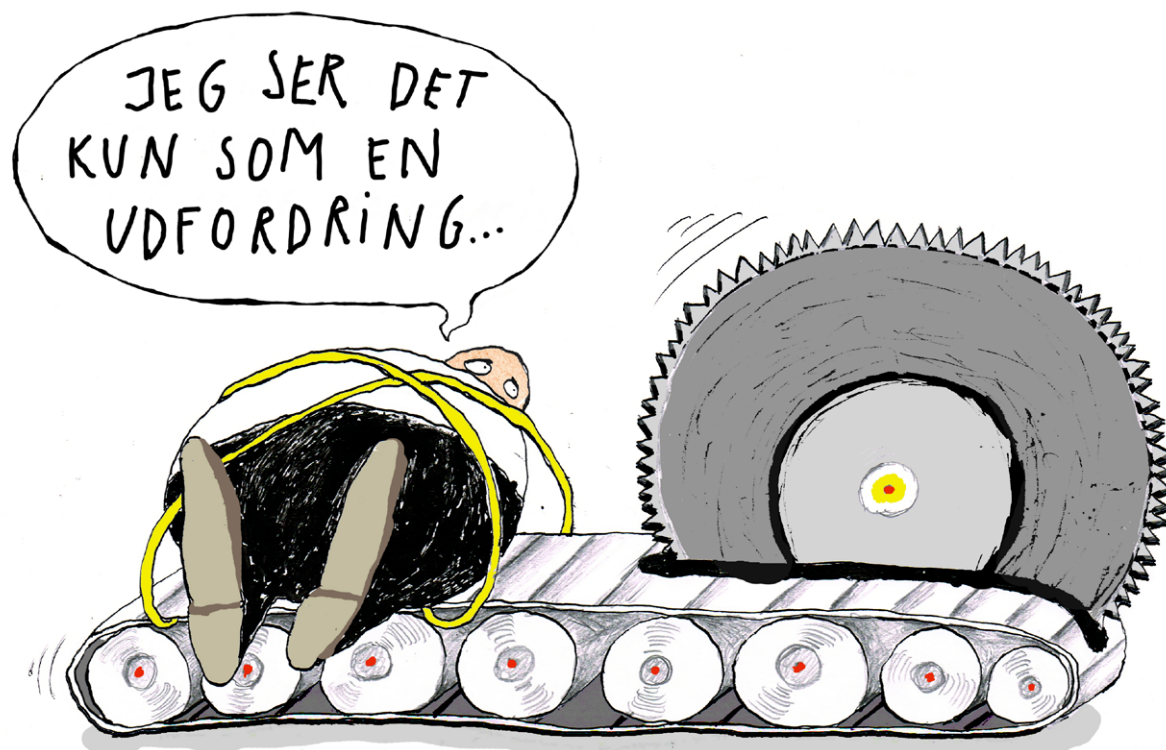
”  
**Vi sprøjtede løs, bare vi så en lus.**

*Stig Bjarne Sørensen  
frugtavlere*

der for en frugtavlere indimellem opleves som kortsigtede beslutninger i forhold til finansieringen af forsøgsplantagen.

Som nu for eksempel i tilfældet med kirsebærtræerne, som Stig passede og plejede i forbindelse med et forskningsprojekt. Da det sluttede efter fem år, fik han af institutledelsen besked på at fælde de 500 kirsebærtræer, da de ikke længere var finansierede. Stig foreslog, at han i stedet for at fælde træerne hostede kirsebærrerne, hvilket ville





## klumme

af Linda Greve, specialkonsulent, teamleder ved AU Center for Entreprenørskab og Innovation og medforfatter til bogen Forandrende ledelseskommunikation: Metaforer i organisationer  
 illustration: Louise Thrane Jensen

# Houston, vi har en udfordring!

» Vi har ikke problemer, vi har kun udfordringer.« Sådan lyder det ofte let ironisk, når noget er problematisk. Men hvad er udfordringen med ordet problem egentlig? Begreberne udfordring og problem bruges i flæng – det første mest eufemistisk om det sidste. Men det mest interessante er vejen til løsningen.

Kigger man nærmere på de to begreber, bliver det klart, hvorfor managementretorikken bedst kan lide at tale om udfordringer, men også hvorfor problemer alligevel ikke skal sættes til side.

### Tankevirksomhed og heltemod

Et ordbogsopslag kan gøre os kloge på forskellen mellem de to begreber. Ordet problem kommer af det græske proballein, der betyder at kaste frem eller forelægge. Den primære betydning ifølge Den Danske Ordbog er "væsentligt, uafklaret anliggende, som man bør forholde sig til ved hjælp af analyse eller tankevirksomhed".

Ser vi på, hvad en udfordring er i ordbogsforstand, ender vi med "opgave, der stiller (intellektuelle og kreative) krav til én".

En udfordring er historisk en opfordring til duel, og at tage imod en udfordring er at vise heltemod (måske ikke en helt fjern definition for

individer, der modtager udfordringer i forandringstider). Men den moderne definition er mindre heltemodig og alligevel også anderledes end definitionen på et problem på det afgørende punkt, at problemet er et uafklaret anliggende, som bør analyseres, mens en udfordring er en konkret opgave. Begge dele stiller intellektuelle krav, men konkretiseringsgraden er væsensforskellig.

### Bosswords

Frasen »content is king« er ligesom udfordring blevet et boss(buzz)word i managementretorikken. I denne sammenhæng passer det imidlertid. Indholdet af og konteksten for de to ord problem og udfordring er i den grad styrende for forståelsen.

En søgning i KorpusDK på ordnet.dk giver et indblik i, hvordan ordene problem og udfordring indgår i sammenhæng med andre ord i det danske sprog. Her bliver det tydeligt, hvorfor ordet udfordring forekommer mere positivt ladet end ordet problem.

Der er mange signifikante naboord til ordet problem: uløste, volde, presserende, løser, tárner, udestående, uløselige, løse, altoverskyggende.

Der er tale om ret negative begreber i den nære kontekst af ordet problem. Omvendt er det straks mere

positive konnotationer, vi finder i relation til ordet udfordring: fremtidens, etiske, spændende, virkelige, søge, største, nye, møde.

En udfordring er spændende og virkelig, et problem er uløst, presserende, uløseligt og altoverskyggende. Der har vi nøglen til, at managementretorikken har travlt med at fokusere på udfordringer frem for problemer.

### Problemet med udfordringer

Når jeg alligevel slår på tromme for, at vi kommer tilbage til at tale om problemer, når vi skal forandre, udvikle og omstille, er det netop på grund af den moderne ordbogs definition. Et problem fordrer, at man analyserer og tænker over selve problemet. Man forelægger sig selv problematikken og gennemtænker den. Ikke nødvendigvis med et mål for øje, måske blot med problemet selv for øje.

Frem for ensidigt at løse udfordringer og opgaver i en fart og se dem som spændende, virkelige og store, opfordrer jeg til, at vi er nysgerrige på problemer og lader dem ægge til tankevirksomhed, langsomhed og udforskning.

Når vi udforsker problemerne, forbedrer vi det andet, der knytter sig til både problemer og udfordringer: løsninger. Mens udfordringer

kalder på løsninger, der er virkelige, store og spændende, kræver problemet, at man ser ud over det oplagte og løser det presserende, altoverskyggende og uløselige. Udfordringen peger på hurtig succes, mens problemet fordrer nytænkning og innovation. For at konkurrere med oplevelsen af succes ved at finde en hurtig løsning på en udfordring må problemet have en renaissance som fænomen. I hvert fald, når løsningen skal være andet end en standardløsning på et standardproblem.

”

**En udfordring er historisk en opfordring til duel.**

Linda Greve  
 specialkonsulent