djøfbladet

NR. 01

MAGASINET FOR MEDLEMMER AF DJØF

11. JANUAR 2020

KRISE

DET ER IKKE NOGET, VI TALER OM. MEN DET SKER FOR HVER ANDEN DJØFER. OG HAMMEREN FALDER TIDLIGERE END FØR.

DJØF.indd 1 08-01-2020 09:09:47

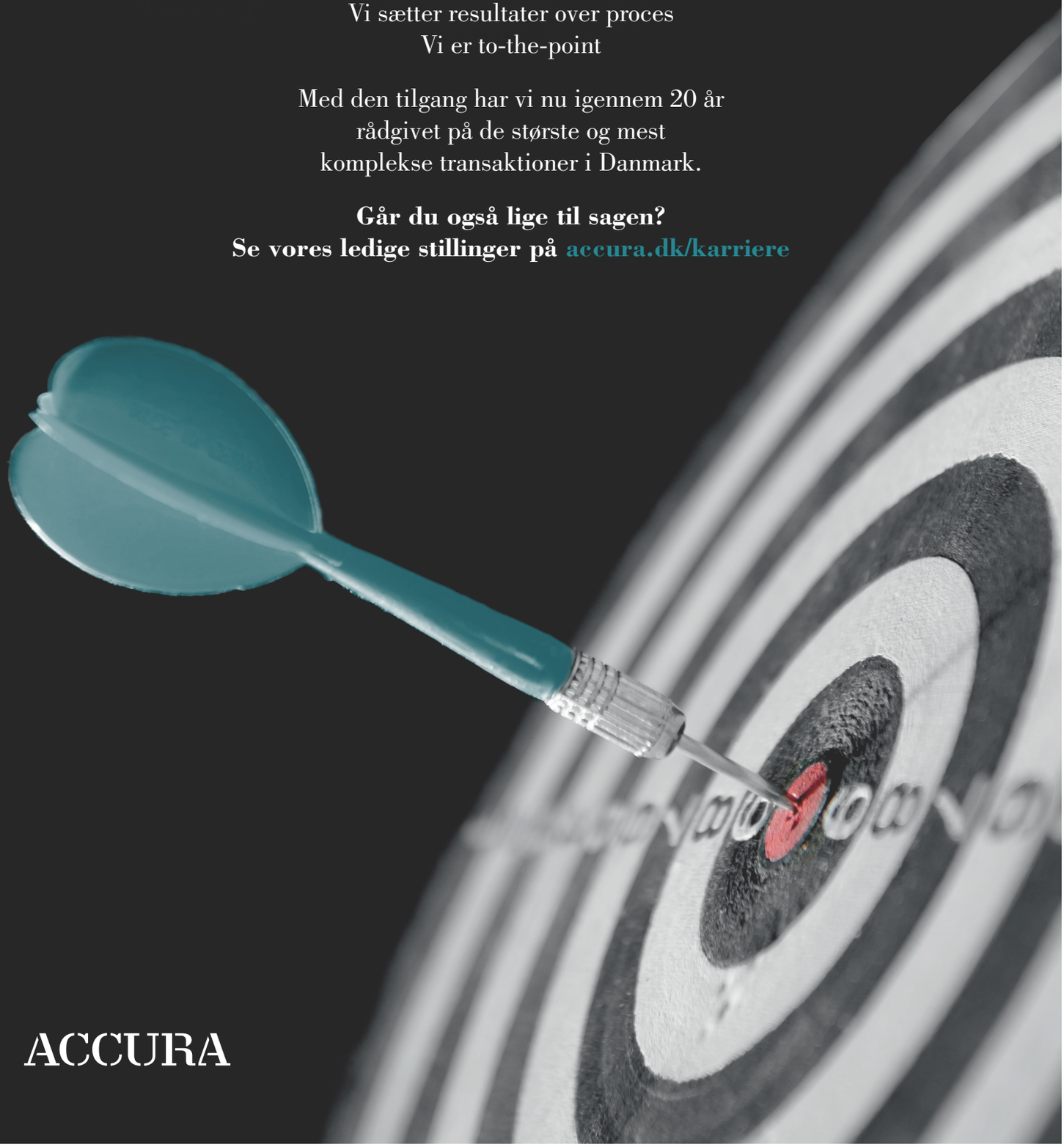
Vi går lige til sagen

Siden Accura blev grundlagt i 1999, har vi skilt os ud
ved at udfordre den juridiske vanetænkning.

Vi oversætter jura til forretning
Vi sætter resultater over proces
Vi er to-the-point

Med den tilgang har vi nu igennem 20 år
rådgivet på de største og mest
komplekse transaktioner i Danmark.

Går du også lige til sagen?
Se vores ledige stillinger på accura.dk/karriere



ACCURA

Bech·Bruun

Vi søger advokat-fuldmægtige til København og Aarhus med start den 1. september 2020.

Ansøg senest
den 23. februar 2020.

Læs mere på
www.bechbruun.com/job

34

TEMA

Fyret!

Hver anden djøfer oplever at få en fyreseddel – og afskedigelserne falder hurtigere end før. Hør fra djøferen, der blev smidt på porten to gange på et år. Fra ham, der mistede jobbet efter 20 år i samme stilling. Fra chefen, der blev fyret for fuld mediemusik. Og fra hende, der ikke bare blev opsagt – men også lige skulle afskedige sine 26 ansatte.

Indhold

DJØFBLADET JANUAR 2020

DE FASTE

06 Djøf mener
07 Kort & nyt
18 Klumme
20 Tech-rapport
53 Bøger
60 Dit Djøf
63 Efteruddannelsen
64 Brevkasse
66 Boliger
72 Nyt job

22
ARBEJDSLIV
Laver du også pseudoarbejde, din slemme djøfer?
Når statsministeren blæser til kamp mod pseudoarbejde, står djøferne i skudlinjen. Er det fortjent eller forkert? Skal vi omfavne kritikken? Få svar fra professoren, chef-djøferen og manden, der opfandt begrebet.

28
ARBEJDSMILJØ
Forstyrrelsens forbandelse
Du bliver i gennemsnit afbrudt hvert tredje minut i dit arbejde – og det kan tage dig 20 minutter at finde koncentrationen igen. Læs hvordan du fjerner forstyrrelser og får arbejdsro.

32
UNDERSØGELSE
Jeg er ikke som de andre
Har vi djøfere en fælles identitet? Næh, siger flertallet i Djøfbladets nye læserundersøgelse. Til gengæld har vi det ok med at blive kaldt 'djøfere'.

46
Firmafesten begynder i en skraldecontainer
Vi har været ude at skralde med en flok bæredygtige konsulenter. Maden blev god. Ingen blev syge.

48
LEDELSE
De har besteget bjerge, for at du kan blive en bedre leder
Godt nyt! Du behøver ikke at bestige Mount Everest for at blive en god chef. Til gengæld kan erfaringer fra Himalaya lære dig mindst to vigtige lektier om ledelse.

28

18

56
LÆSERBREV
Stop mistænkeliggørelsen af kronisk syge
Hver femte medarbejder døjer med kroniske smerter – og alt for mange holder det hemmeligt, fordi de frygter, det vil skade karrieren, skriver Simone Engbo Hansen.

74
DET, JEG HAR LÆRT
Biologen, der blev kommunaldirektør – og ph.d. som 72-årig
Ole Have Jørgensen er i gang med sin tredje karriere (mindst). Undervejs har han opdaget noget sært ved djøferens selvbillede.

Foto: Martin Bubandt. Illustration: Alessandro Gottardo

Indhold Djøfbladet 01.20.indd 5 06/01/2020 15.56

Mere til fælles

*Af **Henning Thiesen, formand for Djøf***

Jeg glæder mig til det år, der venter.

Det gør jeg, fordi vi i den kommende tid søsætter en række initiativer, som viser, at vi har mere til fælles med andre faggrupper end det, som debatten giver indtryk af.

Det sker tit, at jeg taler med medlemmer, der er ærgerlige over den måde, der bliver snakket om os djøfere på. Særligt når det gælder den offentlige sektor.

Jeg deler den ærgrelse. Derfor har vi besluttet at tage skeen i den anden hånd.

Vi vil vise, at selv om djøferen, social- og sundhedsassistenten, pædagogen, lægen og politibetjenten har forskellige fagligheder, så deler vi ofte de samme frustrationer. Over for meget kontrol. Over forhastede reformer. Over manglende tillid. Over besparelser, der ikke er tænkt til ende.

Ligesom de andre faggrupper i den offentlige sektor går djøfere hver dag på arbejde med et ønske om at gøre det endnu bedre end dagen før. Om at bidrage til løsninger på samfundets udfordringer. Til alles bedste.

Vi har mere til fælles med de andre fagligheder, end mange går og tror. Og vi deler frem for alt et fælles mål: Ambitionen om at skabe verdens bedste samfund her i Danmark.

Hvis det skal lykkes, er samarbejde afgørende. På tværs af sektorer og på tværs af fagligheder. Det samme er tillid. Tillid til hinandens fagligheder. Til at sidemanden kan noget, man ikke selv kan. Tillid skal gå begge veje. Og så skal vi tage ansvar.

Det tør vi. Og vi er ikke blege for at erkende, at vi også har et ansvar for, at der i den offentlige sektor bruges for meget tid på kontrol og for lidt på det, der skaber værdi. Det skal vi gøre noget ved. Sammen. Derfor laver vi fire initiativer, der viser, at vi har mere til fælles med andre faggrupper.

> "Vi har mere til fælles med de andre fagligheder, end mange går og tror"
>
> Henning Thiesen

For det første vil vi spille ind i statsministerens bebudede nærhedsreform. Vi deler den politiske ambition om behovet for mere tillid, faglighed og arbejdsglæde. Det er en kæmpeopgave. Men også én, vi gerne tager vores del af ansvaret for. Til gavn for hele samfundet.

For det andet vil vi gå i dialog med de meningsdannere, der hellere vil skyde på faggrupper end at samarbejde om udfordringerne. Vi vil vise, hvad djøfere også arbejder med. For det tredje vil vi række hånden ud til samarbejde med andre fagforbund. Endelig vil vi skyde samtalen i gang med en film på tv. Den er lavet med et glimt i øjet – og med et budskab om vigtigheden i at finde fælles løsninger.

Jeg håber, I vil deltage i samtalen. På arbejdspladsen, på studiet, på sociale medier. Jeres bidrag er vigtige. Rigtig godt nytår. ■

Kristian Nysom Lassen
Formand for Djøf Studerende

Mathias Dahlerup Krarup
Formand for Djøf Advokat

Hanne Fugl Eskjær
Formand for Offentlige Chefer i Djøf

Sara Vergo
Formand for Djøf Offentlig

Henrik Funder
Formand for Djøf Privat

Ninna Würtzen
Formand for Djøfs Pensionistforening

Djøfbladet er et magasin for medlemmer af Djøf.

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

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

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

Redaktion
Chefredaktør 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: 08.02.2020
I 2020 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
Tryk Stibo

NORDISK MILJØMÆRKNING
5041-0004
TRYKSAG

Vi tager ansvar for indholdet og er tilmeldt PRESSENÆVNET

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

Leder Djøfbladet 01.20.indd 6 06/01/2020 16.08

KORT & NYT

Læs om en retsskandale, som har rystet Norge, om udfordringer, der i virkeligheden er problemer, og om at finansansatte nu kan forbydes at købe bitcoins. Men først: Et nyt job.

Martin Nymann Jensen er cand.scient.pol. og har for nylig forladt et af verdens største firmaer, Nestlé, til fordel for Miinto, der sælger modetøj på nettet.

"Nestlé er en fantastisk arbejdsplads, men det er også en stor virksomhed. Efter halvandet år i et stort firma, hvor éns løsningsforslag sjældent bliver anerkendt, havde jeg brug for at komme til et mindre sted med kortere fra tanke til handling."

Hvad laver man som business analyst hos Miinto?

"Jeg undersøger forskellige problemer på markedet via data. Fx er der særligt mange i Holland, der fortryder deres køb. Det problem er jeg med til at undersøge og løse."

Du har læst statskundskab. Men når man kigger på dit cv, tænker man måske mere CBS...?

"Hvis jeg tænker tilbage, tror jeg, jeg har taget den forkerte uddannelse. Men statskundskab er også så bred en uddannelse, at jeg har kunnet følge mine interesser."

FRA GIGANTFIRMA TIL SMV

"JEG TROR, JEG HAR TAGET DEN FORKERTE UDDANNELSE"

Af Stefan Nygaard Foto: Mads Teglers

BITCOIN

Forbud mod at købe bitcoins var lovligt

Det er helt okay, at finansielle virksomheder forbyder deres medarbejdere at investere i kryptovaluta for egne penge. Det har Arbejdsretten slået fast, skriver finansforbundet.dk.
Sagen opstod, efter at Nordea i 2018 skrev på sit intranet, at det fremover var forbudt for medarbejderne at investere i kryptovaluta.
Men det var simpelthen at gå for vidt i ledelsesretten, mente Finansforbundet, der dog ikke fik medhold i det synspunkt.

/tsa

FINANSLOV

ØKONOMISK KRISEHJÆLP TIL ANKLAGERNE

Den trængte anklagemyndighed blev endelig hørt af politikerne med 50 mio. øremærkede kroner på finansloven. Det sker efter et år, hvor Arbejdstilsynet har givet to advokaturer påbud, fordi juristerne har så stort arbejdspres, at de risikerer at blive syge af det, og hvor Berlingske har skrevet artikel efter artikel om de retssikkerhedsmæssige konsekvenser af, at anklagemyndigheden er undernormeret – ofte med anonyme anklagere som kilder.
De ekstra penge er en her-og-nu hjælp, indtil politikerne om et års tid får skruet en ny politiaftale sammen. Her vil bemandingen i anklagemyndigheden indgå.

/ebn

APROPOS

Ved jobsamtalen bør man være opmærksom på, om chefen giver et slattent håndtryk og oftere siger *jeg* end *vi*.

Tegning: Claus Bigum

Kort & Nyt Djøfbladet 01.20_.indd 8 06/01/2020 16.18

Intensive sommerkurser for ledere og specialister.
For mere information og tilmelding:

W COPENHAGENSUMMERUNIVERSITY.DK

KØBENHAVNS
UNIVERSITET

Hvad er dit næste skridt?

Gorrissen Federspiel er ét af de foretrukne danske advokatfirmaer – en position, vi er ydmygt stolte af og som vi gør os fortjent til hver dag.

Vores klienter vælger os for vores kompromisløse kvalitet, og det forpligter. Det kræver også, at vores jurister udgør det bedste talent i branchen, og vi ser det som vores fornemmeste opgave, at understøtte vores juristers udvikling. Det gør vi med individuelt tilpassede udviklings- og karriereforløb.

gorrissenfederspiel.com/karriere

Gorrissen Federspiel

4.637

Så mange nye virksomheder startet af forskere, studerende og dimittender fra Københavns Universitet kom i perioden 2001-2016 til verden. Det svarer til 290 start-ups årligt.

/ebr

OVER STREGEN

BORTVIST FOR AT KALDE LEDER 'BARNLIG'

En medarbejder kaldte lederne i et call center for 'barnlige' og sagde også til en leder, at **'det kan du godt pisse af med'**. Derefter blev medarbejderen bortvist pga. dårlig adfærd, og byretten har nu afgjort, at det var i orden, skriver Børsen.

/lio

BALLADE OM PRESSECHEFER

Folketinget arrangerer høring om politiske ansættelser

Først var der debatten om Mette Frederiksens særlige rådgiver Martin Rossens beføjelser. Så kom en højlydt politisk ballade om, hvorvidt den nye regerings ministre har haft fingrene nede i syv ansættelser af nye pressechefer, alle med en eller anden S-fortid.

Derefter tog Folketingets udvalg for Forretningsordenen handling og nedsatte et udvalg, som skal arrangere en høring om ansættelser i ministerierne – i skrivende stund fastsat til allerede her i januar.

Ifølge Folketingets formand, Henrik Dam Kristensen (S), er formålet med at afholde høringen alene at tage en saglig drøftelse af de principper, der gælder i dag.

Ambassadør Hanne Fugl Eskjær, formand for de offentlige chefer i Djøf, er klar til at stille op med Djøfs synspunkter.

"Det er altid godt at drøfte, hvordan man sikrer den bedst mulige betjening af ministrene og Folketinget."

Hun advarer dog mod hurtige beslutninger om at ændre vores danske model, som er baseret på et fast embedsværk ansat efter merit og faglighed.

"Det vil kræve en decideret ekspertgennemgang, der kan veje for og imod. Vi skal ikke indføre grundlæggende ændringer af den måde, vi har indrettet vores forvaltning på, på baggrund af en politisk debat om ansættelse af syv pressechefer i en ny regering." ***/ebn***

DET VÆRSTE ORD LIGE NU

UDFORDRING

Jeg hader, at mange bruger ordet 'udfordring' i betydningen 'vi har et kæmpe problem'. Det er misvisende og et udtryk for, at vi skal se positivt på alt. Nogle gange er et problem altså et problem!

Astrid Breuning Sluth, chefkonsulent, Forsikring & Pension

Kort & Nyt Djøfbladet 01.20_.indd 12 06/01/2020 16.18

MÅNEDENS CITAT

"Ingen taler længere om krav og tidspres på arbejdspladserne. Jeg underviser politifolk, anklagere og socialrådgivere, som ikke kan nå at gøre noget færdigt, men får at vide, at de bare skal tænke anderledes."

Thomas Milsted, forfatter og foredragsholder, om stress i Weekendavisen

AKA-SAG

Rigsadvokat vil ikke rejse tiltale mod fyret a-kasse direktør

Der bliver intet strafferetligt efterspil på skandalesagen i Akademikernes A-kasse (AKA) med den afskedigede adm. direktør Michael Valentin. Sagen handlede bl.a. om muligt misbrug af medlemmernes penge på vinindkøb, sponsorater og middage, hvilket a-kassens bestyrelse politianmeldte den tidligere direktør for. Men Valentins advokat kunne kort før jul meddele, at hverken Københavns Politi eller Rigsadvokaten har fundet grundlag for at rejse tiltale.
/ebn

TOP5

De mest læste historier på djoefbladet.dk

1.
Nye tal: Så meget tjener andre med samme titel som dig
Chefkonsulenter tjener i snit 64.000 kr. om måneden, og økonomidirektører får næsten 130.000. Det viser listen over de privatansatte djøferes løn.

2.
Stor lønfremgang til privatansatte djøfere

3.
Portræt: Danmarks mest magtfulde?

4.
8 tegn på, at din kommende chef er mere gal end genial

5.
Sådan forhandler du løn i dit studiejob

Periode: 22.11.2019-16.12.2019

Kort & Nyt Djøfbladet 01.20_.indd 13 06/01/2020 16.18

Strid om betalt spisepause nu endelig helt løst

Retten til betalt spisepause i staten var i høj grad det, som i foråret 2018 holdt forhandlerne spærret inde i 'Forligsen' i to måneder med campingsenge, slatne pizzaer og et kor af megafoner fra gaden. Og striden fortsatte faktisk, selvom man på falderebet fik indgået en aftale, som sikrede spisepausen. For bagefter kunne man ikke blive enige om fortolkningen. Men nu er parterne nået frem til en endelig klarhed over, hvem der har en overenskomstmæssig ret til betalt spisepause: Nemlig alle – bortset fra en lille gruppe på særlige overenskomster. ***/ebn***

51%

af danske akademikere mener, at løbende kompetenceudvikling i høj grad er vigtigt for deres jobsikkerhed. 70% mener, at de om fem år mestrer de digitale værktøjer, der skal bruges i deres job.
Det viser en undersøgelse gennemført af Megafon for Djøf med svar fra 2.065 lønmodtagere i privat og offentlig sektor.

21% af akademikerne og 41% af de ufaglærte har ikke deltaget i udvikling af kompetencer inden for et år. Læs mere på djoef.dk/paragraf20kompetence.
/ebn

NORGE

Fejlfortolkning førte til retsskandale

I Norge er tusinder af arbejdsløse blevet anklaget for bidragsfusk, fordi de modtog understøttelse og andre bidrag, mens de boede i udlandet. Men nu har det vist sig, at det ikke var forbudt at modtage ydelserne, så længe det skete inden for EES, det økonomiske samarbejdsområde, som Norge er med i. Mere end 50 personer blev uretmæssigt idømt fængselsstraf, og 2.400 nordmænd blev dømt til at tilbagebetale beløb på flere hundrede tusinde norske kroner. Nu får de kompensation.
/lio

Foto: Jakob Dall/BAM/Ritzau Scanpix

Kort & Nyt Djøfbladet 01.20_.indd 14 06/01/2020 16.18

Weekendavisen

Læs, lyt og bliv klogere

3 mdr.
for
1 md.

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

Vælg digital
Fri adgang til alle artikler, lydavisen, podcast og lydmagasinet 'En time med Weekendavisen'
Tilbud: 149 kr. for tre måneder*

Vælg digital + avis
Avislevering hver fredag + fri adgang til alle artikler, lydavisen, podcast og lydmagasinet 'En time med Weekendavisen'
Tilbud: 249 kr. for tre måneder*

Bestil tilbuddet i dag på weekendavisen.dk/d20

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

I dag om et år er din karriere stadig i bevægelse...

Vi udvikler fremtidens advokater og lægger vægt på mere end juridiske kompetencer. Hos os er din udvikling og karriere altid i bevægelse. Vi investerer i din fremtid, giver dig ansvar, udfordringer og fleksible karriereveje, fordi kompetencer og interesser er forskellige. Vi har højt til loftet, og med kontorer i mere end 40 lande rækker vi også ud over landets grænser.

Hvor bevæger din karriere sig hen? Klik ind på dlapiper.dk og læs mere om dine karrieremuligheder hos os.

Følg os på LinkedIn, Facebook og Instagram

DLA PIPER

Kan vi få et halleluja!

"Vor kære leder skal lede kætterne ud af mørket og vise dem lyset – det store WHY"

Det startede, da jeg så en update på LinkedIn fra en salgschef for en stor forlystelsespark.

"Hvornår har du sidst givet kollegaen en highfive? Oplev ægte sammenhold og begejstring – book firmatur her," skrev hun. Et Colourbox-billede af amerikanske medarbejdere med nypressede t-shirts og regelmæssige tænder akkompagnerede updaten.

Hm. Jeg mindes ikke, hvornår jeg har givet highfives på jobbet. Men det er umiddelbart ikke noget, jeg går og savner.

Jeg ved det, fordi jeg indimellem af høflighed besvarer en highfive til cirkeltræning, når jeg er trængt op i en krog: Min hånd klasker mod trænerens som en frossen svinekotelet. Bagefter er det en besudlet kropsdel, som jeg ikke længere kan identificere mig med. Jeg vil gerne yde max, men har vildt svært ved at gøre DGI-sproget naturligt. Jeg taber faktisk tempo af at foregive noget, jeg ikke føler.

Highfive-updaten mindede mig ikke blot om min egen modstand mod skemalagt begejstring. Det gav mig et isnende flashback til alle de gange, hvor jeg er blevet udsat for forskellige variationer af religiøs firmaledelse, i dag vel kaldet *purpose*-ledelse: Vor kære leder skal lede kætterne ud af mørket og vise dem lyset – det store WHY. Gud er blot erstattet af 'firmaets DNA', de hellige skrifter med firmastrategien og præsterne med mellemledere.

Lad mig give et eksempel: Jeg arbejdede i en amerikansk hotelkæde som sælger. Jeg solgte min popo ud af bukserne, fordi... Ja, det var jeg ansat til. Det var *the big purpose*. Min glæde blev dog smadret, da jeg et par gange blev trukket frem som 'månedens medarbejder' og fik en flaske vin og besked om, at jeg var firmaets mand, en sand discipel. Jeg hældte vinen i vasken, da jeg kom hjem. Den smagte bittert og nedladende.

Et nyere eksempel er dengang, jeg blev udsat for en mellemleder, der havde været på efteruddannelse. Jeg ved det, fordi hun lavede en update fra kurset, hvor hun skulle lære at dressere heste til at løbe i ring blot via kropssprog. I øvrigt nej tak til den sammenligning... Men fra den ene dag til den anden begyndte hun helt overdrevent at spejle mit kropssprog. Jeg skulle have lavet tegnene fra Y-M-C-A-sangen og set, hvornår hun opdagede, at jeg havde opdaget, at hun forsøgte sig som en form for medarbejderhvisker.

Der var også engang en kollega, der hængte en klokke op på kontoret. Når vi så skaffede en ny kunde eller på anden vis var dygtige, skulle vi løbe glædestrålende hen til klokken og give den gas med klokkestrengen, mens resten af kontoret hujede. Bagefter følte jeg mig beskidt. Heldigvis nåede jeg kun at gøre det én pinefuld gang, før jeg lavede en aftale med min – herligt ægte og menneskekloge – chef om, at jeg bare sendte ham en mail, når jeg havde været kompetent.

Jeg kan nemlig rigtig godt lide at være kompetent og begejstret. Men ikke på de der præmisser, hvor vi marcherer i takt.

Jeg er ikke tvær, uregerlig, jantelovspræget eller ude af stand til at føle begejstring. Jeg er bare nået til et sted i mit arbejdsliv, hvor jeg gerne vil være glad, når jeg er glad, og hvor jeg er gammel nok til at bruge mine kompetencer i strategiens tjeneste – uden staveplader og halleluja-stemning. Jeg vil gerne behandles som en voksen, ikke et barn eller en hest, som pædagogen skal *nudge*.

Lad os bare sige, jeg brugte hele kvoten af tvangsbegejstring i 00'erne og bare gerne vil passe mit job. ■

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

Klumme Djøfbladet 01.20.indd 18 06/01/2020 16.23

Bliv klar
til skiferien
med en
ordentlig
rejseforsikring
Du kan ikke sikre dig mod en skade. Men du kan føle dig mere tryg på rejsen.
Vi kan desværre ikke love, at der ikke sker uheld på din rejse, men med vores rejseforsikring skal du ikke bekymre dig, om du er godt dækket, hvis uheldet er ude. Bliver du fx ramt af akut sygdom eller en ulykke, hjælper vi hele døgnet og dækker udgifter til blandt andet behandling og hjemtransport.
Spar op til 32 % på dine forsikringer
Som Djøf-medlem sparer du altid 20 % på din rejseforsikring. 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
djøf
Spar op til
32 %
på alle dine forsikringer
som Djøf-medlem
Ring og få et tilbud på 33 55 30 80
eller læs mere om dine Djøf-fordele
på codan.dk/djoef
Forsikring er værd at gøre ordentligt
CODAN
01.20. Codan Forsikring A/S, CVR 1052 9638. Se betingelserne på codan.dk.

GÅR 'PRIVATLIVS-VEGANERNE' FOR VIDT?

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.

"Fuck af med jeres privatlivsveganisme – nogle af os er faktisk nødt til at bo her!"

Eleanor Saitta mener, at alle må indstille sig på at afgive data til fx Facebook.

Dette udbrud kom på Twitter fra it-sikkerhedskonsulenten Eleanor Saitta, da hun blev spurgt, hvorfor hun stadig var Facebook-bruger, når sidstnævntes blakkede ry på sikkerheds- og privatlivsfronten blev taget i betragtning. Saitta lever en slags storbynomadetilværelse og leverer konsulentydelser i såvel New York som London og Berlin. Hun har dog primært hjemme i Helsinki, og som hun skriver, så er hun netop nødt til at være på Facebook, fordi hun har base i Norden. Med mere end 95 % penetration i den nordiske befolkning er Facebook blevet en uundgåelig del af kommunikations-infrastrukturen. Af samme grund mener Saitta, at alle i Norden må indstille sig på, at Facebook snupper en del af deres private data. Det er en bemærkelsesværdig konklusion fra en kvinde, der tidligere var privatlivs- og sikkerhedsansvarlig for en af nettets helt store e-handelsspillere, Etsy.

Når Saitta reagerede så hårdt – og undervejs opfandt udtrykket 'privatlivsveganisme', som andre allerede har taget til sig – er det en klar reaktion på privatlivsdiskussionen, som den har set ud i de senere år. Det kan virke, som om Edward Snowdens afsløringer af NSA's overvågningsaktiviteter i 2013 startede en privatlivsbølge, der tog til efter adskillige afdækninger af, hvordan sociale medier lækkede eller solgte private data, der siden blev misbrugt politisk eller kommercielt. Især Cambridge Analytica-skandalen og Facebooks involvering i samme synes at have sat brugernes blod i kog.

Sandheden er dog, at både interesseorganisationer og folkevalgte politikere har arbejdet på at beskytte persondata længe før Snowden-affæren og Cambridge Analyticas involvering i Brexit og valget af Trump i 2016. Fx trækker den europæiske GDPR-lovgivning tråde tilbage til 2012, hvor EU-Kommissionen fremlagde et forslag til en fornyelse af EU's persondataforordning fra 1990'erne.

Nu, hvor GDPR har været implementeret i halvandet års tid, kan reaktioner som Saittas ses som tegn på, at diskussionen om benyttelse af persondata til forskellige kommercielle og politiske formål har nået et mætningspunkt i Europa, uden at det samme endnu er sket i USA. En amerikansk udgave af GDPR lader vente på sig, og måske har amerikanere derfor større grund til at være 'privatlivsveganere' end europæere.

Alligevel kan man også i USA spore en vis opblødning. For nylig blev Google bragt i fedtefadet af en anonym whistleblower, der talte ud til avisen The Guardian. Vedkommende afslørede, at Google havde fået adgang til millioner af menneskers sundhedsdata, uden at disse data var blevet anonymiseret. Data kom fra den private hospitalskæde Ascension, som Google samarbejder med i det såkaldte 'Project Nightingale'. Projektet benytter Googles kunstige intelligens- og maskinlæringsteknologi til at drage nye konklusioner ud fra de mange patientdata. Men meget tyder på, at Ascensions overlevering af persondata til Google er fuldt lovlig. Der er da også dem, der advarer mod at drive privatlivsbeskyttelsen for vidt. David Blumenthal, der stod for at administrere og koordinere sundhedsdata-initiativer for præsident Obama, reagerede på Google/Ascension-sagen med et indlæg i Harvard Business Review. Han mener, at det amerikanske sundhedsvæsen helt generelt mangler de kompetencer, der skal til for optimalt at udnytte de store mængder af tilgængelige sundhedsdata. Fordi hospitalerne for længst er gået over til elektroniske patientjournaler, er der nu så mange data til rådighed, at kun en virksomhed som Google kan forvandle dem til viden, lyder Blumenthals argument.

Med andre ord: Hvis vi gerne vil fortsætte flere århundreders praksis, hvor den forhåndenværende teknologi benyttes til at helbrede patienter og udvikle nye behandlingsmetoder, er vi nødt til at acceptere et samabejde med tech-industrien. For både David Blumenthal og Eleanor Saitta er beskyttelsen af private data af helt afgørende betydning. Men de mener omvendt også, at det kan gå for vidt. ■

Ascension delte følsomme patientdata med Google – og det var formentlig lovligt.

Foto: PR-Foto, Mark Hertzberg/Zuma/Ritzau Scanpix, Facundo Arrizabalaga/EPA/Ritzau Scanpix

Tech-rapport Djøfbladet 01.20.indd 20 06/01/2020 16.27

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

Værsgo. Lån & Spar giver tæt på

12 mio. kr.

tilbage i renter til kunder, der er medlem af Djøf

I januar sætter vi i alt 11.994.122 kroner ind på lønkontoen hos medlemmer af Djøf. Det er renter til de mange medlemmer, som benytter sig af fordelen ved at være en del af en faglig organisation, der er medejer af Lån & Spar.

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

Sådan får du 3 % i rente på din lønkonto

- Du er medlem af 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 kreditvurderes 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.

Bliv kunde i Lån & Spar Bank
Ring 3378 1975, book på lsb.dk/djoef eller skriv til djoef@lsb.dk

djøf

Lån & Spar

OVERUDDANNEDE og INVASIVE AKADEMIKERE, som scorer jobs i administrationen.

GØGEUNGER, som møver HK'erne ud og sætter sig til at opfinde meningløst papirarbejde.

Kritikken af de PSEUDOARBEJDENDE AKADEMIKERE er hørt før – men der kom liv i den igen, da selveste STATSMINISTEREN i sin åbningstale til Folketinget talte dunder mod pseudoarbejde.

PSE

Pseudo 01.20 .indd 22 07/01/2020 11.24

Af ***Eva Bøgelund***

MEN HVAD ER REELT PSEUDOARBEJDE, som spilder ens egen og andres tid? Og hvad er automatkritik af de djøf-uddannede, som får skyld for alt, man ikke kan lide – også det, som vores politikere har besluttet?

Få svar fra PROVOKATØREN, der fandt på termen. Fra PROFESSOREN, der mener, kritikken er løbet løbsk. Og fra DJØF-CHEFEN, som synes, vi burde knuselske begrebet.

UDO »

Pseudo 01.20 .indd 23 07/01/2020 11.24

Provokatøren om pseudoarbejde:

OMSKOL DJØFERNE OG SÆT DEM NED I TID

ANDERS FOGH JENSEN,
DEA en philosophie og ph.d. i kulturvidenskab, selvstændig forfatter og foredragsholder – og Djøf-medlem

HOVEDPOINTE

Folk, der laver pseudoarbejde, taler i slidte metaforer, forbruger andres arbejdstid, kan ikke få nok og overlever bedst i store organisationer.

Djøfere skal omskoles til andre erhverv – og lade være med at opfinde nye strategier og politikker.

Pseudoarbejde ifølge Anders Fogh Jensen:

FINDES PÅ LANGT DE FLESTE ARBEJDSPLADSER,
offentlige som private. Jo større, jo mere pseudoarbejde.

ER I FAMILIE MED FATAMORGANA:
Det ligner livsvigtigt arbejde, men er det ikke.

HAR RATIONALER,
men fører ikke nogen steder hen og gør ingen forskel — andet end at belaste og fremmedgøre. Men det sikrer din løn.

TRIVES IKKE KUN,
men helt klart bedst på kontoret.

TRIVES BEDST
i administrations-, kommunikations- og HR-afdelinger, blandt mellemledere med stabsfunktioner og i konsulentbranchen.

OPSTÅR,
fordi nogle mangler at føle sig vigtige.

BETALES SOM HOVEDREGEL
bedre end reelt arbejde.

ER ET TABU.
Du ydmyger som regel din leder, bliver uvenner med dine kolleger og blotter dig selv ved at udpege det.

Man genkender 'pseudoarbejdere' på, at de taler på samme måde. Nedtrådte metaforer, et jævnt sprog i en særlig jargon af de samme udtryk. Man bliver hurtigt træt af at høre på dem. Mange vil kalde det djøfsnak.

Beskrivelsen her er filosoffen Anders Fogh Jensens. Han og antropologen Dennis Nørmark fandt i 2018 på ordet pseudoarbejde og skrev bogen 'Pseudoarbejde: Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting'. Successen var hjemme.

Er pseudoarbejde et synonym for 'djøfisering'?

"Djøfisering lyder som et skældsord og er det. Det er personificeringen af, at fagpersoner oplever, at de mister tid til deres kerneopgave, fordi andre sætter dem til at bruge tid på dokumentation, kontrol, registrering, rapportering, auditering, akkreditering, standardisering og ikke mindst kommunikation – uden at man anviser, hvad den ansatte så skal tage væk. Men det er vigtigt at skelne mellem dét og fagforeningen Djøf. For Djøf varetager godt nok interesserne for en del af dem, der står for den såkaldte djøfisering, men er jo ikke selv skyld i den. Det er også langtfra alle Djøfs medlemmer, der bidrager til djøfisering, mens der er mange medlemmer af andre organisationer, der gør det."

Man sov

Pseudoarbejde skyldes også meget andet end djøfisering, understreger Anders Fogh Jensen.

Bl.a. en kommunikationseksplosion, en blind teknologi- og digitaliseringsforivrelse og en stor forhippethed på at puste sig selv op som virksomhed eller organisation.

"Det, der skete fra midt-80'erne til langt hen i 90'erne, var, at mange faglige områder sov, mens en særlig administrationsrationalitet lagde sig hen over dem. Da man vågnede op igen, havde denne rationalitet – som var blandet op med neoliberal incitamentsstruktur og juridisk hysteri – gennemsyret alle fags ledelse og administration," siger han.

"Det vakte og vækker stor vrede hos alle de faggrupper, som ikke kan genkende sig selv i alt dét. Man har taget arbejdsglæden fra mange, og man har bidraget til, at vi ikke har fået arbejdstiden ned, så de her faggrupper kan komme hjem til deres kære, men i stedet sidder med hovedet i skærmen flere timer om dagen."

Smider du ikke en masse djøf-kerneopgaver overbord såsom retssikkerhed, gennemsigtighed, ens behandling, styr på pengene osv.?

"Alle disse idealer er tragiske forstået på den måde, at de aldrig når helt i mål, og der altid kan gøres mere. Det betyder ikke, at vi ikke skal stræbe efter retfærdighed, at vi ikke skal lave budgetter, og at vi ikke skal komme efter nepotisme og korruption. Men de slutter aldrig af sig selv. Det vil altid virke rationelt at gøre mere, men det, der er brug for, er mere fornuft: Rationaliteten vil sige: 'Skal vi da ikke have mere sikkerhed, lavere fejlprocent, mere kommunikation, flere tal, mere styr på det, højere standarder?' Her må fornuften svare: 'Nej, det er nok nu, for det står ikke længere i livets tjeneste'. På samme måde er vi blevet slaver af 'innovation'. Men det, der virkelig er brug for, er besindelse – på hvad der allerede virker godt nok. Vi må hver især – og det gælder især dem, som forvalter andres arbejdsliv – besinde os på, om vi 'innoverer' ud af begær eller for at se vigtige eller handlekraftige ud. For så var det måske bedre at lade være."

Lad djøfere omskole og gå ned i løn

Hvad skal Djøf bidrage med, for at vi får mindre pseudoarbejde?

"Djøf skal lade være med i egeninteresse at prøve at holde på sine medlemmer. Hvis vi skal have et bedre samfund, skal vi have mange af djøferne omskolet til andre erhverv. Vi skal have dem tættere på kerneydelsen og ud at gøre nytte dér i stedet for at opfinde nye strategier og politikker. Eller som minimum gå ned i tid for at lave mindre og dele arbejdet med hinanden, og Djøf kan for samfundets og vores alles skyld lade være med at stritte imod den lønnedgang, det fører med sig."

Selv har filosoffen Anders Fogh Jensen valgt Djøf som sin fagforening. Det kunne man se på Nyt Job-siderne her i bladet i 2019, da han skiftede fra højskoleforstander til selvstændig.

Hvorfor?

"Et fagforeningsmedlemskab skal vel afspejle éns funktion snarere end éns uddannelse. Derfor burde mange offentligt ansatte akademikere også være medlem af HK, for de har mere brug for deres kurser. I mit eget arbejde som konsulent og forstander syntes jeg, at Djøf var det mest passende, og jeg stoler på, at de vil hjælpe mig, hvis jeg skulle blive klemt." ■

»

Foto Søren Bidstrup/Ritzau Scanpix

Pseudo 01.20 .indd 25 06/01/2020 16.44

Professoren om pseudoarbejde: ADMINISTRATION ER IKKE BULLSHIT

Når Anders Fogh Jensen og Dennis Nørmarks bog om pseudoarbejde og dens amerikanske pendant, 'bullshit jobs', blev så populære, er det, fordi vi har udviklet en udbredt skepsis mod alt med administration. Dokumentation, kontrol, registrering og referater er pseudo. Frihed, fleksibilitet og tillid er ægte. Altså lige indtil en Britta Nielsen stjæler 117 mio. kr. fra en konto i Socialstyrelsen.

"Det ligger i tiden, at vi gerne vil af med kontrol, men vi har mistet noget vejgreb her," forklarer professor mso Signe Vikkelsø.

"Der har været en lang periode med en tendens til at indføre alt for mange kontrolformer. Men dét, vi nu ser, er en skepsis over for administrative principper overhovedet. Dermed taber vi fornemmelsen for, hvornår administrativt arbejde er meningsfuldt, og hvornår det ikke er."

Tony Blairs sofa-demokrati

Med et banalt eksempel, som hun mødte på et debatmøde i Djøf-regi: En deltager havde med vilje skrevet noget fjolleri ind i et referat for at teste, om det blev opdaget. Det gjorde det ikke – så referater er spild af tid, lød pointen.

"Men vi skriver referater for at have dem, hvis vi bagefter bliver uenige om, hvad der blev sagt. Det er en sikring mod mistro og bagtalelse. Det er ordentlighed, redelighed, retfærdighed, gennemsigtighed og etik. Vi er ilde stedt, hvis vi taler nedsættende om de principper og kalder dem for bureaukrati."

Hun griber eksemplet med Tony Blairs såkaldte *sofa government*.

"Han gjorde en dyd ud af, at han nu smed embedstyperne ud og satte sine egne action-folk ind, som kunne sidde i sofaen og træffe beslutninger – just-do-it. Men det viste sig jo bagefter, at ansvaret blev uklart. Der kom fx en stor debat om det juridiske grundlag for, at UK gik ind i Irak."

The Bossless Organization er romantik

Ledelse er den afgørende faktor for, at vi ikke laver meningsløst arbejde, siger Signe Vikkelsø.

Vi har dannet os en næsten romantisk myte om *the bossless organization*, hvor vi alle er selvledende og frie agenter inde i organisationen. Men ingen eller dårlig ledelse er den egentlige årsag til pseudoarbejde. God ledelse er, at det hele vejen ned kan forklares og forstås, hvorfor vi gør, som vi gør, fastslår hun.

Men mellemlederne får jo typisk deres ordrer ovenfra?

"Jo. Men mellemlederne skal stadig kigge sig i spejlet og spørge om meningen. Det er ikke altid sådan, at man bare skal gøre, hvad man får besked på oppefra. Man skal lede opad og fortælle dem deroppe det, hvis noget ikke giver mening for medarbejderne, eller hvis omkostningerne ved endnu en KPI er for store i forhold til, hvad man får ud af det. Det er en supervigtig funktion."

Men ledelsen ovenover bestemmer ikke altid – fx kan politikerne kræve mere kontrol?

"Der er mange måder at kvalitetssikre og effektivisere på, og lederne skal hjælpe politikerne med at finde de rigtige metoder. Det er som om, vi er blevet enige om, at det enten er fri leg eller firkantet dokumentation. Der er mange måder, og dér må lederne gå forrest i at finde fornuften." ■

Forfald aldrig til klicheer, djøfere

Hvordan hjælper djøferne bedst sig selv i hele den her mistro mod administrativt arbejde?

"Djøferne skal tænke i helheder og altid stille sig spørgsmålet: Hvorfor gør vi dét, vi gør? Svaret må aldrig blive en kliché: At vi gør det, fordi politikerne siger, vi skal. Eller fordi vores naboorganisation gør det. Eller fordi vi djøfere ved bedst. Hvis I ikke kan forklare andre faggrupper meningen, er I på afveje. I kan også bidrage til at sortere i alle de modeluner og forandringsretorikker, som hele tiden kører. I har værdifulde erfaringer fra arbejdspladserne, som I kan bringe ind." ■

Foto PR

SIGNE VIKKELSØ
Ph.d. i organisationsteori, professor mso, institutleder på Institut for Organisation på CBS

HOVEDPOINTE
En begrundet skepsis mod mere kontrol og flere dokumentationskrav har udviklet sig til en ubegrundet skepsis mod al administration.

Dårlig ledelse (eller ingen ledelse) er den egentlige årsag til meningsløst pseudoarbejde.

Djøf om pseudoarbejde: VI SKAL LUGE UD I FEJL-SKUDDENE

SIGGE WINTHER NIELSEN,
cand.scient.pol., ph.d., tidligere vært på DR2 Deadline, chef for Public Affairs i Djøf

HOVEDPOINTE
Pseudoarbejde findes, og Djøf vil hjælpe med at komme af med det.

Løsningen er mere tillid, mindre kontrol og en nærhedsreform.

Foto Per Folkver/Politiken/Ritzau Scanpix

"Pseudoarbejde findes," siger Sigge Winther Nielsen, som er chef for Djøfs afdeling for Public Affairs.

"Det er noget, vi alle er skyldige i, og noget, vi alle bidrager til. Som djøfere skal vi være de første til at indrømme det. Men det er også en rigtig svær størrelse. For de fleste vil mene, at de ikke laver pseudoarbejde, men det gør nogle andre. Vi mangler ganske enkelt mere viden om det. Derfor er vi selv gået i gang med en analyse af fænomenet."

Men Djøf opfordrer også til 'aktionsforskning', hvor forskere drøner ud i virksomheder, organisationer, velfærdsinstitutioner, byggepladser, sygehuse osv. og laver feltstudier i 'pseudoarbejde'.

For at få sorteret mellem, hvad der er populistisk kritik af alle med briller og lang uddannelse, som ikke lige er læger og ingeniører – og hvad der reelt er overflødigt arbejde?

"Pseudoarbejde er ligesom djøfisering et flydende begreb, som man kan putte alt muligt ind under, som man ikke kan lide eller er imod. Men faktisk burde vi djøfere knuselske begrebet, for i modsætning til 'djøfisering' stigmatiserer det ikke en bestemt faggruppe, men gælder alle grupper på arbejdsmarkedet. Vi skal ind i kampen mod pseudoarbejde, og vi skal skaffe os mere viden om, hvad det egentlig er."

Dét, Mette Frederiksen mente

I bogen pointerer Nørmark og Fogh Jensen, at pseudoarbejde findes lige meget i private og offentlige organisationer. Men i debatten er det altid akademikerne i det offentlige, som får pseudo-stemplet i panden.

Hvornår hører vi fx Dansk Metals formand, Claus Jensen, klage over, at smedene på Danfoss ikke kan lave deres pumper i fred for bare djøfere? Mette Frederiksen har derimod beklaget sig på velfærdsstatens vegne: Vi skal holde op med at hælde pseudoarbejde ud over politibetjente og hjemmehjælpere, som hun sagde.

Er det ikke en hård retorik vendt mod de offentligt ansatte djøfere?

"Sådan tolker vi det ikke i Djøf. Vi hører det som et oprigtigt politisk ønske fra højeste sted om, at nu skal vi alle i fællesskab, også politikerne, gøre noget ved det her. Ønsket går langt videre end afbureaukratisering og regelforenkling. Det handler om en ny kultur, hvor vi bliver knivskarpe på, hvad vi helst vil bruge vores tid på. Derfor har vi også anmeldt vores ankomst i Statsministeriet for at bidrage. Vi står med et problem, hvor der i den grad savnes idéer til løsninger."

Hvad vil I sige?

"At Djøf er helt enig med statsministeren i, at der er brug for mere tillid og mindre kontrol. Derfor præsenterer vi vores udspil til en ny nærhedsreform. Og jeg kan sige, at vi i Djøf indtager en ny position. Vi synes, at der skal sættes ambitiøse mål for, hvor mange timer velfærdsmedarbejderne – fra sosu til sygeplejerske – skal bruge sammen med borgerne. Og så må man regne baglæns derfra og fjerne pseudoarbejde, regler og dokumentation. Det er en ny måde at gøre det på. Vi vender det om. Hvor vi før i Danmark altid har kigget på systemet først, så siger vi, at borgere skal have mere ansigt-til-ansigt-tid med det offentlige, og så må vi finde ud af hvilke ting, vi skal lave mindre af."

Dengang i Finansministeriet

Du var som nyuddannet cand.scient.pol. fuldmægtig i Finansministeriet – var der pseudoarbejde dér?

"Det er der i alle politisk ledede organisationer. Det er benzin på demokratiet, at politikere viser handlekraft, og det kan til tider føre til pseudoarbejde. Det er en nødvendig omkostning ved demokrati. Men derudover så jeg meget lidt af det i Finansministeriet. Ledelsen var så skarp på kerneopgaven, at der ikke blev lavet noget decideret overflødigt. Det er så til gengæld også noget af kritikken mod Finansministeriet: At man er så fikseret på budgetoptimering, at man ikke er i stand til at udvikle projekter, der måske er pseudo, men måske også kunne vise sig at være visionære og bringe samfundet frem."

Djøf er på med et oplæg til, hvordan vi bliver klogere på pseudoarbejde. Det kommer senere i januar. ■

Pseudo 01.20 .indd 27 06/01/2020 16.44

MÅ JEG FORSTYRRE ET ØJEBLIK?

Du bliver forstyrret hele tiden. Og det tager lang tid at vende tilbage til en opgave. Læs hvordan du kan indrette din arbejdsdag, så du får mere kvalitetstid på dit job.

af ***Fabijana Popovic*** *Illustration* ***Alessandro Gottardo***

Måske ænser du ikke engang spørgsmålet, når en velmenende kollega prikker dig på skulderen og stiller dig det. Du vender dig væk fra den e-mail, du var i gang med at skrive. Imens ser du en e-mail dukke op nederst i højre hjørne af din skærm. Du når lige at se ordet 'haster'. Din chef stikker hovedet ind på kontoret og siger, at der er fællesmøde om fem minutter.

Det lyder måske som et overdrevet eksempel på en hektisk arbejdsplads. Men et studie udført på University of California viser, at vidensmedarbejdere bliver forstyrret hvert tredje minut. Og det kan føre til, at vi spilder tiden. En af årsagerne er, at det tager op til 20 minutter at vende tilbage til en opgave, efter at du er blevet forstyrret.

Forstyrrelser og distraktioner på arbejdspladsen kan skabe stressede medarbejdere, der skal finde andre steder hen end arbejdspladsen for at få lov til at arbejde. Eller som først kan fordybe sig, når det er weekend, eller de er kommet hjem.

Trine Kolding er ekspert i effektivitet og planlægning. Hun genkender problematikken og mener, at vi i disse år får stadig sværere ved at koncentrere os på jobbet.

"I de 20 år, jeg har været ude at undervise i effektiv tidsstyring på arbejdspladser rundt om i landet, er udfordringen med forstyrrelser og distraktioner kun blevet mere udtalt. Det er blevet værre, og det rammer flere," siger hun.

> "Der er mange, der tror, at de kan multitaske. Men det kan menneske-hjerner ikke"
>
> Trine Kolding

Hun ser et paradoks i den måde, vi indretter vores arbejdskulturer på. Vi ved, hvad vi har brug for, men gør alligevel det modsatte:

"Vi ved, at der skal ro til, for at vores hjerner kan fordybe sig, men samtidig skaber vi arbejdsstrukturer, som gør præcis det modsatte. Vi forventes at være tilgængelige som aldrig før: Via mails, chatfunktioner, på telefonen og når vi hurtigt skal svare på et spørgsmål fra en kollega. Det er faktisk lidt skørt."

Når Trine Kolding er ude at undervise på arbejdspladser, drejer det sig ofte om at afinstallere nogle fortællinger, som vi fortæller os selv og hinanden, som hverken er sande eller sunde.

Den ene er myten om multitasking. Vi tror, at vi sagtens kan vie vores opmærksomhed til flere opgaver på én gang, hvilket gør os mere villige til at acceptere afbrydelser.

"Der er mange, der tror, at de kan multitaske. Men det kan menneske-hjerner ikke. Når vi tror, at vi multitasker, skifter vi i stedet mellem to eller flere opgaver rigtig hurtigt," siger hun og tilføjer:

"Resultatet er, at det tager dobbelt så lang tid at udføre opgaverne, som hvis vi havde fokuseret på at løse én opgave ad gangen, og samtidig fordobler vi risikoen for at lave fejl."

Hullet koncentration

Ifølge Trine Kolding har smartphonens indtog i vores liv gjort os dårligere til at koncentrere os. Det ser hun især hos sine yngre klienter, der er vokset op med denne teknologi, der hele tiden griber ud efter os i form

Forstyrelser_01.20.indd 28 06/01/2020 17.28

af lys, lyde, vibrationer og notifikationer.

"Jeg oplever, at vi er kommet ud af træning med at fordybe os. Fordi vi ikke bruger vores koncentrationsmuskel i lige så høj grad mere, er den blevet slappere," siger hun og fortæller, at mange af hendes klienter har den oplevelse, at det er blevet svært at læse bøger, da de ikke længere har koncentrationen til det.

Imran Rashid, speciallæge i almen medicin, it-iværksætter og bogaktuel med bogen 'Sunde vaner – skabt med vilje', har sat smartphonens negative effekt på vores hjerner på dagsordenen.

Han forklarer, at forstyrrelser ikke nødvendigvis kommer udefra. Når hjernen igennem længere tid har vænnet sig til at blive afbrudt, begynder den selv at gøre det uden ydre triggere.

"Hvis du igennem længere tid er blevet forstyrret hvert tredje minut, vænner din hjerne sig til det og får sværere ved at holde fokus i længere tid end fx tre minutter. Læg mærke til, at når du virkelig skal koncentrere dig om noget, der er lidt komplekst og tager tid, så er det typisk der, at trangen opstår til at tjekke Facebook eller forstyrre din kollega om noget, der ikke behøver være vigtigt," siger Imran Rashid.

Ikke til rigtige mennesker

Du møder sikkert ind på arbejde med en ambition om at nå et godt stykke ned ad dagens to-do-liste og medregner selvfølgelig ikke spildtid. Når du tager støjdæmpende høretelefoner på, hænger sedler på din computer med 'ikke forstyrre', så kan det da også lykkes at få sammenhængende uforstyrret arbejdstid.

Men hvis alle de foranstaltninger er nødvendige, kan det godt virke, som om arbejdspladserne ikke dur til fordybelse. Det gør de i udgangspunktet heller ikke, lyder det fra Imran Rashid.

"Den moderne arbejdsplads er designet til rationelle mennesker, der har en fri vilje og derfor sagtens kan sige nej til distraktioner og forstyrrelser. Men al forskning viser, at den rationelle tankegang i bedste fald er stærkt overvurderet og i værste fald slet ikke kan fungere som brugbar styrepind for et sundt og sikkert liv."

Hans pointe er, at vi mennesker, i langt højere grad end vi er bevidste om, bliver drevet af vores impulser, følelser og vaner.

"Det er individuelt, hvad der driver os hver især – vores impulser og vaner er i sagens natur ikke afstemt med hinanden. Men når du sætter mennesker med forskellige tærskelværdier for, hvornår man forstyrrer, sender arbejdsmails eller holder møder, sammen i et arbejdsfællesskab, så svarer det til at sende en masse mennesker ud i en ureguleret trafik uden kørekort. Det kommer til at gå galt."

> "Vi skal indrette arbejdspladser til dem, vi er – og ikke til dem, vi tror, vi er"
>
> Imran Rashid

Ifølge Imran Rashid har vi indtil nu indrettet arbejdspladserne til det rationelle og tænkende menneske, *homo sapiens*, men bør i stedet fokusere på *homo habitus*, som er en bedre betegnelse for dem, vi er. Nemlig langt mere vanestyrede, skrøbelige og impulsstyrede individer.

"Det skal være en *no-brainer* at træffe de sunde og bevidste valg – vi må ikke overlade det til det personlige valg, da alt for meget tyder på, at vi ganske enkelt ikke magter at stå alene med ansvaret for vores egen mentale og fysiske sundhed," siger han.

Arbejdspladserne skal ifølge Imran Rashid arbejde målrettet med at skabe rum, rammer og ritualer, der kan udgøre fundamentet for en kultur, hvor mennesker trives og har mulighed for at fordybe sig.

Med andre ord: Vi skal skabe gennemsigtighed om, hvilke færdselsregler der gælder på kontoret. Den indsats starter dog med, at der bliver skabt en fælles forståelse for, at vi ikke er rationelle det meste af tiden:

"Vi skal indrette arbejdspladser til dem, vi er – og ikke til dem, vi tror, vi er," siger han.

Hvor skal roen komme fra?

Jo, der var en tid, før smartphones, evigheds-scrolling og push-meddelelser havde formet vores hjerner til at blive forstyrret og have svært ved fordybelse, men tandpastaen kan ikke komme tilbage i tuben. Så hvordan finder vi den ro, der skal til, for at vi rent faktisk kan få lov til at lave vores arbejde, når vi er på arbejde?

Åbner man dørene til de videnstunge arbejdspladser i Danmark, finder man i stadig flere af dem forsøg på at imødekomme det problem, at der mangler ro til fordybelse.

I Coloplast Danmark er der fx indført mødefrie fredage, hvor man som udgangspunkt ikke må booke hinanden til møder og derfor har mulighed for en dag med fordybelse. I Helsingør Kommune har nogle kontorer eksperimenteret med en rød, gul og grøn legoklods på skrivebordene. Hvis man satte den grønne øverst, var der fri bane til at henvende sig. Med den gule øverst signalerede man, at det var ok at forstyrre, hvis det var vigtigt, og med den røde øverst opfordrede man kollegaer til at vente med at henvende sig. Hos Copenhagen Capacity har ledelsen lavet et meditationsrum, som man kan bruge, hvis man skal koble af og finde fokus i en travl hverdag. Og Københavns Kommune har lavet et udførligt regelsæt for, hvordan man gør det rart at være i storrumskontorer.

Trine Kolding hilser alle tiltag velkomne og mener, at eksperimenter er vejen frem. Da problemstillingen med forstyrrelser og distraktioner netop kan opleves meget individuelt, er eksperimenter en god måde at prøve sig frem til, hvad der virker:

"Eksperimenter kan man nemmere justere, alt efter hvad der virker og ikke virker, og så hænger man ikke på en forandring, som ikke har nogen positiv effekt i virkeligheden," siger hun.

Lars Christian Lassen, partner i konsulentvirksomheden Mobilize og fhv. HR-direktør i Novo Nordisk, har selv arbejdet med problemstillingen. Han fremhæver en distinktion, som for nogle kan være en øjenåbner, nemlig forskellen på 'det haster' og 'det er vigtigt':

"Det er ikke alt, der haster, der er vigtigt, og det er ikke alt, der er vigtigt, der haster. Men haster overtrumfer tit det vigtige. Derfor skal man som medarbejder selv være god til at indikere, i hvilke perioder man arbejder på de vigtige, langsigtede opgaver, så de får samme status som hasteopgaverne." ■

Forstyrelser_01.20.indd 30 07/01/2020 11.39

EKSPERTENS RÅD TIL FORDYBELSE PÅ ARBEJDSPLADSEN

Louise K. Gramstrup,
adfærdsrådgiver hos Operate

4 spørgsmål du skal kende svaret på

Når du ved, hvornår du er mest produktiv, kan du designe rammerne for dit arbejde.

1.
VED DU, HVORNÅR DU ER MEST PRODUKTIV?

2.
KENDER DU DINE EGNE ARBEJDSVANER?
Får du fx dine bedste idéer, når du er ude at løbe?

3.
KAN DU BEDST FORDYBE DIG OM MORGENEN ELLER OM AFTENEN?

4.
SKAL DU HAVE RO ELLER LYTTE TIL MUSIK, NÅR DU ARBEJDER?

4 veje til færre forstyrrelser

1.
SÆT 3 TIMER AF I DIN KALENDER
hver dag, som er mødefri og dedikeret til fordybende vidensarbejde.

2.
LÆG DIN MOBIL VÆK

3.
TJEK KUN DIN MAIL TRE GANGE OM DAGEN
– fx om morgenen, efter frokost og om eftermiddagen – og husk at lukke for din indbakke på alle andre tidspunkter, så du ikke forstyrres.

4.
SIG FRA (OG TIL).
Væn dine kollegaer til, at de ikke kan kontakte dig, når du har afsat tid til fordybende vidensopgaver. Det kan endda være, at de kopierer dig, og så kan du skabe en adfærdsforandring på din arbejdsplads.

Jeg er ikke som de andre (djøfere)

Har vi djøfere en fælles identitet? Næh, siger flertallet i Djøfbladets nye læserundersøgelse. Knap 40 procent betragter sig som 'anderledes end djøfere er flest'.

Af ***Dennis Christiansen***

OM UNDERSØGELSEN

Djøfbladets læserundersøgelse blev udført i november 2019. I alt 1.345 læsere besvarede et spørgeskema, der var blevet sendt ud til en tilfældig stikprøve på 10.000 af Djøfs medlemsskare.

Ud over en vurdering af Djøfbladet spurgte vi ind til djøfernes identitetsopfattelse og bad dem vurdere en række faktorers betydning for deres arbejdsliv. Formålet var at lære læserne bedre at kende, og resultaterne vil blive brugt til at gøre Djøfbladet bedre.

Se flere resultater på **djoefbladet.dk.**

Grafiskt opslag Djøfbladet 01.20.indd 32 06/01/2020 17.30

ER DU ENIG ELLER UENIG I FØLGENDE UDSAGN?

Svar anført i procent

Djøf er min fagforening, men ikke vigtig for min faglige identitet

Meget uenig **16,4** Overvejende uenig **26,7** Hverken uenig eller enig **32,2** Overvejende enig **17,6** Meget enig **4,6** Ved ikke **2,5**

Jeg føler mig hjemme i Djøf

Meget uenig **3,6** Overvejende uenig **10,0** Hverken uenig eller enig **37,2** Overvejende enig **37,1** Meget enig **7,8** Ved ikke **4,3**

Jeg har det godt med at blive kaldt 'djøfer'

Meget uenig **4,2** Overvejende uenig **14,0** Hverken uenig eller enig **33,6** Overvejende enig **27,9** Meget enig **14,7** Ved ikke **5,7**

Debatten om djøfisering er urimelig

Meget uenig **4,7** Overvejende uenig **15,0** Hverken uenig eller enig **29,0** Overvejende enig **27,0** Meget enig **13,9** Ved ikke **10,0**

Jeg betragter mig selv som anderledes end djøfere er flest

Meget uenig **4,8** Overvejende uenig **18,0** Hverken uenig eller enig **31,6** Overvejende enig **24,7** Meget enig **13,6** Ved ikke **7,3**

Det er retfærdigt, at djøfere ofte kritiseres for at have for stor indflydelse

Meget uenig **10,6** Overvejende uenig **32,9** Hverken uenig eller enig **26,9** Overvejende enig **18,3** Meget enig **4,6** Ved ikke **6,7**

Det er vigtigt for min faglige identitet at være medlem af Djøf

Meget uenig **16,4** Overvejende uenig **26,7** Hverken uenig eller enig **32,2** Overvejende enig **17,6** Meget enig **4,6** Ved ikke **2,5**

Vi djøfere har en fælles identitet

Meget uenig **14,5** Overvejende uenig **28,7** Hverken uenig eller enig **30,3** Overvejende enig **19,0** Meget enig **2,6** Ved ikke **4,6**

Jeg er indimellem pinligt berørt over at være djøfer

Meget uenig **36,3** Overvejende uenig **25,6** Hverken uenig eller enig **20,1** Overvejende enig **11,1** Meget enig **3,0** Ved ikke **3,8**

0% 50% 100%

Kilde: Djøf Analyse

Grafiskt opslag Djøfbladet 01.20.indd 33 06/01/2020 17.30

Det er IKKE NOGET, VI TALER OM. Det er forbundet med FIASKO og BARSKE VENDINGER om at 'FÅ SPARKET' og blive 'SMIDT PÅ PORTEN'.

Men det er såre ALMINDELIGT. Op mod HVER ANDEN oplever at få en fyreseddel.

DU ER

På de næste sider deler FEM DJØFERE historien OM DERES FYRINGER – hvordan de blev ramt, og hvordan de kom videre.

Og EKSPERTER FORTÆLLER, hvordan 'DEN MODERNE FYRING' er blevet PROFESSIONALISERET – og om en BEKYMRENDE TENDENS, som er begyndt at sprede sig.

Fyringer 01.20 .indd 34 07/01/2020 11.18

36
Jette blev fyret – men skulle fyre 26 andre først

39
Kai blev fyret efter 20 år i samme stilling

38
Kasper blev fyret to gange på et år

FYRET

40
Thorleif blev fyret efter 14 dage

42
Lars blev fyret for fuld mediemusik

44
FIRE TENDENSER
Hammeren falder tidligere end før

Foto Martin Bubandt og Mathilde Beck

Fyringer 01.20 .indd 35 07/01/2020 11.18

Jette blev fyret, og så skulle hun lige fyre resten

Da Jette Hye Johansens afdeling blev flyttet til udlandet, blev hun ikke bare fyret. Hun blev også bedt om hjælp til at fyre sine 26 ansatte.

*Af **Emma Brink** Foto **Martin Bubandt***

En morgen i midten af oktober gik Jette Hye Johansen rastløs rundt på sit kontor. Hun havde sommerfugle i maven. Hendes håndflader var svedige. Hun var bange for, at medarbejderne kunne høre på hendes stemme, hvordan hendes hjerte galoperede derudaf.

Hun gik og talte minutterne til, at den lille viser pegede på 10. For det var i dag, at hele hendes afdeling skulle have den besked, hun selv havde fået fire uger før: At afdelingen skulle udliciteres til Barcelona, og at alle 27 medarbejdere skulle afskediges. Inklusiv Jette Hye Johansen selv.

I dag er det tre år siden, men Jette Hye Johansen husker tydeligt lettelsen, da de øverste chefer endelig gav medarbejderne klar besked, og et kæmpe pres blev løftet fra hendes skuldre. Fire hårde uger med hemmelighedskræmmeri og frustrationer var ovre.

Advarselslamper blinkede

Nedlæggelsen af Jette Hye Johansens customer service-afdeling i teknologivirksomheden Agilent kom i forlængelse af flere afdelinger i virksomheden, der allerede var blevet nedlagt. Og hun havde da også set nogle advarselslamper blinke.

”Jeg begyndte at se signalerne i kontakten med min nye chef i Barcelona. Når jeg gik til ham med idéer, fik jeg ikke noget feedback fra ham. Han ignorerede mig – og den type var han slet ikke. Så jeg kunne godt mærke, at jeg blev sat ud på et sidespor,” siger Jette Hye Johansen.

Så skrev chefen til hende. Han kom til København og ville gerne mødes med hende på et hotel, fordi han havde ’en delikat sag, han ville diskutere med hende’.

”Jeg skrev tilbage, at jeg ikke håbede, at det var noget, jeg ville blive ked af. Det svarede han ikke på. Så da jeg tog af sted den morgen, sagde jeg til min mand, at når jeg kom hjem, så var jeg nok arbejdsløs,” siger hun.

Selv om Jette Hye Johansen havde luret, hvad udfaldet ville blive, var det stadig en følelsesladet dag. Hun husker især én detalje, der påvirkede hende meget, da hun skulle møde chefen på hotellet på Frederiksberg.

”Jeg var afsindigt vred over, at jeg ikke kunne finde en parkeringsplads. Jeg var frustreret. Så kom han ikke til tiden, og så sad jeg og stressede over, at jeg kun havde købt parkering til en time. Jeg kom helt op at køre følelsesmæssigt over den der parkeringsplads,” siger hun.

Da chefen endelig nåede frem, kom beskeden ikke som nogen overraskelse. Jette blev fyret. Hele afdelingen skulle afskediges. Og det ville chefen gerne have hendes hjælp til. Hun sagde ja, og de begyndte straks at forhandle betingelserne på plads.

”Vi skulle bare have forhandlingerne overstået i en fart, så jeg kunne komme væk. Væk fra ham og hotellet, så jeg kunne være mig selv,” siger hun.

Massefyring og forløsning

Gennem hele samtalen med chefen havde Jette Hye Johansen holdt hovedet koldt. Først da hun kom hjem, fik følelserne frit løb.

”Jeg blev ked af det. Og jeg blev ramt af håbløshed. Hvad skulle der nu ske med mig? Jeg var tæt på de 60, og kunne jeg nå at finde et nyt, godt job?” siger hun.

Da hun dagen efter havde fået grædt ud, begyndte hun at tænke meget på en af de store årsager til, at hun sagde ja til at hjælpe med afviklingen af afdelingen – medarbejderne.

”Alle mine medarbejdere begyndte at køre rundt i hovedet på mig. Jeg var så glad for den afdeling og de mange spændende mennesker. Hvordan skulle det gå dem?” siger hun.

Hverdagen startede igen. Kun Jette Hye Johansen og hendes næstkommanderende på arbejdet vidste besked om afdelingens forestående lukning. Det var en tid med masser af webmøder og planlægning.

”Det var en hård, følelsesmæssig periode. Jeg blev nødt til at lægge låg på mine følelser. Jeg kunne godt mærke, at jeg blev mere large. Jeg arbejdede mere hjemmefra, og når vi havde store udfordringer, begyndte jeg at sige til mine medarbejdere, at de måtte sende dem videre til Barcelona,” siger hun.

Jette Hye Johansen blev også nødt til at lyve over for sine medarbejdere, når de kom med idéer og spørgsmål til hende. For ingen måtte vide noget endnu.

”Vi kunne ikke gøre noget i forhold til de ting, der frustrerede dem: Vi kunne ikke sætte nye ting i gang, for vi vidste jo, at det hele snart skulle lukkes. Når medarbejderne kom ind til mig, havde jeg mest lyst til bare at sige, ’jeg gider ikke forholde mig til det, for lige om lidt bliver du fyret,’” siger hun.

Derfor var det en stor forløsning, da medarbejderne endelig fik klar besked. Nu var ansvaret ikke længere hendes. Hun havde gjort, hvad hun skulle.

”Nu kunne vi endelig være ærlige,” siger hun.

Og det endte godt. Hun havde et nyt job, da afviklingen af afdelingen var ovre, og alle hendes tidligere medarbejdere er i arbejde igen. ■

> "Vi skulle bare have forhandlingerne overstået i en fart, så jeg kunne komme væk"
>
> Jette Hye Johansen

Fyringer 01.20 .indd 37 06/01/2020 17.53

”Det var fuldstændig krystalklart, hvorfor jeg blev fyret – og jeg var enig begge gange”

Kasper Heumann Kristensen blev fyret fra direktørposter to gange inden for et år.

Af ***Tine Santesson*** *Foto* ***Martin Bubandt***

”Det var fuldstændig krystalklart, hvorfor jeg blev fyret – og jeg var enig begge gange. Jeg ville selv have gjort det samme.”

Sådan siger Kasper Heumann Kristensen, der har oplevet at blive afskediget to gange inden for et år – først som CEO og dernæst som CFO.

Han er meget afklaret om sine to fyringer. Han har valgt at stille op og fortælle om dem for at fjerne lidt af tabuet, der omgiver fyringer.

> " Jeg har lært, at hvis man er så kompromisløs, som jeg en gang imellem er, skal man være klar over, at en fyring kan være konsekvensen"
>
> Kasper Heumann Kristensen

Først blev han fyret som direktør for en bar- og restaurationskæde, og siden mistede han jobbet som CFO på et reklamebureau.

I dag arbejder han som Group CFO i it-virksomheden Nodes.

Da han blev fyret første gang, sad han som direktør i en ledelsesgruppe på fire, hvoraf de tre andre var partnere i virksomheden. De var alle blevet enige om, at de nok var for mange i ledelsesgruppen. Og da Kasper Heumann Kristensen var den eneste, der ikke indgik i kredsen af partnere, pegede pilen på ham, fortæller han.

Han blev fyret i oktober, og i februar var han i arbejde igen – men det holdt kun i syv måneder.

Anden gang fremprovokerede han selv sin fyring, som han siger.

”Der var nogle interne ting, som jeg ikke kunne stå på mål for, og derfor sagde jeg, at jeg ikke kunne skrive under på årsregnskabet. Så det var ikke så overraskende, at jeg blev fyret.”

Hvordan foregik din fyring?

”Vi havde altid ledelsesmøde om onsdagen, men da jeg dukkede op, var der kun CEO’en, der sad der og sagde: ’Det bliver kun os to i dag.’ Jeg kunne se, at han havde et stykke papir foran sig, så jeg kunne godt regne ud, hvilken vej det ville gå.”

Kasper Heumann Kristensen siger, at han synes, CEO’en gjorde det godt – ’kort og kontant’.

Hvornår var det værste tidspunkt for dig, de gange du blev fyret?

”Der, hvor det blev værst, var i anden omgang, fordi der gik længere tid, før jeg var i arbejde igen, end jeg havde troet. Jeg har valgt ikke at være medlem af en a-kasse, så på et tidspunkt kommer den økonomiske situation i familien i spil. Så det med ikke at kende bagkanten for, hvor lang tid der ville gå – det var klart det værste.”

Har du lært noget af de to gange, du er blevet fyret?

”Ja. Jeg har lært, at hvis man er så kompromisløs, som jeg en gang imellem er, skal man være klar over, at en fyring kan være konsekvensen. Og jeg har også lært, at der kan være et alternativ til at være for idealistisk – jeg er blevet bedre til at sluge kameler. Jeg tror, min far vil sige: ’Du er blevet rundere med tiden, Kasper.’” ■

Fyringer 01.20 .indd 38 06/01/2020 17.53

FYRET EFTER 20 ÅR

”Jeg havde aldrig nogensinde troet, at jeg skulle fyres. Aldrig.” Sådan siger Kai Ormstrup, der sagde endeligt farvel til sin arbejdsplads gennem 20 år. Han savner mest den faglige ros.

Af ***Tine Santesson*** *Foto* ***Martin Bubandt***

Kai Ormstrup er 64 år, og der foregår stadig en kamp i ham, efter han blev fyret og stoppede i sit job som innovationsagent for et år siden.

”Det svarer jo til at miste en kæreste. Jeg kan jo ikke bare lægge min faglighed bag mig.”

Han havde overhovedet ikke set det komme, siger han.

”Jeg havde aldrig nogensinde troet, at jeg skulle fyres. Aldrig.”

Heller ikke da han fik at vide, at der ikke længere var finansiering til hans job. Han troede, at han kunne bruges et andet sted i organisationen – i det mindste på nedsat tid. Men nej.

”Grunden til, at jeg blev fyret, var ene og alene – og det tror jeg på – at innovationsagentordningen blev nedlagt ved en regeringsbeslutning,” siger Kai Ormstrup.

Han var fattet i situationen, og når det nu skulle være, synes han, at chefen gjorde det så godt, som hun overhovedet kunne.

Men reaktionerne kom i flere tempi.

”Da jeg kom tilbage til min computer, efter at jeg var blevet fyret, var det, som om den spænding, jeg havde i hele min krop, blev udløst. Der rullede en tsunami af tanker ind over mig: ’Hold da op, Kai, nu kommer du til at se ind i et svært forløb.’ Men samtidig tænkte jeg, at det nok skulle gå, for jeg har en indre styrke, der nok skal holde mig oppe.”

Kai Ormstrup blev sagt op i maj, men hans ansættelse varede helt frem til nytår. Han afsluttede alle sine opgaver, og fra oktober blev han fritstillet.

Den første hverdag i oktober var hård. Men det værste var op til jul, siger Kai Ormstrup.

”Jeg har altid været vant til at få en julegave fra min arbejdsplads og forventede også at få én, for jeg var jo stadig ansat. Men så fandt jeg ud af, at der ikke var nogen gave til mig. Af en eller anden grund slog det altså særligt hårdt.”

> "Det er flovt, men jeg må erkende, at jeg lever af ros – det er det, der giver mig energi "
>
> Kai Ormstrup

”Det hjælper ikke at være et tudefjæs”

Kai Ormstrup brugte tid på at aktivere sit netværk og styrke sin LinkedIn-profil.

Det blev da også til et par jobsamtaler via netværket – men ingen job.

”Det kan godt være, at der er nogle, der synes, det er enormt uretfærdigt, at jeg blev fyret – og det kan jeg også godt selv føle indimellem. Men der er kun én, der kan gøre noget ved det, og det er mig selv. Så det hjælper ikke at være et tudefjæs,” siger Kai Ormstrup.

Så hvad nu? Skal han pensionere sig selv? Eller skal han klø på og forsøge at skabe et job selv? Han forventer ikke at få et fast job – det tror han ikke rigtig på længere, men han kan ikke lade være med at håbe lidt.

Kai Ormstrup har svært ved at forlige sig med tanken om ikke at bruge sin faglighed længere.

”Jeg har fået enormt meget faglig ros gennem tiderne. Det er flovt, men jeg må erkende, at jeg lever af ros – det er det, der giver mig energi. Men det kommer der jo bare ikke så meget af mere.” ■

Fyringer 01.20 .indd 39 06/01/2020 17.53

FYRET EFTER 14 DAGE

Thorleif Gotved glædede sig helt vildt til at starte i sit nye job – men efter to uger var han fyret igen.

Af ***Tine Santesson*** *Foto* ***Martin Bubandt***

Det var en nedslået Thorleif Gotved, der satte sig på cyklen lige op til jul for to år siden.

Han var netop blevet fyret efter to uger i sit nye job i en lille konsulentvirksomhed, hvor han skulle undervise i LinkedIn og netværk.

Mens han cyklede hjem, prøvede han at forestille sig, hvordan han skulle sige det til familien. Det var ikke nemt.

”Det er den 15. december, og far kommer hjem og siger: Jeg har ikke noget job.”

Tankerne fór gennem hovedet, fortæller han.

”Jeg har tre børn og en kone, der er sygeplejerske på nedsat tid, og et hus i Søborg, så det er mig, der skal hive de fleste skejser hjem. Og så stod jeg dér uden job og med kun 14 dages løn tilbage. Det var som et dårligt plot til en kikset julefilm.”

Men inden han nåede hjem, havde han fået en idé, og modløsheden lettede. Men mere om den senere.

> "Og så stod jeg der uden job og med kun 14 dages løn tilbage. Det var som et dårligt plot til en kikset julefilm"
>
> Thorleif Gotved

Et gok i nødden

Thorleif Gotved havde været i sit tidligere job i knap fem år og syv år i jobbet før det. Begge gange var det hans egen beslutning, at der skulle ske noget nyt. Men altså ikke denne gang.

Selvom han efter de første dage i sit nye job havde på fornemmelsen, at det ikke rigtig ’svingede’, var han alligevel rystet, da de to partnere i virksomheden kaldte ham til møde, og han blev præsenteret for en fyreseddel på sin 14. arbejdsdag.

”Det var noget af et gok i hovedet, og jeg blev klart berørt.”

Fra 1. januar havde Thorleif Gotved ingen løn. Og med en dagpengesats på omkring 18.000 kroner kunne han jo ikke forsørge familien, tænkte han.

Men så slog noget ned i ham, som han aldrig sådan rigtigt havde overvejet før.

”Jeg melder mig ikke arbejdsløs – jeg bliver selvstændig. Så kan jeg om ikke andet skrive det på cv’et.”

Op igen

Så selv om Thorleif Gotved blev sendt til tælling, da han blev præsenteret for en fyreseddel, genvandt han hurtigt kampgejsten.

Han havde nemlig stadig en hel masse af det gåpåmod intakt, som typisk følger med én ind i et nyt job. Og derfor takker han i dag sine tidligere arbejdsgivere for, at de gjorde kort proces og fyrede ham så hurtigt, når det endelig skulle være.

”Det er jeg evigt taknemmelig for. Forestil dig, at du har været i et parforhold i to år, og du så bliver dumpet. Av, den er hård. Jobbet fylder jo en stor del af éns liv, og der ligger også meget identitet i det, men efter to uger er man ikke så rodfæstet rent emotionelt, og jeg havde stadig energien, og den gode relation til dem var stadig intakt.”

Thorleif Gotved ved af erfaring, hvor meget energi det koster at være i noget, der ikke fungerer.

”Man kan blive pillet helt fra hinanden. Jeg har tidligere arbejdet som karriererådgiver og har snakket med mange, der var vildt frustrerede over deres ansættelsessituation, men ikke havde energien til at komme væk. Og jeg har også mødt mange, der skulle bruge flere måneder, et halvt år eller mere til at finde sig selv efter et dårligt ansættelsesforløb.”

Men da han selv blev fyret, tog han samme aften til julefrokost på sin gamle arbejdsplads.

”Jeg dukkede op og sagde, at jeg ikke længere var ansat i mit nye job, men at vi skulle fejre det og ikke begræde det, for nu skulle jeg være selvstændig. Og så havde jeg ellers en superfed julefrokost, hvor jeg også fik idéen til mit firmanavn GodtvedDPR – læg mærke til, at hvis man highlighter fire af bogstaverne, står der GDPR – noget, jeg havde erfaring med fra et tidligere job.”

I starten var Thorleif Gotveds primære ydelse nemlig at hjælpe virksomheder med at navigere rundt i databeskyttelsesforordningen, der trådte i kraft et halvt år senere.

Den 3. januar gik han i gang med kold kanvas. Han ringede rundt til en række foreninger, men det gav ikke noget. Men så lavede han et LinkedIn-opslag, hvor han fortalte om sin fyring efter 14 dages ansættelse, og at han i øvrigt for en rimelig penge kunne hjælpe virksomheder, der stod med en GDPR-udfordring.

”Det gav over 500 likes og en masse kommentarer. Og telefonen kimede. Jeg fik 15-20 konkrete henvendelser, og omkring halvdelen af dem blev kunder.”

I dag to år senere er Thorleif Gotved ved at bevæge sig væk fra GDPR-rådgivning og mere over i at rådgive og undervise i at skabe professionelle relationer og netværk og brugen af LinkedIn.

Han har været heldig, siger han.

”Der er sikkert en del, der får at vide, når de bliver fyret: ’Du kan da bare blive selvstændig.’ Men det kunne jeg kun, fordi jeg var lige præcis der, hvor jeg var. Det var et *clean cut*, som gjorde nas, lige da det skete, men jeg havde jo ikke været et halvt år i et job med dårlige relationer, og derfor kunne jeg hurtigt rejse mig igen.” ■

Fyringer 01.20 .indd 41 06/01/2020 17.53

FYRET FOR FULD MEDIEMUSIK

Som altid, når offentlige topchefer fyres, blev det en stor historie i medierne, da Lars Dahl Pedersen brat blev afskediget som hospitalsdirektør sidste efterår. Selv kunne han ikke fortælle sin version. Men det hører med til jobbet, siger han.

Af Eva Bøgelund *Foto* ***Mathilde Bech***

'Årsagen er, at parterne ser forskelligt på den strategiske ledelse og udvikling af sundhedsvæsenet i Region Midtjylland,' stod der i den pressemeddelelse, som gik ud fra regionsgården i Viborg mandag morgen 10. september sidste år.

Lars Dahl Pedersen var blevet afskediget som hospitalsdirektør for Hospitalsenhed Midt i Viborg – uden at kunne sige farvel til de 4.500 medarbejdere og 42 mellemledere, han havde været direktør for i 10 år.

Fyringen var i hemmelighed faldet torsdagen før – om aftenen. Han vidste ikke, at han skulle fyres, da regionens øverste ledelse indkaldte ham til møde. Men han var blevet bedt om at tage en bisidder med, og derfor havde han Steffen Schmidt fra Djøf ved sin side. Og han havde forberedt sin familie.

"At blive afskediget er en risiko, som følger med sådant et job. Det har jeg altid været bevidst om. Det holdt jeg mig selv fast på i situationen."

Fredag morgen inde på direktionsgangen havde de bare fået besked om, han ikke kom i huset den dag. Hjemme havde han fuldt op at gøre med at få detaljerne i fratrædelsesaftalen på plads sammen med Djøf. Heldigvis, for så var der ikke tid til så mange tanker.

Lørdag formiddag kørte han ind og tømte sit kontor. Det tog en times tid. Han gik i *practical mode*. Det var bare en opgave, der skulle gøres. Weekenden blev brugt sammen med familie og helt nære venner.

Fyringer 01.20 .indd 42 06/01/2020 17.53

Så begyndte mobilen at bippe

Mandag morgen, da pressemeddelelsen ramte medierne, var journalisterne på hans mobil med det samme. Både de landsdækkende og de lokale.

Det var ikke så svært, for han havde ikke noget at tilføje. Det var – som det sædvanligvis er – en del af fratrædelsesaftalen, at han ikke kunne fortælle sin version. Det hele måtte leve sit eget liv i offentligheden med ham som tilskuer.

Så begyndte sms´erne at tikke ind fra nær og fjern.

"Jeg synes jo ikke altid, at jeg har været god nok til at pleje netværk. Men nu opdagede jeg, hvor stort mit netværk faktisk var. Og hvor meget de sms´er og opringninger betød for mig både dén mandag og senere."

Inde på hospitalet var medarbejderne 'måbende vrede', skrev Viborg Stifts Folkeblad og kunne fortælle, at de trak sig fra samarbejdet med regionsledelsen.

Avisen gættede på, at 'den strategiske uenighed' i pressemeddelelsen handlede om, at de to direktører – Lars´ sygeplejefaglige meddirektør, Tove Kristensen, var også blevet fyret – ret så stædigt havde kritiseret regionens spareplan for Hospitalsenhed Midt.

> "Jeg traf med det samme et valg om at sætte mig selv på pause et godt stykke tid"
>
> Lars Dahl Pedersen

Bookede forsamlingshuset

"Tove og jeg blev hurtigt enige om, at vi ville sige ordentligt farvel til vores nærmeste kolleger."

Lars fik booket sit lokale forsamlingshus hjemme i Tapdrup lidt uden for Viborg til om onsdagen kl. 14., og de fik inviteret de 42 mellemledere og de nærmeste fra sekretariatet. Alle, som ikke var forhindret af deres arbejde, mødte op. De så, at Lars og Tove var levende og stod op. Der blev holdt nogle varme taler.

Lars og Tove havde deres ægtefæller med.

"Det var vigtigt. Den eftermiddag taler min kone stadig om."

Lars og Tove sluttede af med at sige: 'Nu skal I videre – uden os. Nu skal I tænke fremad. Det er ikke illoyalt mod os.'

De næste dage kunne de to så følge sagens videre gang i medierne. De midtjyske aviser opsummerede, at samarbejdet mellem hospitalets medarbejdere og regionens øverste ledelse 'nedsmeltede'. Sympatien var helt på Lars' og Toves side. Politikerne gik ind i sagen.

Men Lars Dahl Pedersen havde allerede gjort sig klart, at for ham var forløbet slut, ovre og fortid.

"Selvfølgelig var det da en lettelse for mig, da der kom et andet eftermæle frem om mig i medierne, end det man fik af den lakoniske pressemeddelelse. Men jeg ville ikke hænge fast i nogen bitterhed. Det binder alt for megen negativ energi. Det sagde Steffen fra Djøf også til mig mange gange. Han ved det jo fra alle dem før mig."

Man skal give sig god tid

Også outplacementfolk læser aviser. Allerede dagen efter at det var ude, blev Lars ringet op af den første konsulent, som mente, at Lars nok havde fået et beløb til outplacement med i fratrædelsesaftalen.

Det havde han også, men takkede høfligt nej til interessen. Tiden var slet ikke inde endnu.

"Jeg traf med det samme et valg om at sætte mig selv på pause et godt stykke tid. Jeg kunne ikke ny-orientere mig i den her fase. Jeg havde behov for at give mig selv tid og blive i det, jeg var i lige nu."

Så ingen kaffemøder, ingen nye, hidsige projekter. Væk med hospitalsdirektøruniformen – lyseblå skjorte og mørk habitjakke. Og heller ikke noget med at rive køkkenet ned eller lægge græsplænen om. Han gik fra en kalender fyldt minimum et år frem og et mylder af kompetente mennesker af alle slags omkring sig til – nul.

Men han lavede sig meget hurtigt en 8-16 hverdag derhjemme. Han var i forvejen formand for Dansk Selskab for Ledelse i Sundhedsvæsenet og redaktør for selskabets blad. Det bragte ham i kontakt med hans gamle statskundskabsstudie på Aarhus Universitet.

"Lidt ligesom med professionelle fodboldspillere, som står midlertidigt uden kontrakt. Så får de lov til at træne lidt med i deres gamle hjemklub."

På et tidspunkt greb Peter Munk Christiansen, institutleder på Institut for Statskundskab, fat i ham:

'I Danmark er vi ikke ret gode til dét, de kan i udlandet med, at folk skifter fra universitetet til et job uden for og omvendt. Det synes jeg, vi skal blive bedre til. Så har du lyst til at blive ansat hos os?'

"Den tanke havde helt ærligt aldrig strejfet mig. Jeg befandt mig stadig i min kendte karrieretunnel. Men jeg gik hjem og tænkte."

Overlægers lederidentitet

Så nu er han seniorrådgiver på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, som hører under statskundskab. En skræddersyet stilling, hvor han arbejder med offentlig ledelse med særlig fokus på ledelse i sundhedsvæsenet.

"Det hårdeste ved afskedigelsen var at blive strippet for alle de relationer, jeg havde i mit job. Så et nyt job skulle for mig være et job med mange relationer, og det har jeg her. Dengang jeg læste statskundskab, sad alle og forskede i hver sin boble. Sådan er det slet ikke i dag."

Lige nu er Lars Dahl Pedersen meget i dialog med Lægeforeningen om et projekt om overlægers lederidentitet. Han er tilbage i de hvidkitledes verden.

"Jeg har mødt mange dygtige lægelige ledere i min tid, men også mange, som kæmpede med rollen og ikke trivedes i den," som han siger.

På dit dødsleje, som man siger, hvad tror du, du vil tænke om fyringen?

"At det var noget, jeg ikke ønskede skulle ske. Men at det førte mig til nogle oplevelser, jeg ikke ville have været foruden. Jeg er fx lige begyndt at undervise unge studerende i offentlig forvaltning! At jeg lærte, at ting kan ændre sig i morgen, og at det var jeg klar til. At jeg måtte finde ind til mine egne kerneværdier." ■

Knap 200 offentlige djøf-chefer fyres om året

DJØF HAR I GENNEMSNIT
lige under 200 afskedigelses-sager om året blandt de 6.400 medlemmer af Djøf Offentlige Chefer.

I SKRIVENDE STUND
var tallet for 2019 ikke gjort op endnu.

Fyringer 01.20 .indd 43 06/01/2020 17.53

4 FYRINGSTENDENSER

HAMMEREN FALDER HURTIGERE

Ledere er hurtige til at skride til fyring - og flere af dem har lært at gøre det på en ordentlig måde. Men de snakker i stigende grad udenom, når de skal begrunde det.

*Af **Tine Santesson***

1. HURTIG EKSEKVERING

Lederne skrider hurtigere til fyring end tidligere.

”Det lyder usympatisk, når jeg siger det. Men jeg oplever, at man ikke viger tilbage for afskedigelser.”

Sådan siger Mette Nørlem, der er Chief of Staff hos Dansk HR. Forklaringen ligger i vores ’agile’ samfund, mener hun.

”Det går så stærkt i den verden, vi lever i, at vi hele tiden skal være forandringsparate og konkurrencedygtige. Og hvis det betyder afskedigelser, bliver der handlet. Det er ikke sådan som før i tiden, hvor nogle godt kunne sidde og putte sig lidt,” siger Mette Nørlem.

Hun bliver bakket op både af Djøf og Dansk Erhverv.

”Jeg kan godt genkende, at man skrider til en opsigelse hurtigere, hvis man oplever, at der er noget, som ikke fungerer – både når det gælder kompetencer og adfærd,” siger Tina Buch Olsson, chefkonsulent hos Dansk Erhverv. Hun er den, arbejdsgiverne kontakter, hvis de vil have rådgivning om afskedigelser og fyringsrunder.

Også René Óli Rasmussen, chefkonsulent i Djøf, oplever, at afskedigelserne falder hurtigere end tidligere – dog ofte for hurtigt.

”Nedskæringer er nedskæringer. Men vi hører tit behovet for nye kompetencer som begrundelse for en afskedigelse. Men man kunne måske godt lige overveje, om et kursus på en måned ikke kunne fremtidssikre kompetencebehovet hos den person, man ellers ville opsige.”

Når det gælder hurtig eksekvering, har Tina Buch Olsson fra Dansk Erhverv bidt mærke i en særlig type afskedigelser.

”Vi oplever, at lederne i højere grad reagerer med det samme, når en medarbejder enten ikke respekterer diversitet på arbejdspladsen eller har en dårlig attitude over for kollegerne. Det gælder både den første korrigerende samtale, advarslen og i sidste ende opsigelsen. Det sker ud fra en erkendelse af, at det kan skade resultaterne lige så meget, som hvis en medarbejder ikke *performer*.”

2. STØRRE FOKUS PÅ ORDENTLIGHED

Ordentlighed er flere steder blevet et mantra, når det gælder afskedigelser.

”Vi oplever, at både offentlige og private virksomheder og ledere er blevet bedre til at gennemføre ordentlige og værdige opsigelser. Det er ikke på topniveau – men de er blevet bedre til det.”

Sådan lyder det fra Finn Lund Andersen, der er direktør i AS3 – en konsulentvirksomhed, der bl.a. beskæftiger sig med rekruttering, outplacement og ledelsesrådgivning. Og chefgruppen søger tit rådgivning, inden de bevæger sig ud i den svære ledelsesdisciplin: Fyringer.

’Enig’, lyder det fra Tina Buch Olsson fra Dansk Erhverv.

”Der er sket noget inden for de seneste 10 år. Tidligere var det til tider horribelt. Men der er kommet både hjerne og hjerte med ind i det her felt.”

Det gælder både selve opsigelsen og det forløb, der går forud, siger Tina Buch Olsson.

”Altså at behandle den opsagte medarbejder på den pænest mulige måde, fordi vi alle ved, at det næsten uanset hvad er en meget voldsom besked at få. Men også fordi det ellers ville kunne give bagslag for virksomheden. For når det bliver gjort ordentligt og værdigt, vil det samtidig være med til at brande virksomheden positivt,” siger Tina Buch Olsson.

Mette Nørlem fra Dansk HR fornemmer også, at der er længere mellem de

Fyringer 01.20 .indd 44 06/01/2020 17.53

'grimme' afskedigelser.

"HR-folk ser jo rødt, hvis de hører om en fyring, der er foregået via telefonen. Og der er generelt set sket en professionalisering af området.

Men når det så er sagt, er der også pokkers til stor forskel på at blive fyret fra en stor virksomhed, der har en HR-afdeling og et setup for det, og på at bliver fyret i en tømrervirksomhed, hvor mester bliver sur og smider én ud på røv og albuer."

René Óli Rasmussen oplever også, at det langtfra er alle, der er blevet mestre i afskedigelser.

"Det kan lyde mærkeligt, men vi oplever jævnligt, at medlemmer ringer, fordi de faktisk er i tvivl, om de er blevet fyret. De er blevet kaldt til samtale med chefen, der måske taler om manglende kompetencer eller for mange uenigheder, men når de går derfra, ved de ikke, om de er blevet sagt op, eller om de måske har fået en advarsel."

3. BEGRUNDELSEN SKIFTER KARAKTER

En talemåde lyder: 'Man hyres på sin faglighed og fyres på sin personlighed.' Den holder bare ikke længere.

"I dag bliver langt de fleste medarbejdere opsagt på grund af organisatoriske forhold og ikke på grund af det, vi kalder individuel inkompetence."

Sådan lyder det fra Finn Lund Andersen fra AS3.

"Jeg tror, at næsten to tredjedele af alle afskedigelser er begrundet i, at virksomheden fx skal spare, at de reorganiserer, outsourcer eller indfører en ny it-strategi, der kalder på andre kompetencer."

Tal fra konsulenthuset Ballisager viser den samme tendens. 31 % bliver opsagt begrundet i manglende samarbejdsevner, mens langt flere bliver sagt op, fordi deres kompetencer ikke slår til, eller der simpelthen ikke er brug for deres kompetencer mere.

Mette Nørlem fra Dansk HR ser samme tendens.

"Det lyder oftere: 'Vi skal på en ny rejse, og du kan desværre ikke komme med på den rejse, for du har ikke de kompetencer, som vi får brug for.'"

4. DEN FORKERTE BEGRUNDELSE

Opsigelser med 'organisatoriske forhold' som begrundelse bliver i nogle tilfælde misbrugt.

Når fyringen er begrundet i 'samarbejdsproblemer', 'du er ikke dygtig nok', eller 'du kommer altid for sent', skal virksomheden først komme med påtale og advarsler. Den enkelte skal nemlig have lov til at forsøge at rette op på problemet. Hvis advarslen ikke har gjort nogen forskel, er det først her, at lederen kan skride til afskedigelse.

Bruger virksomheden begrundelsen 'organisatoriske forhold', skal medarbejderen dog ikke først have en advarsel – derfor kan det virke nemmere for virksomheden.

Det kan både være godt og skidt, at stadig flere afskedigelser sker på grund af organisatoriske forhold, selv om den reelle grund er en anden, siger Finn Lund Andersen fra AS3.

"Skidt, fordi den opsagte medarbejder godt kan mangle svaret på 'hvorfor lige mig?'. Godt, fordi man så ikke har et stempel i panden, hvor der står 'uduelig til at samarbejde' og dermed ikke har noget forklaringsproblem og derfor nemmere kommer til jobsamtaler."

Men fordi arbejdsgiverne alt andet lige kan fyre medarbejdere hurtigere, hvis opsigelsen er begrundet i noget organisatorisk, oplever René Óli Rasmussen, at nogle arbejdsgivere forsøger at bruge sådan en begrundelse, selvom det reelt skyldes noget personligt.

"Ganske enkelt fordi det er billigere og hurtigere. Eller fordi de er konfliktsky og ikke har lyst til at sige til medarbejderen, hvad det egentlig drejer sig om."

Både Finn Lund Andersen og Mette Nørlem kender til problematikken, men understreger, at det er meget imod deres rådgivning.

"Jeg har siddet i vores juridiske rådgivning i 20 år, så jeg kender udmærket til det. Men jeg tror i bund og grund, det er, fordi man synes, det er en pænere måde at gøre det på. Der er bare lige dét ved det, at det faktisk ikke er så pænt, når man får begrundelsen 'organisationsændringer' og samtidig kan se, at der bliver ansat to andre på éns område," siger Mette Nørlem.

Af flere grunde er det en rigtig dårlig idé ikke at være ærlig om årsagen til en opsigelse, pointerer hun.

"Det er hverken menneskeligt eller juridisk en god løsning. For hvis man ikke kan dokumentere organisationsændringen, har man et juridisk problem. Men jeg oplever faktisk, at mange arbejdsgivere i højere grad sikrer, at de gør det juridisk korrekt – så kan man altid diskutere, om det handler om ordentlighed, eller det er, fordi det bliver hamrende dyrt, hvis de ikke gør det."

Uanset hvad oplever Mette Nørlem altså, at arbejdsgiverne overordnet set er blevet 'bedre' til at fyre – også selv om det aldrig bliver deres yndlingsopgave.

"Det holder aldrig op med at være svært – heller ikke selv om flere har prøvet det mange gange i forbindelse med finanskrisen og efterfølgende på grund af den store omskiftelighed. Det er til enhver tid en opgave, de hader," siger Mette Nørlem. ■

Hver anden bliver fyret

Mange af os oplever at blive fyret en eller flere gange i løbet af vores arbejdsliv. Og faktisk er djøferne blandt nogle af de mest udsatte. Det viser en undersøgelse fra konsulenthuset Ballisager. Således har lidt over halvdelen af de ansatte, der arbejder med 'administration, kontor, logistik eller indkøb' prøvet at blive opsagt – kun overgået af dem, der arbejder inden for 'håndværk og produktion'.

Fyringer 01.20 .indd 45 06/01/2020 17.53

VR Visuelt opslag 01.20.indd 46 06/01/2020 17.55

HVAD: Konsulenterne fra Nordic Sustainability finder mad i skraldespande.
HVORFOR: For at slå et slag for bæredygtigheden.

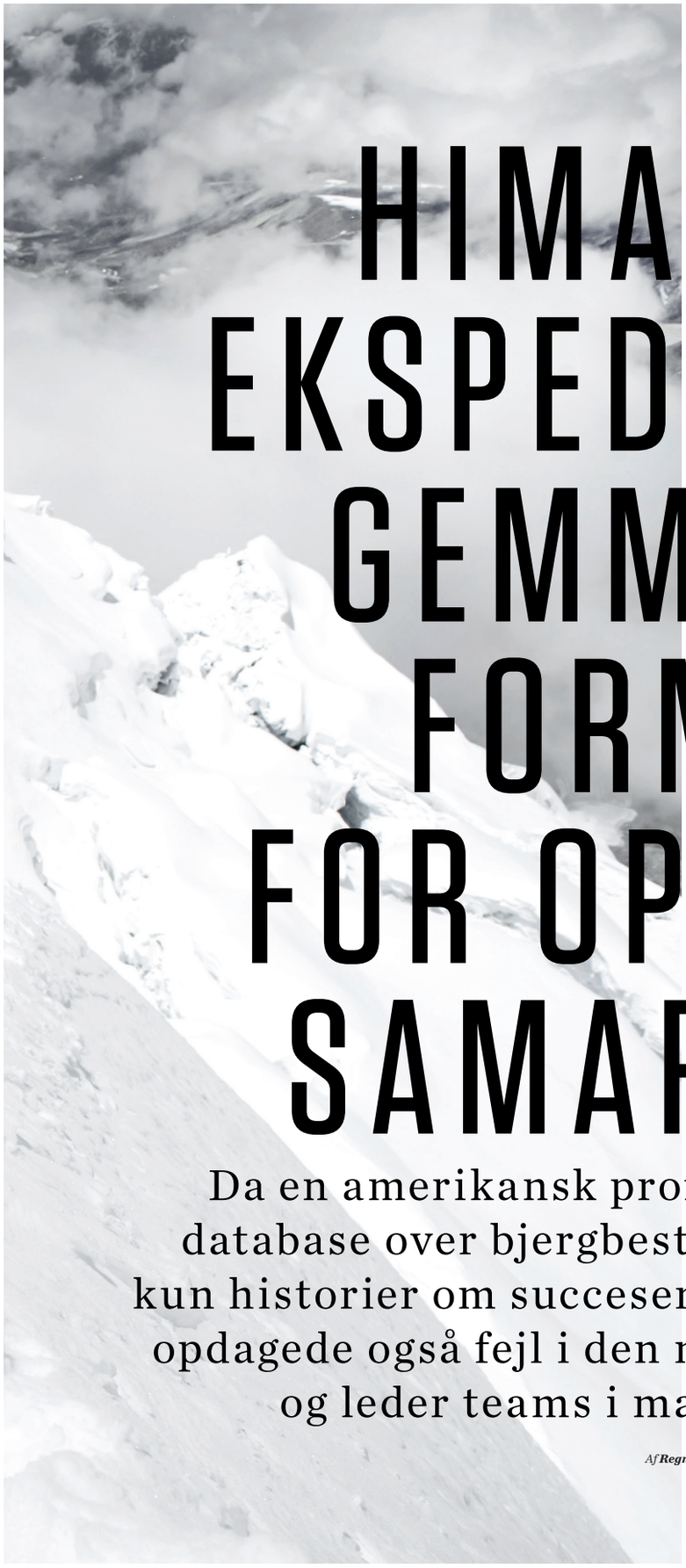
MAD TIL FIRMAFESTEN

Det er Black Friday, og klokken er 16. Ledelses- og strategikonsulenterne fra Nordic Sustainability er cyklet hen til en baggård bag et supermarked på Frederiksberg i København. Her står de affaldscontainere, som supermarkedets medarbejdere smider skrald i. Konsulenterne finder maden til aftenens julefrokost i dem.
De gør det, fordi det er sjovt, fortæller Morten Jastrup, der er partner i konsulentfirmaet.
"Vi er en virksomhed, som er drevet af et ønske om at skabe bæredygtighed hos vores kunder. Nogle gange spørger kunderne om, hvad vi egentlig selv gør for at være bæredygtige. Så er det enormt rart og virkningsfuldt at kunne fortælle, at vi faktisk gør noget," fortæller han.

Af ***Mads Matzon*** *Foto* ***Daniel Hjorth***

VR Visuelt opslag 01.20.indd 47 06/01/2020 17.55

Forsker interview 01.20.indd 48 06/01/2020 18.00



HIMALAYA-EKSPEDITIONER GEMMER PÅ FORMLEN FOR OPTIMALT SAMARBEJDE »

Da en amerikansk professor dykkede ned i en database over bjergbestigninger, fandt hun ikke kun historier om succeser og tragiske dødsfald. Hun opdagede også fejl i den måde, man sammensætter og leder teams i mange organisationer.

Af ***Regner Hansen***

Forsker interview 01.20.indd 49 06/01/2020 18.00

Manaslu, verdens ottende højeste bjerg, er beskrevet som en 'kompakt væg af sne og is, der hænger ned fra himlen'.

Bjerget med to spidser ligger i Himalaya-bjergkæden i den centrale del af Nepal.

Efter otte forgæves forsøg lykkedes det briten Mark Horrell at nå den højeste af Manaslu-tinderne den 5. oktober 2012. Klokken 11.30 stod han på toppen, 8.163 meter over havets overflade, sammen med to andre bjergbestigere fra sit internationale team.

Kun to uger forinden var 11 bjergbestigere omkommet under en lignende ekspedition. De havde undervurderet risikoen for sneskred. I gennemsnit har hver 10. bjergbestiger på Manaslu mistet livet i forsøget på at nå toppen og komme sikkert ned igen.

Hvad gjorde, at en ekspedition som Mark Horrells klarede sig uden ulykker, mens andre gik til grunde?

Det spørgsmål har professor Jennifer Chatman undersøgt i flere år. Og hun mener, svaret kan lære os en vigtig lektie om, hvordan vi bør lede organisationer og teams.

Unikt forskningsmateriale

Mark Horrell er – ud over at være en dygtig bjergbestiger – en del af et pokkers interessant datasæt. Sammen med alle bjergbestigere, der har forsøgt at erobre en tinde i verdens højeste bjergkæde, optræder han i Himalaya-databasen. Her kan du finde data fra over 10.000 ekspeditioner.

Da Jennifer Chatman blev opmærksom på databasen, indså hun hurtigt, at den kunne være en unik kilde for en samfundsvidenskabelig forsker som hende. Chatman er professor i organisationsledelse på Haas School of Business på University of California, Berkeley, og hun forsker i den kulturelle dimension i organisationer.

"Der har været meget organisationsforskning, som har ført til en konklusion om, at maksimalt samarbejde, kollektivisme, altid skulle give det bedste resultat. Det har jeg været skeptisk overfor. Himalaya-databasen har været et smukt design til at komme helt tæt på denne problematik," siger Chatman på sit kontor, som ligger i den øverste, bagerste del af universitetets campus i Berkeley, naboby til San Francisco.

"En bjergbestigning afspejler overvejelser om, hvornår en gruppe skal forsøge at rykke, og hvornår den skal sætte tempoet ned eller gå i en ny retning for at undgå tilbageslag," siger Chatman. Det svarer meget til dynamikken i en organisation, bemærker hun, og tilmed under ekstreme vilkår.

Hun opremser som fortrin ved studiet, at bjergbestigerne ikke kommer fra Himalaya-regionen, og deres nationale tilhørsforhold har således generelt ingen indflydelse på deres faktiske formåen til at bestige i Himalaya. Alle er ligestillet på dette punkt. Deres nationaliteter er dog med til at bestemme, hvor kollektivistisk gruppen samlet set er i sin tilgang til opgaven. Her skeler Chatman til den hollandske socialpsykolog Geert Hofstedes indeks med over 100 lande om indvirkningen af et samfunds kultur på borgernes værdier og adfærd i forhold til individualisme-kollektivisme.

Bjergbestigerne i teamet har også forskellig ekspertise, der primært er bestemt af, hvor mange tidligere ekspeditioner i høje bjerge de har deltaget i. Så niveauet af ekspertise i gruppen kan samtidig fastslås.

"Mangfoldigheden med hensyn til nationalitet er dæmpet af kollektivisme, som kan hjælpe til at samles om at nå målet.

Himalaya-databasen

Himalaya-databasen er en detaljeret registrering af samtlige bjergbestigningsekspeditioner i Himalaya-bjergkæden i nyere tid.

Registreringen blev indledt af den afdøde amerikanske journalist Elizabeth Hawley (1923-2018), som bosatte sig i Nepal. Gennem primært interviews indsamlede hun oplysninger, som hun arkiverede på reolhylder i hjemmekontoret gennem flere årtier.

De mange oplysninger blev fra tidligt i 1990'erne overført til en database. Hawleys optegnelser blev suppleret med informationer fra bøger og blade om bjergstigning og fra ekspeditionsdeltagereres korrespondance. En arbejdskrævende opgave, som blev fuldført i 2004, og basens indhold blev gjort tilgængelig for offentligheden.

Databasen giver mulighed for at søge på en række karakteristika om over 10.000 ekspeditioner til over 450 bjergtinder i Himalaya: bjerg, bjergbestiger, ekspedition, rute, nationalitet, årstid, forløb (herunder succes med at nå toppen, dødsfald, ulykker) og meget andet.

Kilde: Himalayandatabase.com

" Hvis alle deltageres bud på, hvad der skal gøres i krisesituationer, tillægges lige stor vægt, og forskelle i ekspertise ignoreres, kan det føre til ulykker og dødsfald"

Jennifer Chatman

Forsker interview 01.20.indd 50 06/01/2020 18.00

Mangfoldigheden med hensyn til ekspertise fremmer tilstedeværelsen af viden, der kan hjælpe til at imødegå udfordringer," forklarer Jennifer Chatman.

Apropos udfordringer: Blandt de øvrige variabler i studiet er indikatorer for sikkerhed, nemlig ulykker og dødsfald.

Det anvendte uddrag af datamateriale fra Himalaya-databasen dækker perioden 1950-2013 og omfatter næsten 60.000 bjergbestigere og over 8.000 ekspeditioner, og fundamentet er således ganske solidt.

Jennifer Chatman har samarbejdet med tre andre forskere om projektet, og konklusionerne blev offentliggjort i det videnskabelige tidsskrift Organization Science i 2019.

Udviskede skel

Jennifer Chatman og hendes forskerkolleger fandt i Himalaya-databasen belæg for, hvad de forventede. Nemlig at en høj grad af kollektivisme bidrager til at nå bjergtinden, når der er stor national mangfoldighed i teamet. Og at en høj grad af kollektivisme samtidig kan hæmme, at mange ekspertiser kommer i spil i gruppen, når dette viser sig nødvendigt.

"Når vi stræber efter at være maksimalt samarbejdende, bliver skel i gruppen udvisket. Kollektivisme og høj national mangfoldighed, som stimulerer til at nedtone forskelle, øger chancerne for, at en gruppe kan løse en opgave, hvor succesen afhænger af, at alle er med. Gruppens medlemmer vil med større sandsynlighed nå bjergtoppen," siger Chatman.

"Omvendt kan det i visse faser være problematisk at påtvinge en kollektivistisk norm i en mangfoldig gruppe, hvor der er en vifte af ekspertiser til stede – nogle har været med på adskillige bjergbestigninger, for andre er det første gang. Hvis alle deltageres bud på, hvad der skal gøres i krisesituationer, tillægges lige stor vægt, og forskelle i ekspertise ignoreres, kan det føre til ulykker og dødsfald," siger Chatman.

Fordi analysen af Himalaya-data viser en korrelation mellem ekspeditionsteams sammensætning og deres succes, men ikke en egentlig årsagssammenhæng, besluttede Jennifer Chatman og kollegerne at supplere med en laboratorieundersøgelse for at kunne påvise en sådan kausalitet.

"Man kunne indvende om Himalaya, at det er en særlig type af personer, der beslutter at deltage i en nationalt mangfoldig gruppe," påpeger Chatman.

I laboratorieundersøgelsen skulle hold på tre personer finde vej fra en simuleret, mislykket månelanding til moderfartøjet i rummet.

Scenariet indeholdt både et fælles mål og en beslutning om sikkerhed. Der var en begrænset, samlet mængde ilt. Der var to ruter, hvoraf den ene var den korteste, men også den mest risikable. Forskerne lavede sammensætninger af 250 hold med varieret kollektivistisk indstilling, mangfoldighed og grad af ekspertise.

Resultatet blev en bekræftelse af mønstret fra Himalaya-ekspeditionerne.

Kollektivisme fik holdene til at deles optimalt om iltmængden, men hæmmede dem i at vælge den bedste rute, fordi de ignorerede vigtige ekspertiser.

Hold med forskelligheder

At opnå et optimalt samarbejde. Det er, hvad alle organisationer i princippet ønsker. Læren af Himalaya-studiet er ifølge Jennifer Chatman, at mangfoldighed er en positiv faktor, men den skal nedtones, når den handler om at gå i takt mod det fælles mål. Omvendt skal det forskelligartede i organisationen med hensyn til ekspertise respekteres ved specifikke opgaveløsninger.

"Det vigtigste for en leder er at mindske hensynet til irrelevante forskellige karakteristika i gruppen og fremdrage relevante forskellige karakteristika. Dette sidste kan lederen gøre ved at tale igennem med gruppen, at organisationen er en enhed, men at medlemmer har forskellig betydning i forhold til forskellige opgaver, og nogles bidrag skal tælle mere end andres afhængig af opgaven, uanset om de er kvinder eller mænd, hvide eller sorte," siger hun.

Det kan være en vanskelig øvelse, medgiver hun. Fx hvis ledelsen består af hvide mænd, og hvide mænd er dominerende i gruppen, for de kan måske have svært ved at give plads til reelt eksisterende ekspertise hos kvinder, der ikke harmonerer med de hvide mænds vaneforestilling.

"Vi er kun mennesker, og vi reagerer meget på synlige egenskaber. Vi er ofte ikke gode til at gennemskue de dybereliggende kvaliteter. Det er derfor, at en leder skal være meget tydelig i sin kommunikation om holdsammensætningen," siger Jennifer Chatman. ■

Foto: Mark Horrell. Sihasakprachum, Saulius Damulevicius/Shutterstock.com

Mark Horrells (tv.) ekspedition til Manaslu i 2012 bestod af et internationalt team, der blev registreret i Himalaya-databasen.

JENNIFER CHATMAN, FØDT 1959

Bachelor i psykologi og ph.d. i Business Administration på University of California, Berkeley

1987-1993 Lektor på Kellogg School of Management på Northwestern University i Chicago

1993-2001 Lektor på Haas School of Business på University of California, Berkeley

2002- Professor i organisationsledelse på Haas School of Business

Hun forsker, underviser og rådgiver i, hvordan kultur i en organisation kan geares til at nå strategiske mål, og hvordan forskelligartede grupper i en organisation kan optimere præstationen. Hun har rådgivet en lang række virksomheder, heriblandt Mærsk, Cisco, Coca-Cola, Genentech, Goldman Sachs og Statoil.

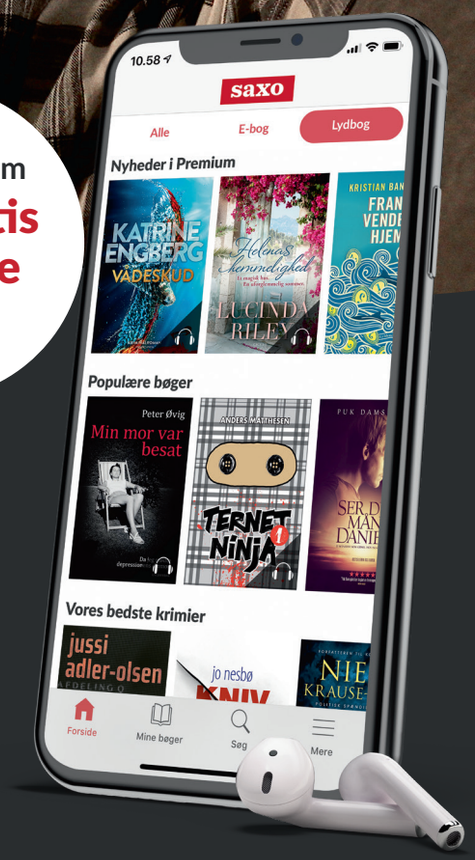
Forsker interview 01.20.indd 51 06/01/2020 18.00

saxo premium

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

ANMELDELSE

Kompas til kompleks virkelighed

Ledelse af projekter er fortsat en stor udfordring. Ny bog giver 'kompetent navigation' — til den erfarne projektleder.

Af ***John Ryding Olsson***

Projektarbejdsformen er i en rivende udvikling, som får enhver projektleder ud af komfortzonen. De sidste 20 år er der lanceret en tsunami af projektledelseskoncepter, og alligevel er succesraten uændret på 35 %. Det skyldes måske, at definitionen på succes bygger på illusionen om forudsigelighed?

Budskabet i 'Projektkompasset' kan kort beskrives som: Forudsigeligheden er DØD, og den flygtige kontekst er GUD. Det medfører ikke ren darwinisme, men nok en formålsstyret darwinisme. Forfatteren kalder det 'kompetent navigation i komplekse og konstant foranderlige systemer'.

I den virkelighed kan vi ikke sætte mål som i klassisk projektledelse. Et af de ledelsestiltag, bogen anbefaler, er at sætte rammer, fx ved at beskrive, hvad projektet ikke er. Bruger jeg den opskrift på 'Projektkompasset', er det ikke en projektledelsesbog, der beskriver, hvordan du definerer SMARTE mål, udvikler milepælsplaner, estimerer, organiserer, etablerer og udvikler teamet osv. Den beskriver heller ikke agil ledelse med Scrum, SAFe, sprint og korte tavlemøder.

Nu bliver det komplekst

I 2017 skrev Mogens F. Mikkelsen 'Komplekse projekter', der bygger på Ralph Staceys matrix med akserne 'grad af enighed' og 'grad af usikkerhed'. Det giver fire domæner: simple opgaver, komplicerede opgaver, komplekse opgaver og kaotiske opgaver (anarki).

I 'Projektkompasset' er en af navigationsaktiviteterne netop 'fornem kompleksiteten', som giver dig metoder til at afdække de fire domæner i dit projekt. Det er ikke kun domænerne, der er interessante, men også overgangene mellem dem. Bogen beskriver de komplekse aktiviteter og går i dybden med dem.

Simple og komplicerede opgaver forudsætter viden før handling – det, vi i klassisk projektledelse ville kalde ledelse fremad med målsætning, planlægning og organisering. Komplekse og kaotiske opgaver kræver handling for at få viden – det kalder vi ofte ledelse bagud med feedback, evaluering, test osv.

'Projektkompasset' er ikke en lineær eller cirkulær rækkefølge af navigationsaktiviteter, men en flakkende proces. Alligevel fornemmer man en rækkefølge i kompassets seks verdenshjørner.

Kompasset rundt

Start med at undersøge den eksisterende kontekst, projektet skal arbejde i. Det sker med metoderne i kapitlet 'fornem kompleksiteten'. Derefter går vi i dybden i de komplekse opgaver ved at 'erfare kompleksiteten' gennem fortællinger og andre workshop-aktiviteter. Vi ser tilbage på, hvad der er sket, og hvor vi står i dag.

Derefter gennemfører vi 'små forsøg', og ud fra resultaterne vil vi 'opfange svage signaler'. Små forsøg er her ikke det samme som sprint i agil projektledelse.

Fokus er nu at 'skabe mening i mønstre' fra de små forsøg og de svage signaler. Ud fra mønstrene er det muligt at 'skærpe retningen'. Der tales om 'whole system targets', som er det, jeg vil kalde formål. Man skærper retningen mod visionen.

For den erfarne projektleder

Bogen er rig på metoder og tommelfingerregler, der understøtter de seks navi- »

OM FORFATTEREN

Jacob Christoffer Pedersen er cand.mag. og partner i konsulenthuset Incento, hvor han arbejder med ledelse, projektledelse og organisationsudvikling. Han har erfaring som leder og projektleder på både dansk og nordisk plan, bl.a. i virksomheder som Cision og Observer Danmark.

OM ANMELDEREN

John Ryding Olsson har været med til at opbygge konsulentfirmaet Implement og var partner indtil 2015. Han formidler viden om projektledelse i sin virksomhed airborneleadership og er i øvrigt ingeniør og HD.

Bøger Djøfbladet 01.20.indd 53 06/01/2020 18.12

gationsaktiviteter. Når du arbejder med kompasset, er der nogle gode principper for, hvordan du aktiverer kollektiv visdom, udnytter uenigheder og reducerer antallet af tolkningsled. Data skal tolkes i den rette kontekst – tæt på de mennesker, der kender situationen.

Det er en velunderbygget bog med mange gode henvisninger og originale citater. For praktikeren kan den måske virke lidt akademisk med overskrifter som 'Slørede kognitive heuristikker' og med en noget lang indflyvning. Det er selvfølgelig vigtigt at kende baggrunden for emnet, men når forfatteren diskuterer, hvorfor det er vigtigt at bruge termen 'kompleksitetsvidenskab' frem for 'kompleksitetsteori', så bliver jeg lidt træt.

Bogen kan anbefales til den erfarne projektleder, der har prøvet at stå i komplekse situationer. Mange af metoderne kan også sagtens bruges i simple og mindre komplicerede aktiviteter. Bogen er nok for specialiseret til nye projektledere.

Ønskeseddel fra en læser

Bogens gennemgående tema er, at projekter gennemføres i en kontekst. Derfor kan det undre, at ledelsens rolle i organisationen overhovedet ikke omtales.

Organisationens porteføljeledelse, projektledelsesmodel og kultur har enorm indflydelse på den enkelte projektleders muligheder. Projektledelsen består af projektleder og projektejer. De to skal have et tæt samspil for at sikre succes. Fokus i denne bog er udelukkende på projektlederen. Pyt – projektejerne klarer sig nok!

Jeg ved, man ikke kan nå alt på 215 sider, men det kunne være temaer for kommende bøger.

'Projektkompasset'
Af Jacob Christoffer Pedersen,
Samfundslitteratur.

FORSKNING

Ligestilling anno 2019

En række forfattere diskuterer nogle af de aktuelle spørgsmål i tidens køns- og ligestillingsdebat. Eksempelvis: Hvad er køn? Hvorfor er der stadig uligestilling? Kan der skabes fællesskab og forandring? Hvad er et ligestillet og retfærdigt samfund? Hvor er kønsforskningen i alt dette? De i alt 17 forfattere er alle tilknyttet Center for Køn, Magt og Mangfoldighed ved Roskilde Universitet. Bogen berører emner som feministisk tænkning, offerroller, queer-teorier, køn og medierepræsentation, social dumping, ligestillingspolitiske fora, nydanske homoseksuelle, unge fædre og etnicitet i blandede parforhold.

'Køn, magt og mangfoldighed'
Af Lise Lotte Hansen (red.), Frydenlund Academic.

LEDELSE

Samskabelse af værdi

Ikke færre end 18 forfattere byder her ind på, hvilken type ledelse der er nødvendig for at understøtte samskabelse, så der skabes værdi. Da der i dag skal skabes mere velfærd for færre penge, efterlyses grænsekrydsende og samskabte løsninger. Det indebærer, at lederen skal tænke anderledes, fordi der bliver rokket ved den traditionelle forestilling om ledelse. Bogens mange forskellige forfattere bidrager med perspektiver fra forskellige discipliner som fx politologi, psykologi, antropologi og designtænkning.

'Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor'
Af Morten Kusk Fogsgaard,
Manon de Jongh m.fl.,
Dansk Psykologisk Forlag.

HÅNDBOG

Chef på sociale medier

Der stilles stadig større krav til, at firmaer og organisationer deltager i den offentlige debat, og derfor kommunikerer flere topledere på sociale medier. Idéen om, at 'den, der lever stille, lever godt,' er passé for de fleste. Bogen giver inspiration til, hvordan lederen kommer i gang, og hvordan man forbedrer sin stemme på sociale medier. Forfatteren har interviewet markante ledere som Anders Dam fra Jyske Bank, Holbæks borgmester Christina Krzyrosiak Hansen og Michael Rasmussen fra Nykredit, som alle er aktive på sociale medier.

'Del dig stærkere'
Af Troels Johannesen,
forlaget Trykværket.

STRESS

Nogle er mere sårbare

Det er ikke tilfældigt, hvem der bliver ramt af stress, for nogle er mere sårbare end andre. Det mener denne bogs forfatter, som er ph.d. og speciallæge i psykiatri. Hun fremlægger den nyeste viden og giver råd til at forebygge og håndtere stress, både for den enkelte og for arbejdspladsen. Personer, som rammes af stress, er typisk dygtige, arbejdsomme, hjælpsomme og viljestærke, men de har oftest svært ved at mærke sig selv og deres behov. Derfor skal man lære sine egne grænser at kende: Nogle har en lav stresstærskel, mens andre har en høj.

'Ramt af stress – hvad kan du gøre?'
Af Marianne Breds Geoffroy,
Akademisk Forlag.

Bøger Djøfbladet 01.20.indd 54 06/01/2020 18.12

Fastspeed

Danmarks ultimative bredbånd

1000 Mbit
249 kr/md

Som medlem af Djøf får du særlige fordele:

- Hurtigt og **ubegrænset internet**
- Fast **lav pris**
- **Bullguards** sikkerhedspakke (inkl. 10 licenser)
- Markedets bedste router til **0 kr**
- **Intet** oprettelsegebyr
- Forsendelse til **0 kr**
- Danmarks **bedste kundeoplevelse**

Find din tilbudskode på din medlemsside i dag.

Førende online beskyttelse til Djøf-medlemmer

- Antivirus
- Firewall
- Sårbarhedsscanner
- Game-booster
- Forældrekontrol
- Cloud backup
- PC Tune-up
- Sikker browsing
- 24/7 support

BullGuard®

djøf

Bestil på djoef.dk/fastspeed

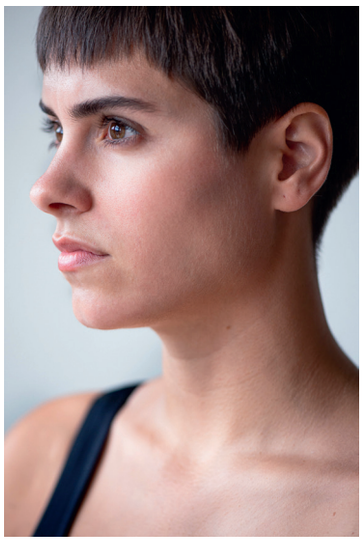
Nr. 1 på Trustpilot

★ ★ ★ ★ ★

Tilbuddet gælder ved bestilling t.o.m. 30. nov. 2019. 1000/100 Mbit til kun 249 kr./md. Min 6 mdr. 1.494 kr. Oplyste hastighed er ved kabet forbindelse. Der tages forbehold for at Fastspeed ikke kan levere på adressen. Nr. 1 placering på Trustpilot kategorien internetudbydere pr. 14. okt. 2019.

STOP MISTÆNKELIGGØRELSEN AF KRONISK SYGE PÅ ARBEJDSPLADSEN

Fleksibilitet og åbenhed er afgørende for at sikre, at kronisk syge har et godt arbejdsliv med begejstring og produktivitet.



DEBAT

Af Simone Engbo Hansen

Debat Djøfbladet 01.20indd.indd 56 06/01/2020 18.17

Kære arbejdsgiver. Du ved det garanteret ikke, men to ud af ti medarbejdere på din arbejdsplads døjer med kroniske smerter. Grunden til, at jeg skriver, at du garanteret ikke ved det, er, at jeg selv har stået i en situation tidligere i mit arbejdsliv, hvor jeg følte mig nødsaget til at holde mine kroniske smerter hemmelige for at blive taget seriøst i min karriere. Og jeg ved, at jeg ikke er alene om det.

Åbenhed frem for mistro

Jeg har hørt mange historier meget lig, hvad jeg selv har oplevet. At éns arbejdsgiver ser skævt til kronikere, fordi kronisk sygdom i deres øjne nødvendigvis må betyde, at man leverer et ringere stykke arbejde. Nogle oplever at blive frosset ude, fordi de bliver opfattet som ustabile medarbejdere i det øjeblik, de fortæller om deres sygdom.

En kendt fordom om kronikere lyder, at de bare er dovne, at deres lidelser er psykiske og derfor kan tackles ved, at de 'tager sig sammen'. Intet kunne være længere fra sandheden, men fordomme som denne og andre lignende typer skepsis gør, at kronisk syge ofte ikke tør fortælle deres arbejdsgiver om deres udfordringer. Det er synd, for hvis der var mere åbenhed – både fra arbejdsgiver og medarbejdere – ville mange arbejdspladser blive et bedre sted at være for kronisk syge.

Det gælder både for arbejdsgiveren og medarbejderen, at det er godt at være åben. En arbejdsgiver kan umuligt sætte sig ind i, hvordan en kroniker har det, medmindre vedkommende fortæller om sine udfordringer. Omvendt tør mange kronikere ikke tale om det, fordi de er bange for at blive mødt af en kold skulder. Arbejdsgivere bør melde klart ud, hvilke regler der gælder for den kronisk syge, og hvad de sammen kan gøre for at få det bedste ud af samarbejdet.

Fleksibilitet er altafgørende for at fastholde kronikere

Fleksibilitet er nøgleordet. Hvis man som kroniker kan få lov til i et rimeligt omfang at tilrettelægge sin egen tid, så længe man får løst sine opgaver, så tror jeg, man vil opleve en ansat, der er mere produktiv og begejstret for at gå på arbejde.

Flere studier viser, at øget fleksibilitet og muligheden for selv at organisere sit arbejde har stor betydning for den kronisk syge, der forsøger at bibeholde sit arbejde. Faktisk har kronikere større chance for at forblive på arbejdsmarkedet, hvis de bliver mødt med tillid og fleksibilitet og frihed til fx at styre, hvornår de holder pauser.

Jeg synes, at man bør tage idéen om den frihed et skridt videre, så det ikke kun angår pauser. Fleksible mødetider og muligheden for hjemmearbejdsdage betyder rigtig meget for mig på en arbejdsplads – det er faktisk nærmest afgørende for, om jeg har lyst til at arbejde der. Det betyder nemlig, at jeg kan møde tidligt og også gå hjem tidligt, når jeg er ved at være for træt. Så kan jeg måske arbejde hjemmefra om aftenen i stedet, hvis jeg endnu mangler at udføre mit arbejde. På den måde kan jeg sagtens få løst mine opgaver, uden at det går ud over min arbejdsgiver, og uden at det går ud over mit helbred.

Opråb til dig, arbejdsgiveren

Vi bruger så meget tid på en arbejdsplads. På mange måder er det næsten som en sekundær familie. Derfor synes jeg også, at vi bør behandle hinanden, som vi ville behandle andre mennesker i vores nære omgangskreds; med respekt, med tålmodighed, med forståelse og sympati.

Kære arbejdsgiver, jeg håber, at du vil omsætte mine råd til handling i din virksomhed. Det starter nemlig ikke hos medarbejderen. Det starter hos dig, arbejdsgiveren. En støttende leder kan danne præcedens for hele arbejdsmiljøets gode tone og sørge for, at alle – syge eller ej – føler sig godt tilpas og taget sig godt af. Det kræver ikke engang rigtig noget ekstra af dig; du skal bare tro på, at dine medarbejdere vil dig det bedste – ligesom de gerne skulle tro det samme om dig. I bytte får du mere effektive og loyale medarbejdere. Og hvem vil ikke gerne have det? ■

Foto: Tess Løwenstein Noesgaard

Har du en kommentar til debat-indlægget?

Så gå ind på djøfbladet.dk og skriv dit bidrag til debatten.

Debat Djøfbladet 01.20indd.indd 57 06/01/2020 18.17

FORLIGSMANDSLOVEN
MED KOMMENTARER
af Peer Schaumburg-Müller & Birger Stein Christensen

Bogen giver en grundig introduktion til loven og har stor betydning i forbindelse med overenskomstfornyelser både på det private og det offentlige arbejdsmarked.

2. udgave 2019
168 sider, hardcover
Pris kr. 495,-

VEJLOVEN
MED KOMMENTARER
af Louise Heilberg, Hanne Mølbeck & Jacob Brandt

Lovkommentaren er skrevet som et praktisk redskab for de mange mennesker, der dagligt arbejder i vejsektoren og for borgere, der skal kende deres rettigheder og pligt og endelig til afklaring af forskellige juridiske problemstillinger.

1. udgave 2020
700 sider, hardcover
Pris kr. 975,-

DATABESKYTTELSES-FORORDNINGEN OG DATABESKYTTELSESLOVEN
MED KOMMENTARER
af Kristian Korfits Nielsen & Anders Lotterup

Nærværende værk indeholder kommentarer til hele forordningen samt hele loven.

1. udgave 2020
1250 sider, hardcover
Pris kr. 1.600,-

HÅNDBOG I DATAANSVARLIGHED
af Birgitte Kofod Olsen

Håndbog i dataansvarlighed samler persondataforordningens krav til ledelse, compliance, risikovurdering og dokumentation og viser, hvordan de kan omsættes til praksis i store og små organisationer.

1. udgave 2019
562 sider, softcover
Pris kr. 600,-

BÅDE &
VÆRKTØJER TIL EFFEKTIV PARADOKSLEDELSE
redigeret af Rikke Kristine Nielsen, Mette Mogensen & Frans Bévort

Med afsæt i forskning og erfaringer fra praksis præsenterer bogen paradokshåndteringens fem faser, 15 nye ledelsesværktøjer og 25 pejlemærker at navigere efter, når du skal håndtere paradokser i praksis.

1. udgave 2019
188 sider, softcover
Pris kr. 295,-

POLITISK TEORI OG FILOSOFI
af Kasper Lippert-Rasmussen, Søren Flinch Midtgaard, Lasse Nielsen & Tore Vincents Olsen

Bogen giver bl.a. en grundig og sammenhængende introduktion til centrale politiske teorier. Bogens fire forfattere har bidraget bredt til forskningen inden for feltet.

1. udgave 2020
440 sider, softcover
Pris kr. 440,-

Nyheder fra Djøf Forlag

1. udgave 2020
550 sider, softcover
Pris kr. 500,-

ORGANISATIONSTEORIER
MODERNE, SYMBOLSKE OG POSTMODERNE PERSPEKTIVER
af Mary Jo Hatch

Organisationsteorier er oversat fra 4. udgave af den engelske *Organization Theory*, der gennem årene er blevet internationalt anerkendt som en af de førende lærebøger på området. Mary Jo Hatch giver et komplet billede af organisationsteoriens landskab og historie.

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

Arrangementer og karriereworkshops

Arrangementerne er med få undtagelser gratis.

Tilmeld dig på **djoef.dk/kalender**

Af kommunikationskonsulent Charlotte Louise Bay – clb@djoef.dk

BÆREDYGTIGHED SOM KARRIEREVEJ
Der er job i grøn omstilling. Mød grønne virksomheder, og hør hvilke opgaver de kan tilbyde dig.
14. januar kl. 8-10, Aarhus
10. marts kl 8-10, København

BRUG DIT NETVÆRK STRATEGISK – FOR LEDERE
Lær, hvordan du kan bruge dit professionelle netværk til at udfordre og støtte dig.
14. januar kl. 17-20, København

LIVE WEBINAR:
SÆT I GEAR TIL DIT FØRSTE LEDERJOB
Du har været på arbejdsmarkedet i nogle år og ved, at du vil være leder. Få konkrete råd til at komme tættere på et lederjob.
20. januar kl. 15-15.45, online

LIVE WEBINAR:
ER EN MENTOR NOGET FOR DIG?
Hør, hvad du kan få ud af at sætte fokus på dig selv og din karriere med en mentor.
23. januar kl. 9-10, online

FRIVILLIG HOS LIVSLINIEN?
Hør, hvordan man kan tage den afgørende samtale med en person, der vil tage sit eget liv.
23. januar kl. 17-18, København

BOOST DIN KARRIERE – KEND DIN MARKEDSVÆRDI
På workshoppen får du indblik i, hvilke retninger og muligheder der er i din karriere.
20. januar, kl. 17-20, København
28. januar kl. 9-12, København

FÅ STYR PÅ DIALOGEN – BLIV TRYG VED KONFLIKTER
Lær at bruge konstruktiv dialog til at tackle de uenigheder, du oplever i dit arbejdsliv.
19. februar kl. 8.30-10, København

VIL DU UDSENDES MED LÆGER UDEN GRÆNSER?
Der er behov for djøfere, som vil være med til at drive maskineriet bag det humanitære arbejde.
30. januar kl. 17-19.30, Aalborg

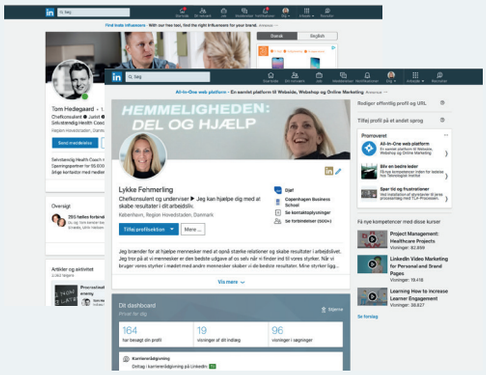
BRUG DIT NETVÆRK STRATEGISK – FOR ERFARNE
Opbyg et netværk, som kan støtte og udfordre dig i dit job og i din videre karriere.
19. februar kl. 17-20, København

Fodbold og politik

Hør om DBU's politiske interessevaretagelse, og hvordan de håndterer fx voldelige fans, matchfixing og korruption.

26. februar kl. 17-19.30, Odense

Læs mere på **djoef.dk/fodbold**



Succes med LinkedIn

Lær at søge relevant information, skabe nye kontakter og få flere karrieremuligheder.

15. januar kl. 17-19, København
4. februar kl. 17-19, Aarhus
18. februar kl. 8.30-10, København

Læs mere på **djoef.dk/linkedinkursus**

Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 60 06/01/2020 18.20

30. januar kl. 17-20, København

Til dette gå hjem-møde kan du møde ledere, som har skiftet job fra det offentlige til det private – eller omvendt.

Læs mere på **djoef.dk/skiftsektor**

LEDERE DER SKIFTER JOB MELLEM OFFENTLIG OG PRIVAT

Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 61 06/01/2020 18.20

NYT ÅR – NYT JOB?

Få gode råd til at tune dit cv og dine ansøgninger, så du kommer til samtale.

Se mere på **djoef.dk/jobsoegning**

Valg til Djøf Offentligs bestyrelse

Bestyrelsen består af 12 medlemmer, heraf en formand, som fordeler sig på:

- 5 fra statsadministrationen
- 3 fra kommunerne
- 1 fra regionerne
- 1 fra anklagemyndigheden og domstolene
- 1 fra universiteterne og forskningen
- 1 fra undervisning (gymnasier, erhvervsakademier og professionshøjskoler).

Læs om processen og se kandidatlisten på djoef.dk/valgdo

Opdatér dine medlems-oplysninger på djoef.dk/mitdjoef i tilfælde af kampvalg.

Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 62 06/01/2020 18.21

DJØFS KURSER OG UDDANNELSER

Her er et udvalg af Djøfs nye kurser

Se alle nyhederne på **djoef.dk/kurser**

DIPLOM I PROJEKTLEDELSE
Lær teorien og metoderne bag de grundlæggende projektdiscipliner. Du får rig mulighed for at anvende metoder og redskaber på projekter fra din hverdag.
Opstart 3. marts
Medlemspris, første modul: 17.800 kr. (ekskl. moms)

EXCEL TIL DATA OG ANALYSER
På kurset får du hands-on-træning i at bruge Excel mere effektivt. Du får indblik i, hvordan du nemmere løser de opgaver, som har fokus på indsamling, bearbejdning og præsentation af data.
Opstart 4. februar eller 26. februar
Medlemspris: 6.500 kr. (ekskl. moms)

STRATEGISK HR OG DIGITAL TRANSFORMATION
Styrk dit blik for din rolle i digitale transformationer på nyt kursus. Du bliver trænet i at arbejde strategisk med at udvikle organisationens digitale kompetencer og kultur.
Opstart 12. marts
Medlemspris: 10.800 kr. (ekskl. moms)

DJØFS KOMMUNIKATIONSUDDANNELSE
Vil du kommunikere mere effektivt og strategisk både på skrift, og når du præsenterer? Du får træning i faglig formidling og øger din gennemslagskraft.
Opstart 3. marts
Medlemspris: 29.900 kr. (ekskl. moms)

OPHAVSRET PÅ SOME OG INTERNETTET - PRINCIPPER OG PRAKSIS
Lær at arbejde både strategisk og praktisk med ophavsret, når du producerer content til SoMe og web, eller når andre bruger dit content og dine rettigheder.
Opstart 18. marts
Medlemspris: 2.700 kr. (ekskl. moms)

STYRK DIT DIGITALE MINDSET
Få en god forståelse for, hvad digital transformation er, og hvad digitalisering betyder for en organisation. Efter kurset kan du proaktivt tage del i digitale forandringer i din organisation.
Opstart 5. marts
Medlemspris: 5.500 kr. (ekskl. moms)

FRA MEDARBEJDER TIL MEDARBEJDERVALGT BESTYRELSESMEDLEM
Bliv klædt på til rollen som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. På kurset er fokus på din transitionen fra at være medarbejder til at være en del af bestyrelsen.
Opstart 9 marts
Medlemspris: 25.000 kr. (ekskl. moms)

PROCESRETFÆRDIGHED
Lær at tilrettelægge en proces, så borgeren oplever en større grad af retfærdighed, uanset afgørelsen. På kurset får du redskaber til bedre processer, som mindsker risikoen for klager.
Opstart 11.marts
Medlemspris: 4.600 kr. (ekskl. moms)

DEN EFFEKTIVE RÅDGIVER
Giv langt bedre råd med en rådgiverfaglig værktøjskasse. På kurset former du dit eget fundament for at rådgive effektivt med strategiske, retoriske og psykologiske redskaber.
Opstart 1. april
Medlemspris: 13.300 kr. (ekskl. moms)

Faciliterings-uddannelsen

Du får træning i at skabe effektive processer og møder med mening og høj værdi. Du lærer at sikre engagement og et optimalt udbytte for alle deltagere.

Opstart 20. marts
Medlemspris: 25.900 kr (ekskl. moms)

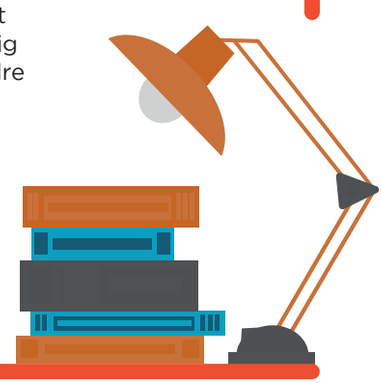
Du får flere nuancer på din kompetenceudvikling, når du lærer sammen med andre, som deler dine erfaringer

LEDERUDVIKLINGSPROGRAMMET – nye dagsordener i offentlig ledelse

På Djøfs nye lederudviklingsprogram arbejder du teoretisk, praktisk og filosofisk med at udvide dit ledelsesrepertoire som offentlig leder. Efter 5 dage er du klædt langt bedre på til at tackle de krav, du møder.

Opstart 28 september
Kontakt videnudviklingschef
Rikke Bay Andreasen på **33959744**
og hør nærmere

Medlemspris: 33.100 kr. (ekskl. moms)



Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 63 06/01/2020 18.21

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.

Har jeg ret til bonus ved fratrædelse?

Desværre blev jeg opsagt tilbage i juni sidste år. Jeg havde været ansat i virksomheden i fire år, da jeg blev sagt op og fratrådte derfor med udgangen af oktober. Jeg var omfattet af en bonusordning og fik bonus udbetalt for 2018, men jeg har vel ikke krav på bonus for 2019, nu hvor jeg er stoppet i virksomheden? Bonussen plejer at blive udbetalt med marts-lønnen.

Hej medlem

Tak for din henvendelse.

Hvis bonusordningen/udbetalingerne har været en del af din faste løn (altså er tilknyttet arbejdsindsatsen), så vil du have krav på at få udbetalt den bonus, som du har optjent. Det gælder, uanset om du er blevet opsagt eller selv har sagt op.

Du skal derfor have udbetalt en forholdsmæssig andel af den bonus, som du har optjent i 2019 i henhold til den aftalte bonusordning. Bonussen skal udbetales på samme betingelser og på samme dato(er), som havde du fortsat været ansat.

Da du er fratrådt ved udgangen af oktober, vil du således være berettiget til 10/12 af bonus for 2019 (forudsat at bonusoptjeningen følger kalenderåret).

Hvis du ikke får udbetalt bonus til marts, som du plejer, så bør du tage kontakt til din tidligere arbejdsgiver. I den situation er du også meget velkommen til at kontakte Djøf, så vil vi se på sagen for dig.

Husk på, at der også skal beregnes feriegodtgørelse af den bonus, der udbetales. Så hvis du får udbetalt bonus, så skal du være opmærksom på, at der også udbetales 12,5 % af beløbet til FerieKonto.

Når du får tilbudt et nyt job, så er det en god idé at aftale på forhånd, hvad der skal ske i forhold til bonusudbetaling i forbindelse med en eventuel fratrædelse. Hvis det ikke er muligt at få aftalt præcise kriterier for bonusudbetaling i forbindelse med fratrædelse ved indgåelse af ansættelseskontrakten, så er det en god idé at tage højde for dette i en eventuel fratrædelsessituation. Kontakt meget gerne Djøf for rådgivning herom, skulle det blive aktuelt på et tidspunkt.

/Charlotte Kielland

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.

Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 64 06/01/2020 18.21

Hvorfor tjener min nye kollega mere end mig?

Jeg er controller i en mellemstor virksomhed, hvor jeg har arbejdet i fire år. For et par måneder siden ansatte min chef en ny controller. Hun har samme uddannelse, og vi laver nøjagtig det samme. Alligevel får hun 3.000 kr. mere om måneden end mig! Det er totalt til grin og provokerer mig helt vildt – især fordi jeg ikke har haft en lønforhandling, siden jeg blev ansat. Min plan er derfor at indkalde min chef til en forhandling og gøre ham klart, at jeg ikke vil finde mig i at blive uretfærdigt behandlet, og at jeg forlanger at få mindst samme løn som min nye kollega. Er der noget, jeg skal være opmærksom på?

Kære controller

Jeg forstår godt, hvorfor du er så frustreret. Løn er jo ikke bare løn, men også den målestok, vi måler vores følelse af værd efter. Derfor er det kun helt naturligt, at du er vred over, at en ny kollega kan komme lige ind fra gaden og overhale dig indenom.

Jeg kan også sagtens forstå dit behov for at lufte din vrede over for din chef. Han er jo den, der indirekte har givet dig følelsen af, at du ikke er lige så meget værd som din nye kollega.

Det er derfor en god idé, at du viser initiativ og indkalder din chef til en lønforhandling. Du skal bare gribe det an på en anden måde end den, du foreslår. Noget af det værste, du kan gøre i en lønforhandling, er nemlig at sammenligne og forhandle ud fra, hvad din kollega får. Og du får heller ikke din chef med ombord, hvis du virker fornærmet, misundelig eller truende i forhandlingen – uanset hvor forståelig og berettiget din vrede end er.

Jeg ved godt, at det er lettere sagt end gjort. Men for at lykkes med forhandlingen er du altså nødt til at sætte dig ud over dine negative følelser. Du skal blive på din egen banehalvdel og være bevidst om, at målet med forhandlingen er at få lavet en aftale, som både du og din chef er tilfredse med.

Inden forhandlingen

Opskriften på den perfekte lønforhandling findes desværre ikke. Den vigtigste ingrediens er dog altid grundig forberedelse. Her får du lidt inspiration til, hvordan du kan forberede dig:

1. Vær bevidst om din fremgang
Din fremgang i virksomheden er fundamentet for forhandlingen. For at komme det nærmere kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke konkrete resultater har jeg skabt i det seneste år?
- Hvad har jeg bidraget med fx i forhold til værdier, samarbejde og min chefs egne successer?
- Hvordan har jeg udviklet mig?

Dine svar giver dig de argumenter, du skal bruge over for din chef, når du skal underbygge, hvorfor du skal have præcis den lønstigning, du beder om.

2. Undersøg lønudviklingen
Tjek, hvordan lønnen har udviklet sig for controllere i din branche og med din erfaring, så du ved, hvor du ligger i statistikken og kender din markedsværdi. Det kan du gøre ved at bruge Djøfs lønberegner. Du er også altid meget velkommen til at ringe til os på 33 95 97 00 og få personlig lønsparring som forberedelse til din lønforhandling.

3. Kend virksomhedens økonomi
Hvis økonomien er i frit fald, er det ikke realistisk at bede om mere i løn. Her har du dog allerede en fordel. Du ved nemlig, at der har været råd til at give din nye kollega 3.000 kr. mere, så meget tyder på, at der er luft i økonomien til at lønne på det niveau.

4. Forbered et ambitiøst, men realistisk udspil
Sæt dig et konkret mål for, hvad du gerne vil opnå. Husk at sigte højere end det beløb, du rent faktisk går efter, så der er plads til forhandling, men sigt ikke urealistisk højt, så du skyder uden for skiven.

5. Tænk i alternativer
Forbered dig på at foreslå alternative muligheder, hvis samtalen skulle ende med et kategorisk nej til mere løn. Kan mere ferie, bedre pension, uddannelse eller fx hjemmearbejdsdage også have værdi for dig?

6. Forvent modstand
Tænk over, hvilke indvendinger og modargumenter din chef kan tænkes at komme med, og forbered svar på dem.

Under forhandlingen

Under selve forhandlingen gælder det om at få en konstruktiv dialog i gang. Her er nogle tips:

- Vær direkte. Sig til din chef, hvad du ønsker at få ud af forhandlingen, og snak ikke udenom. Det slører dine argumenter.
- Lyt og stil spørgsmål. Lyt til din chefs argumentation og stil spørgsmål, hvis der er noget, du ikke forstår.
- Accepter ikke det første nej. Se det i stedet som en invitation til forhandling.
- Bevar den gode tone. Hvis din chef umiddelbart siger nej til dine krav, skal du holde dine følelser i ro. Tag en dyb indånding, bevar overblikket, den gode tone og argumentér sagligt for din sag.
- Spørg, hvad der skal til. Afviser din chef kategorisk at give dig en lønforhøjelse, skal du spørge ham, hvorfor der ikke er noget at forhandle om, og hvad der skal til, for at du kan stige i løn.
- Afslut samtalen på en positiv måde. Selvom du ikke får det, du ønsker, skal du slutte samtalen af på en god måde, så du gøder jorden mest muligt til din næste lønforhandling. Er du utilfreds, så sæt stille og roligt nogle ord på det. Sig tak for en god samtale. Fortæl, at du havde håbet på mere, og at du fortsat vil arbejde målrettet på at få mere i løn og derfor ser meget frem til jeres næste lønforhandling.

Til slut får du lige et sidste råd med på vejen:

Husk, at når du træder ud af døren fra denne lønforhandling, er du allerede i gang med den næste. Det bedste, du kan gøre for at styrke dit forhandlingsudgangspunkt, er nemlig løbende at gøre din chef opmærksom på dine resultater og dit engagement. Og vent ikke fire år med næste forhandling. Hvis din chef ikke indkalder dig, så invitér dig selv.

Held og lykke med forhandlingen!

/Anja Iben Kepka

Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 65 06/01/2020 18.21

Ferielejlighed, Jàvea, Costa Blanca
Pragtfuld by ved Middelhavet 100 km nord for Alicante og med busforbindelse fra Alicante lufthavn (bil ikke nødvendig). Lejligheden ligger i et mindre og roligt kompleks fem min. gang fra havn, strandpromenade og omgivet af caféer, restauranter, butikker og fem min. gang til den gamle bydel. Stuelejlighed på 90 m2 og sovepladser til 4-5 personer. Veludstyret køkken med bl.a. opvaskemaskine, vaskemaskine, to soveværelser, to badeværelser, stue med fjernsyn, fri wi-fi. Overdækket terrasse samt tre store veludstyrede terrasser med diverse havemøbler, gasgrill, bordtennis mv. Direkte udgang til pool og jacuzzi. Muligheder for badning, surf, golf, vandring, boldspil, tennis, cykling, MTB mv. Flere fodboldbaner i kvarteret. Ledig i 2020 undtagen påsken og juli måned. Leje pr. uge april-maj 4.000 kr., juni og august 5.500 kr. September 5.000 kr. Oktober 4.000 kr. November-december og januar-marts 3.000 kr. **Kontakt** Thomas Nielsen, Email: ferielejlighed.javea@outlook.dk

Sjældent udbudt 4 vær. ejerlejlighed
20 minutters kørsel med S-tog seks gange i timen til centrum af København. Eller tag motorvejen. Beliggende fredeligt ved skønne omgivelser og nær Bagsværd midte. Fire værelser i to plan på 88 m2 i lav bebyggelse fra 1966. Nyere termovinduer over alt. Gode fællesfaciliteter og god privat og overvåget parkeringsareal med grønne fællesområder. Få minutters gang til S-tog, busser (København, Ballerup, Lyngby) og indkøb og tilsvarende tæt ved skov og sø. Kontant pris 2.695.000 kr.
Kontakt Ebbe Skov, Email: ebbe_2@hotmail.com, Tel: 42644657

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. 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.

Hus på Kreta udlejes
Huset er ligger i landsbyen Prines tæt på Rethymnon på Kretas nordkyst. Huser er ledigt fra 18. maj til oktober 2020. Det indeholder stort soveværelse på 1. salen med to senge. Værelse med to senge samt stor stue med to sovesofaer, hvor den ene kan slås ud som dobbeltseng. Køkken med komfur og ovn mv., badeværelse med brusebad og toilet, vaskemaskine og klimaanlæg. Huset ligge i et stræde tilbagetrukket fra større veje. Der er en lukket gårdhave og en stor tagterrasse med udsigt over landsbyen og bjergene. I Prines er der et supermarked og tre tavernaer. En km. fra ligger Atsipopoulo med mange butikker og restauranter. Bybus hver time til Rethymnon (3,5 km.) hvor du kan shoppe, bade og nyde livet. Pris 3500 kr. en uge, 6000 kr. for to uger og 8000 kr. for tre uger. Lokal udlejningsservice tager imod dig i Prines og fremviser huset og hjælper ved behov. I lejen indgår sengelinned, håndklæder, viskestykker, forbrug af vand/strøm og slutrengøring og vask af linned. Ekstra rengøring/vask under ophold aftales. Huset er godkendt til udlejning (EOT-licens) Du kan se huset på www.kreta.mono.net. Flybilletter direkte til Kreta hos fx Norwegian. Du kan både bruge lufthavnen i Chania og Heraklion.
Kontakt Erik Jørgensen, Email: esae12@gmail.com, Tel: 28110754

Dit Djøf Djøfbladet 01.20.indd 66 06/01/2020 18.21

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**

Job Univers Djøfbladet_01.20.indd 67 06/01/2020 18.26

250+

DANSKE STILLINGER PÅ **JOBUNIVERS.DK**

FIND DIT NYE JOB OG OPRET DIN EGEN JOBAGENT

Dansk Sygeplejeråd
Konsulent

Esbjerg Kommune
Jurist

Københavns Kommune
Digitalarkivarer

Københavns Kommune
Jurist

Region Hovedstadens Psykiatri
Leder

EnerginetØkonom
Region Hovedstaden
Udviklingskonsulent

Forsvarsministeriet
Jurist

Skatteministeriet
Medarbejdere

Gentofte Kommune
Jurister

Hvidovre Kommune
Byggesagsbehandler

Hvidovre Kommune
Teamleder

Skatteministeriet
Analytisk stærke medarbejdere

Transport- og Boligministeriet
Direktør

Sundheds- og Ældreministeriet
Fuldmægtig/specialkonsulent

Sundheds- og Ældreministeriet
Jurister (barselsvikarer)

Københavns
Ejendomme og Indkøb
Digitaliseringskonsulenter

Københavns
Ejendomme og Indkøb
Studentermedhjælper

Nævnenes Hus
Teamchef

Københavns Kommune
Special-/chefkonsulent

Energistyrelsen
Sekretariatschef

Rudersdal Kommune
Økonomikonsulent

VIA University College
Prorektor

Sikkerhedsstyrelsen
Turnusstilling: Jurist

Københavns Kommune
Studentermedhjælper

Styrelsen for Patientklager
Nye kolleger

Københavns Kommune
Cheføkonom

Børne- og
Undervisningsministeriet
Fuldmægtige

Børne- og
Undervisningsministeriet
Pædagogisk konsulent

Børne- og
Undervisningsministeriet
Kontorchef

HK Danmark
Udviklings-/digitaliseringschef

Ikast-Brande Kommune
Chef

Kirkeministeriet
Fuldmægtig/konsulent

Gigtforeningen
Ny DPO og jurist

Danske Regioner
Student

Miljø- og Fødevareministeriet
Jurister

Venstre
Rådgiver

Venstre
Politisk konsulent

Region Hovedstaden
Konsulent

Fagbevægelsens
Hovedorganisation
Ledelseskonsulent

Det Kongelige Danske
Videnskabernes Selskab
Studentermedhjælper

Gefion Gymnasium
Økonomichef

Udviklings- og
Forenklingsstyrelsen
Generalist

Ældre Sagen
Studentermedhjælper

Skatteministeriet
Ambitiøs medarbejder

Ankestyrelsen København
Økonom

Arbejdstilsynet
Studentermedhjælper

Københavns Kommune
Chef

Danmarks Lærerforening
Projektleder

Danmarks Lærerforening
Konsulent

Vejdirektoratet
Studentermedhjælper

Vejdirektoratet
Akademiker

Københavns Universitet
Økonomikonsulent

Niuernermik Ilinniarfik
Underviser

Børne- og
Undervisningsministeriet
Jurist

Beskæftigelsesministeriet
Akademiker

Miljø- og Fødevareministeriet
Økonomimedarbejder

Danmarks Lærerforening
Projektleder

Dansk Flygtningehjælp
Regnskabsspecialist

Wonderful Copenhagen
Sekretariatsleder

Aarhus Kommune
Organisationskonsulenter

Københavns Kommune
Studentermedhjælper

Aarhus Kommune
Arbejdsmiljøkonsulent

Vejdirektoratet
Forretningspartner

Djøf
Analysekonsulent

Transport- og Boligministeriet
Studentermedhjælper

Medarbejder og
Kompetencestyrelsen
Programstøtte og analysekraft

Medarbejder- og
Kompetencestyrelsen
Generalister

Ishøj Kommune
AC-medarbejder

Miljø- og Fødevareministeriet
Teamleder

Beskæftigelsesministeriets
departement
Student

Djøf
Student

Styrelsen for Dataforsyning og
Effektivisering
Udbudsjurister

ABF
Jurist/ejendomsadministrator

Frederiksberg Kommune
Konsulent

Frederiksberg Kommune
Special-/chefkonsulent

Egedal Kommune
Udbuds-/entreprisejurist

Socialstyrelsen
Kontorchef

Dansk Socialrådgiverforening
Region Syd
Faglig konsulent

Socialtilsyn Syd
Jurist

Børne- og
Undervisningsministeriet
To fuldmægtige

Albertslund Kommune
Udbuds-/indkøbskonsulent

Københavns Kommune
HR-konsulent

Københavns Kommune
Akademisk medarbejder

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen
Økonomer

Københavns Kommune
Studentermedhjælper

Forsvarsministeriet
Sektionschef

Job Univers Djøfbladet_01.20.indd 68 06/01/2020 18.26

Advokatkonstitutioner

To stillinger som **konstitueret landsdommer i Østre Landsret (advokatkonstitutioner)** er ledige til besættelse henholdsvis den 1. august 2020 og den 1. oktober 2020.

En stilling som **konstitueret landsdommer i Vestre Landsret (advokatkonstitution)** er ledig til besættelse den 1. oktober 2020.

Ansøgninger skal være modtaget senest den **30. januar 2020**.

Du kan læse det fulde stillingsopslag, herunder de formelle krav og proceduren for ansættelse, og søge stillingerne på **www.domstol.dk**

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

DOMMERUDNÆVNELSESRÅDET

Specialkonsulent

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

Vil du bidrage til løsninger og styring af Region Sjællands økonomi? Og er du analytisk stærk, samarbejdsorienteret og har gode formidlingsevner?

Så har vi drømmejobbet til dig i en central økonomienhed med mange kontaktflader.

Som kommende specialkonsulent vil du blandt andet få til opgave at videreudvikle regionens styringsmodeller på sundhedsområdet, udarbejdelse af selvstændige analyse- og projektopgaver inden for Analyse og afregnings opgavefelt, og deltagelse i projekter internt i Koncern Økonomi og i Regionen m.m.

Vi tilbyder et godt kollegialt miljø med plads til humor.

Ansøgningsfrist 27.01.20
Læs hele opslaget på www.regionsjaelland.dk/Job, **quicknr. 008167**

DANMARKS LÆRERFORENING
vi lærer for livet

Systemadministrator til Digitalisering og IT i Danmarks Lærerforening

Har du erfaring med drift og administration af større IT-løsninger? Forstår du den afgørende vigtighed af stabil drift og højt sikkerhedsniveau? Og har du erfaring med Microsoft teknologi og Azure? Hvis du kan nikke ja til det – så har vi måske stillingen til dig.

I Danmarks Lærerforening står vi foran en større modernisering af vores driftsmiljø, en implementering af Office365 og Dynamics365. Vi søger derfor en erfaren systemadministrator, som med engagement kan indgå i disse projekter og være med til at gennemføre dem succesfuldt - i tæt samarbejde med afdelingens øvrige medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere. Vores nye kollega får en stor aktie i at styrke den fortsatte udvikling af vores IT-løsninger med tæt inddragelse af brugerne.

Digitalisering og IT er forankret med reference til stabschefen i Ledelsessekretariatet. Enhedens ansvar spænder over udviklingsprojekter, systemdrift, leverandørstyring, medlemsløsninger samt sikkerhedsrelaterede opgaver. Vi foretrækker standardløsninger, når vi vælger teknologiske platforme.

Dine hovedopgaver bliver at:
- deltage i projekt omkring udlicitering af IT-driften, samt implementering af Office365 og Dynamics365
- varetage systemadministration og vedligehold af foreningens IT-løsninger
- sikre løbende vedligehold og optimering af drifts-processer, herunder udarbejde relevant dokumentation
- varetage 2. level support på servere og netværk
- være sparringspartner i forhold til udviklingsprojekter.

Din profil
Du har erfaring fra en lignende stilling, er nysgerrig og dialogsøgende i din tilgang. Dyb teknisk forståelse og sans for optimering af driftsprocesser, er en selvfølgelighed. Ligesom du gerne skal have arbejdet med håndtering af IT-drift på forretningskritiske systemer. Medbringer du erfaring med Dynamics365 og Azure er det et plus.

Vil du vide mere?
Er du velkommen til at kontakte faglig leder af Digitalisering og IT Jørgen C. Andersen på mobil 20 98 34 04.

Vi skal modtage din ansøgning og CV senest tirsdag den 21. januar 2020 kl. 12.00.

Vi forventer at holde første runde ansættelsessamtaler fredag den 24. januar 2020. Anden runde samtaler forventer vi at holde tirsdag den 28. januar 2020.

Fremtiden starter i skolen.
Vi glæder os til at modtage din ansøgning!

Job Univers Djøfbladet_01.20.indd 69 06/01/2020 18.26

JUSTITSMINISTERIET

NYUDDANNEDE OG ERFARNE JURISTER TIL JUSTITSMINISTERIETS OMRÅDE

Én ansættelse – mange muligheder

JUSTITSMINISTERIET
ANKLAGEMYNDIGHEDEN
JUSTITSMINISTERIET
CIVILSTYRELSEN

Vi har ledige stillinger til besættelse fra nu og i løbet af det næste halve år.

Læs mere på vores hjemmeside:
www.jm.dk/karriere

Ansøgningsfrist:
Onsdag den 29. januar 2020.

AARHUS BSS SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET

AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · EFMD EQUIS ACCREDITED

Ph.d.-stillinger på Aarhus BSS

Aarhus BSS Graduate School opslår nu en række ph.d.-stipendiater med start ved semesterstart den 1. september 2020 inden for følgende områder:

- Virksomhedsledelse
- Økonomi
- Jura
- Statskundskab
- Psykologi
- Forretningsudvikling og Teknologi
- Social Science and Business

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

Læs det fulde stillingsopslag og ansøgningsvejledning på bss.au.dk/blivphd, hvor du også kan finde link til ansøgningsformularen og læse mere om Aarhus BSS og Aarhus BSS Graduate School.

Ansøgningsfrist 18. februar 2020 kl. 12.00

Job Univers Djøfbladet_01.20.indd 70 06/01/2020 18.26

Download Djøfbladets app i **Apple App Store** og i **Google Play Store**.

Få Djøfbladet digitalt

Foto: Martin Bubandt

djøf

FRA PRIVAT TIL KOMMUNAL

"Mit arbejde handler om at frigøre tid til velfærd"

HJALTE GRAM skrev i kølvandet på sit speciale en tynd, men slagkraftig bog kaldet 'Skolet i Den Røde Bygning – Hvordan Finansministeriets embedsmænd når til tops i staten'. Nu skifter han rollen som managementkonsulent ud og bliver selv embedsmand.

Han er nemlig begyndt som udviklingskonsulent i Københavns Kommunes Koncernservice, der fungerer som hele kommunens center for fælles administration. Hjalte Gram sidder i Kontoret for Automatisering og Udvikling.

"Det giver mig mulighed for, at jeg kan arbejde seriøst med nye teknologier og specialisere mig endnu mere inden for optimering og digitalisering af processer. Jeg skal bidrage til, at de administrative processer er så effektive som muligt. Fx ved at forenkle arbejdsgange eller automatisere dele af sagsbehandlingen med softwarerobotter."

Nogle kalder dét, som djøfere laver, for pseudoarbejde...

"Jeg har fulgt debatten om pseudoarbejde, fordi det betyder meget for mig at kunne se værdien af det arbejde, jeg udfører. Jeg er ansat i en organisation, som er sat i verden for at skabe bedre og billigere administration. I bund og grund handler det om at frigøre tid til at levere velfærd til københavnerne. Det er i høj grad meningsfuldt."

2019- Udviklingskonsulent i Koncernservice, Københavns Kommune
2017-19 Management Consultant i Implement Consulting Group
2017 Cand.scient.pol. fra KU
2013-17 Studentermedhjælper i Rigspolitiet og Digitaliseringsstyrelsen

FRA FOLKETINGET TIL FOLKEOPLYSNING

"Politik er en fantastisk oprustningsplads"

CAROLINA MAGDALENE MAIER fra Alternativet mistede sin plads i Folketinget ved det seneste valg.

"Jeg vil ikke sige, at jeg var specielt ked af det, for jeg havde også lyst til noget andet. Jeg har intet imod at være en offentlig person, men det er ikke min benzin. Min benzin er at arbejde i et felt, hvor jeg føler, at jeg kan gøre en forskel for nogle mennesker."

I december begyndte hun i et nyt job som sekretariatschef for paraplyorganisationen Dansk Folkeoplysnings Samråd.

Hvordan vil du gøre en forskel i dit nye job?

"Mens jeg har været i politik, har jeg brugt mange kræfter på at påpege bagsiden af velfærdsstaten. Vi hylder alle sammen modellen, men vi ser, at civilsamfundet enten bliver indskrænket af staten som ved fx tildækningsloven, eller at civilsamfundet bliver sat til at klare alle de opgaver, staten ikke har ressourcer til. Men civilsamfundet har en legitimitet i sig selv. Det vil jeg kæmpe for."

Hvordan føler du, at politik har styrket dig til det her job?

"Jeg kan mærke, at jeg står 1.000 gange bedre fast i forhold til at tale min sag. Min ryg er blevet meget bredere. Politik er en fantastisk oprustningsplads."

2019- Sekretariatschef, Dansk Folkeoplysnings Samråd
2015-19 Folketingsmedlem for Alternativet
2011-15 Centerleder, Videnscenter for Patientstøtte, Region Hovedstaden
2009-11 Leder af Nordisk Arbejdsmiljø hos Tryg
2003 Uddannet cand.scient.soc., Københavns Universitet

Af Eva Bøgelund og Stefan Nygaard. Foto: Thit Andersen og privat

Job Univers Djøfbladet_01.20.indd 72 06/01/2020 18.26

NYT JOB

Anders Kirkedal Nielsen
Cand.scient.adm.
Fra Region Midtjylland, Psykiatri og Social
Til Teamleder, Aarhus Kommune, Borgmesterens Afdeling

Andreas Hauervig Sindrup Grønning
Cand.jur.
Fra DAHL Advokatpartnerselskab
Til Dommerfuldmægtig, Sø- og Handelsretten

Anna Lykke Abildtrup
Cand.jur.
Fra Gribskov Kommune
Til Fuldmægtig, Vejdirektoratet

Asbjørn Møller-Christensen
Cand.jur.
Fra Plesner
Til Advokatfuldmægtig, DLA Piper Denmark

Charlotte Baldur
Cand.scient.oecon.
Fra Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse, Hjørring
Til Specialkonsulent, Forsvarsministeriet

Charlotte Marshall Knudsen
Cand.jur.
Fra Ankestyrelsen Aalborg
Til Fuldmægtig, Familieretshuset, Afdeling Aalborg

Ellen Christensen
Cand.mag.
Fra Skive Kommune
Til AC-fuldmægtig, Region Midtjylland, Psykiatri og Social

Jesper Rune Koch Holm
Cand.jur.
Fra Rigsadvokaturen
Til Anklager, Nordsjællands Politi

Kasper Ring Madsen
Cand.polit.
Fra Akademikerne
Til Fuldmægtig, Skattestyrelsen

Kenneth Skov Hornemann
AC-uddannelse
Fra Odense Kommune, Beskæftigelses- og Socialforvaltningen
Til Specialkonsulent, Odense Kommune, Ældre- og Handicapforvaltningen

Lars Udsholt
Cand.scient.pol.
Fra Dansk Missionsråds Udviklingsafd.
Til Global Programme Manager, Oxfam IBIS

Lea Stoustrup Brandt
Cand.scient.pol.
Fra Miljø- og Fødevareministeriet
Til Udvalgssekretær, Folketingets Administration

Line Neerup Handlos
Cand.scient.san.publ.
Fra Meyers Contract Catering
Til Repatrieringsrådgiver, Dansk Flygtningehjælp

Mads Søholm Secher
Cand.comm.
Fra Københavns Kommune, Teknik- og Miljøforvaltningen
Til Business Development Manager, Danmarks Tekniske Universitet

Maria Gehlshøj
Cand.soc.
Fra Plan og Handling v/Allan Nielsen
Til Fuldmægtig, Udlændingestyrelsen

Mette Flink Sørensen
Cand.jur.
Fra LCJE ApS
Til Advokat Legal Counsel, Kvadrat

Natasya Grage Raaholt
Cand.jur.
Fra Udlændingestyrelsen
Til Souschef, Familieretshuset, Afdeling København

Peter Gyldenkrone Mattsson
Cand.jur.
Fra Faxe Kommune
Til Teamleder, Københavns Kommune, Socialforvaltningen

Sif Marie Petersen
Cand.comm.
Fra TDC
Til Beskæftigelseskonsulent, Den erhvervsdrivende fond Hans Knudsen Instituttet

Susanne Holmgaard Hansen
Cand.jur.
Fra Danske Fodterapeuter
Til Politisk rådgiver, Det Jødiske Samfund i Danmark

Fortæl om dit jobskifte på mitdjoef.dk

Job Univers Djøfbladet_01.20.indd 73 06/01/2020 18.26

JEG BLEV DEN FØRSTE BIOLOG I DANMARK, som tog en HD i organisation og blev kommunaldirektør. Jeg meldte mig ind i Djøf, da jeg blev leder.

HORSENS KOMMUNE HAVDE ET VIRKELIG DÅRLIGT RY, da jeg søgte stillingen som kommunaldirektør. Der kom kun otte-ti ansøgere. Dengang jeg begyndte på rådhuset, samlede jeg på fornærmelser mod vores kommunale organisation for at kunne tage til genmæle, hvis de var urimelige.

LEDELSE ER JO AT SKABE RESULTATER GENNEM ANDRE. Jeg kan godt få den kætterske tanke, at ledelse bliver erstattet med administration, fordi ledelse er en kontaktsport, som kan gøre ondt.

DJØFERNES SELVBILLEDE ER LIDT PASTORALT. 'Det er os, der har ansvar for samfundet.' Men meget af det, djøfere laver i dag, er det samme, som dygtige HK'ere lavede for en eller to generationer siden. Men djøferne bruger en argumentationskæde, som flytter dem et andet sted hen. Underforstået: Et finere sted. Den selvforståelse er med til at skabe djøf-irritation.

DET ER EN UDBREDT MISFORSTÅELSE, at djøfere har førstefødselsretten til at blive ledere, selvom det er en udbredt selvforståelse. Efter studiet vil de på lederkursus, for så er man leder. Men gu' er man ej.

JEG FORSVAREDE MIN PH.D. 10. DECEMBER. Den handler om by-branding. Pointen i den er, at man skal have politikerne dybt involveret i det, og man skal måle på, om det virker. Den ph.d. sad i kroppen på mig. Fordi jeg var med fra dengang, man så ned på Horsens, og til vi fik det vendt helt om.

HVAD JEG MENER OM KLIMADEBATTEN SOM GAMMEL BIOLOG? Jeg er sindssygt skræmt over, at der er flere mennesker på jorden, som tror på jomfrufødsler og paradismyter, end folk, der tror på klimaforandringer.

Ole Have Jørgensen er cand.scient. i biologi og var i 18 år kommunaldirektør i Horsens. Forsvarede i december sin ph.d. 'Studies in Danish City Branding' på BSS, Aarhus Universitet. Læs en længere udgave på **djøfbladet.dk.**

Af Eva Bøgelund Foto: Tor Birk Trads

OLE HAVE JØRGENSEN, BIOLOGEN, DER BLEV DJØFER – OG PH.D. SOM 72-ÅRIG

"Djøferes selvbillede er lidt pastoralt: 'Det er os, der styrer samfundet'. Det er med til at skabe djøf-irritation"

Det har jeg lært Djøfbladet 01.20.indd 74 06/01/2020 18.29

HVORDAN KOMMER MAN TIL TOPS I EN FLAD STRUKTUR?

Spidse albuer har ført mange til magtens tinder, men i en samarbejdskultur med uddelegering af ansvar og stor medbestemmelse kan albuer have den modsatte effekt. Hos Horten satser vi på integritet og imødekommenhed. Det er trods alt de selvsamme kvaliteter, der med tiden kan gøre dig til trusted advisor. Og ja, vi har høje ambitioner på kommende medarbejderes vegne.

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

HORTEN

Velkommen til 3 nye partnere

Den 1. januar 2020 er Kumaran Thavarajah, Oliver Machholdt og Maria Holst Levin indtrådt i partnerkredsen i Kromann Reumert.

Med deres juridiske og kommercielle indsigt og stærke lederkompetencer skal de være med til at sætte standarden i Kromann Reumert.

Vi ønsker Kumaran, Oliver og Maria stort tillykke.

www.kromannreumert.com