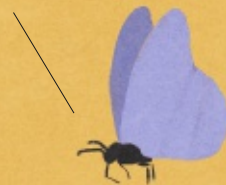


djøf bladet

NR. 10
MAGASINET FOR
MEDLEMMER AF DJØF
09. NOVEMBER 2019

Pssst! Der er magt og milliarder i grøn omstilling



Markant profil indenfor skatteretten runder et skarpt hjørne

TVC Advokatfirma ønsker stort tillykke til bestyrelsesformand og leder af den samlede skatteafdeling i firmaet, Torben Bagge, der kunne fejre sin 50-års fødselsdag den 26. oktober.



Torben kunne i december 2017 fejre 25-års jubilæum i TVC Advokatfirma, der blev grundlagt i 1988. Torben indtrådte som indehaver tilbage i 2001, og siden da har advokatfirmaets skatteafdeling generelt oplevet en meget positiv udvikling. I dag har vi den største skatteafdeling i advokatbranchen, når der ses bort fra Kammeradvokaten, der repræsenterer Skatteforvaltningen og Skatteministeriet.

Den positive udvikling har i særdeleshed også præget 2019, hvor vi blandt andet har kunne byde ni nye specialiserede jurister velkommen i skatteafdelingen. I dag består skatteafdelingen af i alt 24 jurister, som på hver deres område er højt specialiseret. Vi har derfor i dag alle nødvendige forudsætninger for at kunne tilbyde højt specialiseret bistand inden for alle skatte- og afgiftsmæssige områder. Dette uanset om det omhandler rådgivning eller førelser af sager.

Vi giver fortsat gerne en uforpligtende vurdering af, hvordan man bedst muligt løser en skatte- eller afgiftsmæssig problemstilling – og det koster ikke noget at kontakte os.

KONTAKT

TELEFON: +45 70 11 08 00
E-MAIL: TVC@TVC.DK

VORES KONTORER

AARHUS
Søren Frichs Vej 42A
8230 Åbyhøj

KØBENHAVN
Nimbusparken 24, 2. sal
2000 Frederiksberg

ROSKILDE
Københavnsvej 69, 1. sal
4000 Roskilde

“Det er med afstand **det bedste** uddannelsesforløb, jeg har været igennem i de sidste mange år.”

General Counsel Uddannelsen

Fra juridisk specialist til strategisk sparringspartner

Med General Counsel Uddannelsen lærer du at eksekvere og skabe samspil mellem ledelsens strategiske mål og din rolle som chefjurist. Uddannelsen er skræddersyet til chefjurister, og anerkendte undervisere fra INSEAD, AVT Business School, University of Cambridge, Copenhagen Business School og fra dansk og udenlandsk erhvervsliv giver dig et solidt fundament for at blive ledelsens strategiske sparringspartner.

Åben for tilmelding

Du kan tilmelde dig General Counsel Uddannelsen 2020 nu. Læs mere om blandt andet uddannelsens fem moduler, underviserne, praktiske oplysninger og tilmeld dig på www.bechbruun.com/GCU

Elsker du bøger, elsker du allerede Saxo Premium

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

Saxo Premium
**Prøv gratis
i 30 dage**

Dine fordele som Saxo Premium-medlem:

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

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

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

saxo

LÆS LYT LEV

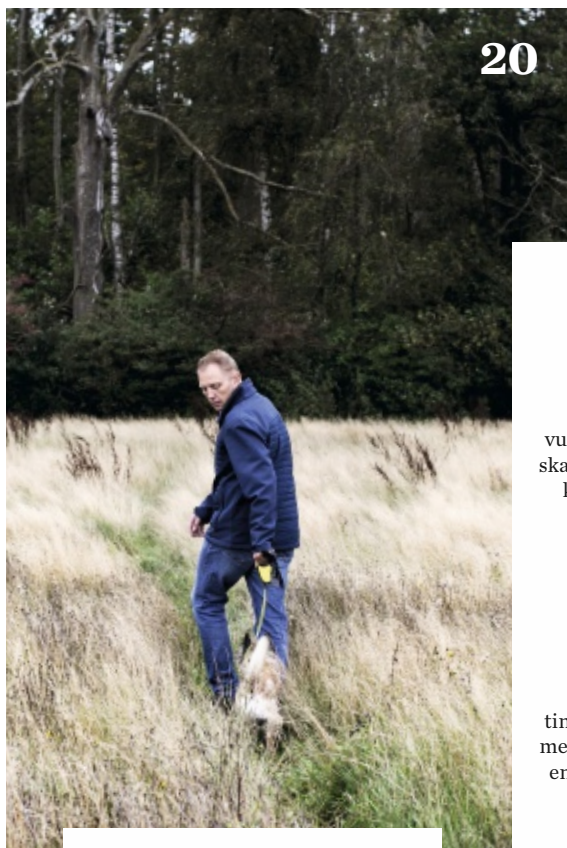
djøf

Hent i
App Store

NU PÅ
Google Play

Indhold

DJØFBLADET NOVEMBER 2019



20

DE FASTE

- 08 Djøf mener
- 09 Kort & nyt
- 16 Klumme
- 18 Tech-rapport
- 50 Bøger
- 54 Dit Djøf
- 57 Efteruddannelsen
- 58 Brevkasse
- 60 Boliger
- 64 Nyt job

20

PORTRÆT

Der er en ting, I skal vide om Casper

Casper Jusslin har en sygdom, kun hans nærmeste kender. Han kunne godt holde den hemmelig for fremtidige arbejdsgivere. Men han vil ikke længere.

24

RUMREJSEN 2019

Virtuel interessevaretagelse
Lobbyisme med virtual reality. It's a thing. Ørsted sender beslutningstagerne til det ydre rum.

26

GUIDE

Sådan spotter du, om chefen er god

Det er ikke kun dig, der bliver vurderet til en jobsamtale. Se, hvad du skal kigge efter for at bedømme, om din kommende chef er gal eller genial.

28

LEDELSE

Klimageneralen

Et behageligt væsen. En usleben diamant. En hård nyser. Alle tre ting er sagt om samme mand, departementschef Morten Bæk, som skal spille en nøglerolle i regeringens ambitiøse satsning på grøn omstilling.

34

BÆREDYGTIGHED

Marga og de grønne billioner

82.000.000.000.000 kroner. Så stort er markedet for virksomheder, der leverer bæredygtige løsninger frem til 2030, siger hollandske Marga Hoek. Vi præsenterede hendes pointer for to danske interesseorganisationer, som cirka slikkede sig om munden.

34



28

38

HJÆLP

De ringer, vi rådgiver

Hvad spørger medlemmerne om, når de ringer til Djøfs rådgivning? Vi har brudt det ned i tal (man er vel et Djøfblad).

40

ØKONOMI

Problemet med en god historie

Overbevisende fortællinger spredes hurtigere end nogensinde og udløser udsving i landes økonomier, siger den amerikanske forsker Robert Shiller.

44

LØN

Tillykke!

Du får lønforhøjelse

Hvad tænker chefer, når medarbejdere beder om mere i løn? Tre ledere fortæller her, hvorfor de har givet lønforhøjelser.

46

KLIMA

Det grønne sygehus

Organisationer skal tænke grønt og spare på jordens ressourcer. Men hvordan? Kom til Esbjerg og få 10 bud på et svar.

66

KARRIERE

Det, Mads Bryde Andersen har lært

Juraprofessorens livslektier – fortalt til en tidligere studerende, han engang dumpede.

GØR EN FORSKEL MED NYE KOMPETENCER

Skab flere karrieremuligheder for dig selv med ny viden

Bliv endnu bedre til det, du allerede er god til, skaf kompetencer til din arbejdsplads eller gå en helt ny karrierevej.

Et godt sted at starte er en faglig opdatering hos Danmarks Medie- og Journalisthøjskole – det nye kursusudbud for foråret 2020 er ude nu.

Valget er dit. Søg mellem 100 forskellige kurser primært inden for strategisk og operationel kommunikation, visuel kommunikation og journalistik.

Se hele udvalget på dmjx.dk/blivopdateret



#DMJX

DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE

[DMJX.DK/BLIVOPDATERET](https://dmjx.dk/blivopdateret)

Fælles om bedre ledelse

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

Ledelsesugen rullede hen over Danmark den sidste uge i oktober. Ugen er et fælles initiativ mellem regeringen, KL og Danske Regioner, hvor målet er at følge op på Ledelseskommissionens anbefalinger og sætte fokus på god ledelse.

Djøf satte også et aktivt aftryk på ugen med bl.a. den årlige chefkonference – 'Mere til fælles' – hvor vi havde glæden af at kunne byde velkommen til Morten Bødskov, der ud over posten som skatteminister også har fået ansvaret for den nye Medarbejder- og Kompetencestyrelse, hvor offentlig ledelse er forankret.

På dagen kunne vi løfte sløret for en ny undersøgelse, Djøf har gennemført om offentlige lederes arbejdsliv. Resultaterne er både interessante og vigtige. Og måske bekymrende.

62 % af de offentlige chefer mener, at det er sandsynligt, at de vil finde et andet job inden for to år. 80 % af lederne under 45 år overvejer at skifte job. Og jo mindre cheferne oplever deres ledelsesmæssige råderum, jo større sandsynlig-



"Det er afgørende, at der bliver vist tillid til de offentligt ansatte"

Hanne Fugl Eskjær

hed er der for, at de overvejer jobskifte.

Selvfølgelig er mobilitet godt og nødvendigt. Også for en stadig dynamik i den offentlige sektor. Men undersøgelsen er også et kraftigt signal om, at det er helt afgørende, at regeringen i sit videre arbejde med at udvikle den offentlige sektor formår at gå fra ord til handling.

Jeg ser meget frem til den nærhedsreform, som statsministeren bebudede i sin åbningstale. Det er afgørende, at der bliver vist tillid til de offentligt ansatte. Det gælder både i forhold til medarbejderne, men i høj grad også i forhold til de offentlige ledere.

De offentlige ledere skal ganske enkelt have rum til at lede og kunne træde i karakter som ledere uden at være bundet på hænder og fødder af snærende dokumentations- og styringsbånd, unødvendige krav og mikro-management fra politisk side. Og det handler også om, at de offentlige ledere skal kunne skabe plads og give et større ansvar til de fagprofessionelle. Så de bedre kan bruge deres faglighed og sunde fornuft til at træffe beslutninger inden for deres fagområde til gavn for borgerne.

Danmark har en af de bedste og mest veldrevne offentlige sektorer i verden, når OECD og Verdensbanken vurderer og ranglister os. Det skal vi være stolte af. Men selvfølgelig også hele tiden arbejde med at gøre det bedre. Og her skal god ledelse og styring være en endnu større del af debatten om at skabe veldrevne organisationer.

Djøf har en klar ambition om at bidrage aktivt i debatten om, hvordan nærhedsreformen kan foldes ud, så den bliver relevant for både medarbejdere og ledere i den offentlige sektor. Og giver borgerne endnu bedre service. Det kan kun virkeliggøres i et tæt og tillidsfuldt samarbejde på tværs af faggrupper og sektorer. Sammen har vi nemlig mere til fælles. ■



Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

Kontakt
Djøfbladet
www.djoefbladet.dk
Gothersgade 135
1125 København K
Tlf. 33 95 97 00
djoefbladet@djoef.dk

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Næste nummer
Udkommer: 07.12.2019
I 2019 udgives 11 numre af Djøfbladet.
Annonce-deadlines:
www.dgmedia.dk/djoef

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

 **DANSKE MEDIERS
OPLAGSKONTROL**

Oplag 87.066
Forside Alessandro Gottardo
Tryk Stibo



Vi tager ansvar for indholdet og er tilmeldt

**PRESSE
NÆVNET**

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



Kristian Nysom Lassen
Formand for Djøf Studerende



Henning Thiesen
Formand for Djøf



Mathias Dahlerup Krarup
Formand for Djøf Advokat



Sara Vergo
Formand for Djøf Offentlig



Henrik Funder
Formand for Djøf Privat



Ninna Würtzen
Formand for Djøf Pensionistforening

KORT & NYT

Læs om, at flere føler sig krænket på jobbet. Få fem gode råd til en bedre pausekultur, og find ud af, hvad det betyder for studerende at have karakterfri studiestart.



NYT JOB

”Det er lidt af et kulturchok at gå fra et advokatjob til at være forsker”

Ditte Rust har forladt advokatverdenen for at skrive en ph.d.-afhandling på KU. Flexibiliteten er blevet markant større. Men det er også lidt af et kulturchok, synes hun. For opgaverne lander ikke pr. automatik på bordet længere. Nu skal hun selv strukturere den indsats, der skal føre til, at hun om tre år står med en afhandling i hånden.

Hun skal skrive om nogle af de juridiske udfordringer, der opstår ved brugen af autonome skibe – altså skibe uden mandskab.

Der var to hovedårsager til, at hun endte med at søge forskerstillingen.

”Jeg er lidt af en nørd, og her er der plads til livslang læring og ro til fordybelse.”

Den anden årsag var, at tidspunktet var det helt rigtige.

”Jeg har tre mindre børn. Og jeg må erkende, at det var lidt svært at forene advokatlivet med familielivet.”

Kan du så mærke, at dine skuldre er faldet lidt ned?

”Nej, det er ikke sådan entydigt, at jeg slapper mere af. Det er lidt angstprovokerende her i starten, hvor min selvdisciplin er afgørende for, om jeg når mine mål. Som advokat udfører du jo bare de opgaver, du får tildelt. Her sidder jeg nogle gange og tænker over, hvem der overhovedet kommer til at læse min opgave. Men jeg føler mig også privilegeret. Jeg kan sidde og nørde inden for mit eget felt og få betaling for det.”

MILLIARDLØFT

Flere hænder til pressede svenske anklagere

Arbejdstilsynet har på det seneste givet flere anklagemyndigheder et påbud, fordi juristerne er udsat for alt for stort arbejdspress. Sådan ser det også ud på den anden side af Øresund. Men nu poster den svenske regering 3,7 mia. flere svenske kroner i retsvæsenet frem til 2022, herunder til flere anklagere.

I Danmark har justitsministeren skudt problemet ud til et samlet politiforlig i 2021. /*ebn*



UDEN KARAKTER

KARAKTERFRI STUDIESTART GIVER ENGAGEREDE STUDERENDE

Sidste år droppede CBS at give karakterer til førsteårsstuderende på studiet 'BSc in Business Administration and Sociology'. Studieleder Ursula Plesner siger nu følgende til CBS Wire:

"Underviserne fortæller, at det har været en hel ny oplevelse at undervise holdene i år. Studenterne er meget mere engagerede og interesserede." /*mam*

Kilde: CBS Wire



BAG TITLEN

Strategic Procurement Consultant

Caroline Rytter Larsen er cand.merc.jur. fra CBS og Strategic Procurement Consultant i Forsvarets Materiel- og Indkøbsstyrelse.

"Jeg er udbudskonsulent med et strategisk og kommercielt twist. Jeg laver udbud af rammeaftaler, herunder bl.a. udbudsstrategier på baggrund af markedsanalyser. Jeg er med til at sikre konkurrencen, og at aftalerne skaber værdi for både ordregiver og tilbudsgiver. Det er en fantastisk mulighed for at samarbejde med andre fageksperter og ingeniører. Og så har jeg mulighed for at kombinere juraen og det erhvervsøkonomiske." /*ebn*



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

Susanne Lea Qvist Andersen

Departementet for Familie, Ligestilling og Sociale anliggender.



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

NAALAKKERSUISUT

GOVERNMENT OF GREENLAND



APROPOS

“Regeringen vil gøre det ulovligt at sælge eksamensopgaver til studerende”



TOP 5

De mest læste historier på DJOEFBLADET.DK

1. Tre chefer fortæller, hvorfor de (ikke) giver lønforhøjelse
Hvordan får man flere penge ud af sin chef til lønforhandlingen? Det har vi talt med tre chefer om.
2. Fem tips: Sådan gennemskuer du, om din chef lyver
3. Klumme: Humørfisken
4. Vestager: "Situationen i dag er helt uholdbar"
5. Flere klager over krænkelse på jobbet

Periode: 1.10.2019-30.10.2019

65

er indekstallet for nordjydernes tillid til institutioner i 2019. Dermed ligger Region Nordjylland i top, mens Region Sjælland ligger i bund med indeks 57. Tallene fremgår af PwC's årlige tillidsbarometer.

/lio

VINTERKURSER

STÅ STÆRKE MED ET FAGLIGT LØFT

FORHANDLINGSTEKNIK

– Træn dine forhandlingsteknikker

Dato: 14. - 16. januar 2020

På dette 3-dages kursus tilegner du dig teoretisk og praktisk viden om effektive forhandlingsmetoder og adfærd, og du bliver bedre i stand til at overføre ny viden og nye redskaber til dine egne forhandlinger i hverdagen. Forhandlingssituationerne tager udgangspunkt i ledere, specialister og rådgiveres specifikke virkelighed og udfordringer.

SKRIFTLIG LEDELSE

– Lær at skrive klart og levende

Dato: 23. - 25. marts 2020

Som leder er skriftlig kommunikation en stor del af din hverdag. Men er du bevidst om, hvornår du skal skrive klart, og hvornår du skal skrive levende? På dette kursus får du indsigt i, hvordan du opbygger din og organisationens troværdighed på skrift og får forståelse for de forskellige genrer og mediers muligheder og begrænsninger. Du lærer at mestre både den professionelle og den personlige tone – og balancen mellem dem.

STRATEGISK REGNSKBSFORSTÅELSE

– Lær at læse og forstå et regnskab

Dato: 22. - 24. januar 2020

På dette crash-kursus opnår du øget indsigt i måling og tolkning af finansielle nøgletal, der er centrale for en virksomheds værdiskabelse. Kurset er rettet mod direktører og ledere i alle funktioner, bestyrelsesmedlemmer, konsulenter m.fl., ligesom ansatte i finans- og økonomifunktioner også har stor gavn af at deltage.



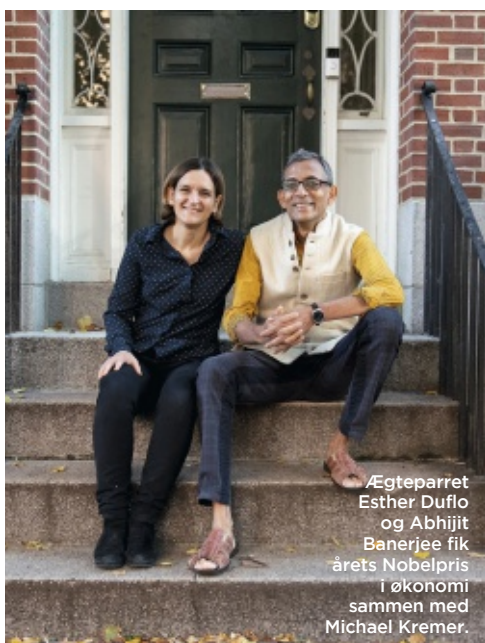
GENUDSENDELSE

"Og her i Folketinget skal vi blive bedre til at holde fingrene væk"

Statsminister **Mette Frederiksen** (S) om mindre detailstyring af den offentlige sektor. I Folketingets åbningstale 2019.

"Vi politikere skal blive bedre til at styre os selv."

Daværende innovationsminister **Sophie Løhde** (V) om mindre detailstyring af den offentlige sektor. I 2018 i flere medier.



Ægteparret
Esther Duflo
og Abhijit
Banerjee fik
årets Nobelpris
i økonomi
sammen med
Michael Kremer.

UDVIKLINGSØKONOMI

Nobelpriser for praktisk økonomi

Årets Nobelpris i økonomi er tildelt tre økonomer fra USA, som arbejder eksperimentelt med at bekæmpe global fattigdom. Modtagerne er ægteparret Abhijit Banerjee (MIT) og Esther Duflo (MIT) samt Michael Kremer (Harvard). De har gennemført små, overskuelige delforsøg, især inden for uddannelse og børnesundhed i bl.a. Indien og Kenya, og har dermed vist nye veje inden for udviklingsøkonomi. /*lio*

DET VÆRSTE ORD LIGE NU

-ISH

Forklaring:

Dansk er fyldt med herlige låneord og kreative nydannelser fra andre sprog. '-Ish' sættes i øjeblikket på alle mulige ord og stjæler – efter min opfattelse – opmærksomheden og er med til at fjerne det konkrete indhold i resten af sætningen. '-Ish' er et unødigt fyldord, der kun gør sætningen mere upræcis-ish.

René Jakobsen,
kommunikations- og markedsføringschef,
Kromann Reumert

53%

af yngre svenske
akademikere og studerende
føler sig stressede. I 2017
var det 48 procent. Det viser
tal fra unionen.se. /*tssa*



Skuespilleren Alyssa Milano var med til at starte #metoo-kampagnen med et tweet i 2017. #metoo har ændret synet på chikane, lyder det fra Djøf.

CHIKANE

Flere klager over krænkelse på jobbet

Et stigende antal medlemmer kontakter Djøf, fordi de er blevet krænkelse eller chikaneret på jobbet. Det kan være på grund af et grænseoverskridende foto, der er blevet lagt på ens skrivebord. Eller det kan være uønskede bemærkninger, berøringer eller mobning.

Der er ikke et nøjagtigt antal på hvor mange, men siden sommerferien har den gruppe rådgivere, der kun tager sig af de studerende Djøf-medlemmer, fået fem henvendelser om chikane eller krænkelse. Og i kølvandet på julefrokostsæsonen 2018 kom der 10-12 opkald til Djøf mod typisk et enkelt eller to, fortæller Mette Knudsen, rådgivningschef i Djøf.

Hun formoder, at en del af forklaringen ligger i #metoo-kampagnen.

”Når man hører andres historier, kan man godt høre, at det, man selv har oplevet, ikke er okay,” siger Mette Knudsen.

Hun oplever i det hele taget, at der er kommet et andet syn på chikane og krænkelse hos dem, der selv har været udsat for det.

”De går gerne til chefen eller HR-afdelingen – det gjorde de nødt til før.”

Og det er kun godt, mener Mette Knudsen.

”Det er jo helt sort, at man skal skamme sig eller være flov over noget, som andre har gjort ved én. Og samtidig øger det jo sandsynligheden for, at der rent faktisk bliver gjort noget ved det.” /*tsa*

PENSIONER

JØP med i grønt milliardløfte

JØP's 64.000 medlemmer tegner sig for fire mia. kr. i et løfte fra pensionskasserne om at lægge 350 mia. kr. i grønne investeringer frem mod 2030. Et løfte, som Mette Frederiksen stolt fortalte om på FN's nylige klimatopmøde. De fire mia. JØP-kroner vil blive investeret i bl.a. grøn infrastruktur, men det vil ikke ske på bekostning af afkastet, siger JØP-direktør Søren Kolbye Sørensen til djøfbladet.dk. /*ebn*

5 IDÉER TIL BEDRE PAUSEKULTUR

Har du så travlt, at du ikke får holdt ordentlige pauser? Eller har du svært ved at tilrettelægge pauserne ordentligt? Her er fem idéer til at få struktur på arbejdsdagen:

1. Lær at arbejde dybt

Sæt tid af til at arbejde koncentreret med én vigtig opgave af gangen. Luk for mail og telefon og sørg for ikke at blive fristet til overspringshandling. Brug evt. Pomodoro-metoden, hvor man arbejder koncentreret i 25 minutter og derefter holder pause. Ved at skemalægge intenst arbejde med pauser bliver man mere produktiv.

2. Styr mobilen

Sluk for mobiltelefon og sociale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn, hvis de ikke er strengt nødvendige. Tjek eventuelt kun telefonen en-to gange pr. dag, for mobilen kan blokere for, at man får holdt gode pauser og kobler af. Brug evt. appen Moment til at måle og begrænse dit mobilforbrug.

3. Rejs dig op

At være fysisk aktiv og som minimum rejse sig fra kontorstolen giver bedre pauser, end hvis man bliver siddende, bl.a. fordi blodcirkulationen forbedres. Indretningen på arbejdspladsen bør stimulere til, at medarbejderne flytter sig fysisk i pauserne.

4. Hjælp en kollega

En pause virker bedst, hvis man mentalt får arbejdet på afstand, så man ikke tænker på det i pausen og dermed skifter fokus. Positive følelser bidrager også til en effektiv pause, og derfor betragtes det som godt at hjælpe en kollega. Så kan det nemlig være, at man opnår en følelse af samhørighed, der opleves som positiv og modvirker stress.

5. Tag en powernap

Og så det kontroversielle forslag: At tage en lur. Arbejdsgiveren accepterer sandsynligvis ikke, at medarbejdere tager en powernap i arbejdstiden. Men ifølge den svenske søvnforsker Arne Lowden er en lur på ca. 20 minutter ellers meget effektiv som 'fatigue management', hvis man er træt og måske er bagefter med nattesøvn. /*lio*

Kilder: Forbes, Psychology Today, Quartz at Work, Chefstidningen og Knowledge@Wharton.

Midtvejskrise i karrieren

"Jeg er begyndt at få ledere, der er yngre end mig. Ikke meget yngre, bare lige nok til, at jeg kan se skriften på væggen"



Der findes en midtvejskrise, der ikke kan dulmes med en sportsvogn eller et sidespring – og det er én, vi sjældent taler om: Den karrieremæssige. Den er endnu mere pinlig end den biologiske, for den rammer ikke nødvendigvis alle. Den er ikke hormonelt betinget. Den er mere selvforkyldt.

Svedeturene kommer, når jeg læser artikler om, at hvis man ikke er blevet leder, når man rammer 40 år, så bliver man det aldrig. Aldrig?

Jeg er 43 år. Var det dét?

Krisen understøttes af, at jeg er begyndt at få ledere, der er yngre end mig. Ikke meget yngre, bare lige nok til, at jeg kan se skriften på væggen: Chefer er ikke chefer, fordi de er ældre og mere erfarne. De er chefer, fordi de er klogere, har været mere stræbsomme, heldige eller har haft et bedre netværk. Det er slut med at bruge alderen som undskyldning for, at jeg ikke er nået længere op ad karrierestigen. Jeg kan ikke automatisk regne med, at statuskurven strutter potent opad. Jeg har nået toppen, mor – nu stagnerer det. Blev du stolt?

Det er den jobmæssige pendant til den oplevelse, man får i 30-årsalderen: Nu er alle sportsstjerner, musikgenier og skuespillere yngre end dig, og drømmen om et liv *less ordinary* dør.

Erkendelsen pibler frem som

de stride hår i næsen, der kommer med alderen: Langsomt og i ubemærkedhed, men sikkert. Pludselig er de der bare.

Akkurat som de digitalt indfødte, der vælter ind som vilde kannibaler, og på et tidspunkt er erfaring ikke nok til at holde dem stangen.

Jeg betvivler pludselig, om jeg er endt på den rette hyld. Panisk tænker jeg, at jeg lige kan nå at blive voksenlærling. Eller om jeg ville blive mere lykkelig som langturschauffør. Eller man kunne sælge alt, leje sig ind på et Låsby Svendsen-agtigt sted og udleve drømmen om at blive excentrisk kunstner med busket hår? Tiden er knap. Snart er det for sent at lave den U-vending.

Risikoen ved at blive i sit elskede fag er, at ude i horisonten venter jobmæssig rigor mortis. Og talen over min kiste vil lyde, at 'hun var fagligt dygtig', men havde ikke *big dick energy* nok til at hæve sig over leverpostejnsformen.

Nå. I artiklerne står der, jeg aldrig kan blive leder. Ikke, at jeg som sådan har ønsket det før nu, hvor jeg er faldet for aldersgrænsen. Det er som at gå fra en kæreste, og når han så finder en ny, mærker man, man forspildte chancen.

Alt det her er en hård erkendelse, da jeg skal være på jobmarkedet, til jeg er 71 år.

Og det bliver både en tragedie og en lettelse, når jeg er på den anden side af midtvejskrisen, hvor jeg accepterer min egen karrieremæssige dødelighed. En dag vil jeg sikkert være sådan en stille, grå hjelm, der tager den på rutinen, og som apatisk følger den yngre chefs vilde indfald og idéer. Indfald og idéer, man tidligere i karrieren har hørt beskrevet med den tids forbigående buzzwords, og som man har set *'crash and burn'*.

Men frygten for at være et gammelt reaktionært røvhul, ikke omstillingsparat, ikke samarbejdsvillig eller slet og ret udbrændt gør, at man må spille med og være lidt frisk. Man smager på den gamle vin og lytter påtaget energisk til en begejstret beskrivelse af den nye flaske, den er hældt på. Igen. ■

Mette Kirstine Goddixsen er klummeskribent og journalist. Hun har arbejdet med kommunikation i både private og offentlige virksomheder. Hun er uddannet i kommunikation fra Aalborg Universitet.



Tag en teoriprøve eller kør direkte til rabatten

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

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

Tag en teoriprøve på codan.dk

Over 100.000 har allerede fået opfrisket deres viden ved at tage prøven. Test din viden i dag.

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

Spar op til 32 % på dine forsikringer

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

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

Forsikring er værd at gøre ordentligt

CODAN

VÆK FRA STORRUMSKONTORET

Tech-branchen har prædiket storrums-kontorer i årtier. Måske er det ved at vende. Kontorkæmpen WeWork er i år gået fra darling til dårlig investering.



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

Siden Douglas Engelbart i 1968 for første gang demonstrerede såvel musen som tekstbehandling via netværk for et lamslået Silicon Valley-publikum, har tech-branchen forsøgt at revolutionere kontoret. Kontoret skulle være papirløst, videndeling blev et nyt mantra. Slut med lukkede kontorer, hvor medarbejderne kunne sidde og holde på informationerne. De sidstnævnte skulle i stedet ud og arbejde i virksomheden, så flere kunne få glæde af dem.

Åbne kontorlandskaber begyndte at brede sig med deres muligheder for at tale sammen uden først at skulle rejse sig og gå hen til en dør, der så skulle bankes på i et gammeldags ritual, der både signalerede hierarki og hemmelighedsfuldhed. Det næste skridt var naturligvis muligheden for at arbejde hjemmefra, og den sidste brik i puslespillet har indfundet sig med opgaveøkonomien, hvor mange mennesker slet ikke har en fast arbejdsplads. Hvis freelancere savner professionelt samvær, kan de melde sig ind i et kontorfællesskab og blot møde op, når behovet melder sig. Der er kaffe på kanden, wi-fi og strømstik for et fast, månedligt beløb. Og så skulle alle jo være glade.

Men det er alle bare ikke. Tværtimod er den papirløse, kontorløse, arbejdspladsløse drøm ved at implodere. Det blev ekstremt tydeligt for nylig, da den amerikanske kontorfællesskabskæde WeWork kom i søgelyset. Sidst i september blev

firmaets stifter og CEO, Adam Neumann, tvunget til at fratræde sin toppost, efter forberedelserne af en børsnotering afslørede, at firmaet ikke havde helt så meget vind i sejlene som først ventet. Selskabet driver kontorfællesskaber i 86 byer på tværs af 32 lande og skiftede i januar officielt navn til The We Company. Dengang hed det sig, at firmaet var 47 mia. dollar værd. Da The We Company indsendte den af myndighederne påkrævede dokumentation for en børsnotering, stod det imidlertid klart, at firmaet havde tabt to mia. dollar sidste år. Da Neumann trak sig, blev ansøgningen om børsnotering også trukket. Ifølge TechCrunch kommer der nu massefyringer, begyndende med 500 af WeWorks tech-medarbejdere. Det var ellers netop tech-branchens mange freelancere, fra kodehajer og designnørder til håbefulde startup-iværksættere, der

forelskede sig i WeWork først. Reddit er fx en af de tech-succeser, der begyndte hos WeWork. Virksomheden har siden sin start i 2010 hentet mere end 12 mia. dollar fra investorer, men nu er vurderingen faldet fra 47 til 10 mia. dollar, og for investorerne er WeWork altså nu en rigtig skidt forretning.

Der er simpelthen ikke økonomi i at tilbyde freelancere et sted at arbejde. Mange af opgaveøkonomiens deltagere har indset, at det er svært at få finansierne til at hænge sammen som freelancer. Uden freelancere, ingen kontorfællesskabskæder til freelancere.

Men som New York Times-klummeskribenten Farhad Manjoo har påpeget, så er der også noget fundamentalt galt med WeWorks produkt. Firmaets åbne kontorlandskaber duer simpelthen ikke til koncentreret arbejde, og dets forretningsmodel står og falder med storrumskontorernes popularitet. Som en undersøgelse fra Aarhus Universitet (og omtalt her i Djøfbladet) viser, så er det ikke kun i USA, at den åbne kontordrøm er ved at briste. Konklusionen på undersøgelsen er, at 'jo flere man sidder på et storrumskontor, desto sværere har man ved at samarbejde med sine kolleger, føle sig godt tilpas og være glad for sit arbejde'.

Der er næppe mange, der vil bestride, at videndeling kan hjælpe enhver organisation. Siden 60'erne har Silicon Valley forsøgt at facilitere dette ved at sætte vores kontorer på netværk og sælge drømmen om det geografisk opløste, grænseløse kontor.

Nu ser det imidlertid ud, som om der i fremtiden vil ske mere videndeling bag lukkede døre – og på tidspunkter, vi selv vælger. ■





Stærke fællesskaber

– også til din fordel

3%

PÅ LØNKONTOEN

– bare fordi du er medlem af Djøf

Ring: 3378 1975

– eller gå på lsb.dk/djoef
og book møde

Som medlem af Djøf kan du få fordele i Lån & Spar – en solid bank fra 1880. Vi er nemlig en bank for fællesskaber. I dag ejet af Politiforbundet – og mere end 50 andre organisationer.

Få høj rente på din lønkonto

Med fællesskabet følger ekstra gode fordele. Som bl.a. 3 % i rente på de første 50.000 kr. på din lønkonto.

Det kan ingen andre banker matche.

Læs mere og book møde på lsb.dk/djoef

Sådan får du 3 % i rente på din lønkonto

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



djøf

Lån & Spar



”Det her vil komme meget bag på mine kolleger”

Det er kun de allernærmeste, der ved, at Casper Jusslin har sclerose. Indtil nu. Han ved, at det kan skræmme potentielle arbejdsgivere, men efter 15 år med diagnosen har han valgt at stå frem.

Af *Tine Santesson* Foto *Tor Birk Trads*

Siden 2004 har Casper Jusslin haft sclerose. Og det har han ikke ønsket at dele med andre end de nærmeste. Men nu skal det ud, har han besluttet.

Han fik sit første 'attak' en nat for 15 år siden. Han vågnede og kunne ikke mærke sin venstre arm og sit venstre ben.

Først troede lægerne, at han havde en kræftsvulst i nakken – men det viste sig heldigvis 'kun' at være sclerose. Men det tog sin tid at få diagnosen stillet. Hans attack var atypisk, og det var også atypisk, at han er mand – langt de fleste, der får sclerose, er kvinder.

Casper måtte droppe sit job i reklamebranchen for at genoptræne – det tog et halvt år, men siden har han arbejdet. Bl.a. på Odense Universitetshospital og i Udenrigsministeriet. Og nu er han Legal Advisor og GDPR-ansvarlig hos FTZ – en grossistvirksomhed i autobranchen med over 1.100 ansatte. Han arbejder dog 'kun' 30 timer om ugen.

Ved siden af læser Casper Jusslin jura, og han regner med at kunne kalde sig cand.jur. til foråret.

Han har i forvejen en kandidatgrad i virksomhedskommunikation.

Stikpiller

Det er Casper Jusslin selv, der har henvendt sig til Djøfbladet – det er her, han gerne vil 'springe ud', fordi han ønsker at afmystificere sclerose-diagnosen over for

potentielle arbejdsgivere til gavn for ham og ikke mindst for andre, der måske sidder og putter med kronisk sygdom.

Men hvorfor skal det være lige nu efter at have holdt det for dig selv i så mange år?

”Tanken har modnet gennem længere tid. Og der har været kommentarer fra kolleger som: 'Du holder nok tidlig weekend'. Så jeg tænker, at det nok var rarere, at de vidste det.”

Casper Jusslin får medicinsk behandling. Så trætheden og føleforstyrrelserne er de væsentligste mén. Og han ville sagtens kunne fortsætte, uden at nogen fandt ud af det, siger han.

Men han er træt af 'de halve sandheder', som han tyr til, når han går tidligt fra en julefrokost, fordi han ikke kan tåle at drikke. Eller når han nikker, hvis en kollega spørger, om han har været meget ude i solen, fordi hans hud nogle gange kan blive rød på grund af medicinen.

Ikke mere syg end kollegerne

Casper Jusslin fortæller, at der aldrig er nogen, der har klaget over hans arbejde. Og til den seneste MUS fik han ros for sin arbejdsindsats og for, at han når alt til tiden. På det tidspunkt vidste chefen ikke, at Casper har sclerose.

I skrivende stund ved hans kolleger det heller ikke.

”Det vil komme meget bag på dem,” siger han.

Inden interviewet med Djøfbladet

“Jeg passer mit job, og jeg har på ingen måde mere sygefravær, end de andre har”

Casper Jusslin

fortalte han det dog til sin chef – bare så han var forberedt og ikke skulle læse det første gang i denne artikel.

”Jeg passer mit job, og jeg har på ingen måde mere sygefravær, end de andre har. Så den havde han ikke set komme. Men han kan jo heller ikke se, at jeg har føleforstyrrelser i hånden og nogle gange ikke kan mærke mit ben.”

Chefen spurgte til sygdommen og til, hvordan den kan udvikle sig. Det ved Casper af gode grunde ikke, men han ved, at han har en mild form for sclerose, og at han nok aldrig kommer til at sidde i kørestol. Så chefens reaktion var: 'Det må vi bare finde ud af'.

Og Casper Jusslin finder da også ud af »

Casper Jusslin har meldt sig til et cykelløb for at rejse penge til Scleroseforeningen. Men det krævede lidt tilløb, for hans sygdom giver ham balanceproblemer.



det. Han er mere træt end andre. Det er derfor, han nogle gange går tidligt hjem for at snuppe en powernap på sofaen – typisk 15-20 minutter på langs. Men så er han også klar til at hente sin datter fra skole og luften hunden. Og om aftenen, hvor han er frisk igen, sidder han typisk foran computeren og klarer det arbejde, han ikke nåede, fordi han gik tidligt.

”Nogle dage er bedre end andre. Men det handler lige så meget om stædighed. Og jeg er meget stædig.”

Ikea-skabet driller

Casper Jusslin har altid været kendt for at have en hukommelse som en elefant. Men det kan han ikke helt prale af længere. Sclerosen er gået en smule ud over de kognitive evner, så nu er han, som de fleste andre, begyndt at bruge sin kalender for at holde styr på opgaver og aftaler.

Da han forleden skulle samle et Ikea-skab, måtte han kapitulere på grund af problemerne med venstre hånd.

Hvad kan blive værre?

”Jeg kan måske komme til at halte. Og jeg kan komme til at tabe ting, jeg holder i venstre hånd – men så må jeg jo bare sørge for at bruge højre hånd, når jeg skal bære noget skrøbeligt,” som han siger.

Casper Jusslin forventer ikke, at sclerosen betyder, at han får et kortere liv.

”Tværtimod. Jeg regner faktisk med at komme til at leve længere, end jeg ellers ville have gjort. Jeg drikker kun en smule et par gange om året, jeg ryger ikke, jeg spiser sundt, og så motionerer jeg en masse.”

Han cykler meget, og han skal også deltage i cykelløbet 'Cykelnerven' til sommer. Her skal han til Frankrig og cykle nogle af de afgørende Tour de France-etaper for at rejse penge til Scleroseforeningen.

Men han skulle lige tage tilløb.

”Jeg har balanceproblemer, og jeg har jo benet klikket fast i pedalerne. Men det har også den fordel, at på dårlige dage, hvor jeg ikke kan mærke mit ben, bliver det automatisk trukket med rundt.”

Casper behøver ikke at fortælle det

Ifølge lovgivningen skal Casper Jusslin ikke fortælle sin nuværende eller eventuelle kommende arbejdsgivere om sin sygdom (se boks).

Hvorfor så gøre det? Og har han virkelig tænkt det grundigt igennem, at han nu kommer til at optræde i en artikel, der kommer til at ligge på nettet til tid og evighed, så enhver arbejdsgiver kan google sig frem til, at han har sclerose – uden måske at læse hele artiklen? Det svarer han på lige om lidt.

Men først en reaktion fra Djøf og fra ATP's HR-chef.

René Óli Rasmussen, der er chefkonsulent i Djøf, peger netop på de eventuelle udfordringer, der kan være i, at alle nu og fremover med max et par enkelte klik vil kunne læse sig til, at Casper har sclerose.

”Jeg vil anbefale Casper at tænke sig godt om. Men så længe han er afklaret med de risici, der kan være forbundet med at fortælle om sin sygdom offentligt, vil jeg sige 'go for it'.”

Hos ATP, der har rigtig mange djøfere ansat, vil de aldrig forvente, at en potentiel kandidat allerede i rekrutteringsfasen oplyser om sygdomme eller helbredstilstande, medmindre det har en konkret betydning for muligheden for at udføre jobbet på ansvarlig vis, skriver HR-chef Anders Terp-Hansen i en mail.

”Det er dog vores erfaring, at man som kandidat ofte kommer længst ved at være åben allerede under rekrutteringen. Så er ’katten ude af sækken’, og den i øvrigt bedste kandidat vil selvfølgelig ikke blive vurderet anderledes, fordi vedkommende har været transparent om sit helbred,” lyder det fra Anders Terp-Hansen.

Caspers kone synes ikke, det er en god idé

Casper Jusslin ved godt, at det nok ikke er den indstilling, alle potentielle arbejdsgivere vil have. Så *har* han tænkt sin ’offentliggørelse’ godt igennem?

”Jeg har i hvert fald forsøgt at tænke

det igennem. Men jeg kan jo aldrig fuldstændig vide, hvad konsekvenserne bliver. Min kone synes heller ikke, at det 100 % er en god idé med en artikel i Djøfbladet,” siger Casper Jusslin.

Og han ved godt, at det nok også vil skræmme nogle arbejdsgivere væk.

”Men så tænker jeg, at det alligevel ikke vil være et sted for mig. Og til gengæld håber jeg, at der er nogle, der vil sige: ’Det betyder ikke noget – hvis du kan passe dit job ud fra den måde, du beskriver det på, er det ikke noget problem.’”

Casper Jusslin skal ikke have en arbejdsgiver, der forventer, at han er den, der kommer først om morgenen, og den der lukker og slukker om aftenen, som han siger.

Han har brug for fleksibilitet på grund af sin træthed. Men han kunne godt på et tidspunkt tænke sig at ’prøve’ advokatbranchen af. Også selvom det er en branche, der er kendetegnet ved store

arbejdsbyrder og lange arbejdsdage. Derfor skal han heller ikke være advokatfuldmægtig, siger han.

”Det holder jeg ikke til med alle de debiteringskrav, de har.”

Men han tænker, at de godt kan bruge en GDPR-specialist som ham på rådgivningssiden.

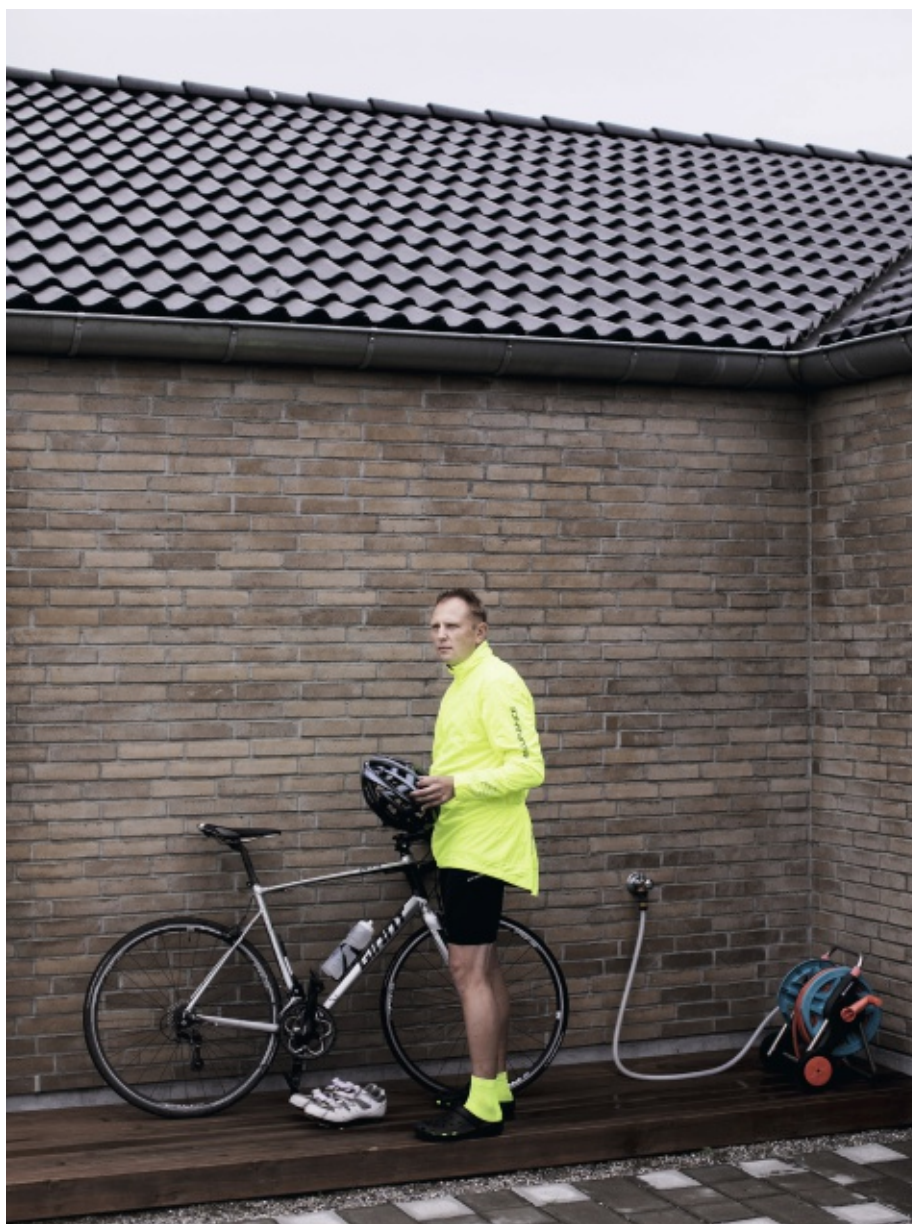
”Sådan en type som mig med speciale inden for it-ret og GDPR hænger ikke på træerne. Og det er da også en af grundene til, at jeg tør stå frem.”

Hvilke reaktioner forventer du at få på artiklen her?

”Jeg ved det jo ikke. Det kan være, at der nærmest ikke kommer nogen, men det kan også være, at der kommer en masse. Men mest af alt håber jeg, at jeg kan være med til at afmystificere sclerose, og at der vil være nogle i samme situation som mig, der også tør ’springe ud’.

Hvordan har du det lige nu?

”Jeg føler mig lettet. Men jeg er også spændt på reaktionerne.” ■



Skal du fortælle din arbejdsgiver om kronisk sygdom?

Det siger Helbredsoplysningsloven: § 6. *En lønmodtager skal inden ansættelsen af egen drift eller på spørgsmål derom fra arbejdsgiveren oplyse, om lønmodtageren er bekendt med at lide af en sygdom eller har symptomer på en sygdom, som vil have væsentlig betydning for lønmodtagerens arbejdsdygtighed ved det pågældende arbejde.*

”Det betyder altså, at du har pligt til at informere en ny arbejdsgiver, hvis du har en sygdom, der har en væsentlig betydning for din evne til at udføre de arbejdsopgaver, der hører til jobbet,” siger René Óli Rasmussen, der er chefkonsulent i Djøf.

”Men det betyder altså også, at du ikke er forpligtet til at fortælle om en kronisk sygdom, hvis sygdommen ikke har indflydelse på din arbejdsevne. Det er også fastslået i en landsretsafgørelse, at en lønmodtager ikke havde pligt til at fortælle, at han havde sclerose, da sclerosen ikke havde haft indflydelse på hans arbejdsdygtighed.”

RUMREJSE



”Three, two, one...”

Inde bag de store, grå VR-briller letter deltagerne fra jorden. Sekunder senere svæver de ud i rummet med en lille, blå kugle foran sig: Jorden. Fra mange tusinde kilometers afstand.

Den 24. september begyndte energivirksomheden Ørsted at bruge sit nye, virtuelle brandingværktøj: Space Safari. En rejse til rummet, der skal inspirere flere til at passe bedre på planeten.

”Da vi lancerede vores Space Safari i New York, havde jeg ikke selv nogen maske på, så jeg kunne se, hvordan alle andre reagerede. Der var fuldvoksne mænd, der havde tårer i øjenkrogene efterfølgende. Det er dejligt at se, at vi kan røre folk på den måde,” siger Filip Engel, underdirektør for bæredygtighed, PA, global branding og marketing.

Af Emma Brink Foto Ørsted/PR-foto

HVAD: Deltagere ved New York Climate Week er på virtuel 'Space Safari'.
HVORFOR: Ørsted anvender virtual reality til branding og PR.



8 TEGN PÅ AT DIN KOMMENDENDE CHEF ER MERE GAL END GENIAL

Hver femte jobskifte sker på grund af chefen. Det viser en undersøgelse fra konsulenthuset Ballisager. Ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp, partner i konsulentvirksomheden Genitor Tina Overgaard og chefkonsulent i Djøf Frederik Iuel guider til, hvordan du undgår den dårlige chef, næste gang du skifter job. (Eksperterne understreger, at man ikke må glemme, at der er rigtig mange gode chefer derude.)

Af Emma Brink

1. Chefen er nervøs

En dygtig chef kan skabe en god stemning allerede fra start. Så bliver du til jobsamtalen mødt af en kommende chef med et slattent håndtryk og øjnene slået mod jorden, så bør alarmklokkerne allerede ringe. En chef bør være tryk i situationen og udvise selvtillid og ro frem for nervøsitet. Desuden bør chefen også starte med en blød intro, så du ikke føler dig kastet direkte ind i et krydsforhør.

2. Chefen er dårligt forberedt

Spørger chefen ind til ting, der står tydeligt beskrevet i dit cv? Har hun svært ved at huske, hvem du er – måske har hun endda galt fat i helt basale ting som dit navn? Så har hun næppe nået andet end lige at skimme din ansøgning igennem kort før samtalen. Og det er et faresignal, for hvis chefen ikke har gjort sig umage op til samtalen, så gør hun det nok heller ikke i dagligdagen.

3. Chefen taler mere, end hun lytter

Jobsamtalen er til for at gøre chefen klogere på ansøgeren. Derfor bør fokus være på dig – ikke på din kommende chef. Så hvis chefen ikke spørger ind til de ting, du siger, og du sidder med en følelse af, at du ikke bliver hørt, kommer din kommende chef nok ikke til at lytte ret meget til dine pointer i fremtiden. Samtidig kan det også gå ud over dine jobchancer, hvis chefen taler for meget til jobsamtalen. For hvis det eneste, chefen husker fra samtalen, er sine egne anekdoter, hvorfor skulle stillingen så gå til dig?

4. Chefen siger mere 'jeg' end 'vi'

Hvis chefen taler meget om sig selv og siger "jeg" mere end "vi", har hun nok mere fokus på egne succeser end fælles succeser. Så hvis du gerne vil have en arbejdsplads, hvor succeserne er alles og ikke kun chefens, så er det et ordvalg, du bør bide mærke i.

5. Chefen dominerer over ansættelsesudvalg

Hvis der er andre til stede under samtalen, kan du hurtigt fornemme, hvordan chefen agerer med medarbejderne på arbejdspladsen. For chefens interaktion med et eventuelt ansættelsesudvalg siger en del om, hvordan hendes sammenspil med de ansatte er i hverdagen. Hvis chefen enevældigt dikterer samtalen, irrettesætter ansættelsesudvalget undervejs eller ikke lader andre komme til orde, så har du nok med en ret dominerende chef at gøre.

6. Chefen udviser ringe selvindsig

Det er også et faresignal, hvis du allerede under samtalen kan aflæse, at din kommende chef har meget lidt selvindsig. Måske kvier chefen sig ved at sige 'det ved jeg ikke', hvis du spørger ind til noget, hun har svært ved at svare på. Måske kommer hun med dårlige, halve forklaringer, eller bruger 'jeg har ret, for jeg er chef'-argumenter. Det kan betyde, at du får svært ved at få chefen til at anerkende dine synspunkter i fremtiden. Selvom de er bedre og mere fagligt underbyggede.

7. Chefen spørger ind til personlige oplysninger

Man spørger ikke til personlige oplysninger som graviditet, trosretning eller politisk overbevisning til en jobsamtale. Heller ikke selvom det er pakket pænt ind. Det må man simpelthen ikke. Så hvis den kommende chef gerne vil vide, om du og din søde kæreste planlægger at få børn inden for den nærmeste fremtid, så bryder hun med normerne for, hvad man spørger om til en jobsamtale.

8. Chefen henter referencer uden at spørge

Arbejdsgivere er ofte vilde med referencer. Men før de går til dine tidligere chefer, skal de have din tilladelse. Derfor er det et kæmpe no-go at hente referencer uden en accept.



MORTEN

DRENGERØV & DEPARTEMENTSCHEF

Han tager løbehjulet på arbejde og har fået en central plads i hierarkiet på Slotsholmen. Morten Bæk beskrives som både behagelig og en hård nyser. Den store departementschef har fået en nøglerolle i Danmarks ambitiøse klimaomstilling.

Af Klaus Ulrik Mortensen Foto Daniel Hjort

BÆK



Klima- og energiminister Dan Jørgensen (S) og departementschef Morten Bæk til FN-møde i Abu Dhabi i år, hvor de bl.a. præsenterede Danmarks klimamål og bud på at nedbringe belastningen af klimaet.



“Vi kommer til at spille en anden rolle end tidligere. Det er der ingen tvivl om”

Morten Bæk

Alle vil redde klimaet og hellere i går end i morgen. Statsminister Mette Frederiksen har kaldt alle mand på dæk.

Erhvervsorganisationer, pensionskasser og borgerlige politikere arm i arm med Greta Thunberg og venstrefløjen har entydigt signaleret, at Danmark skal have en af verdens mest ambitiøse klimaindsatser.

I vrimlen af meningsmagere og politikere til de store klimamøder rager en mager figur op over de andre. Han råber ikke så højt, men når han taler, bliver der lyttet.

Morten Bæk er strategen, der som departementschef i Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet skal styre embedsværket gennem en af de største omstillinger af det danske samfund i nyere tid.

Og på papiret ligner han den perfekte mand til opgaven: En snorlige rejse fra den sorgløse tilværelse som nyslået fuldmægtig i Udenrigsministeriet til at sætte sig øverst i det embedsministerielle hierarki i en alder af blot 44.

Historien er dog mere nuanceret end som så, når man dykker ned under overfladen.

De fleste vil fortælle dig, at han er et behageligt væsen, som vil dig og samfundet det bedste. Alligevel er det med en snert af ærefrygt, man står på tærsklen til den 2,02 meter høje departementschefs kontor i det gamle Overformynderi på Holmen i København.

Morten Bæk slår døren til kontoret op på bagkant af en sommer og et begyndende efterår, som helt og holdent har stået i klimaets tegn. En ny og grønnere regering har overtaget hjørneværelserne på Slotsholmen, og det er fejret med en række tiltag, som skal vise danskerne – og resten af verden – at vi langt om længe tager klimatruslen alvorligt.

Magtskiftet er også en brat afsked med den grønne realisme, som den tidligere regering med Lars Chr. Lilleholt (V) i spidsen advokerede for. Nu er det Dan Jørgensens tur til at manøvrere ministeriet, som efter udskiftningen har foretaget et diskret navneskift, så det nu er klimaet og ikke energien, der får forrang i den ministerielle porteføljebeskrivelse.

Men der er sket mere end det: Dan Jørgensen har fået sæde i det magtfulde økonomiudvalg. Et nyt grønt regerings-

udvalg har set dagens lys, som skal sikre, at den grønne omstilling – og i særdeleshed målet om at jagte 70 % CO2-reduktion i 2030 – får den nødvendige politiske prioritet.

Og sidst, men ikke mindst er der sket en radikal omkalfatring af arbejdsdelingen i Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet.

Morten Bæk bruger sidste års energiaftale som eksempel på forskellen mellem den nye og gamle politiske virkelighed.

“Normalt har man sat sig ned for at lave en energiaftale, fordi der stod i den gamle, at det var tid til at lave en ny. Og så har man ellers regnet baglæns: Hvilke mål er det realistisk at nå ud fra den aktuelle situation? Hvad vil det koste at nå derhen? Og hvordan spiller de energipolitiske ambitioner sammen med de andre ministeriers ønsker? Det betyder, at man i sidste ende har stået med et produkt, som alle involverede parter følte sig trygge ved.”

“Nu har man vendt processen om: Man starter med at spørge, hvad IPCC siger, at vi skal gøre for, at verden ikke går helt til rotterne. Det er i dette tilfælde, at hele verden skal være klimaneutral i 2050. Og så har man ellers regnet sig tilbage derfra til en målsætning. Nu skal vi så til at finde de virkemidler, som gør, at vi rent faktisk kan nå i mål.”

Det lyder, som om du synes, at det er sjovere at arbejde for den nye regering?

“Jeg mener, at energipolitikken under skiftende regeringer længe har været på vej i samme retning, men at den nye regerings meget ambitiøse mål gør, at det er oplagt at lave transitionen nu. Jeg kan også mærke det på mig selv og mine medarbejdere: Når vores børn spørger os over morgenmaden, hvorfor vi går på arbejde, er det svært ikke at mærke stoltheden

herinde (Morten Bæk lægger hånden på hjertet), når vi kan svare, at vi går på arbejde for at skabe en grønnere fremtid.”

Nu skal du sammen med Dan Jørgensen sidde med i regeringens økonomiudvalg. Betyder det så, at det er slut med at tabe armlægningen til Finansministeriet?

“Vi kommer til at spille en anden rolle end tidligere. Det er der ingen tvivl om. Hvor vi hidtil har været blandt de ministerier, som mødte op i Finansministeriet for at præsentere vores ønsker til lovprogrammet, sidder vi nu på den anden side af bordet og er med til at screene de andre ministeriers ønsker. Og det kommer til at være en stor omvæltning og et tydeligt tegn på, at vi taler med en stærkere stemme.”

Strukturen skal passe

Mette Frederiksen er som statsminister i S-regeringen ansvarlig for den nye politiske kurs. Sådan skal det være. Men det betyder ikke, at Morten Bæk og resten af embedsværket er reduceret til matroser uden strategisk sans.

Tanken om en radikal omstrukturering af ministeriet er således født i Morten Bæks hoved. Det er derfor, at Djøfbladet en solvarm eftermiddag i september er sunket ned i det lysebrune læder på departementschefens kontor.

“Der er ingen tvivl om, at regeringen har sat et ekstremt ambitiøst mål med en reduktion på 70 % i 2030. Og derfor ligger der et klart politisk mandat for en transformation af samfundet i en grønnere retning. Jeg ser målet som en gave for ministeriet, men er samtidig opmærksom på, at det stiller høje krav til vores arbejde.”

Og for at gøre kravene en smule lettere at nå har ministeriet i midten af september nedbrudt de klassiske søjler og kontorer og erstattet dem med centre og faglige teams.

“Den nye struktur betyder, at vi er de første på Slotsholmen, som arbejder ud fra filosofien om ‘purpose-driven organization’. Regeringen har formuleret tre mål: Et ønske om klimaneutralitet, en reduktion på 70 % i 2030 og så et globalt grønt lederskab. Nu tager vi regeringens mål med – ikke kun fordi det er vores opgave, men fordi det giver mening – og etablerer tre nye centre omkring dem. »



Og samtidig etablerer vi et Center for Vision og Strategi, som skal være med til at sætte kød og blod på visionerne.”

Det lyder ganske intuitivt. Hvordan adskiller det sig fra den traditionelle måde at arbejde på?

“Ministerier er naturligvis altid opbygget efter en faglig logik, men så direkte en kobling mellem politiske mål og ministeriets organisationsstruktur kan jeg ikke huske, at jeg har set før. Det, der flytter organisationer og mennesker, er at kunne se et formål med arbejdet. I staten er det ikke lønnen, der driver værket, men derimod at kunne gøre en forskel og flytte samfundet. Jeg så det derfor som helt oplagt at ændre organisationen på baggrund af de nye politiske mål.”

Er der ikke en risiko for at miste momentum og tabe faglighed ved at nytænke organiseringen af opgaver så fundamentalt lige nu?

“Fagligheden er intakt, og grundlaget for tværfaglig udvikling styrkes med den nye organisation. Men der er altid en risiko for midlertidigt at miste momentum i forbindelse med organisationsændringer,” siger Morten Bæk og forklarer, at ministeriet arbejder med en stærk understøttelse af den interne forandringsproces med dedikerede ressourcer og fokus på medarbejdernes trivsel og medejerskab.

Usleben diamant

Men hvad er det så for en departementschef, som resten af Slotsholmens spidser skal vænne sig til at lægge arm med?

Det er ikke svært at få folk til at pakke ham ind i positive gloser: Behagelig, nysgerrig og ukrukket er nogle af de ord, der går igen.

Eksempelvis roser forhenværende energiminister Lars Chr. Lilleholt (V) ham for at prioritere andre værdier

end de professionelle:

“Morten er en familiefar. Jeg har flere gange oplevet, at han har taget sine børn med på arbejde,” siger han.

Kristoffer Böttzauw, som overtog direktørstolen i Energistyrelsen efter Morten Bæk, husker ham for evnen til at være “superhyggelig og kunne feste og være meget afslappet.” Men tilføjer, at han samtidig kan være “kompromisløs og træffe behårde beslutninger, hvis det er det, der er brug for.”

Andre kilder, som ikke ønsker at gå til citat, beskriver ham som ekstremt ambitiøs og en hård nyser, som har et element af brutalis i sig.

Den erfarne direktør i den centrale interesseorganisation Dansk Energi, Lars Aagaard, placerer sig et sted i midterfeltet med følgende karakteristik:

“Alt i alt opfatter jeg Morten som en diamant, der ikke er slebet helt færdig.

MORTEN BÆK

Han er 46 år og fra Aarhus. Han har to sønner på fem og ni år. Formand for Offentlige Chefer i Djøf i 2018.

2018-

Departementschef, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet

2014-2018

Direktør, Energistyrelsen

2011-2013

Afdelingschef, Klima-, Energi- og Bygningsministeriet

2008-2011

Kontorchef, Klima- og Energiministeriet

2007-2008

Ledende ministersekretær, Klima- og Energiministeriet

2004-2007

Ambassadesekretær, Washington D.C.

2001-2004

Fuldmægtig, Udenrigsministeriet

2000-2001

Konsulent, Accenture Ltd., tidl. Andersen Consulting

1999-2000

Fuldmægtig, Udenrigsministeriet

Morten Bæk er uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet.

Han er vokset gevaldigt med opgaven de seneste år, og han er kvik, dygtig og behagelig, men omvendt tror jeg ikke, at potentialet er indfriet.”

Drengerøv med orden i penallhuset

Hvordan vil Morten Bæk beskrive sig selv?

Det virker ikke helt tilfældigt, at vi havner i den bløde sofagrube, til trods for at der er dækket op med kaffe og røde druer ved mødebordet.

Jeg får snart øje på det elektriske løbehjul, som er parkeret langs bogreolen og efter interviewets afslutning skal fragte ham mod Nørreport og siden det sidste stykke fra stationen til villaen i Ordrup: Alt sammen tids nok til, at han på sin ugentlige hentetid kan nå at samle sine to drenge på fem og ni år op.

Det menneskeliggør manden, som de fleste ved første møde stirrer direkte ind i brystkassen, mens de taber deres hånd i et overvældende håndtryk.

“Jeg er dannet af en opvækst præget af stærke familieværdier og så min opflaskning i centraladministrationen. Hvis nogle kan opfatte mig som hård og korrekt og med en gammeljysk forståelse af, at der skal være orden i tingene, hænger det sammen med, at jeg er vokset op med, at man taler pænt og går ordentligt klædt. Men samtidig koblet med masser af varme og kærlighed – og en stor samfundsinteresse. Der var altid debatter ved middagsbordet.”

Men der er også en anden side af Morten Bæk: En hungrende nysgerrighed, som ikke stiller sig tilfreds med de vante løsninger, men hele tiden søger nye måder at løse opgaverne på. Og så et ubønhørligt behov for hele tiden at være i bevægelse, som har fulgt ham fra barnsben – enten fysisk eller mentalt.

“Min gamle chef i Udenrigsministeriet sagde, at jeg var lige dele klassisk embedsmand og drengerøv. Og at hun var spændt på at se, hvem af de to der vandt. Jeg har den dualitet mellem orden i penallhuset og samtidig modviljen mod at tage et nej for et nej.”

En hård sag

De fleste embedsmænd lever ud fra devisen om, at den, der lever stille, lever godt. Derfor dukker der heller ikke meget op, når man søger på Morten Bæk. Og dog.

Der er nemlig en sag fra 2009, hvor Bæks navn dukker op: Den kontroversielle sag om chefforhandler Thomas Becker, der forlod sin post, kun få måneder før Danmark var vært for klima-

forhandlingerne ved COP 15 i Bella Center Copenhagen.

I magasinet Euromans afdækning af sagen beskrives det, hvordan Morten Bæk som ledende ministersekretær for Connie Hedegaard (K) blev sat til at grave materiale – herunder ekstravagante bilag – frem om Thomas Becker. Morten Bæk kan ikke kommentere sagen, der er omgærdet af tavshedspligt. Og helst ser han da også, at vi bruger tiden på andre – og mere aktuelle – emner.

I pressens udlægning af sagen fremgår det, at du efterfølgende blev afskediget som ledende ministersekretær for din rolle i Beckers afgang. Frygtede du dengang for din fremtidige karriere?

“Nej, jeg frygtede ikke for min fremtid. Jeg blev ikke fyret, men fik til opgave at hjælpe med at udvikle ministeriet til en stærk og sammenhængende arbejdsplads med et meget stærkt og meningsfuldt arbejde.”

“Det var selvfølgelig en super ubehagelig sag, som endte med, at en nær kollega forlod ministeriet. Og samtidig var det en personalesag, som var omfattet af tavshedspligt, så jeg ikke kunne drøfte den med nogen. Det betød, at jeg gik med mange af overvejelserne selv, og det var hårdt – især for et følelsesmenneske som mig.”

Afgørende for Jordens fremtid

Tanker om karriereforløb er i det hele taget ikke noget, som Morten Bæk bruger tid på. Han er optaget af at få mest muligt ud af nuet.

“Jeg er ikke typen, der laver karriereplan, men jeg får hele tiden nye idéer til, hvad jeg ellers kunne bruge mit liv på. Når man ser på mit cv, ser det ekstremt lineært ud, men du skulle bare vide, hvad der har foregået af tanker inde bag ved.”

“Jeg har aldrig været afhængig af arbejde. Jeg lægger ekstremt stor vægt på familie og nære fællesskaber. Jeg ser mine venner alt for lidt, men de betyder utrolig meget for mig. Jeg elsker at sejle. Jeg har selv renoveret huset, da vi købte det for 11 år siden. Jeg kan altid finde projekter, og hvis jeg skulle stoppe i morgen, ville jeg snart finde på noget andet.”

Hvad skulle det så være?

“Jeg går meget op i ledelse og arbejdet med at flytte organisationer, så jeg kunne sagtens forestille mig at arbejde som rådgiver på et tidspunkt. Men ikke nu: Lige nu er jeg bare kisteglad for at være del af en opgave, som er så afgørende for Danmarks og Jordens fremtid.” ■

Det siger andre om Morten Bæk

CARSTEN SMIDT, DIREKTØR, FORSYNINGSTILSYNET

“Morten har et fantastisk godt strategisk blik. Og en helt naturlig evne til at tænke strategisk. Han er helt eminent til at fastholde fokus på sagens kerne.”

LARS CHR. LILLEHOLT (V)

“Morten er en familiefar. Jeg har flere gange oplevet, at han har taget sine børn med på arbejde. Man bliver ikke departementschef uden at være et arbejdsmenneske, men Morten giver både sig selv og sine medarbejdere plads til, at familien altid bliver prioriteret.”

LARS AAGAARD, ADMINISTRERENDE DIREKTØR, DANSK ENERGI

“Morten er moderne og gammeldags på én og samme tid. Det moderne ses i, at han sørger for at uddelegere opgaver og ansvar til sine medarbejdere, kommunikerer om vision og rolle kombineret med et stærkt øje til ministeren. Og samtidig er der et gammeldags magtmenneske gemt i ham: Her kan han være meget bevidst om departementschefens status og autoritet.”

KRISTOFFER BÖTTZAUW, DIREKTØR, ENERGISTYRELSEN

“Morten er superhyggelig og kan feste og være meget afslappet.

Men samtidig kan han være kompromisløs og træffe behårede beslutninger, hvis det er det, der er brug for. Den kompromisløshed betyder så også, at han skaber organisationer, som er meget veldrevne.”



Hvis Marga Hoek havde en tryllestav, ville hun fjerne al energi fra fossile kilder lige her og nu, fordi de forurener så meget. "Hvis vi fjerner det, vil folk opdage, at det ikke er et problem. Der er så mange andre løsninger, der både er sjovere, bedre og billigere."

Bæredygtig business for billioner

Tænk bæredygtigt og få del i et attraktivt marked på 82 billioner kroner. Det siger forfatteren Marga Hoek. Er der virkelig så mange penge i bæredygtig business?

Af Mads Matzon foto Daniel Hjorth

82.000.000.000.000 kroner. Ifølge den hollandske businesskvinde og forfatter, Marga Hoek, er der et globalt marked på 82 billioner kroner frem til 2030 for virksomheder, der leverer bæredygtige løsninger. I samarbejde med Yale University har hun skrevet bogen 'The Trillion Dollar Shift', som udkom sidste år. (Trillion er billion på engelsk).

For nylig optrådte Marga Hoek til Djøfs store konference Djøf Forum, hvor hun gjorde de fremmødte djøfere klogere på forretningspotentialerne i bæredygtighed. Men holder de grønne forudsigelser i en dansk kontekst? Hvad siger Dansk Erhverv og Dansk Industri?

Bredt anerkendt bud

Hovedpointen i Marga Hoeks bog er, at det lønner sig at arbejde med FN's verdensmål som en forretning. Der er masser af store nye markeder, som kan åbnes, fordi verden har brug for løsninger til målene. Hun nævner specifikt 12 billioner dollars (rundt regnet 82 billioner kroner), som virksomheder kan få del i, hvis de bliver mere bæredygtige.

"Det giver faktisk din virksomhed en

konkurrencefordel at arbejde bæredygtigt. Du får bedre kunder, bedre ansatte og en højere indtjening," fortæller hun.

De store tal stammer fra rapporten 'Better Business, Better World' fra 2017, som organisationen The Business Commission står bag.

"Det er jo generelt utroligt svært at lave præcise tal på det her, men den rapport, som hun henviser til, er bredt anerkendt. Det er det bedst mulige bud, vi har," vurderer Marie Gad fra Dansk Industri, som er fagleder for FN's verdensmål i organisationen. Hun fortæller, at Udenrigsministeriet lavede en rapport, hvor de undersøgte forretningspotentialer for danske virksomheder i forhold til verdensmålene. Her kom de frem til 400 milliarder kroner frem til 2030.

Meget mere end klima

Marga Hoek bruger FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling som definition, når hun taler om bæredygtighed. Verdensmålene handler ud over klima og miljø blandt andet om ligestilling, sult og fattigdom.

"De 17 mål beskriver udfordringer, som

vi bliver nødt til at løse. Det er vigtigt at kigge på alle målene, fordi de har indvirkning på hinanden – man kan ikke skille dem ad," siger Marga Hoek.

Hun mener, at virksomheder skal identificere de af verdensmålene, hvor de kan have den største indvirkning i forhold til deres forretningsmodel og så arbejde i dybden der.

Marie Gad fra Dansk Industri er enig:

"Klima er et af de steder, hvor vi har de største udfordringer for at nå verdensmålene i Danmark. Men hvis vi ser globalt på det, så ligger udfordringerne og mulighederne hele vejen rundt i alle målene. Det giver enorm værdi at have det fulde fokus på alle 17 verdensmål, og hvordan de hænger sammen, for at se, hvor mulighederne ligger."

Markederne flytter sig

Markederne for bæredygtighed vokser og vil vokse yderligere, forudsiger Marga Hoek. Hvorimod markeder, der ikke er bæredygtige, vil blive mindre. Det vil derfor være direkte risikabelt ikke at tænke FN's verdensmål ind i sin forretningsmodel.

Ulrich Bang er klima- og energipolitisk »

chef i Dansk Erhverv. Han bekræfter, at der kan ligge en risiko i ikke at tænke bæredygtigt som virksomhed.

”Du kan risikere ikke at flytte dig med markedet. For hvis kunderne flytter sig, så skal du flytte med. Og kunderne flytter sig nu. Vi ser det særligt i dagligvarehandlen,” fortæller han. Her køber kunderne mindre rødt kød, som belaster klimaet mere end grøntsager samt kyllinge- og svinekød. Der er også kommet flere veganske varer på hylderne i supermarkederne, og mange kunder har fokus på minimering af plastikemballage.

Ulrich Bang fortæller, at skiftet blandt kunderne er sket meget hurtigere i dagligvarehandlen under klimabølgen end under økologibølgen, og at den gør sig gældende i hele landet.

Det fundamentale skifte mangler

Marga Hoek indrømmer, at det stadig er undtagelsen, at virksomheder er bæredygtige, men hun fornemmer, at det er ved at ændre sig:

”Vi er endelig ved at få et momentum. Det er meget mere tydeligt, når du kigger på, hvor meget mange medier skriver og taler om bæredygtighed. Det er også mere almindeligt, at virksomheder tager det til sig – også dem, der slet ikke er bæredygtige nu.”

Hun erkender dog, at det totale skift til bæredygtig business ikke er kommet endnu.

”For hvis det var tilfældet, ville størstedelen af os bruge bæredygtig energi. De fleste virksomheder ville genbruge og ikke sælge fx usund mad, og det er ikke tilfældet. Vi spiser stadig en masse lort, og vi genbruger kun fem procent af vores plastik på verdensplan,” siger hun.

Det ser dog ud til, at den bæredygtige dagsorden er ved at få fat i de danske virksomheder.

Hos Dansk Industri spurgte de for nylig deres medlemsvirksomheder, om de ser forretningsmuligheder i bæredygtighed. Ni ud af ti svarede, at det gjorde de.

”Det er ret markant, og noget som virksomhederne helt sikkert er med på og langt hen ad vejen er enige i. Men når det så er sagt, så kræver det tit nogle investeringer her og nu. Det medfører omkostninger, som man sandsynligvis

“Når vi snakker med virksomhederne, så er alle med. Specielt i forhold til klimadiskussionen”

Ulrich Bang, Dansk Erhverv

først får noget tilbage for om nogle år,” fortæller Marie Gad fra Dansk industri. Hun pointerer, at omstillingen i høj grad afhænger af kunderne.

Ulrich Bang henviser til en analyse fra i år, som viser, at lidt over halvdelen af Dansk Erhvervs medlemmer arbejder med CSR – altså virksomhedernes sociale ansvar. Ud af den halvdel arbejder 73 % med miljø og klima og 48 % med menneskerettigheder. To ting, der taler direkte ind i verdensmålene.

En moralsk revolution

”Hvis du ser tilbage i historien, var der et tidspunkt, hvor slaveri ikke længere var moralsk acceptabelt. Der er vi på vej hen med bæredygtighed. Jeg håber på, at det om ti år fx er komplet amoralsk at udvinde fossile ressourcer fra jorden,” siger Marga Hoek.

Hun mener dog ikke, at den moralske revolution hos virksomhederne går hurtigt nok. Det er blandt andet derfor, at hun bruger så meget tid på at fortælle om forretningsmulighederne i bæredygtig business.

”Ting opskalerer hurtigst, hvis det også er en god business-case,” siger hun.

I forhold til moralen i danske virksomheder fortæller Marie Gad dog, at når Dansk Industris medlemsvirksomheder vil gå i en mere bæredygtig retning, handler det faktisk mere om det etiske og moralske aspekt.

”Det er ikke forretningsmulighederne, der kommer op som den største grund til, at mange gerne vil være mere bæredygtige. Det er faktisk, fordi de mener, at de har et ansvar for at arbejde henimod at være med til at nå verdensmålene.”

Dansk Erhverv oplever også, at det er andet end rå profit, der driver ønsker om en bæredygtig omstilling.

”Når vi snakker med virksomhederne, så er alle med. Specielt i forhold til klimadiskussionen. Alle virksomhedsejere har jo også børn eller bekendte, der har børn. Så de møder det og bliver påvirket af det og tænker, hvad kan jeg gøre?” fortæller Ulrich Bang.

Det offentlige skal skabe et marked

”Den offentlige sektor skal se på deres indkøb. De har ofte store budgetter og kan bruge mange penge. De kan bruge de penge på nye bæredygtige løsninger, som kan være med til at skabe nye markeder,” mener Marga Hoek.

Ulrich Bang fra Dansk Erhverv forklarer, at der ligger 410 milliarder kroner årligt i den offentlige efterspørgsel i Danmark. Altså penge som blandt andet bliver brugt på varer og tjenesteydelser fra danske virksomheder. Hvis reglerne for offentlige indkøb stiller bæredygtige krav til leverandørerne, kan det derfor virkelig rykke noget.

”Hvis det offentlige efterspørger grønne produkter, så sikrer du dig også, at der er grønne produkter på hylderne, som private kunder kan købe. Det vil være med til at skabe et grønt marked for private aktører,” siger han.

Som eksempel fortæller han, at fem til seks % af Danmarks CO₂-udledning kommer fra cementproduktion. Cement er én af komponenterne i beton.

”Hvis alle offentlige bygherrer kun køber klimavenlig beton, så kan du skabe et marked, hvor producenterne kan omstille deres produktion. Og så kan alle private bygherrer også købe det,” siger Ulrich Bang. ■

DE 3 STØRSTE MULIGHEDER

Det er organisationen The Business Commission, som har regnet på de forretningsmæssige muligheder i at opnå FN's verdensmål. Potentialet er størst inden for disse tre forretningsområder på globalt plan.

Beløbene er estimerede besparelser og beregninger på markedsudvikling på de enkelte områder.

Kilde: 'Better Business, Better World', 2017

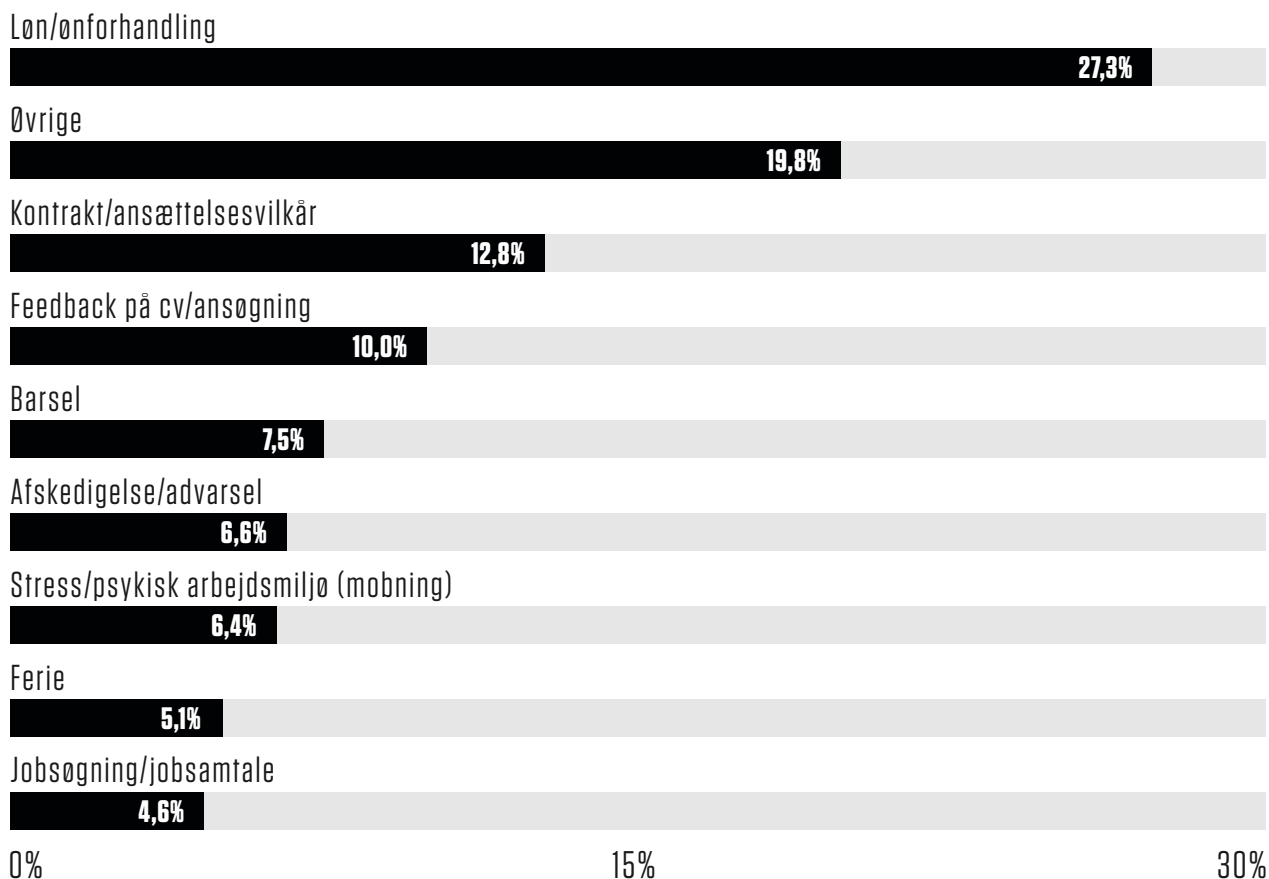
- 
- An illustration of a hand in a dark suit sleeve holding a dark brown watering can. The can is tilted, and a stream of white dots representing water is being poured onto a landscape. The landscape features rolling green hills and several white wind turbines. The background is a solid light green color.
- 1 TRANSPORT**
2.002 milliarder dollars
 - 2 NYE SUNDHEDSLØSNINGER**
1.650 milliarder dollars
 - 3 ENERGIEFFEKTIVISERING**
1.346 milliarder dollars

Djøferne ringer om:

Løn, løn og atter løn

Har du et problem – stort eller lille – kan du kontakte Djøfs Rådgivning og få hjælp. Det gjorde **22.641 Djøf-medlemmer** i løbet af de **seneste 365 dage**. Løn og lønforhandling er topscorer. Et par andre højdespringere stikker ud: Offentlige chefer har som de eneste afskedigelse/advarsel med på deres top-3, og advokatfuldmægtige/advokater har barsel som nr. 2 på deres top-3. Og så var der **1.439 djøfere**, der ringede om stress/psykisk arbejdsmiljø.

Af Eva Bøgelund



TIDSPUNKT PÅ DAGEN OG UGEN FLEST RINGER:

MANDAGE MELLEM KL. 9-10

DAGE PÅ MÅNEDEN FLEST RINGER:

MELLEM DEN 26. OG DEN 29.

Her landes jobskiftene, og her falder opsigelserne.

MÅNED FLEST RINGER:

JUNI

Her søger næsten nyuddannede job, og arbejdsgiverne skal nå at lande ansættelser inden ferien.

FLEST OPKALD FRA:

25-29 ÅRIGE

FLEST KVINDER

34 % MÆND 66 % KVINDER

TOP 3

Det ringer medlemmerne om

Privatansatte

1. Løn/lønforhandling
2. Kontrakt/ansættelsesvilkår
3. Stress/psykisk arbejdsmiljø

Offentligt ansatte

1. Løn/lønforhandling
2. Barsel
3. Kontrakt/ansættelsesvilkår

Offentlige chefer

1. Løn/lønforhandling
2. Kontrakt/ansættelsesvilkår
3. Afskedigelse/advarel

Advokatfuldmægtige og advokater

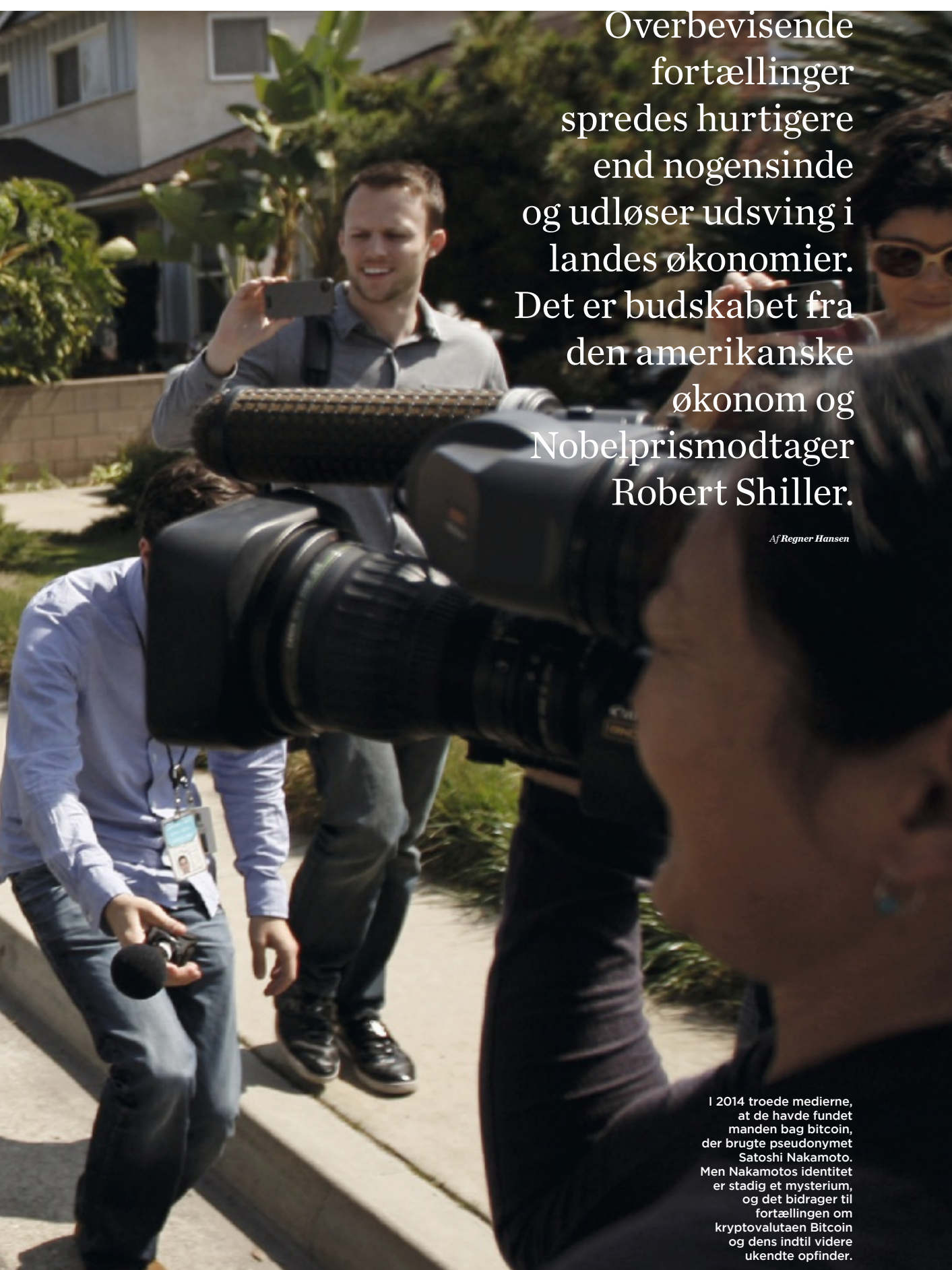
1. Løn/lønforhandling
2. Barsel
3. Kontrakt/ansættelsesvilkår

Studerende

1. Feedback på cv/ansøgning
2. Løn/lønforhandling
3. Kontrakt/ansættelsesvilkår



EN STÆRK
HISTORIE
KAN FÅ
ØKONOMIEN
TIL AT GÅ NED
- ELLER OP



Overbevisende
fortællinger
spredes hurtigere
end nogensinde
og udløser udsving i
landes økonomier.
Det er budskabet fra
den amerikanske
økonom og
Nobelprismodtager
Robert Shiller.

Af Regner Hansen

I 2014 troede medierne, at de havde fundet manden bag bitcoin, der brugte pseudonymet Satoshi Nakamoto. Men Nakamotos identitet er stadig et mysterium, og det bidrager til fortællingen om kryptovalutaen Bitcoin og dens indtil videre ukendte opfinder.

Økonomi handler for meget om nøgletal og økonomiske modeller og for lidt om, hvad der i virkeligheden sker.

Det er et af budskaberne fra den amerikanske professor i økonomi og finansforhold Robert Shiller i hans nye bog. Og han er ikke hvem som helst. Shiller fik Nobelprisen i økonomi i 2013, og nu opfordrer han altså til et opgør med traditionel tænkning om økonomi og økonomiske forandringer.

Han fremfører, at det er muligt at forberede sig langt bedre på finansielle kriser, økonomiske tilbageslag og andre større økonomiske begivenheder, hvis økonomer begynder at interessere sig for historier, som vinder folkelig udbredelse og påvirker økonomisk adfærd.

Narrativ økonomi kalder han tilgangen. Shiller har samlet sine argumenter i bogen 'Narrative Economics', som udkom i oktober. Herunder historiske eksempler og statistisk materiale.

Robert Shiller, mangeårig forsker på Yale University, har flere gange gjort sig bemærket ved korrekt at spå om forestående kriser, fordi han havde blik for, at menneskers beslutninger ikke i alle tilfælde er båret af rationelle overvejelser.

Han påpeger i bogen, at der findes historier – nogle sande, nogle falske – der bliver spredt fra mund til mund, af nyhedsmedier og i stigende grad af sociale medier, og som har konsekvenser for økonomiens tilstand, fordi de indgår i vores grundlag, når vi tager skridt til at investere, forbruge og spare op.

Nøgletal og modeller

På trods af disse historiers indlysende væsentlighed har kun få økonomer viet dem

"Problemet er, at det ikke er muligt at advare om et økonomisk tilbageslag ud fra modellerne, før krisen har indfundet sig,"

Robert Shiller

opmærksomhed, erklærer Robert Shiller.

Han bringer i bogen et søjlediagram, der viser, at ordet 'narrativ' kun indgår i 1-3 % af alle videnskabelige artikler om økonomi og finansforhold over en længere årrække, mens andelen er på 6-17 % i flere andre videnskabelige discipliner.

Shiller mener, at økonomifaget skiller sig uheldigt ud, fordi visse skrivebordsteorier har været fremherskende gennem årtier. Nemlig at det markedsøkonomiske system er optimalt til at fordele ressourcerne, og at mennesker altid stræber efter det økonomisk maksimale.

"Jeg er fagligt opvokset med disse forestillinger, hvor nøgletal og modeller bliver betragtet som solide redskaber til at få greb om økonomien. Det bliver ikke anset for vigtigt, om antagelserne er understøttet af observationer af faktiske forhold. Problemet er, at det ikke er muligt at advare om et økonomisk tilbageslag ud fra modellerne, før krisen har indfundet sig," siger Robert Shiller via Skype fra New Haven, Connecticut.

Han nævner i sin bog, at kun 17 af Den Internationale Valutafonds 469 varslede recessioner siden 1988 var varslet mindst et år i forvejen. Det viser et studie fra det finansielle analysefirma Fathom Consulting.

Shiller vurderer, at den dominerende økonomiske tradition desuden er hjulpet frem af, at der fra omkring 1930 blev adgang til data om arbejdsløshed, løn, skat, renteniveau og national produktion.

"Økonomi handler umiddelbart om tal. Men under tallene ligger mere komplekse forhold, som tallene ikke altid afspejler," siger han.

Han giver som eksempel arbejdsløshedstal i USA. Her bliver personer, der svarer, at de ikke forsøger at finde et arbejde, rubriceret som 'uden for arbejdsmarkedet'. Det er ikke retvisende, indvender han.

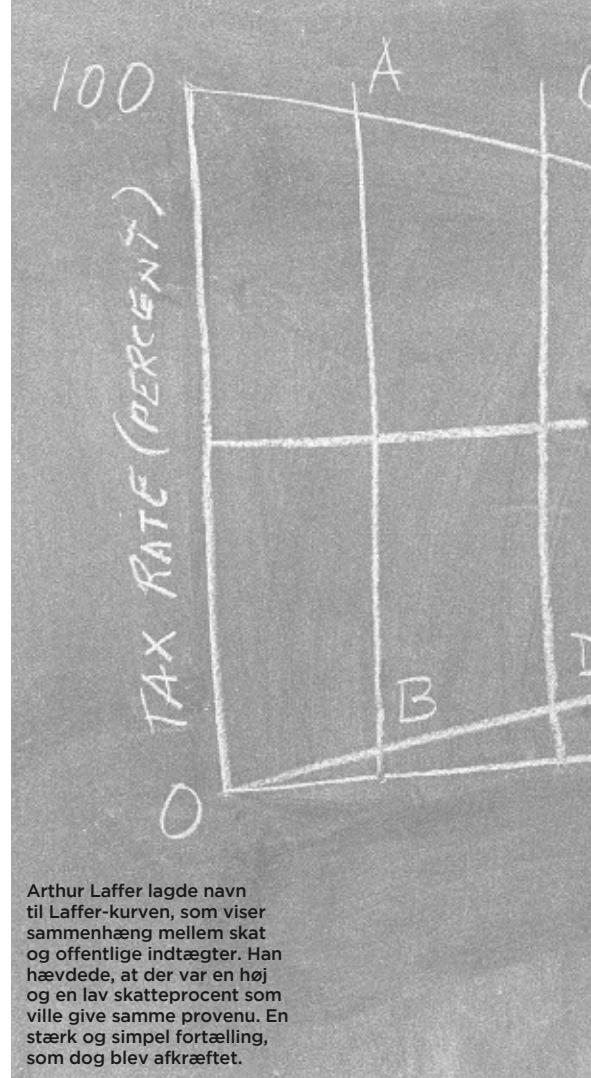
Det er som epidemier

Narrativ økonomi bliver af Robert Shiller defineret som studiet af folkelige narrativer med økonomiske implikationer, og hvordan disse ændrer sig gennem tiden. Det er spredning og dynamikker, han fokuserer på.

Han lægger ikke skjul på, at han er stærkt inspireret af epidemier fra lægevidenskaben.

Shiller mener, at økonomiske udsving et langt stykke er drevet af smittende økonomiske narrativer, som er stærkt forenklede.

"Det ser ud til, at den menneskelige bevidsthed forsøger at nå frem til en fast forståelse af begivenheder ved at forme dem som narrativer, hvori der gerne indgår personer eller grupper af personer," konstaterer han.



Arthur Laffer lagde navn til Laffer-kurven, som viser sammenhæng mellem skat og offentlige indtægter. Han hævdede, at der var en høj og en lav skatteprocent som ville give samme provenu. En stærk og simpel fortælling, som dog blev afkræftet.

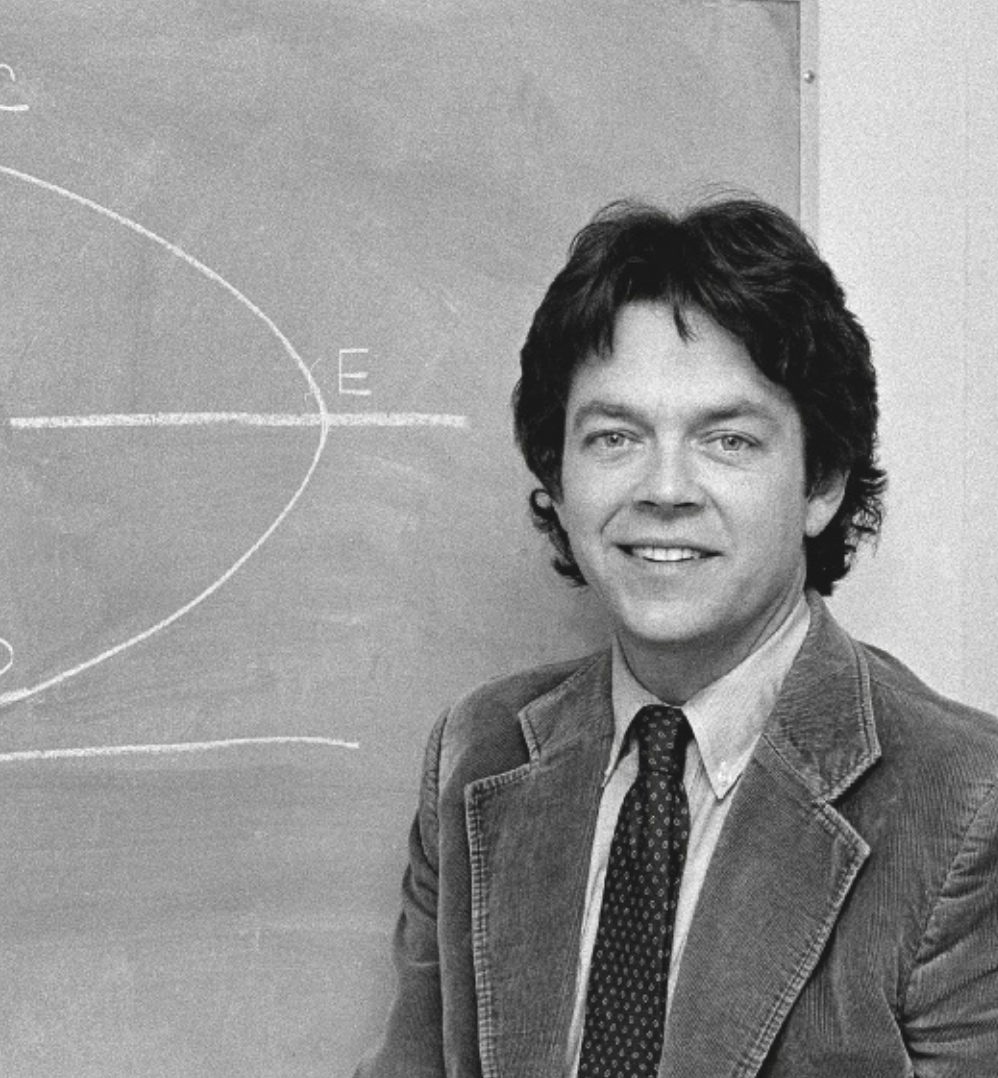
Et studie om velgørenhed, som den amerikanske professor i kommunikation, Keith Weber, ifølge bogen offentliggjorde i 2006 sammen med kolleger, viser, at et budskab om stillingtagen til organdonation var mere effektivt, hvis det var formidlet som en historie end som statistik.

Om de mere specifikke kendetegn ved smitsomme narrativer siger Shiller, at narrativer typisk optræder i sammenstillinger, hvor deres troværdighed hviler på et sæt af andre, allerede eksisterende narrativer. Han siger, at det også er meget udbredt med narrativer, som flyder sammen, fordi de har omtrent samme økonomiske virkninger på et givet tidspunkt.

Narrativer, som fremkalder stærke følelser, eller som er meget visuelle, generelt er mest smitsomme.

Shiller siger desuden, at også narrativer, der involverer en person med høj status eller en kendt person, synes særligt levedygtige.

Robert Shiller har lavet en særlig liste over ni narrativer, der vender tilbage gentagne gange, eller som muterer. Blandt de mest effektfulde er fortællingen om, at maskiner vil gøre mennesker arbejdsløse. Dette narrativ har været kendt siden 1920'erne, men det har indtil videre vist sig



at være et skræmmebillede snarere end en realitet, påpeger han. Ikke desto mindre har det påvirket økonomiske beslutninger.

Bitcoin og Laffer-kurven

Robert Shiller bringer i 'Narrative Economics' en stribe eksempler på narrativer med økonomisk indvirkning. To af eksemplerne finder han udpræget illustrative: Bitcoin og Laffer-kurven.

Han konstaterer, at kryptovalutaen Bitcoin udløste meget snak, entusiasme og iværksætter-aktivitet efter lanceringen i 2009. Valutaen har været genstand for heftig spekulation, til trods for at den kun er anvendt meget begrænset til faktisk handel med varer og tjenesteydelser.

Han mener, at Bitcoin var et stærkt narrativ, fordi den erklærede opfinder, Satoshi Nakamoto, ikke er identificeret, hvilket forlener historien med mystik. Historien har også et anarkistisk anstrøg, fordi den tilsyneladende tilbyder fritænkende, driftige, kosmopolitiske unge en mulighed for at vriste sig fri af kedelige bureaukrater og finansielle institutioner.

Læg hertil løfterne om hurtig fortjeneste.

Shiller siger om Laffer-kurven, at det er en graf, præsenteret af den amerikanske økonom Arthur Laffer i 1974, der åbnede

op for at sænke skatten.

Grafen viser sammenhængen mellem henholdsvis skatteprocent og offentlige indtægter fra beskatning, og den har form som et omvendt U. Laffers pointe var, at der var en høj og en lav skatteprocent, som ville give det samme statslige provenu.

Laffers pointe blev grebet af Ronald Reagan, amerikansk præsident fra 1980, og Margaret Thatcher, britisk premierminister fra 1979. Laffer-kurven blev central i deres økonomiske politik, udbudsøkonomien, hvor økonomien stimuleres ved bl.a. at lempe på erhvervslivets skatter.

Shiller mener, at Laffer-kurven blev et overbevisende narrativ, fordi en Wall Street Journal-journalist skrev, hvordan Laffer havde tegnet kurven på en serviet under en middag med topembedsmænd i Det Hvide Hus (hvilket han aldrig selv bekræftede).

Desuden var budskabet såre simpelt og tillokkende for mange vælgere, men teorien blev med tiden afkræftet af virkeligheden.

Løgne spredes hurtigst

Et af Robert Shillers udsagn om narrativer er, at sandhed ikke er nok til at bremse falske narrativer. Han henviser her bl.a. til et studie af dataloger Soroush Vosoughi

fra MIT, som i 2018 sammen med kolleger påviste på basis af tweets, at falske historier blev spredt seks gange så meget som sande historier.

"Hvis man hører en god historie, er man ofte ikke fokuseret på detaljerne, og så kan man ende med at glemme, at der måske var et eller flere aspekter, der ikke var helt korrekte, og man tager den til sig," siger Shiller.

I denne balance mellem sandt eller falsk dukker Donald Trump uvægerligt op. Shiller mener, at USA's præsident er 'et geni til positive narrativer'.

"Han er leder af en stamme, som føler, at deres identitet er knyttet op på ham. Derfor kan han slippe af sted med at sige hvad som helst – tilhængerne er parate til at godkende hele pakken," siger Shiller.

Han tilføjer, at vi alle sammen er tilbøjelige til at være mere modtagelige over for budskaber – også økonomiske – der stemmer overens med vores grundholdning. Robert Shiller påpeger, at med fremkomsten af sociale medier er der skruet op for intensiteten i spredningen af narrativer.

At gå viralt, som er blevet en populær beskrivelse, er migreret fra lægevidenskab til de sociale mediers sfære.

"Hastigheden i transmissionen øges, hvis en hel gruppe modtager budskaber på samme tid. Samtidig bliver nogle budbringere super-spredere, fordi der er skærpet konkurrence om opmærksomheden. Blandt dem er Donald Trump," siger Robert Shiller.

Virkeligheden derude

Robert Shiller konstaterer, at der er ved at ske en opblødning i økonomers tilgang til faget. Der er gjort plads til adfærdsøkonomi, som beskriver et adfærdsmønster, hvor folk systematisk agerer anderledes, end hvad der objektivt er det mest hensigtsmæssige. Men mens adfærdsøkonomi udspringer af psykologi, ser han narrativ økonomi som et bredere studie med bånd til sociologi.

"Jeg tror, at der er en spirende revolution i økonomisk videnskab. På grund af adgangen til Big Data er det muligt at interessere sig for data, som ikke udsendes af regeringer og styrelser. Disse data kan hjælpe til at forstå, hvordan folk tænker om økonomi, i stedet for snævert at give input til modeller. De kan sætte os i stand til at få styr på narrativer, så vi kan forstå, hvordan narrativerne virker," siger han.

"Videnskab er ikke at opstille ligninger, men at undersøge, hvad der i virkeligheden sker," lyder udgangsreplikken fra nobelpristageren. ■

Robert J. Shiller: 'Narrative Economics. How Stories Go Viral & Drive Major Economic Events'. Princeton University Press, 2019.

3 chefer fortæller hvorfør de (ikke) giver lønforhøjelser

Hvad skal der til, for at chefen vil give mere i løn?
Her fortæller tre ledere, hvad der skal til for at overbevise
dem om, at en medarbejder fortjener en højere løn.

Af Linda Overgaard



MARLENE NØRGAARD CAROLUS

Adm. direktør, MyBanker. Tidligere global chef for Private Wealth Management i Danske Bank samt lederstillinger i Nordea Private Banking, LD Invest, ABN Amro Bank m.fl. Er uddannet Executive MBA fra CBS.

”Jeg kunne ikke undvære ham...”

Når en medarbejder antages at være fuldstændig uundværlig for arbejdspladsen, er der basis for en ekstraordinær lønforhøjelse. Og det var netop det, der var situationen, da Marlene Nørgaard Carolus i et tidligere job gav en lønforhøjelse på hele 15 %.

”Jeg kunne simpelthen ikke undvære ham på det område, han beskæftigede sig med på præcis det tidspunkt. Men i dag ville jeg ikke give sådan en lønforhøjelse,” fortæller Marlene Nørgaard Carolus, som nu er administrerende direktør for MyBanker – som er en fintech-virksomhed, der faciliterer et overskueligt og ubesværet bankskifter.

I det tidligere job, hvor hun blev presset til at give den store lønforhøjelse, var det en kollega i ledergruppen, der talte sig op til en lønforhøjelse på 15 % oven i grundlønnen. Hun så ikke anden udvej end at sige ja, fordi hun ikke kunne undvære ham i den vigtige funktion, som han varetog. Men i dag ville hun altså reagere anderledes på et lignende lønkrav.

”Der var en læring for mig i det, for jeg har fundet ud af, at det her med at gå op i løn kun giver en meget kortvarig glæde,” fortæller Marlene Nørgaard Carolus.

Ja, faktisk er det hendes erfaring, at glæden sådan set kun varer, lige indtil medarbejderen har fået sin første lønseddel med den nye løn. Derfor kigger hun nu mere på jobtitel og ansvarsområde, hvis det er nødvendigt at gøre noget ekstra for at holde på en medarbejder.

”En ny titel og et større ansvarsområde mærkes hele tiden i hverdagen, hvorimod en lønforhøjelse ikke opleves på samme varige måde, når den først er givet,” siger hun.

Dog skal lønnen som udgangspunkt være på et niveau, så man som arbejdsgiver betaler markedsprisen, mener hun.

BENJAMIN RUD ELBERTH

Rådgiver om digital interessevaretagelse, salg og PR. Forelæser i politisk digital kommunikation på Københavns Universitet. Cand.mag. i dansk og master i cross-media communication.

”Jeg indgik en aftale med min medarbejder”

Egentlig bad medarbejderen ikke selv om en lønforhøjelse. Og dog. Han manglede nogle konkrete kompetencer og inviterede dermed til en aftale, som indebar, at han skulle lære noget – og så til gengæld ville få lønforhøjelse.

”Jeg sagde til ham, at hvis han ville gøre sig dygtigere inden for et bestemt felt, så kunne vi lave en aftale om, at han kunne få mere i løn. Og det gjorde vi så,” fortæller Benjamin Rud Elberth.

Konkret handlede det om, at medarbejderen allerede var rigtig dygtig til at bruge Facebook, men havde brug for at blive bedre til også at håndtere LinkedIn. Og det blev der lavet en lille ’mini-overenskomst’ om, så medarbejderen ville få mere i løn senere, når han havde lært noget mere om LinkedIn.

Benjamin Rud Elberth driver kommunikationsfirmaet Elberth Kommunikation, hvor han tidligere har haft et mindre antal ansatte. Det er hans opfattelse, at der kan være tre grunde til at give lønforhøjelse: Enten at den ansatte har de efterspurgte kompetencer, at den pågældende viser et stort engagement eller at han/hun arbejder solen sort.

Benjamin Rud Elberths erfaring er i øvrigt også, at lønnen ikke i sig selv motiverer nogen. Og han mener, at man som chef har overset noget, hvis medarbejdere selv beder om lønforhøjelse, for lederen skal hele tiden have øje for udviklingspotentiale.



LARS FRELLE-PETERSEN

Direktør i Dansk Industri (DI). Tidligere bl.a. direktør for Digitaliseringsstyrelsen. Uddannet cand.scient.adm. fra RUC. I bestyrelsen for Roskilde Festival.

”Det blev en laaang samtale”

Lars Frelle-Petersen er it-direktør i Dansk Industri, men den lønsamtale, han især husker, stammer fra dengang han var ansat i en lederstilling i et ministerium. Her modtog han en e-mail med hele SEKS siders argumentation fra en medarbejder, som han skulle have lønsamtale med næste dag.

”Det var ikke småpenge, han forlangte, men adskillige gange 10.000 kroner. Han var særdeles utilfreds med sin løn, og det blev en meget lang lønsamtale,” fortæller Lars Frelle-Petersen.

Aftenen før var han så nødt til at sidde oppe til sent for at få læst alle seks siders meget detaljerede argumentation for lønforhøjelse – som medarbejderen i øvrigt både havde fremsendt via e-mail og afleveret i printet version. De seks sider indeholdt detaljeret lønstatistik og en række argumenter, og selve lønsamtalen tog en hel time, da medarbejderen også mundtligt brugte usædvanlig lang tid på at kæmpe for mere i løn.

Selv om den pågældende medarbejder havde forberedt sig ekstraordinært grundigt – og var meget utilfreds med sin løn – så fik medarbejderen intet ud af sine anstrengelser, for Lars Frelle-Petersen stod fast på det beløb, han havde bestemt på forhånd. Ellers ville medarbejderen have sprængt alle lønrammer, og stigningen ville blive kendt af alle, da der var åbne lønlistor på den pågældende arbejdsplads.



Sådan bygger man for 850 millioner kroner sygehus i en grøn tid

Hvordan tænker du den grønne omstilling ind i alle dele af din organisation? Måske ligger svaret på det spørgsmål i Esbjerg.

Af Øjvind Hesselager Illustration Alessandro Gottardo

Tidens krav er, at alle organisationer skal tænke grønt og spare på jordens ressourcer – og det er en politisk nødvendighed at vende hver en skattekrone og gøre driften rationel. Men hvordan går man fra ord til handling?

Måske ligger en del af svaret i Esbjerg. Her er de lige nu ved at lægge sidste hånd på et byggeprojekt til 850 millioner kroner, der skal forvandle Sydvestjysk Sygehus til et af landets fire akutsygehuse. Nye sengeafsnit, renoverede facader og en enorm helikopterlandingsplads er synlige tegn på udbygningen, som har givet anledning til en grøn overhaling af hospitalet.

Det handler om detaljen, forklarer projektchef Svend Erik Nielsen: Alt fra mindre desserter til større vinduer er med til at gøre det nye Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg både effektivt og grønt. Og samtidig bliver patienterne hurtigere raske. Læs om det her:

1 Færre retter, mindre madspild
Antallet af retter på menuen i akutmodtagelsen blev i 2015 skåret ned fra syv til to – der til gengæld kan fås hele dagen. Nemlig når patienten er sulten – med andre ord bestemmer patientens mave og forløb, hvornår der er mad.

”Det giver mindre madspild,” siger projektchef Svend Erik Nielsen.

”Før kunne de få en ostemad, hvis de var sultne på ’det forkerte tidspunkt’. Der er ikke noget galt med en ostemad, men nu kan de også få varm mad, hvis de har lyst til det.”

I den nye sengebygning kommer køkkenet rundt med en madvogn med en buffet, hvor patienterne selv kan vælge.

”Den model giver lidt mere madspild, men til gengæld har vi vurderet, at det var vigtigere med valgmuligheder for patienterne,” siger Svend Erik Nielsen.

Da sygehuset i 2015 ændrede på antallet af retter i akutmodtagelsen, blev madspildet reduceret med 90 % i afdelingen og med 20 % på hele sygehuset.

2 Hurtigere data giver hurtigere udskrivelse
”Vi har arbejdet på, at data bliver tilgængeligt hurtigere, så man som patient ikke skal vente på svar på sine blodprøver eller på at få taget et røntgenbillede. Det betyder mindre ventetid, og dermed kan man hurtigere få sin diagnose og komme i behandling,” siger Svend Erik Nielsen.

Ændringer i arbejdsgange har betydet, at sygehuset er gået fra at udskrive 60 % til mere end 70 % af patienterne inden for 48 timer.

I har altså mere end 10 % flere, der bliver udskrevet hurtigt – bare fordi I har taget andre beslutninger?

”Ja. Hvis vi kan lave en blodprøve inden en time i stedet for at vente fire timer, så kan vi sætte behandlingen i gang før,” siger Svend Erik Nielsen.

Er det vigtigt?

”Ja. Det betyder, at man som patient kan få en kortere indlæggelse. Det er selve krumtappen, vi har at gøre med her.”

3

Mindre desserter

”Det er bedre at give to gange citronfromage end at give en stor portion og smide halvdelen ud. Det reducerer madspild – men giver så lidt mere emballage,” siger Svend Erik Nielsen.

Patienterne har i den nye sengebygning mulighed for selv at hente maden ved madvognen, hvis de kan.

”Det er godt for patienterne at bevæge sig, og når de kommer hen til vognen, er der ’valg i nuet’, så de kan vælge det, de har lyst til,” supplerer Gitte Glibstrup, der er ansvarlig for kommunikation i Projektafdelingen.

”Hovedformålet for sygehusene er at levere gode patientforløb – og det kan sagtens betyde, at vi så får en grøn og en økonomisk gevinst,” siger Svend Erik Nielsen.

4

Engangsservice eller ej?

Er det bedst at vælge engangsservice? Eller flergangsservice?

I 2015 besluttede holdet bag sygehuset at bruge engangsservice. Fordi:

”Hvis man bruger flergangsservice, skal det først produceres og transporteres til sygehuset, og man skal også bruge hænder på at vaske det op,” siger Gitte Glibstrup.

Men der er andre hensyn:

”Vi har fundet ud af, at for nogle patienter er flergangsservice bedre og giver en større patientoplevelse kvalitet,

”Hovedformålet for sygehusene er at levere gode patientforløb – og det kan sagtens betyde, at vi så får en grøn og en økonomisk gevinst”

Svend Erik Nielsen, projektchef

når man eksempelvis spiser med en gaffel med tyngde – også for de patienter, hvor hånden er usikker.”

Derfor bliver det nu både og:

”Vi har besluttet, at vi vil kunne begge dele, så man kan godt sige, at vi er blevet klogere, siden vi tog beslutningerne i 2015,” siger Svend Erik Nielsen.

Han understreger, hvor vigtigt samarbejdet i organisationen er for omstillingen.

”Vi vil gerne vælge det, der er høj kvalitet for patienten, og som hænger sammen både økonomisk og bæredygtigt.”

5

Vandspild kan være godt

Det er ifølge Svend Erik Nielsen ikke det vigtigste indsatsområde at spare vand på et sygehus, hvor vandforbruget generelt ikke er så højt på især sengeafsnit.

”Mange tror, at armaturer med følere, der tænder og slukker selv, det er bare godt,” siger Svend Erik Nielsen, ”men det er det ikke nødvendigvis.”

Forklaringen er, at for megen vandbesparelse betyder, at vandet står stille længe i rørene, hvilket skaber et gunstigt miljø for bakterier som legionella.

”Svækkede mennesker, der udsættes for legionella, det er bare ikke godt.”

6

Fra 1.137 til 512 varer

Svend Erik Nielsen stryger til tavlen, griber en tusch og illustrerer en sengeetage. Det helt centrale er, hvor i geografien depoterne med plejeremedier som kanyler, plastre og andet ligger.

”I den eksisterende sengebygning var der seks skabsdepoter på en afdeling med 28-32 patienter. Og der var ikke det samme i skabene. Sygeplejerskerne skulle gå fra patienterne for at hente tingene, og ofte måtte de gå mellem flere skabe for at finde det, der skulle bruges,” siger Svend Erik Nielsen.

Nu er sortimentet blevet trimmet.

”Det har betydet, at vi er gået fra 1.137 forskellige varer til 512, og samtidig har vi placeret de hyppigst anvendte varer tæt på patienten,” siger Gitte Glibstrup.

7

Hvad skal vi med skraldespande?

”Det næste bliver, hvad vi gør ved spildet fra afdelingerne? Det er jo ikke affald. Det er varer, der skal retur, i stedet for at smide det væk,” siger Svend Erik Nielsen.

Hans tankegang er så sporet ind på at undgå spild, at han slet ikke tænker på at smide væk. I udgangspunktet.

”Da vi indrettede kontoret, drillede jeg Gitte, fordi hun som noget af det første ledte efter en skraldespand med flere rum. Ikke fordi jeg har noget imod skraldespande. Men vi skal undgå at smide noget væk. Og så behøver vi ingen skraldespand.”

Den historie har Gitte hørt før. Men hun griner nu med alligevel.

”Alle initiativer tæller, og der er både små og store indsatser. Det vigtigste er, at vi gør noget, og vi lærer hele tiden,” siger hun.

”Men en grøn omstilling tager tid. Vi som sygehus er trods alt kun en lille del af den kæde.”

8

Større vinduer giver mere dagslys

Sydvestjysk Sygehus har i den nye sengebygning købt store vinduer med trelagsglas med høj UV-værdi og integreret intelligente persiener.

”Vi har hævet højden på vinduerne. For hver gang du gør et vindue X højere, så har du faktor fem gange X på den afstand, det naturlige dagslys kan nå

ind i rummet!” siger Svend Erik Nielsen.

Lettere omskrevet betyder det, at høje vinduer giver et godt lys ind i bygningen. Det betyder i dagligdagen, at man kan 'nøjes' med naturligt dagslys længere ind i dybtliggende rum, hvilket har en effekt på elregningen.

De intelligente persienner betyder, at hvis solen bager ind på bygningen, så lukker de for – det betyder selvfølgelig, at lyset ikke kommer ind, men det betyder samtidig, at varmen heller ikke lukkes ind. Den bliver reflekteret væk.

”Og så skal man bruge mindre el på at køle sygehuset ned. Så det er igen en overvejelse af de forskellige hensyn,” siger Svend Erik Nielsen.

9

Skrå flader sparer timer

”Vi vil helst ikke have vandrette flader nogen steder. Vores skabe er skrå foroven, så støvet ikke kan lægge sig,” siger Svend Erik Nielsen.

Gitte Glibstrup:

”Så er det nemmere at holde rent. Derfor har vi helst heller ikke ting stående på gulvet. Det er væghængt.”

Svend Erik Nielsen: ”Det sparer timer på rengøringen.”

10

Print! Men først når du står ved printeren

”Vi har i den nye sengebygning to printere for hver enhed med 28-32 patienter. Men du får først dit print,

når du står ved printeren og bipper dit personalekort. Den printer ikke, bare fordi du trykker 'print',” forklarer Svend Erik Nielsen.

Gitte Glibstrup: ”Så skal du heller ikke huske, hvilken printer du har valgt. Du skal heller ikke printe om, fordi du ikke kan finde printet. Det sparer papir. Og tid.”

Og så er der alt spildpapiret.

”I dag sender vi det ud af huset til makulering. Men det er jo noget, vi betaler for at komme af med. I stedet kan vi måske makulere selv og lave baller af det, som er penge værd. Det er noget af det, vi skal til at se på,” siger Svend Erik Nielsen. ■

10 år med omstilling i Esbjerg

SYDVESTJYSK SYGEHUS' ombygning til et akutsygehus blev vedtaget af Region Syddanmark i marts 2010. I alt koster projektet 850 millioner kroner. Sygehuset ligger i Esbjerg.

SYGHEUSET ÅBNEDE I 2016 en fælles akutmodtagelse, hvor patienterne maksimalt må være i 48 timer. Herpå udskrives eller overflyttes de.

LIGE NU LÆGGES SIDSTE HÅND på en ny sengebygning med 158 stuer med en seng på hver. Sengebygningen tages i brug fra november 2019 til marts 2020, hvor den er i fuld drift.

ALLE 2.400 MEDARBEJDERE på sygehuset bliver påvirket af projektet og byggerierne.

BUDGET OG TIDSPLAN er indtil nu overholdt.

ANDELEN AF PATIENTER, der udskrives inden for 48 timer, er steget fra 60 til godt 70 %. Det sparer sengepladser.

DET ER PROJEKTAFDDELINGEN, der af Region Syddanmark er sat til at varetage de omfattende ud- og ombygninger af Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg.



Halvsløj bog om OPP

Carsten Greves bog om offentlige-private partnerskaber, OPP, udfylder desværre ikke sin mission og kan kun anbefales, hvis man er på jagt efter en let tilgængelig introduktion til teoriapparatet bag OPP.

Af *Joachim Sperling*



OM FORFATTEREN

Carsten Greve er professor i offentlig ledelse og styring på Institut for Organisation på CBS. Uddannet cand.scient.pol. og ph.d. fra Københavns Universitet. Forsker i reformer af den offentlige sektor, offentlig ledelse og offentlige-private partnerskaber.



OM ANMELDEREN

Joachim Sperling er cand.polit. og direktør i tænketanken Xcelfuture. Tidligere ansat i Erhvervsministeriets departement, hvor han bl.a. var sekretær for den første velfærdskommission.

På papiret er Carsten Greves nye bog om offentlige-private partnerskaber, OPP, en god idé. Hvorfor den ikke lykkes, skal jeg vende tilbage til.

Carsten Greve er en af Danmarks absolut førende forskere på området med en omfattende publikationsliste på internationalt niveau. Han er desuden også en efterspurgt oplægsholder og har bidraget til at udbrede kendskabet til OPP over en lang årrække.

Hvad går OPP egentlig ud på? Det er mange sikkert i tvivl om. I Danmark har vi brugt OPP alt for lidt, mens man i andre lande har brugt modellen alt for meget. Her tænker jeg navnlig på Storbritannien, hvor OPP-modeller er blevet politisk kastebolde i ideologiske kampe om offentligt ejerskab. Det bør ikke være hensigten med modellen. Tanken med OPP bør være, at man udnytter hinandens kompetencer til at samarbejde om løsningerne. Og ved at bruge de rigtige modeller er der gevinster at hente både for den offentlige og den private part – og for samfundet som helhed.

OPP kan bl.a. anvendes ved infrastruktur-projekter inden for transport, byggeri, it og sundhed, hvis bestemte forudsætninger er opfyldt. Der skal være privat medfinansiering involveret, og man skal have opstillet en model for samarbejdet, så risikoen deles mest hensigtsmæssigt. Det involverer en del jura til at begynde med.

En mellemstor kommune er ikke nødvendigvis verdensmester i at bygge et plejehjem, men det kan et privat konsortium være, hvis eksempelvis en pensionskasse samarbejder med

en entreprenør og et rådgivende ingeniørfirma om byggeriet på baggrund af etablerede modeller. Den offentlige og private part aftaler prisen på forhånd ud fra en række specifikationer, og så sikrer det private konsortium, at byggeriet vedligeholdes over en periode på eksempelvis 20 år, hvorefter aktivet overgår til en af parterne.

Dermed undgås, at en kommune fristes til at undlade at vedligeholde plejehjemmet, hvis der pludselig opstår behov for penge andre steder. Vi kender også problemstillingen fra jernbanen. I 1980'erne var der politisk konsensus på Christiansborg om, at det ikke var nødvendigt at vedligeholde jernbanelinjet. Det var en fatal beslutning. Ved at udskyde vedligeholdelsen blev det senere langt dyrere – ikke bare i reparationsudgifter, men også på grund af at pendlere mistede tillid til den offentlige transport, når man ikke længere kunne stole på, at togene afgik til tiden.

Den offentlige bygningsmasse har desværre også et efterslæb mange steder. Det ender med at blive langt dyrere for skatteyderne, når nødvendig vedligeholdelse udskydes i det uendelige, og derfor burde alle større offentlige projekter planlægges og finansieres over hele deres levetid. Det er mange politikere og embedsmænd imod – bl.a. fordi det for alvor bliver tydeligt, at de reelle muligheder for at prioritere de offentlige udgifter er yderst begrænsede, når det kommer til stykket – medmindre man hæver skatterne. Men man må for fremtidige skatteborgeres skyld håbe, at det totaløkonomiske princip bliver indført ved den kommende revision af budgetloven. Det er efterhånden

blevet en af Danmarks vigtigste love.

Af visse årsager indgår disse overvejelser desværre ikke i Carsten Greves bog. Bevares – man kan jo ikke komme ind på alt i en lille bog på 150 sider, men når man nu får chancen for at fortælle om en interessant samarbejdsmodel, der virkelig ville kunne rykke Danmark i en bedre retning, undrer det mig, at den er fyldt op med obskure eksempler som eksempelvis et partnerskab om fuldkornsbrød. Det kan være nok så interessant, hvis man som Carsten Greve kender godt til partnerskabet og de personer, der er involveret, men for alle andre er det mindre interessant. Det samme gælder for de øvrige eksempler – de er om muligt endnu mere irrelevante. Det undrer mig, når nu der var så mange andre muligheder i langt større skala og betydning.

Bogen skal dog have ros for at præsentere den bagvedliggende teori om OPP og for sin redegørelse af forskellige typer af partnerskaber. Men det ændrer ikke på, at bogen er kedelig at læse. Det er ærgerligt, når formålet var at gøre idéen om partnerskaber bredt tilgængelig.



VÆRKSTED

Kritik fra 128 ældre

I alt 128 personer fra 12 forskellige faggrupper fortæller, hvad der gav mening i deres arbejdsliv, og hvad der var frustrerende. De gik på pension i 2010'erne og har nu været med i en række 'fortidsværksteder' for at beskrive, hvad der skal til for et meningsfyldt arbejdsliv. Delta-gerne fortæller om fordybelse, der er forsvundet, og om New Public Management og mikrostyring, der gør det svært at udfylde opgaverne. Men også om stive omgangsformer, der er afløst af mere samarbejde og større fleksibilitet.

'Arbejdet forstået baglæns – Erfaringer fra 40 års arbejdsliv'
Af Mads Christoffersen, Lisbet Theilgaard og Niels Møller, forlaget Frydenlund



BILLEDBOG

Domstol med historie

25 markante kulturpersonligheder og forfattere har skrevet hver en tekst i anledning af, at Højesteret har været placeret på Christiansborg Slot i 100 år. Hovedforfatteren er Jon Stokholm, som er højesteretsdommer og har haft denne titel siden 2003. Bogen bæres i høj grad af billeder, som er taget af den prisbelønnede fotograf Tine Harden.

Bogen kommer i forlængelse af jubilæumsbogen 'Højesteret gennem 350 år', som blev udgivet i 2011 og indeholdt indlæg fra en række førende jurister – ligeledes med Jon Stokholm som redaktør.

'Den højeste ret – Et levende hus'
Af Jon Stokholm, Gyldendal

Udvalgte nyheder fra Ex Tuto Publishing



Henrik Udsen, *IT-ret* (4. udgave, 2019)

784 sider | kr. 795 inkl. moms

Steen Treumer (red.) mfl., *Udbudsretten* (2019)

564 sider | kr. 695 inkl. moms

Linda Nielsen & Ingrid Lund-Andersen, *Familieretten* (9. udgave, 2019)

360 sider | kr. 495 inkl. moms

Jan Trzaskowski & Max Gersvang Sørensen, *GDPR Compliance* (2019)

448 sider | kr. 450 inkl. moms

Thomas Riis & Jens Schovsbo, *Lov om forretningshemmeligheder* (2019)

316 sider | kr. 495 inkl. moms

Gratis abonnement

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



Ex Tuto har siden 2005 leveret aktuel juridisk faglitteratur skrevet af forskere, advokater og jurister, der har *ny viden og overblik*, som de gerne vil dele.

FÅ MERE VIDEN på www.extuto.dk

Ex Tuto
PUBLISHING
www.extuto.com



LØRDAG
D. 16. NOV.
14.00

Lørdag d. 16/11 kl. 14.00-14.20

**HANNE MARIE MOTZFELDT
OG MIKKEL FLYVERBOM**

Hvad sker der med retssikkerhed og gennemsigtighed i digitale organisationer?

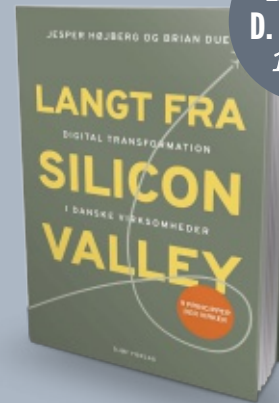


LØRDAG
D. 16. NOV.
15.00

Lørdag d. 16/11 kl. 15.00-15.20

**JØRGEN GRØNNEGÅRD
CHRISTENSEN, PETER
BJERRE MORTENSEN OG
HANS DRACHMANN**

Hør sidste nyt fra skattefronten.



LØRDAG
D. 16. NOV.
16.00

Lørdag d. 16/11 kl. 16.00- 16.20

**JESPER HØJBERG, BRIAN
DUE OG ASTRID HAUG**

Om hvordan du som leder får succes med digital transformation.



LØRDAG
D. 16. NOV.
17.00

Søndag d. 17/11 kl. 17.00-17.20

**CHARLOTTE KIRKEGAARD OG
NIELS KRAUSE-KJÆR**

Om bedre kønsfordeling på chefgangen.



SØNDAG
D. 17. NOV.
12.00

Søndag d. 17/11 kl. 12.00-12.20

**HJARN Z. BORBERG OG
RUSHY RASHID**

Vi afliver myterne om dårlig integration i Danmark.



SØNDAG
D. 17. NOV.
13.00

Søndag d. 17/11 kl. 13.00-13.20

**JONAS CHRISTOFFERSEN
OG MADS BRYDE ANDERSEN**

Skal dommere eller politikere bestemme?

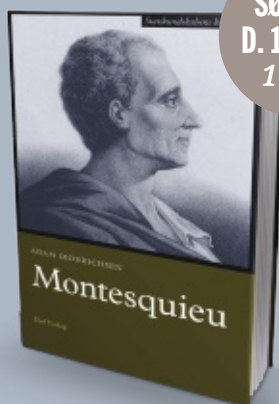


SØNDAG
D. 17. NOV.
14.30

Søndag d. 17/11 kl. 14.30-14.50

**MARTIN MARCUSSEN,
SVEND ROED NIELSEN OG
ANNA LIBAK**

Om kritisabel behandling af udenlandske diplomater i Danmark.

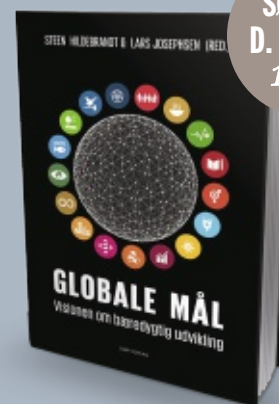


SØNDAG
D. 17. NOV.
15.30

Søndag d. 17/11 kl. 15.30-15.50

**ADAM DIDERICHSEN OG
JENS PETER CHRISTENSEN**

Om Montesquieus magtdeling og nutiden.



SØNDAG
D. 17. NOV.
16.20

Søndag d. 17/11 kl. 16.20-16.40

**STEEN HILDEBRANDT, LARS
JOSEPHSEN OG KIRSTEN
LARSEN**

Vi ser nærmere på de globale mål og visionen om en bæredygtig udvikling.

Ses vi på årets bogmesse?

Stand
C3-020



På årets bogmesse afholder Djøf Forlag en række faglige arrangementer. Vi glæder os til at se dig!



Fredag d. 15/11 kl. 17.00-17.45

HANNE-VIBEKE HOLST OG SARA LOUISE MUHR

Med udgangspunkt i bogen "Ledelse af køn" diskuteres kvinders vilkår anno 2019.



Lørdag d. 16/11 kl. 11.00-11.20

HANS GAMMELTOFT-HANSEN OG JOHANNES HENRIKSEN

Religionslighed i Danmark – er det muligt?

Arrangementer og karriereworkshops

Arrangementerne er med få undtagelser gratis.

 Tilmeld dig på djoef.dk/kalender

Af kommunikationskonsulent Charlotte Louise Bay – clb@djoef.dk

SUCCES MED LINKEDIN

Lær at søge information, skabe nye kontakter og se karrieremuligheder med LinkedIn.

Tirsdag 12. november kl. 17-19, Aalborg

LIVE WEBINAR:

BRUG DIT NETVÆRK STRATEGISK – FOR ERFARNE

Få redskaber til at analysere dit netværk og viden om, hvad et netværk kan gøre for dig.

Onsdag 13. november kl. 8.30-10.15

LIVE WEBINAR:

ER EN MENTOR NOGET FOR DIG?

Find ud af, om en mentor kan være det næste skridt i din karriere.

Torsdag 14. november kl. 16.30-17.30

HOW TO CREATE THE BEST TEAM FOR A STARTUP

Get insights and tips on how to create a diverse startup team and an extraordinary team-culture.

Torsdag 14. november kl. 17-19, København

KINA SOM NATION OG MAGTFAKTOR

Kom tæt på supermagten Kina med professor i kinesiske samfundsforhold Kjeld Erik Brødsgaard.

Mandag 18. november kl. 17-19.30, Aarhus

BESØG HOS SUNDHEDSCENTER HOLSTEBRO

Besøg et af landets mest moderne sundhedscentre, og hør om tankerne bag centeret.

Onsdag 20. november kl. 17-19.30, Holstebro

SUCCES MED LINKEDIN – FOR DIG, SOM ER LEDER

Få inspiration til at præsentere dig selv og udvikle din karriere som leder på LinkedIn.

Onsdag 20. november kl. 8.30-10, København

FÅ STYR PÅ DIALOGEN

- BLIV TRYK VED KONFLIKTER

Lær at bruge konstruktiv dialog til at tackle de uenigheder, du oplever i dit arbejdsliv.

Torsdag 21. november kl. 8.30-10, København

ARBEJDSMARKED, REKRUTTERING OG JOBSØGNING

Hør om udviklingen på dit arbejdsmarked og aktuelle tendenser inden for rekruttering.

Torsdag 21. november kl. 13-15, København

EN NY VERDENSORDEN? TRUMP, BREXIT OG RESTEN AF (VERDENS)HISTORIEN

Clement Kjersgaard giver sit bud på den verdensorden, der tegner sig i horisonten.

Mandag 25. november kl. 17-19, København

EN FREMTID SOM KONSULENT

Lær, hvordan du bruger din faglighed og dine erfaringer i rollen som konsulent.

Tirsdag 26. november kl. 9-16, København

KOM TÆT PÅ

'The Mind of the Leader'

Med udgangspunkt i bogen 'The Mind of the Leader' får du redskaber til at lede dig selv og skabe bedre resultater med mindfulness, uselviskhed og medfølelse.

Onsdag 13. november kl. 17-20, Horsens




Tilmeld dig på djoef.dk/leader

Onsdag 11. december kl. 16.45-19, København

FÅ INDBLIK I DE NYESTE STARTUPS


Vær med til at teste nye produkter og prototyper for startup-virksomheder – og få selv ny inspiration med hjem.

 Tilmeld dig på djoef.dk/startups

JOBSØGNING – SÅDAN GØR DU

Få tips til at målrette dit cv
og dine ansøgninger.

Mandag 11. november kl. 10-15, København
Onsdag 20. november kl. 10-15, Odense
Torsdag 5. december kl. 10-15, Aalborg

 Tilmeld dig på djoef.dk/soegjob



SÅDAN SKABER DU EN BEDRE WORK-LIFE BALANCE

Bliv endnu bedre til at nå dine mål – og få mere overskud på jobbet og i dit privatliv.

Onsdag 27. november kl. 8.30-10, København

SÅDAN STYRKER DU DIN SELVLEDELSE

Forvalter du selv din arbejdstid? Kom og lær redskaber til at styrke din selvledelse.

Mandag 2. december kl. 17-19, København

SUCCESSION MED LINKEDIN – FOR DIG, SOM ER JOBSØGENDE

Hør, hvordan du kan udvide dit netværk og skabe nye karrieremuligheder med LinkedIn.

Tirsdag 3. december kl. 9-12, København

10 ADMINISTRATIVE SKRIDT, EFTER AT DU HAR FÅET DIT CVR

Bliv skarp på de 10 første skridt som selvstændig, og få en god start på iværksætterlivet.

Onsdag 4. december kl. 13-14, København

RETSHJÆLP FOR IVÆRKSÆTTERE

Få gratis juridisk rådgivning til din virksomhed af erfarne advokater.

Onsdag 4. december kl. 17-19, København

ER ET NETVÆRK NOGET FOR DIG?


Få en smagsprøve på, hvordan Djøfs forskellige netværk fungerer, og hvad du kan få ud af at deltage.

Torsdag 5. december kl. 8.30-10, København

Ansøg senest
24. november
2019

KOM MED PÅ STUDIETUR TIL KINA

Når du er medlem af Djøf Studerende, kan du komme med til Kina på studietur i 2020. Sammen med 29 andre studerende skal du løse en businesscase for Novozymes.


 Læs mere på djoef.dk/dbi

Djøfs netværk

Efter nytår starter 25 nye netværk i Aarhus, i København og online, som du kan tilmelde dig nu.

Der er fx netværk for dig, som er:

- leder
- i første job
- kommunikationskonsulent

 Find dit nye netværk på djoef.dk/netvaerk



Vild med bøger og lydbøger?

Du kan få Saxo Premium for kun 79 kr. pr. måned og få adgang til mere end 50.000 e-bøger og lydbøger, store besparelser på bøger og gratis fragt.

 Læs mere på djoef.dk/saxopremium

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

Her er et udvalg af Djøfs nye kurser

 Se alle nyhederne på djoef.dk/kurser

STRATEGISK HR OG DIGITAL TRANSFORMATION

Som HR-professionel styrker du dit blik for din rolle i digital transformation og din evne til at arbejde strategisk med at udvikle organisationens digitale kompetencer og kultur.

Opstart 12. marts 2020
Medlemspris: 10.800 kr. (ekskl. moms)

LEDELSE OG NYE ORGANISATIONSFORMER

Få metoder til at gentænke ledelse og organisering med mindre hierarki og mere selvledelse. På kurset får du indblik i forskning om emnet, og du hører erfaringer fra danske organisationer.

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

INTRODUKTION TIL LEGAL TECH

Få et praktisk overblik over, hvordan Legal Tech-landskabet ser ud, og hvilke løsninger der kan hjælpe jurister og juridiske afdelinger med at optimere og forbedre deres arbejdsgange.

Opstart 21. januar 2020
Medlemspris: 2.700 kr. (ekskl. moms)

TEAMLEDELSE OG TEAMKULTUR

Lær at bruge teamets forskelle konstruktivt og målrette din ledelsesstil til situationen og konteksten. På kurset får du redskaber til at skabe en teamkultur, hvor I spiller hinanden gode.

Opstart 29. januar 2020
Medlemspris: 19.850 kr. (ekskl. moms)

PROCESRETFÆRDIGHED

På kurset lærer du at tilrettelægge en proces, så borgeren oplever en større grad af retfærdighed, uanset afgørelsen. Du får redskaber til bedre processer, som mindsker risikoen for klager.

Opstart 11. marts 2020
Medlemspris: 4.600 kr. (ekskl. moms)

STYRKE OG MOTIVATION I KARRIEREN

Genfind din arbejds passion på et personligt udviklingsforløb. Gør dine styrker til en kilde til energi og arbejds glæde, samtidig med at du forfiner dine kompetencer og øger din handlekraft.

Opstart 2. marts 2020
Medlemspris: 29.900 kr. (ekskl. moms)

FORVALTNINGSKONFERENCEN 2020

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

Opstart 6. februar 2020
Medlemspris indtil 22. november:
4.000 kr. (early bird)
Medlemspris efter 22. november:
4.500 kr. (ekskl. moms)

FAGLIGE JURIDISKE NETVÆRK

Deltag i et juridisk netværk faciliteret af faglige eksperter. Her deler du erfaringer og finder løsninger på juridiske udfordringer sammen med andre specialister.

Opstart se djoef.dk/kurser
Medlemspris: 13.950 kr. (ekskl. moms)

CIRKULÆR ØKONOMI

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

Opstart 5. maj 2020
Medlemspris: 4.900 kr. (ekskl. moms)

Compliance i det offentlige

Lær at etablere et compliance-program, som fastholder god adfærd og tillid i din organisation.

På kurset lærer du at gå fra koncept til praktisk implementering og drift.

Opstart 30. januar 2020
Medlemspris: 14.750 kr.
(ekskl. moms)

 www.djoef.dk/compliance

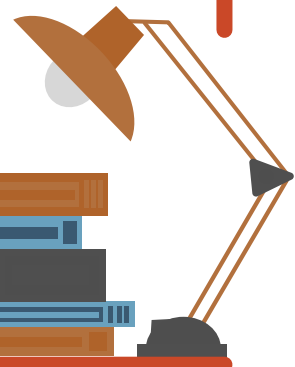
*Du får
kompetenceudvikling,
der bygger på høj
faglighed. Og du
møder eksempler og
cases, du kan genkende.*

LEDERUDVIKLINGSPROGRAMMET - nye dagsordener i offentlig ledelse

Et 5-dages lederudviklingsprogram, der klæder dig på med viden og redskaber til at møde de øgede krav og nye dagsordener, du står over for som offentlig leder. Du fornyer dit ledelsesmæssige ståsted og dit lederskab.

Opstart 25. februar 2020
Medlemspris 33.100 kr. (ekskl. moms)

 www.djoef.dk/nyedagsordener



SPØRG DJØF

Skriv til Djøfs eksperter:

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

Hvordan skal jeg sige op?



? Jeg har efter godt to års ansættelse besluttet mig for at opgive min stilling. Er der noget, jeg skal være opmærksom på i den forbindelse? Jeg skal tiltræde en ny stilling i en anden virksomhed 1. januar, men mangler dog stadig at få tilsendt min nye ansættelseskontrakt.

Kære medlem

Du skal først og fremmest give din arbejdsgiver det rette opsigelsesvarsel. Se derfor efter i din ansættelseskontrakt, hvilket opsigelsesvarsel der er aftalt. Hvis du er ansat som funktionær, vil dit opsigelsesvarsel sædvanligvis være løbende måned + én måned. Der kan dog være aftalt et forlænget varsel.

Hvis dit opsigelsesvarsel er løbende måned + én måned, skal du senest opgive din stilling den sidste arbejdsdag i november (inden for normal arbejdstid)

for at kunne tiltræde den nye stilling 1. januar.

En opsigelse kan – medmindre andet er aftalt – både gives mundtlig og skriftlig, men for at der ikke skal opstå tvivl om, at opsigelsen er afleveret inden for fristen, så bør opsigelsen være skriftlig. Du kan vælge først at opgive din stilling

mundtligt, hvis du fx ønsker at forklare baggrunden for din opsigelse nærmere, og herefter sende en e-mail, hvor du også skriftligt opgive din stilling.

Der er som udgangspunkt ikke regler for, hvad der skal stå i en opsigelse. Du kan derfor blot skrive, at du opgive din stilling dags dato til fratrædelse med udgangen af december. Det er en god idé at bede om at få en bekræftelse på modtagelsen af opsigelsen.

I forhold til det nye job, som du gerne vil tiltræde den 1. januar, er det vigtigt, at du får fat i den nye ansættelseskontrakt og skriver den under, inden du opgive din stilling. Uanset om du har fået en bekræftelse på, at stillingen er din, kan der opstå tvist om de forskellige ansættelsesvilkår, så bed om at få kontrakten tilsendt.

Når du modtager den nye ansættelseskontrakt, er du meget velkommen til at sende den til os på kontrakt@djoef.dk for en vurdering af vilkårene.

Du er også meget velkommen til at kontakte Djøf på telefon 33 95 97 00 eller på djoef@djoef.dk, hvis du har flere spørgsmål i forbindelse med din opsigelse.

/Charlotte Kielland

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

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

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



Charlotte Kielland
Chefkonsulent
Cand.jur. og chefkonsulent i Djøfs afdeling

for privatansatte. Underviser på Djøfs kurser i lønforhandling. Forhandler overenskomster og rådgiver medlemmer på alle niveauer.



Anja Iben Kepka
Chefkonsulent
Juridisk chefkonsulent i Djøfs Rådgivningscenter

med speciale i ansættelsesret og sekretariatsbetjening. Rådgiver med afsæt i 25 års erfaring fra private og offentlige stillinger på forskelligt niveau.



Frederik Iuel
Chefkonsulent
Chefkonsulent i Djøf Karriere og Erhverv. Rådgiver, coacher

og underviser i karriereudvikling, personlig ledelse, jobtrivsel og jobsøgning. Erfaren og certificeret coach, uddannet cand.scient.adm. og MSc i social policy analysis.

Må stressramt fyres efter 120-dages reglen?

? Jeg har været fuldtidssygemeldt med stress i tre måneder og har nu delvist genoptaget mit arbejde. Jeg er slet ikke klar til at arbejde på fuld tid igen, men føler mig presset af min chef, som har mindet mig om 120-dages reglen. Jeg ved, at reglen betyder, at de kan opsigte mig med kun én måneds varsel, selvom jeg har været ansat i mere end seks år, men må de overhovedet det, når min sygemelding skyldes arbejdsrelateret stress? Og hvordan tæller man egentlig til de 120 dage?

Kære medlem

Jeg kan godt forstå, at du føler et regulært pres for at gå på fuld tid igen, når din chef rasler med sablen og indirekte får sagt, at du snart har ramt udløbsdatoen for deres tålmodighed.

Jeg ville ønske, at din chef var anderledes rummelig og forstod, at stress kræver tid og forståelse og ikke det modsatte. Det ville også være dejligt, hvis 120-dages reglen gjorde det samme. Desværre skeler den ikke til sygdommens art, og du kan derfor godt blive sagt op efter 120-dages reglen, selv om du har været syg på grund af arbejdsrelateret stress.

Sådan tæller du de 120 dage

Man skulle tro, at 120 dage bare var 120 dage, men faktisk er det ikke helt så ligetil at tælle dagene. Og bliver det aktuelt, er det selvfølgelig heller ikke et regnestykke, du selv skal lave. Det gør vi. Her får du nogle retningslinjer for, hvordan man opgør dagene:

1. De 120 dage skal ligge inden for 12 på hinanden følgende måneder. Optællingen følger ikke kalenderåret, men kan ske på et hvilket som helst tidspunkt på baggrund af de forudgående 12 måneder. Sygedagene behøver ikke være i forlængelse af hinanden.
2. Der skal tælles både hele og delvis sygedage. Delvis sygemelding tælles i timer, der så omregnes til hele dage.
3. Er du syg en hel dag, tæller det som en hel dag – også selvom du fx kun skulle have været på arbejde i fire timer på grund af delvis sygemelding.
4. I perioder, hvor du er fuldtidssygemeldt, skal du også tælle søn- og helligdage med, hvis du har været syg omkring weekenden eller helligdage, dvs. før og efter.
5. I perioder hvor du alene er deltidsygemeldt, skal du ikke tælle søn- og helligdage med, men alene det fravær, som du har haft på arbejdsdage.
6. Går du hjem fra arbejde pga. sygdom, kan dette fravær også tælles med i den faktiske fraværstid.

Din arbejdsgiver kan kun opsigte dig med det forkortede varsel, hvis:
 - de har udbetalt løn under sygdom til dig i 120 dage,
 - du stadig er syg, når de opsiger dig. Du betragtes stadig som syg, selv om du delvist har genoptaget arbejdet,
 - de opsiger dig umiddelbart efter de 120 dage, dvs. tidligst efter udløbet af den 120. sygedag og senest efter 129½ sygedag. De kan derfor ikke vente med at opsige dig, til der fx er gået 131 dage.

Opsiger din arbejdsgiver dig ikke umiddelbart efter de 120 sygedage, kan de ikke opsige dig med forkortet varsel i den pågældende sygeperiode. Hvis de alligevel vil opsige dig, skal det derfor ske med dit almindelige varsel og med de generelle krav til saglighed.

Jeg håber ikke, at din arbejdsgiver vælger at opsige dig – hverken efter 120-dages reglen eller med dit almindelige varsel. Skulle det alligevel ske, må du straks kontakte os, så vi kan hjælpe dig med opsigelsen og med at komme videre i dit arbejdsliv.

/Anja Iben Kepka



Kan bankansat få støtte til efteruddannelse?

? Jeg er cand.merc. og controller i et mindre pengeinstitut, og jeg overvejer at tage noget efteruddannelse inden for projektledelse eller måske markedsføring. Jeg har hørt, at man som ansat i en bank kan søge penge til efteruddannelse via en særlig pulje. Er det noget, I ved noget om? Og hvordan kommer jeg videre herfra?

Kære uddannelsessøgende

Det er korrekt, at der findes et sted, hvor du kan søge om optagelse og få betalt kurser, når du er ansat i en bank. Det gør du via den såkaldte Finanskompetencepulje. Eneste betingelse er blot, at du skal være ansat i en virksomhed, der er omfattet af overenskomsten mellem Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening. Er du det, kan du søge kurser via Finanskompetencepuljen.

Du kan søge de kurser, som Finanskompetencepuljen udbyder (se www.finanskompetencepuljen.dk). Det er også her, du sender din ansøgning fra. Via puljen får du dækket kursusgebyret og de materialer, der indgår i kurset. Arbejdstid, transport og evt. ophold får du dog ikke dækket. Det må du evt. aftale nærmere med din chef og dine kollegaer.

Har du i øvrigt brug for et godt råd eller en sparring på, om det er projektledervejen og/eller markedsføringsvejen, der er bedst for dig – og det, du vil i karrieren på lidt længere sigt – så tøv ikke med at booke en karrieresamtale med en af vore karriererådgivere.

Rigtig go' uddannelsessøgning!

/Frederik Iuel





Liebhaveri - hus med egen sø i Jonstrup v. Måløv sælges

Flot, arkitekttegnet villa på 188 m² i naturskønne, trygge og rolige omgivelser. Boligen er i indflytningsklar stand, lys og højloftet og alle rum vender ud mod egen sø. Der er køkken-almrum, tre værelser og et badeværelse i overetagen. Underetagen består af stue, et værelse, badeværelse, bryggers og vinkælder og adgang til et velindrettet værksted. Grunden er 2.500 kvadratmeter, mest sø, solrig og omkranset af træer. Et overløb fra søen sikrer at vandstanden er stabil. Der er flere terrasser, en sydvendt fliseterrasse, en balkon og svalegang på første sal i hele husets længde samt en sydvestvendt terrasse i træ, anlagt ud over søen. Automatisk solafskærmning mod syd og udvendige markiser mod syd og vest. Derudover er der en petanquebane, et fint brændeskur, egen tømmerflåde og carport med automatisk belysning og plads til to biler. Ejendommen ligger i et roligt område nær mange rekreative områder som fx Flyvestation Værløse, Jonstrup Vang og Hareskoven. Der er 30 min. i bil til København. Tæt på skole, daginstitution og dagligvarebutikker. Se mere på hjemmesiden: <http://jespernielsen.dk>. Sag JNLO2000.

Kontakt Eva Hvelplund,
Email: eva.hvelplund@icloud.com,
Tel: 2729 7777

Sælg, byt og udlej boliger og ferieboliger i Djøfbladet og på djoefbladet.dk

Send din tekst via djoefbladet.dk/boligsiden, gerne med foto af boligen. Teksten må fylde op til 300 tegn inkl. mellemrum. Billeder bør være på mindst 1 MB. Kun en mindre andel af annoncerne bliver vist i bladet, mens alle kommer med på djoefbladet.dk. Tilbuddet gælder kun for medlemmer af Djøf.



Moderne ferielejlighed på Bornholm (Allinge-Sandvig)

Moderne ferielejlighed beliggende direkte på klipperne med skøn udsigt over Østersøen og direkte morgensol. Lige uden for Allinge-Sandvig begynder noget af det mest naturskønne Bornholm med Hammerknudens klipper og vilde natur. Allinge-Sandvig byder på en stor variation af lækre spisesteder og kulturoplevelser – ikke mindst Hammershus med sit nye besøgscenter. Lejligheden har alle moderne faciliteter med plads til 4 personer. Lejligheden henvender sig mest til par eller par med voksne børn. Det er tilladt at medbringe hund. Du kan læse mere om lejligheden på <https://www.bornholmtours.com/sandvig-allinge-ferielejlighed-bornholm-8127> – hvor booking også skal foretages. Alternativt:

Kontakt Bornholmtours/Martin Holmslykke, Email: bornholm@holmslykke.info, Tel: 56493200, hvor der spørges på ferielejlighed 8127.



Dejlig tilbagerullet bolig, beliggende tæt ved Dyrehaven (Hvidegårdsparken, Lyngby)

Huset er placeret ugenert på en skøn tilbagerullet grund, for enden af ca. 40 meter brostensbelagt indkørsel med dobbelt carport med tilbygget haveskur. Den

solrige have har hyggelige kroge og en dejlig terrasse omkranset af rosenbede og en stor græsplæne. Man kommer ind i en mindre hall med indgang til et nydeligt moderniseret gæstebadeværelse og et mindre værelse med indbyggede skabe. Herfra træder man ind i den hyggelige store stue, der er forberedt til pejs, og som har en bred skydedør til den tilstødende spisestue. I spisestuen er der åbnet op til det nyrenoverede og veludstyrede Designa køkken med alle hårde hvidevarer samt masser af opbevaringsplads. Fra køkken er der direkte adgang til bryggers med indbyggede skabe, vaskemaskine/tørretumbler og nyrenoveret centralvarmeanlæg med varmluftopvarmning. Fra spisestuen følger fordelingsgang med dør til bryggers, 2 værelser og et dejligt stort badeværelse klargjort til 2 håndvaske og med brus samt badekar. For enden af gangen ligger stort værelse med walk-in-closet og modsat master bedroom, som tidligere var 2 værelser, der kan reetableres.

Kontakt Kersi Porbunderwalla, Email: kfp@kersi.dk, Tel: 21210616



250+

DANSKE STILLINGER
PÅ JOBUNIVERS.DK

Inspiration til din karriere

Find dit nye job og opret
din egen jobagent på
jobunivers.dk

FINANS/FORSIKRING/BANK/ØKONOMI/REGNSKAB/HR OG PERSONALE
IT/WEB/LEDELSE/ADMINISTRATION/ANALYSE/FORSKNING/JURA
MEDIER/UNDERVISNING/KOMMUNIKATION/KONSULENT/SAMFUND
KULTUR/RÅDGIVNING/POLITIK/MILJØ/SALG/MARKETING/SUNDHED

MUUSMANN

ORGANISATIONSANALYSER – LEDELSESUDVIKLING – REKRUTTERING

■ Vi **siger**, hvad vi ser

■ Vi **ved**, hvad vi taler om

■ Vi **bliver**, til det virker

Telefon 70 11 20 22 ■ www.muusmann.com



ADMINISTRATIONSCHEF

Campus Service SUND, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet

Har du organisatorisk overblik, stærke kompetencer inden for økonomi, er god til at tilrettelægge administrative processer og har stærke samarbejdsevner – så er du måske vores nye administrationschef på Campus Service SUND. Vi søger en visionær og innovativ administrator, som kan understøtte kerneopgaverne: At sikre sunde og funktionelle rammer for forskning og undervisning med en professionel tilgang.

Stillingen er til besættelse pr. 1. januar 2020 eller snarest derefter.

Jobbeskrivelse

Som administrationschef referer du til campuschefen og indgår i Campus Service SUNDs ledergruppe. Vi forventer at du bliver en konstruktiv sparingspartner for campuschefen og de øvrige chefer. Du skal sikre en sammenhængende administrativ organisering og smidige processer internt i Campus Service SUND og mellem Campus Service SUND og vores brugere og samarbejdspartnere.

Administrationschefen har ansvaret for Campus Service SUNDs budget og for at fremme en kvalitetsorienteret og økonomisk effektiv opgaveløsning inden for rammerne af budgettet på 220 mio. kr.

Løn- og ansættelsesvilkår

Ansættelse sker som chefkonsulent med personaleledelse efter gældende overenskomst mellem Finansministeriet og AC med mulighed for forhandling af tillæg for kvalifikationer.

Se hele jobopslaget på

<https://jobportal.ku.dk/administrative-og-forskningsunderstoettende-stillinger/ledelse/?show=150657>

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



GREATER CoPENHAGEN

Managing Director

Greater Copenhagen Committee Sekretariatet

Komiteén søger en proaktiv, inspirerende og diplomatisk Managing Director for sekretariatet, der kan understøtte og drive arbejdet med at skabe bæredygtig udvikling og vækst for hele Greater Copenhagen regionen.

Ansøgningsfristen udløber den 18. november 2019 kl. 12.00.

Læs mere om Greater Copenhagen samarbejdet her: www.greatercph.dk eller www.greatercph.se og om jobbet på www.mercuriurval.dk (referencenummer: SE-13864)

It's All About People™

Mercuri Urval



Specialkonsulent

til Analyse og Afregning, Koncern Økonomi, Regionshuset i Sorø.

Vil du være med til at styrke og udvikle sundhedsvæsenet og skabe sammenhæng til det nære sundhedsvæsen?

Analyse og Afregning er sammen Budget, Virksomhedsstyring og Regnskab og Finans en del af Koncern Økonomi i Region Sjælland.

Som kommende specialkonsulent vil dine opgaver være analyseopgaver med fokus på optimering af sygehusdriften og sammenhængen til det nære sundhedsvæsen samt opgaver med at optimere og videreudvikle regionens styringsmodeller.

Ansøgningsfrist 26.11.19

Læs hele opslaget på www.regionsjælland.dk/Job

Fondbørådgiver til Den A.P. Møllerske Støttefonds sociale initiativ

Tidshorisont

Stillingen er på fuld tid og ønskes besat snarest muligt

Ansøgningsfrist: 25. november 2019

Samtaler forventes afholdt i uge 50 og 51

Løn og ansættelsesforhold efter aftale. Den faglige reference er til sekretariatsleder Katja Teilmann.

Ansøgning vedlagt cv sendes til:

Sekretariatsleder Katja Teilmann

Yderligere oplysninger:

Sekretariatsleder Katja Teilmann, tlf. 33 63 34 01/

katja.teilmann@apmollerfonde.dk

Læs mere om det sociale initiativ:

<https://www.apmollerfonde.dk/socialindsats/>

Den A. P. Møllerske Støttefond

Den A.P. Møllerske Støttefond er i fuld gang med en fokuseret indsats på det sociale område, hvortil Fondens bestyrelsen donerede 750 mio. kr. i 2015. Der er brug for en ny fondbørådgiver, som bliver del af et team på fire.

Teamet forbereder indstillinger til Fondens bestyrelse og sikrer i tæt dialog med ansøgerne, at støttede projekter udvikler sig positivt. Den røde tråd i det sociale initiativ er "hjælp til selvhjælp" og troen på, at beskæftigelse og uddannelse skal tænkes som en del af den sociale indsats for udsatte borgere.

Fondbørådgiveren vil få ansvar for behandling af ansøgninger, dialog med ansøgere, projektopfølgning og netværksudvikling. Arbejdet foregår i samspil med teamet, men udføres i høj grad selvstændigt inden for det sociale initiativs ramme.

Vi søger en person, der:

- Har en relevant videregående uddannelse.
- Har indgående viden inden for et eller flere af Fondens fem fokusområder.
- Trives med at arbejde selvstændigt.
- Er god til at skabe dialog og tillidsfulde relationer.
- Kan håndtere mange projekter med eksterne samarbejdspartnere.
- Er analytisk stærk og har kendskab til projektledelse.
- Har erfaring med netværksarbejde og faglig formidling.
- Er mobil og fleksibel – mange projekter finder sted rundt om i landet.

Dommerstillinger

Ledige stillinger som **retspræsident, dommer og konstitueret dommer** ved domstolene kan ses på www.domstol.dk

Dommerudnævnelsesrådet er et uafhængigt råd, som afgiver indstilling til justitsministeren om besættelse af dommerstillinger. Yderligere oplysninger om rådet og dets arbejde findes på www.domstol.dk/dommerudnaevnelsesraadet



Du er dit CV – men er dit CV dig?



Fra bureau til Bygningsstyrelsen

”Jeg kan næsten ikke stoppe med at tale om det her kontor”

Carsten Engedal er uddannet økonom, men har arbejdet med kommunikation stort set hele sit arbejdsliv. I sommer blev han pressechef i Bygningsstyrelsen, der har indrettet en særlig form for storrumskontor med forskellige arbejdszoner og uden faste pladser.

Han er glad for den nye arbejdsplads.

”Der er ambitioner, og vi bliver brugt som en aktiv del af den overordnede strategi. Og så er jeg virkelig overrasket over, hvor meget det betyder for min trivsel, at vi har et aktivitetsbaseret kontor. Du kan selv høre, at jeg næsten ikke kan stoppe med at tale om det. For kommunikationsfolk er det en gave.”

Hvorfor er du så glad for det?

”Jeg har tidligere siddet i almindelige storrumskontorer. Hvis jeg ville

have fortrolige samtaler med folk, endte det tit med, at vi stod ude i opgangen, fordi der ellers kun var mødelokaler, der skulle bookes inden. Her er der så mange muligheder for at bevæge sig rundt. Som pressechef har jeg også brug for at kunne tale med stort set alle. Det er der god mulighed for, fordi alle er så tilgængelige – også direktionen.”

Juni 2019- Pressechef i Bygningsstyrelsen
Februar-maj 2019 Partner i GenauPR
2011-18 Pressechef, senere kommunikationschef, Hjemmeværnet
2007-11 Chefredaktør og pressekonsulent, Miljøstyrelsen
1997-2000 Taleskriver for miljø- og energiministeren
1995 Cand.oecon., Aalborg Universitet



Fra analytiker til adfærdsrådgiver

Mislykkede forsøg er en vigtig del af jobbet

I sit nye job i Arbejdstilsynet er Jonas Hedegaard Hansen i gang med at etablere en ny enhed, der ved hjælp af adfærdsforskning skal udvikle løsninger, som gør det sundere og sikrere at gå på arbejde. Nogle af tiltagene vil vise sig at være forbiere. Og sådan skal det også være.

”Jeg ved, at vi kommer til at lave indsatser, der ikke virker, som vi havde håbet på. Det er et vilkår for arbejdsindsatser – især når vi arbejder med så komplekse problemstillinger. Vi bliver nødt til at tage nogle chancer og prøve nogle ting af, hvis vi vil flytte noget.”

Og så er det okay, at noget af det fejler?

”Absolut. Det er en præmis. For mig er det ikke engang en fejl, hvis noget ikke lykkes. Det er en fejl, hvis man ikke tør opdage de indsatser, der ikke virker. Der er sandsynligvis mange mislykkede kampagner derude, men man måler bare ikke ordentligt på det. Jeg synes, at det er bedre og mere interessant, at vi måler på resultaterne og opdager, hvis det ikke virker.”

2019- Adfærdsrådgiver, Arbejdstilsynet
2018-19 Analytiker, Økonomi- og Indenrigsministeriet
2013-2017 Ph.d., Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

NYT JOB

A

Anja Bollerup-Jensen
Soc.
Fra Ungdommens Røde Kors
Til Global Youth Network Lead,
Mellemfolkeligt Samvirke

Anna Agnieszka Pacyk Nielsen
Jura
Fra Plesner
Til Advokat/Legal Counsel,
AMBU

Anna Lykke Abildtrup
Jura
Fra Gribskov Kommune
Til Fuldmægtig,
Vejdirektoratet

C

Charlotte Børresen
Jura
Fra Toldstyrelsen
Til Fuldmægtig,
Skattestyrelsen

Charlotte Fønss Gjørup
AC-udd.
Fra Sønderborg Kommune
Til Sundheds- og ældrechef,
Horsens Kommune

Charlotte Steenberg
Jura
Fra Danske Spil
Til Senior HR Legal Counsel,
Danske Bank

Christel Brygger Haugsted
Merc.
Fra Brenntag Biosector
Til Director Supply Chain
Management,
Croda Denmark

Christen Søgaard Johansen
Merc.
Fra DKT
Til Marketing Manager, NPS.
Today

Christian Greve
Soc.
Fra Unord
Til Uddannelseskonsulent,
Next Uddannelse København

Christian Keller Hansen
Soc.
Fra Hjerteforeningen
Til Politisk konsulent,
Dansk Erhverv

Christian Melgaard
Polit.
Fra Park Street Nordicom
Til Chefprojektudvikler,
DSB Ejendomsudvikling

Christopher Brunhøj
Oecon.
Fra Nordea
Til Business Controller,
Nordea Investment Management

E

Esben Cordes
Jura
Fra Accura
Til Specialkonsulent,
Miljø- og Fødevarerministeriet

Eskil Welan
Scient.pol.
Fra Aktiv Guld
Til Projektleder,
Teknologirådet

F

Flemming Kirchler
Merc.(it)
Fra LSG Sky Chefs Danmark
Til IT Consultant,
Lufthansa Industry Solutions

Flemming Wang Jensen
Mag.
Fra Castberggård
Til Afdelingsleder,
Region Syddanmark,
Odense Universitetshospital

Freja Ludmilla Fischer-Møller
Scient.pol.
Fra Københavns Kommune
Til Specialkonsulent, KL

H

Hella V. Helvig Jensen
Jura
Fra Helvig Consulting
Til Administrationschef,
Sankt Annæ Gymnasium

I

Iben Venø Andersen
Merc.
Fra Pensionskassernes
Administration
Til Sales Partner,
Danica Pension

Isabel Hanna Ravn
Scient.soc.
Fra Røde Kors Asylafdeling
Til Projektkonsulent,
Forsvarsakademiet

J

Jacob Canto Hallager
Polit.
Fra Cars
Til Director, 2021.AI

Jacob Stengaard Madsen
Scient.pol.
Fra Region Midtjylland
Til Direktør,
Dansk Psykologforening

Jane Marie Hansen
Scient.pol.
Fra Aabenraa Kommune
Til Udviklings- og
direktionsassistent,
Business Esbjerg

Jef Pallavicini
Udenlandsk udd.
Fra Trafikskelskabet Movia
Til Contract Manager,
Sammenslutningen Taxa 4x35

K

Katrine Mandrup Tang
Scient.pol.
Fra Danske Regioner
Til Direktør,
Danske Handicaporganisationer

Kim Faarbæk
Oecon.
Fra Nordjyske Medier
Til Controller og ERP-Manager,
Dali

Kim Steen Carlsen
Anden udd.
Fra Red Barnet
Til Distriktschef,
Kræftens Bekæmpelse

Kresten Nordestgaard Laursen
Scient.oecon.
Fra Erhvervsstyrelsen
Til Direktør, STRAN

L

Lea Seima Boateng
Jura
Fra Københavns Kommune
Til Cand.jur., Privatbo

Louis Havn
Scient.soc.
Fra Københavns Kommune
Til Specialkonsulent,
Styrelsen for Undervisning
og Kvalitet

M

Maibritt Zuschke
Jura
Fra Albertslund Kommune
Til Fuldmægtig i DPO-
Team, Udviklings- og
Forenklingsstyrelsen

Maria Leth Engsbros-Jansson
Jura
Fra PostNord
Til Advokat,
Alm. Brand Bank

Morten Figgé Andersen
Polit.
Fra Københavns Kommune,
Børne- og
Ungdomsforvaltningen
Til Chefkonsulent,
Københavns Kommune,
Teknik- og Miljøforvaltningen

N

Niels Bjerrum
Scient.pol.
Fra Det Kongelige Teater
og Kapel
Til Kultur- og fritidschef,
Københavns Kommune,
Kultur- og Fritidsforvaltningen

O

Ole Trudslev
Merc.-jur.
Fra Xergi
Til Direktør,
Investor Hub Viborg

P

Peter Holdt Holsteen
Jura
Fra State Street Global Advisors
Til Senior Compliance Officer,
Danske Bank

R

Rikke Krøyer Hjorth Olsen
Soc.
Fra Nordisk Film Biografer
Til HR Business Partner,
Roche

S

Sara Krarup Steensen
Merc.psyk.
Fra Radley Yeldar
Til Strategic Project Manager,
Marel

Shah Rukh Nelson
Udenlandsk udd.
Fra Høje-Taastrup Kommune
Til Økonom, Ishøj Kommune

Signe Grandt Adersen
Jura
Fra Transport- og Boligministeriet
Til Fuldmægtig,
Energistyrelsen

Sine Jensen
Scient.adm.
Fra Aalborg Kongres & Kultur
Center
Til Event- og projektkoordinator,
Utzon Center

Søren Cooperider
Merc.-jur.
Fra Stenklint
Til Jurist,
Dahlberg Assurance Agentur

Fortæl om dit jobskifte på mitdjoef.dk



MADS BRYDE ANDERSEN
JURAPROFESSOR, 61 ÅR

”Har I overhovedet læst i bogen?”

MAN SKAL ALDRIG UDLEVERE EN ENKELTPERSON i undervisningen. Det kunne jeg aldrig drømme om. Men jeg kan godt sige til klassen: ”Har I overhovedet læst i bogen, når I ikke kan svare på så enkle ting?”

I 70'ERNE, DA JEG LÆSTE, VAR MAN MEGET MERE IDEOLOGISK.

Samfundet var mere polariseret, og de unge fulgte mere med i politik. Vi læste avis alle sammen. Det var en del af dannelsen. Folk havde en avis med og sad og læste den i toget.

DE STUDERENDE læser ikke avis i dag, og det har en tydelig effekt på, hvordan de tænker. De ved ikke, hvad der rør sig i erhvervslivet, og de kender fx ikke inflationstallet. De ved ikke, hvad det betyder. De ved ikke, om et inflationstal på 0,4 er højt eller lavt.

VI HAR TAGET FLERE JURASTUDERENDE IND, end man gjorde i gamle dage. Vi tager nok flere ind fra bunden end fra toppen. Toppen ville nok komme i alle tilfælde.

DÉR, HVOR JEG VIRKELIG OPLEVER DEN STØRSTE ARBEJDSLÆDE, er, når jeg vejleder knalddygtige studenter eller får skægge spørgsmål i timerne. Der er også studerende, hvor jeg skal trække alt ud af dem, og jeg føler, at de ikke læser. Hvorfor kommer de egentlig overhovedet?

MIT JOB GIVER MENING FOR MIG. Det giver mening at skrive bøger, at deltage i debatter

JEG KUNNE TALE STORT SET FLYDENDE RUSSISK I 1976. Jeg havde det i gymnasiet, da jeg bildte mig ind, at relationerne mod øst ville repræsentere fremtiden. Jeg havde en drøm om en international karriere, hvor det ville være en fordel. Senere hen fik jeg opgaver for både FN og EU. Dog uden at tale meget russisk.

JEG HAR HAFT MANGE SYNSPUNKTER, hvor folk synes, det er irriterende, at jeg ikke kan klappe gællerne i. Men hvor jeg er nødt til at komme med mine synspunkter. Jeg har bl.a. kritiseret menneskerettighedsdomstolen for at være for politisk. Det er mange af mine kolleger fuldstændig enige i, men de siger det ikke højt.

Mads Bryde Andersen har været professor i formueret ved Københavns Universitet siden 1991. Læs en længere udgave af interviewet på djøfbladet.dk.



Region Syddanmark søger en afdelingschef

Vil du sætte retningen for en sammenhængende og professionel sekretariatsbetjening i Region Syddanmark? Og er du samtidig en dygtig personaleleder, der har erfaring med forandringsledelse, og som kan motivere dine medarbejdere? Så er du måske vores nye afdelingschef.

Pr. 1. januar 2020 bliver afdelingerne Råds- og direktionssekretariatet og Ledelsessekretariatet i regionshuset i Region Syddanmark samlet under én afdeling, og der søges nu en afdelingschef for den sammenlagte afdeling.

Som afdelingschef har du det overordnede ledelses- og budgetansvar for afdelingen, der består af 31 dygtige og engagerede medarbejdere, og du bliver ansvarlig for at sikre en professionel, kompetent og serviceorienteret drift. Samtidigt forventes det, at du kan agere professionelt i det politiske rum og være sparringspartner og rådgiver for både det politiske niveau og for organisationen som helhed. En forudsætning herfor er, at du besidder organisatorisk flair og en interesse i at forstå og lære de processer, der gør, at interessenter inddrages i rette tid og på rette niveau, og som sikrer, at tandhjulene kører optimalt.

Derudover er det vigtigt, at du kan sætte retning på afdelingens arbejde, og kan drage nytte af de synergier, der forventes at være ved sammenlægningen af de to afdelinger. Du forventes således at understøtte en faglig og social fællesskabsfølelse, sikre en tværgående videndeling samt sørge for at bringe medarbejdernes kompetencer i spil på tværs af afdelingen med henblik på en sammenhængende og smidig opgaveløsning af høj kvalitet.

Stillingen har reference til regionsdirektør Jane Kraglund, og du bliver en del af chefgruppen i regionshuset.

Din profil

Det forventes, at du har erfaring fra en politisk kontekst f.eks. fra en offentlig sekretariatsfunktion kombineret med en solid ledelsesmæssig erfaring, herunder erfaring med forandringsledelse samt ledelse af højtspecialiserede medarbejdere.

Derudover forventes det, at du har en relevant videregående uddannelse, og har stærke analytiske kompetencer. Blandt andet forventes overblik over komplekse, faglige og administrative forhold samt en nysgerrighed og interesse i at forstå organisationen og de processer, der knytter sig til afdelingens opgaveløsning.

Det er desuden vigtigt, at du besidder organisatorisk flair, er synlig og nærværende, og har stærke relationelle samt kommunikative kompetencer.

Yderligere information

Se det fulde stillingsopslag på job.regionsyddanmark.dk, jobnr.: 209144.

Du er desuden velkommen til at kontakte regionsdirektør Jane Kraglund på tlf. 2899 3240.

Ansøgningsfristen er **24. november 2019**.

KARMA ER OGSÅ EN LOV

Vi arbejder med uddelegering af ansvar og stor medbestemmelse. Vi tror på forskellighed, og vi tror på, at det tiltrækker de absolut bedste kandidater ikke kun at tilbyde magt, men også at tilbyde agt. Kald det bare karma. Vi kalder det en dynamisk virksomhed, som er gearet til at rådgive andre om at agere i en moderne virkelighed. Og ja, vi har høje ambitioner på kommende medarbejderes vegne.

Vi søger dygtige fuldmægtige. Læs mere på horten.dk/karriere

HORTEN