



**Udvikling og uddannelse**

Design selv det netværk, der kan give dig de helt rigtige kompetencer

**Kunsten at bryde rammen**

Lær at improvisere og gribe nye ideer

**Klumme** Er din arbejdsplads et godt klasselokale? Uddan dig hver dag på jobbet!

## Gratis glæder i DJØF



Af Finn Borch Andersen,  
Forbundsformand

DJØF og C3 har nu været fusioneret i snart et halvt år. Jeg håber, du har brugt lidt tid på at sætte dig ind i de mange nye muligheder, du har fået i et nyt og større DJØF. Hvis ikke, vil jeg opfordre dig til at besøge [djoef.dk](http://djoef.dk), hvor du kan læse om DJØFs mange – gratis – tilbud.

I dette nummer af DJØF Magasinet sætter vi fokus på uddannelse via netværk. Som medlem af DJØF er du en del af Danmarks stærkeste netværk med over 70.000 højtuddannede.

Det er op til dig selv at bruge netværket aktivt. Bliv for eksempel mentor – eller få en mentor – og del dine tanker og overvejelser om job og karriere i et fortroligt rum. DJØF driver Danmarks største mentorordning med over 500 aktive mentorer fra både den private og offentlige sektor.

Du kan også deltage i nogle af DJØFs mange netværk rundt om i hele Danmark. Eller du kan selv tage initiativ til et nyt netværk, der passer præcist til dit behov. Besøg [djoef.dk/netvaerksboers](http://djoef.dk/netvaerksboers) og se dine muligheder. Er du mere til virtuelle netværk, kan du blive en del af DJØFs netværk på Facebook og LinkedIn.

Næsten dagligt kan du også deltage i forskellige former for debatarrangementer, gå-hjem-møder, foredrag mv., sammen med andre djøfere. Har du behov for fordybelse og egentlig efteruddannelse, bør du orientere dig om mulighederne i DJØF Efteruddannelse.

Du modtager et nyt katalog med efterårets tilbud sammen med DJØF Bladet til august – men allerede nu kan du finde og tilmelde dig kurserne på [djoef.dk/efteruddannelse](http://djoef.dk/efteruddannelse).

Dette nummer af DJØF Magasinet er det sidste, du modtager. Fremover vil stoffet blive integreret i DJØF Bladet, som udkommer 22 gange om året.

Og du kan fortsat få DJØFs specialtidsskrifter Ledelse og Erhvervsøkonomi, Juristen og Samfundsøkonomen.

God fornøjelse med dit fortsatte medlemskab af DJØF.

magasinet om ledelse  
og økonomi 57. årgang



Medlemsblad for DJØF  
Gothersgade 133  
Postboks 2126  
1015 København K  
Tlf. 33 95 97 00, [www.djoef.dk](http://www.djoef.dk)

Redaktion  
Stig Nielsen, ansvarshavende  
[stn@djoef.dk](mailto:stn@djoef.dk)  
Hanne Hauerslev, redaktør  
[hha@djoef.dk](mailto:hha@djoef.dk)  
Louise Malling  
[lm@djoef.dk](mailto:lm@djoef.dk)

Produktion  
Katja Bjarnov Lage Grafik  
Datagraf, tryk

Distribueret oplag  
14.763 (kontrolleret 01.07.07 - 30.06.08)

Annoncer  
DG Media A/S, [epost@dgmedia.dk](mailto:epost@dgmedia.dk)

Medlem af Danske Specialmedier

ISSN 1901-7561



Dette nummer er fotograferet  
af Morten Holtum.  
[www.holtum.dk](http://www.holtum.dk)

## indhold

### 04 Tema Før din uddannelse ud i arbejdslivet

Uddannelse og udvikling tilpasset den konkrete situation er en ny trend. Ideen er at designe et forløb med en gruppe djøfere, der har behov for at udvikle sig i samme retning eller løse en konkret opgave.

### 16 L&E Interview med professor Flemming Poulfelt

Måske er det banalt, mener redaktøren af L&E, men tilsyneladende også ganske kompliceret. Mange virksomheder har svært ved at få ord og gerning til at stemme overens.

### 20 Job og psyke Kunsten at bryde rammen

Det starter med en lille uenighed, et forkert ord eller misundelse. Men det er ofte starten på en uforsonlig krig mellem to kolleger på jobbet. En krig der kan få store personlige omkostninger og splitte arbejdspladsen. Tag ansvar og stop konflikten i tide, råder ekspert.

### 22 Mit job Peter Engberg Jensen, Nykredit

Det var en tilfældighed, der for 30 år siden fik Peter Engberg, Nykredit, ind i finanssektoren. Kik med ind på koncerndirektørens kontor og få hans bedste råd om, hvordan han håndterer stress.

### 26 Bøger ved professor Flemming Poulfelt

### 27 DJØF netværk, arrangementer og efteruddannelse

### 31 Klumme Uffe Elbæk, grundlægger og tidligere rektor for KaosPiloterne







**Uddannelse i grupper fra samme arbejdspladser er en trend, som vi kommer til at se mere til. Forløbet bygges op omkring en bestemt opgave og målsætning, og deltageres nye viden kan bruges direkte til at løse opgaverne. Kald det faciliterede netværk, kurser eller uddannelse – i alt fald er det læring for voksne.**

Temaet er skrevet af Hanne Hauerlev  
Foto: Morten Holtum

# Slut en ring om opgaven

# Før din uddannelse ud

Uddannelse og udvikling tilpasset den konkrete situation er en ny trend. Ideen er at designe et forløb med en gruppe djøfere, der har behov for at udvikle sig i samme retning eller løse en konkret opgave.



**JENS BREUM**

Vi lægger ofte skinnerne undervejs i processen, siger Jens Breum.

**T**i medarbejdere på hver deres kursus. Det er én metode til at skærpe medarbejdernes kompetencer. En anden model er

at etablere et netværk omkring en opgave, som skal løses i organisationen.

Den måde at uddanne og udvikle sig på er en ny tanke, som flere og flere virksomheder benytter sig af.

Det har en gruppe djøfere blandt andet gjort i Køge Kommune. Gruppen blev bygget op om en konkret udfordring, da kommunen stod over for at skulle implementere ny lovgivning.

- Ud over at gruppen skulle arbejde med implementeringen, skulle deltagerne også udvikle forståelse for gruppens faglige og individuelle forskelligheder og lære at udnytte forskellighederne i gruppen konstruktivt, forklarer Jens Breum. Han er udviklingschef i DJØF, og igennem de sidste par år har han været med til at designe uddannelsesforløb i netværk for eksempel på en arbejdsplads som Køge Kommune.

- Gruppen har oplevet at få styrket samarbejdet markant, blandt andet på baggrund af fokus på personlighedsprofilerne og de forskellige måder at bidrage til samarbejdet. Derfor vil de fremover langt bedre kunne arbejde sammen om forskellige projekter på tværs af forvaltningerne. Gruppen er samtidig kommet meget længere end forventet med hensyn til den opgave, de skulle løse, siger han.

## Ny viden skal bruges til konkrete opgaver

Fordelen ved at uddanne en medarbejdergruppe er, at den viden, man får, med det samme kan omsættes i praksis, mener udviklingschef James Høpner.

- Netop behovet for at kunne føre den nye

viden ud i arbejdslivet, var baggrunden for, at vi i januar sammen med Lægeforeningen oprettede et netværk som et alternativ til uddannelse. Tanken opstod i forbindelse med en conference, hvor nogle af deltagerne gav udtryk for, at de kunne tænke sig at få ny viden, som præcist var tilpasset deres behov på en anden måde, end man kan til en conference, hvor foredragsholderen henvender sig til 100 mennesker, siger han.

Som sagt så gjort. Sammen med Lægeforeningen oprettede DJØF et netværk med 17 ledere fra danske hospitaler, der fik tre faciliterede forløb, hvor de både fik mulighed for at arbejde med konkrete udfordringer på arbejdspladsen og samtidig fik kvalificerede oplægsholdere udefra til at komme og inspirere gruppen.

- I virkeligheden er det et opgør med den traditionelle måde at tænke efteruddannelse, og jeg tror, at vi kommer til at se flere af den type faciliterede netværk til uddannelse og udvikling i fremtiden som et supplement til kurser og efteruddannelse, netop fordi forløbene er fuldstændig skræddersyede, og altså direkte brugbare i arbejdslivet, fordi du igennem hele forløbet har fokus på, at den nye viden skal bruges til at løse konkrete opgaver og problemstillinger, siger James Høpner.

## Sporene lægges undervejs

Formen er anderledes end et traditionelt kursusforløb, og det er også til fordel for deltagerne, mener han.

- Der vil altid være noget forberedelse inden møderne, sådan at alle deltagerne er kørt ind på samme spor. Det kan være en artikel, som deltagerne skal læse, og som lægger op til et



# i arbejdslivet



*Det er et fleksibelt forløb, hvor vi ofte lægger skinnerne undervejs i processen, for når du først starter, opstår der ofte helt naturligt nye behov for viden, som var umulige at forudse fra starten.*

indlæg fra en ekstern gæst. Men det handler ikke alene om at komme og være velforberedt – det handler også om at sætte en refleksion i gang hos den enkelte deltager, inden mødet starter. Efterfølgende er der også en evaluering på, hvordan den nye viden fra netværket konkret er anvendt på arbejdspladsen, og det skærper selvfølgelig opmærksomheden på at få implementeret den nye viden i virkelighedens verden, siger James Høpner.

Jens Breum ser også en fordel i formen, når det gælder tilrettelæggelse af forløbet.

- Det er et fleksibelt forløb, hvor vi ofte lægger skinnerne undervejs i processen, for når du

først starter, opstår der ofte helt naturligt nye behov for viden, som var umulige at forudse fra starten.

Han har indtil nu mest erfaring med faciliterede netværk til udvikling og uddannelse blandt kolleger fra en større virksomhed, eller som er tilknyttet samme faglige organisation, som tilfældet var med Lægeforeningens netværk for ledere på hospitaler.

- Men jeg vil ikke udelukke, at man kunne mødes fra forskellige små virksomheder og få det samme ud af det. Kik i netværksbørsen på DJØFs hjemmeside for at se, om der er andre med samme behov som dig selv, råder han.



**JAMES HØPNER**

Det er et opgør med den traditionelle måde at tænke efteruddannelse på, mener James Høpner.



*Det er her, at uddannelse i netværk får sin berettigelse, fordi læringen er præcist målrettet gruppens behov*



# Læring for voksne

**D**et kan være så godt. Men det kan også blive en kedelig affære at mødes i sit netværk, udveksle viden, lytte til en times foredrag fra månedens gæst, diskutere, drikke et glas hvidvin og spise en pindemad. - Det er ikke længere nok. For hvad skal vi bruge det til? Formen er så uendelig træt, og derfor går mange netværk død efter fem gange.

Det er den kontante udmelding fra lektor, ph.d. Ib Ravn fra Danmarks Pædagogiske Universitets-skole, Institut for Læring. Når der er opstået en trend, der går ud på at samle netværk om udvikling og uddannelse, skyldes det ifølge lektoren, at tiden er klar til at udvikle den erfaringsudveksling, som opstod i ERFA-grupper for 15 år siden, hvor man sad om et stort mødebord og fortalte om de problemer, man havde på arbejdet. Det var ikke givende nok.

- Udfordringen i dag er at få folk til at bruge hinanden på en måde, så alle får noget ud af det. For det er det, vi vil med netværket. Vi vil have noget med hjem, diskutere vores egen situation i stedet for passivt at sidde og lytte til 20 andre i et plenum eller til et indkaldt ekspertoplæg. Netværket er fremragende til udvikling, men hvad gør vi, hvis vi ikke kan bruge den form, som vi kender fra for eksempel konferencen? Her hører du på det ene foredrag efter det andet, indtil ingen orker mere, og folk derfor begynder at sive først på eftermiddagen, siger Ib Ravn.

## Tankpasser-pædagogik er spild af tid

Ifølge lektoren er løsningen facilitering. Det betyder at fremme eller øge virkningen. En facilitator hjælper en gruppe med at skabe viden og resultater ved at styre den blidt og

venligt gennem afvekslende processer, der lader alle komme på.

- Hvis man for alvor skal have noget ud af at mødes i et netværk, og hvis vi skal skabe læring, skal folk engageres dynamisk i netværket. De skal for eksempel ud og tale sammen to og to i korte perioder, tilbage i plenum, få et minuts taletid under en runde, så alle kommer på, interviewe sidemanden – alt det, som involverer dem, og som får deres egne erfaringer sat i spil. På den måde kan alle reflektere over, hvilke tendenser de ser på markedet, hvad de skal i gang med om seks måneder, hvilke udfordringer de har lige nu. Deltagernes interesse bliver fanget, og de får frem for alt noget med hjem. Men gruppen alene kan ikke gøre det – det kræver en facilitator, understreger Ib Ravn, der gerne provokerer vores traditionelle holdning til udvikling og uddannelse.

- Den klassiske såkaldte tankpasser-pædagogik er spild af tid, og hermed mener jeg alle de timer, vi har siddet på skolebænken, fra vi var små og blev fyldt på af en lærer, indtil tanken var fuld, og vi i princippet nu var lige så kloge som læreren og parate til selv at undervise. Alle former for læring går ud på at få præcis den viden, der er relevant for dig.

Hvor mange har ikke prøvet at være fem dage på kursus, for bagefter at komme hjem til en uoverskuelig bunke mails og kolleger, der spørger, om man har været syg? Hvor blev lige den viden af, som man kan bruge direkte i sit arbejde? Det er her, at uddannelse i netværk får sin berettigelse, fordi læringen er præcist målrettet gruppens behov samtidig med, at man med den rette facilitering kan sætte deltagernes viden og erfaringer i spil. Det er god læring for voksne

**Tag et netværk og fusionér det med et kursus. Det er målrettet uddannelse og en helt naturlig udvikling af de netværk, som de seneste ti år er blevet hver mands eje, men som ofte har en form, der for længst er død, mener Ib Ravn, lektor på DPU, Aarhus Universitet.**

*samtidig med, at man med den rette facilitering kan sætte deltagernes viden og erfaringer i spil.*

# Iscenesat videndeling

Ideen kom på en konference. Hvordan kan et bombardement af viden fra oplægsholderne gøres konkret og brugbart i hospitalssektoren? Svaret er faciliteret netværk, hvor deltagerne skriver deres egne lærebøger undervejs.

**L**edelse i krydspres. Det er overskriften på et nyt netværk for ledere i hospitalssektoren, som DJØF udbyder i samarbejde med Lægeforeningen. Her har 18 ledere siden januar arbejdet med det pres, som deres rolle konstant er under. Inge Bendixen er leanchef på Odense Universitetshospital og en af deltagerne i de – indtil videre – tre møder. - Jeg er allerede med i et netværk, men fandt tilbuddet om at deltage i 'Ledelse i Krydspres' interessant, da det bringer ledere sammen fra hele landet om en række aktuelle ledelsesmæssige emner. Her var der mulighed for at drøfte ledelse i øjenhøjde. Jeg savnede at have et forum, hvor vi helt målrettet deler erfaringer og udvikler os på en måde, sådan at jeg kan gå direkte hjem og omsætte den nye viden på mit arbejde, siger Inge Bendixen. - Formålet er at dele erfaringer, at få indsigt igennem hinanden og opbygge personlige relationer i hospitalssektoren. For at vi alle kan få det ud af netværket, vi forventer, har indholdet været iscenesat – eller kaldt det faciliteret. Det vil sige, at der har været et planlagt forløb. Første møde handlede om at lede opad i organisationen, andet møde handlede om at lede på tværs og det sidste om at lede medarbejderne. Hver gang har vi fået en litteraturliste, og den forberedelse har sat os alle på samme spor, forklarer Inge Bendixen. Hun er blevet udfordret på sin ledelsestil, både fordi forberedelserne og diskus-

sionerne har fået hende til selv at reflektere over den – men også fordi der hver gang har været en ekstern gæst, som åbent har fortalt om sine personlige erfaringer.

*Formålet er at dele erfaringer, at få indsigt igennem hinanden og opbygge personlige relationer i hospitalssektoren. For at vi alle kan få det ud af netværket, vi forventer, har indholdet været iscenesat.*

## Min rolle som formidler

En af gæsterne var Sundhedsstyrelsens direktør, Jesper Fisker, der fortalte om sine erfaringer i forhold til at have en politisk ledelse. - Han fortalte om de udfordringer, der er forbundet med at lede opadtil i systemet, og hvordan man forholder sig til for eksempel kommunikationen. Hvordan oversætter man den øverste ledelses budskaber til sine medarbejdere, og hvilke kompetencer har jeg, som er vigtige i den forbindelse? Det var et indlæg, som jeg virkelig kunne bruge i min hverdag, og på den måde udvikler vi vores egen helt private lærebog undervejs, for vi hæfter os ved forskellige ting. For eksempel fik det mig til at reflektere over min rolle som formidler mellem den øverste ledelse og mine medarbejdere, siger Inge Bendixen, der dermed også fik sat ord på, hvad der er i spil i forhold til ledelsen, når det gælder kommunikationen.

## Nye perspektiver

Et bedre indblik i den kultur, der er i sektoren, er en anden bonus, som hun har fået ud af netværket, som både rummer kliniske og administrative ledere. - For eksempel har vi arbejdet med at få bunkerne nedbragt her på hospitalet, sådan at der ikke sidder sekretærer ude på afdelingerne med de her enorme stabler af journaler foran sig. - Den indsats har jeg fortalt om i netværket, og her var der nogle af de kliniske ledere, der fortalte mig, at der faktisk er status i disse bunker på alle hospitaler, fordi det er nemmere at afvise opgaver, når skrivebordet er begravet i papir. Den vinkel havde jeg slet ikke tænkt på, men det sætter jo mit arbejde i et vigtigt perspektiv, som jeg ikke umiddelbart får fra min egen organisation. Omvendt har jeg viden og indsigt, som klinikkerne kan bruge i deres arbejde, siger Inge Bendixen. Hendes formål er på sigt at bruge forløbet til at opbygge relationer, der bygger på tillid. - Hvis jeg pludselig står i en situation og skal træffe et valg, som jeg er usikker på – eksempelvis fordi det har et klinisk perspektiv – så ved jeg, hvem jeg skal kontakte for at få et ærligt svar. Selvom jeg har andre netværk fra gamle arbejdspladser, kan jeg ikke hente den samme hjælp her, netop fordi de arbejdsmæssige rammer er forskellige.

Hvis jeg pludselig står i en situation og skal træffe et valg, som jeg er usikker på – eksempelvis fordi det har et klinisk perspektiv – så ved jeg, hvem jeg skal kontakte for at få et ærligt svar. Selvom jeg har andre netværk fra gamle arbejdspladser, kan jeg ikke hente den samme hjælp her, netop fordi de arbejdsmæssige rammer er forskellige, siger Inge Bendixen.







*Ud over et spændende oplæg fik vi på selve dagen en fælles diskussion om, hvordan den nye embedsmand håndterer problemstillingerne i dagligdagen, og hvilken betydning ændringen i rollen har for kommunen såvel som borgerne. Kombinationen af et teoretisk oplæg og fælles diskussion – i mindre grupper og i plenum direkte med oplægsholderen – fungerede rigtig godt.*

# Tid til refleksion

**Et ønske om at få tid og rum til at reflektere over jobbet i Københavns Kommune, fik Lars Ethelberg og Julie Gaugler til at arrangere en række workshops med ny forskning som omdrejningspunkt.**

Økonomiforvaltningen har allerede masser af gode tilbud til at udvikle medarbejdernes kompetencer. Men kurserne er i høj grad redskabsorienterede, og specialkonsulenterne Lars Ethelberg Nielsen og Julie Gaugler savnede et supplement.

- Vi ønskede at kunne koble dagligdagen og de udfordringer, vi møder her, med den nye viden der er i forskningsverdenen. I hverdagen er vi netop fokuserede på opgaverne og de konkrete værktøjer, som kan bruges her og nu. Vi har ikke tid til at reflektere meget over mere generelle og teoretiske emner, som udvikler os selv og vores jobs, siger Lars Ethelberg Nielsen.

Sammen med Julie Gaugler tog han initiativ til at beskrive behovet for ledelsen.

- Når du har været ansat i en vis periode, bliver du i nogle tilfælde tilbudt at tage et længere efteruddannelsesforløb, som for eksempel en masteruddannelse, og vi tænkte, at noget tilsvarende kunne være fantastisk – bare i en light-udgave. Vi ville gerne have den teoretiske refleksion – uden at man tager den helt forkromede udgave. Desuden mente vi, at en form med godt 30 deltagere, en oplægsholder fra et af universiteterne og fælles diskussion ville være det rigtige. Vi arbejdede netop meget med formen og havde det her stærke ønske om at bygge bro mellem forskningsverdenen og vores egen verden for at få mulighed for at se den i et bredere perspektiv. Forskerne skulle målrette deres oplæg

direkte på vores situation og give os en basis for at forholde os til den på en ny måde, siger Julie Gaugler.

## Den moderne embedsmand

Ledelsen gav grønt lys for, at de to kunne kontakte DJØF, der fandt relevante oplægsholdere, og i fællesskab tilrettelagde de formen og indholdet på de seks workshops.

De sørgede også for, at der deltog en facilitator i hver workshop for at sikre et dynamisk forløb hver gang.

- For eksempel havde vi en halv dags workshop om den moderne embedsmand, hvor lektor Birgitte Poulsen fra RUC holdt oplæg om de dilemmaer og krav, man skal håndtere som embedsmand i dag.

- Vi fik på forhånd artikler om emnet sammen med en række spørgsmål, som fik os til at reflektere inden selve dagen. Ud over et spændende oplæg fik vi på selve dagen en fælles diskussion om, hvordan den nye embedsmand håndterer problemstillingerne i dagligdagen, og hvilken betydning ændringen i rollen har for kommunen såvel som borgerne. Kombinationen af et teoretisk oplæg og fælles diskussion – i mindre grupper og i plenum direkte med oplægsholderen – fungerede rigtig godt, siger Lars Ethelberg Nielsen.

## Tættere på dagligdagen

Responsen på de seks workshops har været positiv, og Julie og Lars er enige i, at det har været givende at koble

forskernes input med dagligdagen og udfordringerne i forvaltningen.

- Den ny viden kommer tættere på dagligdagen, og nogle af tingene kan man bruge direkte. Andet fungerer mere som et perspektiv på vores arbejde. Det gælder for eksempel den workshop, vi havde med en seniorforsker og en filosof, som fik os til at reflektere over borgerinddragelse og opfattelsen af begreber som magt og indflydelse. Selvom det måske ikke direkte er noget, man kan tage med hjem på skrivebordet, giver det stor inspiration til, hvordan man kan gribe tingene anderledes an, siger Julie Gaugler.

Politisk kommunikation og vælgeradfærd er to andre emner, der har været på programmet i 2009. Samtidig har deltagerne reflekteret videre over guldgrubene fra to af de fem workshops i en skriftlig opsamling til ledelsen, sådan at inspirationen kan komme flere til gavn.

- Faktisk har det været så stor en succes, at vi fortsætter med fem workshops i år, som blandt andet handler om socialt iværksætteri, politisk kommunikation og styreform. De bliver udbudt over for alle medarbejderne i Økonomiforvaltningen, der så hver især må tage op med deres ledere, om de skal deltage. Præcis som det er tilfældet, når du gerne vil melde dig til et kursus.

# Sammen om en ny teamstruktur

Da Danske Banks københavnske filialer stod over for at skulle arbejde i teams, fik 15 direktører en teoretisk ballast til at understøtte forandringen. Sammen tog de et HD-fag i organisationspsykologi samtidig med, at de fik et stærkt netværk internt i banken.

**M**arianne Dupont havde en idé om, at lederudvikling kunne foregå omkring en konkret opgave. Så da Danske Bank i 2008 skulle implementere ny teamstruktur i de københavnske filialer, fik hun kontakt til udviklingschef Jens Breum fra DJØF, der havde erfaring med at etablere udviklingsforløb i grupper.

Sammen fik de planlagt et forløb for 15 filialdirektører, der over et år skulle tage HD-faget organisationspsykologi under Syddansk Universitet.

Cand.psyk. Nikolaj Lunøe varetog undervisningen, og derudover blev Søren Voetmann tilknyttet som ekstern coach for at sikre, at alle i gruppen også fik mulighed for individuel refleksion.

- Målet var både at få den teoretiske inspiration og eksamen samtidig med, at vi gennemførte den organisatoriske forandring i hver enkelt filial. Ved hjælp af teorien fik deltagerne mulighed for at sætte strukturen og samarbejdet i egen afdeling under lup, forklarer Marianne Dupont, der er HR-partner for Danske Banks Region Hovedstaden og blandt andet ansvarlig for at skabe den udvikling, der understøtter forretningen.

- Vi har aldrig prøvet noget tilsvarende, men det blev en virkelig spændende og brugbar oplevelse, fordi alle netop stod i samme situation med at skabe teamstrukturer. De 15 var nysgerrige på, hvad

deres kolleger satte i gang, hvordan de håndterede opgaven. Samtidig kunne de bruge hinanden til at få råd og vejledning, siger Marianne Dupont, der deltog i hele forløbet.

*Her findes allerede mange etablerede netværk, men her er der blevet brudt op på det etablerede – blandt andet fordi eksamensopgaverne blev lavet i grupper med folk, der på forhånd ikke kendte hinanden særlig godt.*

- Metoden har været rigtig god. Vi vil altid gerne uddanne vores medarbejdere, men det kan være svært at overskue at kaste sig ud i et uddannelsesforløb på fem år. Derfor fungerede det godt med et forløb på et år med et fag, der altså direkte kunne relateres til den konkrete opgave, siger Marianne Dupont, der også ser en fordel i, at forløbet blev holdt internt med eksterne lærerkræfter.

**Der er opstået nye netværk**

- Det betød, at vi ikke blev alt for indadskuede, hvilket kan være farligt, fordi de blinde vinkler aldrig kommer op til overfladen. Alle har uden undtagelse været glade for forløbet, og det tror jeg

hænger sammen med, at de har haft mulighed for at parkere og italesætte problemstillinger på de månedlige møder. De har vidst, at de i alt fald kunne få sparring på problemer eller forhindringer den ene gang om måneden.

En anden bonus har været, at der er opstået nye netværk i organisationen. - Her findes allerede mange etablerede netværk, men her er der blevet brudt op på det etablerede – blandt andet fordi eksamensopgaverne blev lavet i grupper med kolleger, hvor ikke alle på forhånd kendte hinanden særlig godt.

Det er kun halvdelen af filialdirektørerne i Danske Bank, region København, der har været igennem forløbet. Den anden halvdel har fået en anden form for ballast.

- Jeg kan se en forskel imellem de to grupper i forhold til at løse de udfordringer, der følger med at etablere ny struktur. Flere kunne have haft glæde af at få de værktøjer, som de 15 har fået. Derfor kan jeg også sagtens forestille mig, at vi bruger den form for uddannelse og udvikling en anden gang. Det er virkelig en god metode til at stille skarpt på en opgave eller en konkret udviklingsaktivitet.





Ved hjælp af teorien fik deltagerne mulighed for at sætte strukturen og samarbejdet i egen afdeling under lup, forklarer Marianne Dupont, der er HR-chef for Danske Banks Region Hovedstaden og ansvarlig for at skabe den udvikling, der understøtter forretningen.

**HVAD ER FLEKSIBLE VIRKSOMHEDSFORLØB?** Når I bestiller efteruddannelse gennem Viden til Tiden-forløb, så fokuserer på dét, der er aktuelt og relevant for jer. Et Viden til Tiden-forløb udvikles altid i et tæt samarbejde mellem virksomheden og DJØF Efteruddannelse. Det sikrer en høj faglig kvalitet, fleksibilitet og træfsikkerhed i forhold til de behov I har, og den situation I befinder jer i.

Vi kan designe alt fra korte kurser med inspiration i vores kursuskatalog til længerevarende kompetencegivende uddannelser på Diplom, HD samt Masterniveau. Vi kombinerer kursus- og uddannelsesverdenen med det bedste fra konsulentverdenen, som for eksempel kan munde ud i dialog om nødvendigheden af ledelsesfokus på de nye kompetencer. Hvis I kontakter os om et Viden til Tiden-forløb, vil I derfor opleve, at vi ikke alene skal drøfte det faglige indhold, men også de pædagogiske muligheder og forskellige metoder til evalueringer og effektmålinger.

Vi er her for at rådgive om god efteruddannelse, så ring eller skriv endelig til Hanna Line Jakobsen på [hlj@djof.dk](mailto:hlj@djof.dk) eller 33959650.



# Skab sammenhæng mellem ord og handling

Tekst: Flemming Flyvholm Foto: Morten Holtum

Professor Flemming Poulfelt trækker en gammel krikke af stalden. Gør som du siger! Jo, måske er det banalt, siger redaktøren af L&E, men tilsyneladende også ganske kompliceret. Mange virksomheder har svært ved at få ord og gerning til at stemme overens.

**M**anagement by confusion! Flemming Poulfelt, professor ved Ledelse, Politik & Filosofi på CBS samt redaktør af L&E er en mand med let til smil. Han fortæller, at han kan finde på at pirke kraftigt til ledere, der har så travlt med forandring, at de risikerer at efterlade medarbejderne i en tilstand af dyb forvirring.

- Engang hed det MBO – Management by Objectives, målstyring – nu ser jeg ofte virksomheder, som ledes efter MBC – Management by Confusion, siger Poulfelt.

Han er naturligvis ikke imod forandringer, men mener, at det er tid at gøre opmærksom på, at enhver organisation har behov for en vis kontinuitet og konsistens.

Der var engang, hvor forandring var alt. Og helst en hurtig forandring. Man opfandt nye værdier, som ofte kun blev ”skueværdier” og aldrig fik lov at bundfælde sig i organisationen.

- Mange af forandringsprocesserne nåede ikke længere end til det retoriske niveau. Forandringsparathed, hvad er det, hvordan gør lederen sin virksomhed forandringsparat, spørger han og angiver samtidig, at der ikke altid følger praktiske handlinger med den type værdier.
- Det handler om at finde den rette kurs mellem to skær: Tryghed og forandring. Enhver organisation har brug for tryghed, for ellers kan man ikke udføre det, man er sat i verden til. Og på den anden side en vis usikkerhed, som gør organisationen adræt og fleksibel, men ikke resulterer i, at medarbejderne bliver usikre på, hvor virksomheden skal hen.

For Poulfelt er det en af de helt store opgaver og udfordringer for lederne: Hvordan tænker vi fremad og samtidig bevarer? Hvad er vores historik, og hvor skal vi hen?

- Den leder, der formår at håndtere det dilemma, er lederen, der kan drive virksomheden i den rigtige retning, mener han. Det er også i det dilemma, ledere kikser sammenfaldet mellem ord og handling. Og det kan blive katastrofalt, når det sker på det strategiske niveau.
- En virksomheds leder kan jo nemt blive overhalet indenom af omstændigheder, han ikke har magt over. Man må tilpasse sig nye vilkår, og pludselig skal hele organisationen gøre noget helt andet, end den herskende strategi tilsiger. Der kan være en god grund til at afvige fra den linje, man har lagt frem et halvt år tidligere, men hvis man afviger uden at kommunikere det ud, skaber lederen en dybtgående forvirring, siger Poulfelt.

## En-til-en ledelse

Det er naturligvis et kommunikationsproblem, men ikke alene det, mener Poulfelt.

For det indvirker på nogle helt fundamentale mekanismer i organisationen, som handler om forholdet mellem lederen og medarbejderne. Især i videnintensive virksomheder, som Poulfelt har viet en stor del af sit forskningsarbejde til.

- At tro på, at man blot kan udstikke ordrer til 20 medarbejdere, og at det (nye) så bliver udført, er naivt. Medarbejderne kræver langt mere end ord fra lederne. De vil mødes som



**Det er lederens opgave at oversætte det, der foregår, og det, virksomheden vil, til en meningsfuld sammenhæng for medarbejderne. De kræver at arbejde i en organisation, hvor man kan brænde for arbejdet. Ikke blot have penge ud af det. Medarbejderne skal føle, at det er deres projekt.**

enkeltindivider af lederen. De kræver, at arbejdet skal være interessant, at de kan identificere sig og finde en personlig mening i arbejdet. Det stiller store krav til lederne, siger Poulfelt.

- I mange organisationer er det rigtig vigtigt, at lederen formår at skabe mening. Det er lederens opgave at oversætte det, der foregår, og det, virksomheden vil, til en meningsfuld sammenhæng for medarbejderne. De kræver at arbejde i en organisation, hvor man kan brænde for arbejdet. Ikke blot have penge ud af det. Medarbejderne skal føle, at det er deres projekt. De vil føle, at de har en funktion i virksomheden, og derfor er ord som nærvær, tillid og personlig kontakt helt centrale.

Det fører Poulfelt frem til 'en-til-en' ledelse, en vedvarende individfokuseret ledelse, som blandt andet består i et langt sejt træk for at optjene tillid hos den enkelte, der så kan omsættes i medarbejderens accept og tilslutning til ledelsens strategi.

Derfor kan lederen ikke nøjes med blot ord eller skueværdier. Han skal gå forrest og så at sige udleve værdierne, og de langsigtede mål og strategier.

- Mening for medarbejderen hænger sammen med virksomhedens helt vitale behov for at sikre engagement, gejst og forpligtelse. Det er en meget vigtig ledelsesopgave. Der er ledere, som mener, de er fremragende, men fraværende. Det mærker man tydeligt, når man taler med sådan en leder. Man fornemmer, at han sidder og tænker på, hvornår man går. Sådan en indstilling vil afholde enhver medarbejder fra at opsøge ham. Medarbejderen mister respekten og troen på, at lederen har noget at byde på. Og dermed også tilliden til strategien og opgavernes vigtighed.

### **Ansvar og bredere perspektiv**

Det er klart, at sådanne krav til lederne også fordrer et opbrud med vante forestillinger om lederpersonens faglige og menneskelige kvalifikationer og viden. Det er ikke tilstrækkeligt at være dygtig på det snævert forretningsmæssige. Man må tilegne sig en langt bredere viden om samfundet også globalt.

Lige nu er der en tendens til at betragte alt i den finansielle

krises perspektiv. Men det er for begrænset, mener Poulfelt og peger på klima, fattigdom og teknologiens rasende udvikling, som hver for sig og tilsammen stiller nye ganske omfattende krav til lederne – og især til det han kalder ledernes mindset.

For Poulfelt hænger det også sammen med nye måder at tænke virksomhedens strategi på. Centralt i det felt står ordet ansvarlighed.

Ordet har både en udadvendt dimension og en intern samlende funktion.

Social ansvarlighed kaldet CSR – Corporate Social Responsibility – er for nogle en gammel travet. 'Har vi ikke talt om det i 20 år?' Den indvending møder Poulfelt somme tider, når han holder foredrag om det. Men han mener slet ikke, det er passé. Tværtimod skal det meget mere ind på kroppen af folk. Og han betragter det som et særlig vigtigt element i virksomhedernes strategi og ikke bare som en slags filantropisk staffage.

### **Tata og Novo**

Hans gode eksempel på, hvordan samfundsansvar tænkes ind i virksomhedens strategi og hele "raison d'être" – eksistensberettigelse – er en af Indiens mægtigste virksomheder, Tata.

- De har en klar samfundsmæssig dimension om, at deres aktiviteter skal tjene formål i samfundet. De producerer ikke ting, uden at den positive samfundsmæssige effekt er dokumenteret. Det er da en holdning, som er værd at tænke over, siger Flemming Poulfelt.

Tata har skabt en bil, som kan anskaffes for 1.800 dollar. Den hedder Nano og lever måske ikke op til alle luksus- og sikkerhedsstandarder, som vi kræver i Europa og USA. Men den passer ind i det indiske marked og trafikforholdene i Indien. Den udfylder et klart dokumenteret behov i landet.

- Virksomheden Tata har en bred, meget forskelligartet vifte af aktiviteter fra super high tech-produkter over traditionel produktion til eksempelvis et simpelt destillationsapparat til at skaffe rent vand. Et meget påtrængende problem i Indien. Sådan noget tiltaler mig, siger Poulfelt og peger på, at vi har en tilsvarende filosofi i danske Novo Nordisk.

Som modpol til det peger Poulfelt på den amerikanske bil-

industri, hvor man i årtier lukkede øjnene for den samfundsmæssige udvikling, klima-problemer og radikalt forandrede forbrugsmønstre og behov på markedet. På den måde hænger samfundsansvar, eksternt og internt omdømme, strategi og forretning sammen. Det stiller naturligvis yderligere krav til ledernes kompetencer, viden og mindset.

Og det stiller fornyede krav til Poulfelts egen verden på CBS, når det gælder uddannelse af potentielle ledere.

### **CBS' ansvar – studerende og executive**

Som uddannelsesinstitution for kommende ledere har CBS en forpligtelse til ikke blot at undervise i traditionelle faglige discipliner, forklarer Flemming Poulfelt.

- Vi ser det som en del af vores forpligtelse, at vi er i stand til at sætte fagene ind i en samfundsmæssig kontekst. Vi må give et bredere syn på, hvad der foregår i samfundet, og vi må medvirke til, at kandidaterne bliver i stand til at reflektere kritisk og konstruktivt over de forhold, de møder efter uddannelsen.

Globaliseringen spiller naturligvis en stor rolle i CBS' programmer. Poulfelt forklarer, at man underviser i det, men lige så vigtigt, er de mange programmer for international udveksling. CBS gør sig store anstrengelser for at sende studerende til udlandet i længere perioder, og man åbner sig for, at mange udenlandske studerende kommer hertil for at studere. Den internationale udveksling giver de studerende helt nye referencer og forståelse for de vidt forskellige samfundsforhold, behov og kulturer i verden.

- Vi står ofte i en undervisningssituation med 15-20 nationaliteter i klassen, og det giver jo nogle udfordringer ud over,



at undervisningen skal foregå på engelsk. Langt vigtigere er den diversitet, der kommer ind i uddannelsesforløbet. Vi skal lære at se de udenlandske studerende som ressourcer for os.

Poulfelt kalder det 'en kulturel basisuddannelse', der giver kandidaterne en dybere og bredere forståelse for, hvad der foregår uden for CBS i den verden, de skal agere i fremover.

- Erhvervslivet kræver kandidater med et vist globalt mindset, og det kan man ikke opnå, hvis man kun har været på charterferie i Tyrkiet.

### **Redskaber og spejle**

De mange samarbejdsprogrammer med erhvervslivet, hvor studerende kommer i direkte kontakt med den praktiske virkelighed, er naturligvis også med til at påvirke de studerendes mindset.

Vekselvirkningen mellem at modtage viden og blive konfronteret med den verden, man skal agere i, er en fast etableret del af uddannelserne.

Men dertil kommer det bredere samfundsperspektiv.

- Det står i vores grundlag, at vi skal uddanne de studerende til reflekterende og tænkende kandidater. Men jeg tror, at dimensionen med ansvarlighed bliver endnu vigtigere fremover. De skal tænke, være reflektive og ansvarlige, sammenfatter Poulfelt.

- Vi giver folk redskaber og spejle. Faglige redskaber og sociale spejle, hvor man kan se sig selv ved hjælp af andre og dermed få en større indsigt i den måde, man selv vil håndtere de problemer, man møder. Det er vores opgave.

***Der er ledere, som mener de er fremragende, men fraværende. Det mærker man tydeligt, når man taler med sådan en leder. Man fornemmer, at han sidder og tænker på, hvornår man går. Sådan en indstilling vil afholde enhver medarbejder fra at opsøge ham. Medarbejderen mister respekten og troen på, at lederen har noget at byde på. Og dermed også tilliden til strategien og opgavernes vigtighed.***

# Kunsten at bryde

Tekst: Hanne Hauerslev Foto: Morten Holtum

**E**ngang var den perfekte projektleder som styrmanden på en robåd. Roerne sidder med ryggen til og får båden i mål ved hjælp af styrmandens kommandoer og anvisninger. Den rolle har ændret sig en del de seneste få år, mener Kirsten Krogh fra Out of the Box, der lærer djøfere at bryde rammerne og gribe de muligheder, der opstår undervejs i en proces.

- I dag sker udviklingen så hurtigt, at et projekt dårligt kan nå at komme i mål, før virkeligheden har ændret sig, og målet måske nu er et helt andet sted. Derfor må projektlederrollen også udvikle sig, og med kurset i dynamisk projektledelse forsøger vi at skabe projektledere, der er gode til at navigere på det åbne hav ved hjælp af både klassiske styringsredskaber og

improvisatoriske ressourcer. Der er nemlig i høj grad brug for at kunne sejle i oprørte vande som projektleder, og du løser opgaven bedre, hvis du har mod til at smide skyklapperne og samle de muligheder op, der opstår undervejs, siger Kirsten Krogh.

Selv har hun en universitetsuddannelse og har arbejdet som projektleder på store reklamebureauer, så hun ved alt om, at stringens og strategi er ryggraden i ethvert projekt. Men hendes pointe er, at det for mange tager overhånd og får projektlederens rolle til at udvikle sig i en retning, hvor alt handler om at overholde en plan, og dermed kan dynamikken og interaktionen med omgivelserne let forsvinde.

## Fra stik-i-rend-dreng til rådgiver

- Vi kan jo høre på mange af de projektledere, der kommer på vores kurser, at de føler sig som ambassadører for topledelsens visioner. Men de er ofte kun klædt på til at være stik-i-rend-drenge. Med projektlederuddannelsen vil vi udvikle dem til også at være sparringspartnere ved blandt andet at arbejde med de strategiske sammenhænge.

- Projektlederen har jo hele tiden et godt overblik over, hvad der foregår i organisationen, og den information er værdifuld for direktionen. Ved at

**Kirsten Krogh, cand.negot. er udviklingskonsulent med speciale i organisatorisk læring og udvikling. Out Of The Box har de sidste ti år trænet erhvervslivet i ledelse, samarbejde, læring og performance.**





# rammen

Projektlederrollen har ændret sig markant de seneste år. Det er vigtigere end nogensinde at improvisere og gribe nye ideer, for ofte ændrer virkeligheden sig hurtigere, end projekterne bliver løst. Tag med på kursus i at navigere mellem orden og kaos.

ændre rollen fra at være administrator til at blive rådgiver får du også en bedre fornemmelse for, hvordan direktionen udvikler de overordnede mål løbende, og på den måde kommer rollen som projektleder til at gå begge veje, samtidig med at den bliver mere interessant for dig selv og værdifuld for organisationen, siger Kirsten Krogh, der tror, at vi kommer til at se flere projektledere i virksomhederne fremover, fordi de tværgående projekter gør organisationer mere dynamiske og fleksible.

## Sig ja til det uforudsigelige

En metode til at udvikle projektlederrollen i den rigtige retning, er at droppe ordet nej, der ellers ofte pr. automatik ryger ud af munden, når man er presset af for mange opgaver.

- På kurset træner vi simpelthen at sige "ja - og hvad er muligt herfra". Det er en tankegang, som du kan lære, og som har en stor effekt, fordi dine omgivelser ændrer sig, når du siger ja i stedet for nej, siger Kirsten Krogh.

Hvad et stort ja betyder for samspillet mellem mennesker, fik hun øje for, da hun oplevede en gruppe jazz-musikere jamme.

- Hvis du betragter en gruppe musikere i jam sessions, kan du se, at de siger ja til hinanden, ellers kan de ikke improvisere og skabe noget unikt sammen i nuet. Det kan være, at trommeslageren slår en takt an og får plads af de andre i gruppen til sin solo, indtil trompetisten synes, trommeslageren har været på længe nok, blander sig mere og får plads til at komme på banen. Hele det samspil kan kun lade sig gøre, fordi gruppen accepterer hinandens kompetencer. I det øjeblik en af musikerne ikke giver plads og er afvisende over for de andres

initiativer, går det hele i stå. Da jeg oplevede sådan en jam session første gang, tænkte jeg, at det er præcis det, vi skal kunne i erhvervslivet. Skabe noget sammen ved at involvere og dybest set sige ja til hinanden.

Men hvordan siger du ja, når medarbejderen kommer med en ny idé, som du hverken har tid eller overskud til at se på.

- Selvom vi helst vil sige nej, når vi er

***Vi er så ufattelig målrettede, og de fleste har et klart billede af, hvor de skal hen. Men den målrettedhed forhindrer os ofte i at gribe nye muligheder i nuet. Som Einstein sagde, så forekommer enhver ny idé absurd og latterlig, for hjernen har ikke set de muligheder, som ideen rummer, endnu.***

pressede, kan vi vælge at sige "ja, det vil jeg gerne udforske", for det driver processen videre og åbner for nye muligheder, siger Kirsten Krogh.

## Mød ideerne med åbent sind

- For eksempel var en af mine kursister i forbindelse med en omstrukturering i gang med at gennemføre flere projekter, og hun følte sig hårdt presset af de mange bolde, hun havde i luften. Nogle af hendes medarbejdere kommer med et forslag til, hvordan organisationen kan komme videre og samtidig få et større fokus på vækst. Medarbejderne har lavet forslaget på eget initiativ, og det gør simpelthen min kursist så enormt vred. Hun er rasende over, at de bruger tid på

at opfinde nyt, når der er så meget at lave, og alle er ved at drukne i arbejde. Så hun lytter slet ikke. Senere lærer hun princippet om at sige ja og forstår, at det kan være en låge ind til uforudsigelighed, som kan være en gave for projekterne. Så forstår hun, at hun bare har sagt nej for at få fred, går tilbage til sine medarbejdere, lytter og finder ud af, at deres ideer vil løse projekterne tværgående og spare alle for en masse arbejde - samtidig med at der bliver frigivet kompetencer til at skabe vækst, siger Kirsten Krogh, der ved, at det er en svær proces for mange akademikere at lære at bryde rammen for en stund.

- Vi er så ufattelig målrettede, og de fleste har et klart billede af, hvor de skal hen. Men den målrettedhed forhindrer os ofte i at gribe nye muligheder i nuet. Som Einstein sagde, så forekommer enhver ny idé absurd og latterlig, for hjernen har ikke set de muligheder, som ideen rummer, endnu. Når vi er pressede, søger vi tryghed i det kendte, og derfor er det nemmere at afvise nye input i stedet for at møde dem med åbent sind. Men har du først lært at være åben over for det nye, sige ja til at se på det og acceptere, at uforudsigelighed kun vil os det gode, vil du opleve, at du får vitaliteten og kreativiteten tilbage på arbejdspladsen. At mange flere ting kan lade sig gøre.

DJØF Efteruddannelse udbyder uddannelsen Dynamisk Projektledelse i samarbejde med Center for Videreuddannelse, Ingeniørhøjskolen i København og Out of the Box, som starter i efteråret 2010. Læs mere på [www.djoef.dk](http://www.djoef.dk).







# mit job

Af Hanne Haverslev. Foto: Morten Holtum

– en serie, hvor djøferne fortæller om deres arbejdspladser.

Mød hele spektret af medlemmer:

Iværksætteren, direktøren, projektkoordinatoren, revisoren

– og få et indblik i, hvad deres arbejdsplads betyder for dem.

I dette nummer møder vi Peter Engberg, koncernchef i Nykredit.



mit job



# Fascineret af finans

Det var en tilfældighed, der for 30 år siden fik Nykredits koncernchef, Peter Engberg, ind i finanssektoren. På politstudiet var der sat et stillingsopslag op på opslagstavlen. Det tog Peter Engberg med sig og fik derfor nærmest monopol på studenterjobbet i Realkreditrådet. Siden er han blevet i branchen. Har haft job hos både Finansrådet, Danske Bank og Nykredit, hvor han har været koncernchef siden 2006.

## HVAD BETYDER DIN ARBEJDSPLADS FOR DIG?

Finanssektoren er utrolig fascinerende. Jeg kan ikke forestille mig en anden branche, der er under så konstant en forandring. Da jeg startede som studentermedhjælper for 30 år siden, var det en kontrolleret verden med lånerestriktioner og forbud for private mod at optage lån i udlandet. I dag har blandt andet globaliseringen vendt op og ned på sektoren, som er ekstremt kompleks. Det er også en af grundene til, at jeg mentalt arbejder fra søndag aften til fredag aften. Det kan godt være, at jeg møder otte og er hjemme klokken seks. Men om aftenen er der ofte også repræsentative pligter, så det her med at spille tennis onsdag fra 19 til 20, det har jeg valgt fra. Til gengæld starter jeg hver dag med at løbe eller cykle – og så går jeg i vandet året rundt.



## HVAD BETYDER KOLLEGERNE FOR DIG?

Det optager mig konstant, at Nykredit skal være en god organisation – både for medarbejderne og kunderne. Så jeg slår aldrig Nykreditknappen fra, selvom jeg prøver at have skarp skillelinje i forhold til privatliv.

Jo højere jeg er kommet op i hierarkiet, des mere har jeg værnet om mit privatliv, fordi det er mit mentale frirum. Jeg går for eksempel ikke ud med mine kolleger efter arbejde på samme måde som tidligere, men den hyggelige snak over frokosten og den daglige omgangstone er meget vigtig og nødvendig for, at jeg overhovedet kan varetage mit job, for det går jo i høj grad ud på at være sammen med andre mennesker – i møder, drøftelser og alle mulige fora.

Tonen her i Nykredit er alfa og omega for mig, og som leder føler jeg mig ansvarlig for at slå den gode tone an og skabe et miljø, hvor vi kan være åbne og fortrolige over for hinanden.

Vi gør i det hele taget meget for at indrette organisationen på en måde, så det gode klima bliver fremelsket. Vi arbejder konstant med vores kerneværdier og måler løbende på, hvordan organisationen fungerer.

## HVAD BETYDER DET FOR DIG AT VÆRE MENTOR?

Jeg har efterhånden haft en del forløb. Typisk har jeg en mentee om året, og ofte er det djøfere, der sidder i lederjob, og som er på vej frem. Måske er de 15 år yngre end mig og har brug for sparring og en objektiv vurdering af, hvordan de kommer frem i næste lederjob – hvis det er målet.

Det er ikke sådan, at jeg har et fast forløb, som vi skal igennem. Jeg stiller mig til rådighed og vil gerne diskutere de udfordringer, som min mentee har, og ser mig selv som et plankeværk, som man kan spille bold op ad. Men hvert forløb er meget givende for mig selv. Jeg får ofte tilbudt en mentee, som ligner mig godt fagligt. Men jeg skal jo ikke lære folk om finanssektoren, men netop diskutere de ting, som er ens uanset branche – om det er reklamebranchen, det offentlige eller en brancheorganisation. Når jeg mødes med mennesker fra andre brancher, bliver jeg selv klogere. Det er ekstremt givende at få mulighed for at kikke ind i en anden verden.



## HVAD SÆTTER DU MEST PRIS PÅ VED DIT ARBEJDE?

Det er spændende at være med et sted, hvor der sker så mange ting – mit arbejde indebærer jo, at jeg er med i mange beslutninger på det finansielle område, som har stor betydning for samfundet. På det mere nære plan så har vi været igennem en stor strategiproces, hvor vi satte nye mål og ændrede organisationen fundamentalt. Det har også været en spændende proces at forme organisationen, så den passer til værdierne – og så se at det faktisk virker.

## HAR DU EN PRIVAT TING PÅ DIT KONTOR?

Jeg har en stafet her på kontoret, som jeg har fået, fordi jeg er en af de ti ambassadører for flere kvinder i ledelse, som ministeren for ligestilling har udpeget. Vi mødes i ambassadørkorpset og drøfter, hvad der forhindrer kvinderne i at nå til tops, ligesom vi forpligter os til at gøre en særlig indsats i vores organisationer – for vi har jo alle muligheden for at gøre noget ved problemet. Hvad der er løsningen, har jeg desværre ikke svaret på, men jeg ved, at når vi har fokus på problemet her i Nykredit, får vi rent faktisk flere kvindelige ledere.

## HVORDAN HÅNDBTERER DU STRESS?

Det kan godt være, at nogen siger, at de aldrig bliver stressede. Men jeg tror, at det rammer alle i perioder. Man skal lytte til sig selv, og når jeg mærker, at jeg er ved at blive stresset, bliver jeg utrolig struktureret og asketisk. Det er godt at skrive tankerne ned for at få overblik over, hvad der rumler, og det er godt at være mådeholdende – få søvn og motion. Faktisk er det bedste middel mod stress dine egne endorfiner. Tyve kilometer på cyklen klarer rigtig meget.

**Bolette Christensen, Lars Goldschmidt & Hanne Sundin. Harlekinledelse – Ledelse under radikale forandringer. Gyldendal Business 2010.**

**Kim Staack Nielsen & Annabeth Aagaard. Dansk ledelse i særklasse – en antologi om HR der virker. PID & Forlaget Ankerhus. 2010.**



# Opskriften på fremtidens ledelse



## FLEMMING POULFELT

professor og prodekan for formidling på Copenhagen Business School.

Hans forskningsområder er strategi, ledelse, professionelle servicevirksomheder, videnledelse og konsulentområdet.

Forfatter til en lang række nationale og internationale publikationer. Sidder i flere bestyrelser og arbejder aktivt som konsulent. Desuden er han hovedredaktør for Ledelse & Erhvervsøkonomi

Et stedsegrønt spørgsmål er, hvordan fremtidens ledelse vil forme sig, og hvad det er for kompetencer, som især vil blive efterspurgt. Det er et felt, hvor antallet af opskrifter nationalt som internationalt er talrige. For mange har deres bud på, hvordan ledelse fremover bør udøves, samt hvilke krav dette stiller til ledere. I sagens natur findes 'opskriften' ikke, for som det normalt udtrykkes 'det afhænger af.....'

To nye danske bøger stiller skarpt på, hvad vi kan lære af erfaringerne samt hvilke ledelsestoner, de mener, der fremover skal slås an. Bolette Christensen, Lars Goldschmidt og Hanne Sundins bog 'Harlekinledelse – Ledelse under radikale forandringer' tager afsæt i, at fremtiden byder på mange radikale og hyppige forandringer. På den ene side betyder det, at det bliver vanskeligere at være leder fremover, men at dette også rummer muligheder for at skabe helt nye veje at betræde.

Når termen Harlekinledelse er brugt som metafor, hænger det sammen med, at der bør være mange paralleller mellem fremtidens leder og Harlekin. For lederen skal være robust og adræt, tænke mangfoldighed og være refleksiv samt skabe følgeskab og begejstring blandt medarbejderne.

Bogen er opdelt i tre dele: Scenen, drejebogen og spillet. I den første del sættes scenen for fremtidens ledelsesvilkår. I den anden del præsenteres en række strategiske overvejelser og værktøjer til anvendelse for ledere under de ændrede betingelser. Og i den sidste del belyses især ledelsesrelationen, herunder hvordan man får medarbejdere til at udvise

følgeskab som en konsekvens af lederskab. Der er tale om en interessant og perspektiverende bog, som er krydret med erfaringer fra fire spændende topledere, nemlig Lars Munch, Ingelise Bogason, Birgit Nørgaard, og Niels Højberg.

## God ledelse under varierende vilkår

Kim Staack Nielsen & Annabeth Aagaards 'Dansk ledelse i særklasse – en antologi om HR der virker' forsøger at indfange et fænomen, der i mange år har været arbejdet på, nemlig hvad der kendetegner dansk ledelse.

Bogen indeholder en række virksomhedscases, der beskriver de elementer, der tilsammen udgør den unikke danske ledelsesmodel, og som hævdes at bestå i, at den på en og samme tid er meget medarbejder- og samfundsinddragende.

Der er tale om en række spændende historier, der på fin vis illustrerer, hvordan især danske virksomheder og organisationer har arbejdet med HR og ledelsesproblematikker. Der er tale om virksomheder som Citymail, DSV, Fødevarestyrelsen, Leif Hansen Engineering, Microsoft, Sara Lee, SKAT, Tvilum-Scanbirk, Viking Life-Saving Equipment og Middelfart Sparekasse, som alle beskriver og reflekterer over deres konkrete erfaringer under overskrifter som: Vi er 'noget særligt', skal det akademiske være operativt?, HR tager tid og lidt bedre hver dag.

Bogen ser både tilbage og rækker fremad. Og selvom det ikke skrives eksplicit, er det en fin beretning om, hvordan forskellige virksomheder under varierende vilkår kan bedrive god ledelse.





djøf

## Hent det nye kursuskatalog

Efterårets kursuskatalog er lige på trapperne, og du kan allerede nu tage et smugkig på de mange nye kurser og uddannelser på vores hjemmeside.

Er du i tvivl om, hvilket kursus du skal vælge, er det en god ide at ringe eller maile til os. Så vil vi i dialog med dig finde det kursus, der bedst matcher dine behov og udfordringer.

Se dine mange muligheder på [djoef.dk/efteruddannelse](http://djoef.dk/efteruddannelse)

# Netværk, arrangementer m.m.

## FIND ET NETVÆRK DER MATCHER DINE BEHOV

I efteråret 2010 tilbyder DJØF en række nye netværk i hele landet. Ledelsesnetværk, Kandidatnetværk, netværk for nyuddannede i første job samt mange andre. Ud over de kommende netværk er der mulighed for, at alle medlemmer gør brug af vores netværksbørs. Netværksbørsen giver dig mulighed for at finde ligesindede, der har lyst at være med i et netværk med samme tema som det, du efterlyser. Et opslag i netværksbørsen er gratis, men kræver at du er medlem og oplyser en række informationer om, hvad netværket skal omhandle.

På nuværende tidspunkt er følgende netværk udbudt:

- Netværk for juridiske fagledere
- Netværk med fokus på målstyring
- Netværk: Udvikling af Interesseorganisationer VEST
- Netværk for sekretariatsledere VEST
- Netværk for jobsøgende - Sælg dine kompetencer
- Netværk: Udvikling af interesseorganisationer ØST
- Netværk: Coaching af personer i krise
- Netværk for HR-ansatte
- Ansatte i arbejdsmarkeds- og socialforvaltningen
- Netværk for kandidatstuderende
- Netværk for sagsbehandlere og sekretærer
- Ledernetværk Syd ønsker flere deltagere
- Netværk med fokus på videndeling og social kapital
- Netværk med fokus på Consumer Intelligence
- Netværk: Teori U for djøfere
- Netværk for Civiløkonomerne i Vestsjælland

## FORÆLDRESKAB OG LEDELSE – DJØF'S BARSELSKLUB I ÅRHUS

I barselsklubben stiller vi denne gang skarpt på, hvordan forældreskab og ledelse kan kombineres positivt.

Der tales i disse år meget om kvinder og ledelse, og hvilket køn, der vil ledelse mest. DJØFs undersøgelser viser, at både mænd og kvinder tænker over, hvordan de kan kombinere rollerne som forælder og leder på en måde, så arbejds/familieliv ikke bliver så skrøbeligt som et korthus. På dette netværks-barselsmøde vil vi se på, hvilke dilemmaer og spørgsmålsmaal, der er forbundet med kombinationen forældreskab og ledelse, hvilke fordele og udviklingsmuligheder ledelse (og forældreskab) kan give, samt hvordan andre har fået kabalen til at gå op.

Barselsklubben vil blive faciliteret af en konsulent fra DJØFs Karriere- og Kompetencecenter. DJØF byder på en lettere anretning.

Dato: 24.08.2010 kl. 10.00 - 13.00

Sted: DJØFs medlemslokaler Århus, Frederiksgade 74 F, 8000 Århus

Pris: Gratis for medlemmer

## KARRIERESPARRING

Er det tid til at give din karriere et serviceeftersyn? Benyt dig af vores professionelle sparring og coaching. Vi skaber rum til refleksion og nye handlemuligheder. Og vi kender DJØFernes arbejdsmarked rigtig godt. Samtalen varer typisk en time og er gratis.

For booking i København kontakt karrierekoordinator Joanna Vieten på tlf. 33 95 98 85 eller [jov@djoef.dk](mailto:jov@djoef.dk)

Ønsker du at booke en karrieresamtale i Århus, Odense eller Aalborg kan du bestille tid ved at benytte DJØFs hjemmeside [www.djoef.dk](http://www.djoef.dk) DJØF > Job og Karriere > Karriereafklaring

## Gratis fordele

**CV OG ANSØGNING** Når du søger job, kan det være rart at få nogle professionelle øjne til at se på din ansøgning og cv. Vi kender dit arbejdsmarked og ved, hvordan du skriver en fængende ansøgning og et overskueligt cv, som øger dine chancer for at komme til jobsamtale.

Send cv, ansøgning og det opslag, du søger på til: [djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk). Så får du en tilbagemelding inden for 24 timer.

**LØN** Det er vigtigt, at du får den rigtige løn for dit job. Det får du ved at kende din markedsværdi. Beregn hvad djøfere, der ligner dig, får, træn en lønforhandling via e-læring og se i lønstatistikkerne - alle gode redskaber til at hjælpe dig på vej. Se [www.djoef.dk/dk](http://www.djoef.dk/dk). Ring til os på 33 95 97 00 eller chat med os på: [www.djoef.dk/chat](http://www.djoef.dk/chat), for at få en helt personlig sparring og gode tips til, hvordan du griber en lønforhandling an.

**KONTRAKT** Når jobbet er i hus, er det en rigtig god idé at sende udkastet til kontrakten til: [\[djoef.dk\]\(http://djoef.dk\). Vi svarer tilbage inden for 24 timer og klæder dig på, så du kan forhandle dig til de bedst mulige vilkår og løn i dit nye job.](mailto:djoef@</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

## REGLER OG TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Har du spørgsmål til forskellige regler og aftaler – for eksempel ferie, opsigelsesvarsler, sygdom, barsel og lignende, så ring til 33 95 97 00 eller brug chat-rådgivningen på: [www.djoef.dk/chat](http://www.djoef.dk/chat). Hvis du ønsker en sparring omkring din trivsel eller andre forhold på arbejdspladsen, så kontakt én af vores konsulenter på samme telefon eller chat oven for.

# Efteruddannelse

## DIPLOMUDDANNELSE I LEDELSE

Skal du i gang med en kompetencegivende lederuddannelse?

Målet med uddannelsen er at udvikle dig til en komplet leder, der kan arbejde professionelt med komplicerede organisatoriske problemstillinger samt motivere og coache kolleger. Studiet bygger på teori og praktisk anvendelighed og er kompetencegivende på diplomniveau. Diplomuddannelse i Ledelse er en fleksibel uddannelse, som du kan tage i det tempo, der passer dig. Uddannelsen består af en række grundmoduler, valgfag og et afgangprojekt.

Undervisere: Udbydes af Ingeniørhøjskolen i København i samarbejde med DJØF Efteruddannelse.

**Dato:** Start modul 1.1 den 15. september 2010

**Sted:** Ingeniørforeningens Mødecenter, København

**Pris:** Medlemmer 7.800 kr. ekskl. moms. pr. modul.

Ikke-medlemmer 8.250 kr. ekskl. moms

## FACILITERINGSUDDANNELSEN

Uddannelsen henvender sig til dig, der arbejder med at lede og styre aktiviteter, der kræver en aktiv deltagerinvolvering og et højt engagement.

På uddannelsen lærer du, hvordan du kan skabe møder, der giver mening og værdi. Vi stiller skarpt på din rolle som facilitator, og du bliver klædt på til at kunne analysere og facilitere møder med udgangspunkt i praksis.

Det er muligt at afslutte uddannelsen med en kompetencegivende eksamen på diplomniveau (5 ECTS).

Undervisere: Lektor Ib Ravn, DPU, direktør Tim Christensen, Køge Handelsskole og udviklingschef Merete Hansen, Center for Diplomuddannelser.

**Dato:** 1. okt., 8. okt., 15. okt., 29. okt., 5. nov. og 19. nov. 2010

**Sted:** Ingeniørforeningens Mødecenter, København

**Pris:** Medlemmer 21.800 kr. ekskl. moms.

Ikke-medlemmer 22.500 kr. ekskl. moms

## DJØF SOMMERUNIVERSITET

Brug en uge af sommerperioden til at komme fagligt på forkant, få ny og medrivende inspiration og bliv udfordret af et væld af Danmarks førende forskere, succesrige erhvervsfolk og kontroversielle kunstnere.

I år kan du bl.a. møde:

- Susanne Larsen, Præsident i Dansk Røde Kors
- Mads Øvlisen, Bestyrelsesmedlem og adjungeret professor
- Jens Arentzen, Skuespiller og instruktør
- Søren Pind, Udviklingsminister
- Karsten Ree, Erhvervsmand
- Meta Foldager, Producer i Zentropa
- Emilia Van Hauen, Sociolog og strategisk rådgiver
- Jens Henrik Højbjerg, Rigspolitichef

Vi garanterer dig en anderledes faglig oplevelse og et frirum til fordybelse, nye udfordringer og netværk.

**Dato:** 23.-26. august 2010

**Sted:** Comwell Kellers Park, Vejle

**Pris:** Medlemmer 19.500 kr. ekskl. moms.

Ikke-medlemmer 20.950 kr. ekskl. moms

## BLIV EKSAMINERET PROJEKTLEDER

Få en anerkendt projektlederuddannelse og bliv trænet i alle facetter af grundlæggende projektledelse.

Du kommer til at beherske metoder, der gør dig i stand til at projektplanlægge, definere målsætning, ressourceestimere, foretage risiko- og interessentanalyser, organisere, følge op på fremdrift, effektivt evaluere, lave implementeringsstrategier, kommunikere forandringer, iscenesætte, håndtere konflikter og anvende spørgeteknik.

Projektlederuddannelsen er opbygget efter de mest optimale indlæringsprincipper, hvor du konstant skifter mellem løsning af rigtige problemer i projekterne, relevant teori og praksis, erfaringsudveksling i mindre grupper og personlig opgaveløsning og refleksion.

Det er muligt at afslutte uddannelsen med en kompetencegivende eksamen på diplomniveau (5 ECTS).

Undervisere: DJØF Efteruddannelse og Implement A/S

**Dato:** 15.-18. november, 13.-15. december 2010, 17.-19. januar,

14.-15. februar 2011. Efter hvert modul får du en times coaching.

**Sted:** DSB Kursuscenter, Østerport, København

**Pris:** Medlemmer 49.625 kr. ekskl. moms.

Ikke-medlemmer 51.785 kr. ekskl. moms

TILMELD DIG PÅ

[DJOF.DK/EFTERUDDANNELSE](http://DJOF.DK/EFTERUDDANNELSE)



LEDELSE	Mod, fremsyn, følelser og handlekraft – den strategiske leder
FORVALTNING	Tid til løsninger
PERSONLIG UDVIKLING	Brug det du er – og vær den forskel, du selv synes er magisk!
KULTUR	Kultur er den bedste medicin

# PASION

## DJØF SOMMERUNIVERSITET 2010

På DJØF Sommeruniversitet 2010 slår vi en optimistisk tone an, hvor vi søger efter lyset for enden af krise og reformtunnelen. Nu er det tid til at se fremad og sætte ting i søen.

Vi skal turde, ville og kunne noget for at finde en vej ud af krisen. Men hvordan sætter vi fremadrettede dagsordner og gør visioner til virkelighed? Hvad skal der til for at finde ind til det, vi virkelig brænder for? Og hvordan finder vi viljestyrke, risikovillighed og mod til at leve drømmen ud og turde gå nye veje?

På DJØF Sommeruniversitet kan du møde mere end 45 passionerede, ambitiøse, handlekraftige og modige personligheder, der gør en forskel og til stadighed sætter sig nye mål.

Vælg frit mellem 4 spor og 43 sessioner.

DJØF Sommeruniversitet 23.-26. august 2010

[WWW.SOMMERUNI.DK](http://WWW.SOMMERUNI.DK)



# ER DIN ARBEJDSPLADS ET GODT KLASSELOKALE?

Af Uffe Elbæk

**H**vis det er rigtigt, at vi alle skal blive ved med at udvikle os fagligt og personligt gennem hele livet, hvordan ser læringsmiljøet så ud på de danske virksomheder?

Ja – er din egen arbejdsplads et godt klasselokale? På KaosPilot-uddannelsen i Århus, har man i mange år eksperimenteret og gjort erfaringer med, hvad der fremmer eller hæmmer god læring. Resultatet er undervisningsmodellen, det pædagogiske kompas.

Det pædagogiske kompas rummer alle de vigtigste parametre, når det gælder at strukturere et godt undervisningsmiljø. Nemlig

dynamikken og balancen mellem teori og praksis. Mellem individuel læring og gruppelæring. Mellem undervisningsform og fagligt indhold. Og endelig relationen mellem den lokale og det globale perspektiv. Prøv for en kort bemærkning at vurdere din arbejdsplads som var den en uddannelsesinstitution og lad dig inspirere af Kaos-

**Videreuddannelse er ikke bare noget, du bliver sendt på kursus for at få. Videreuddannelse er noget, der foregår hver eneste dag. Fra den allerførste dag på jobbet og resten af (arbejds)livet.**

Piloternes pædagogiske kompas.

For er din arbejdsplads et udfordrende og motiverende læringsrum, hvor du som medarbejder bliver motiveret og opfordret til at reflektere og formulere dig på din aktuelle læringskurve?

For at få et klarere billede af dit eget læringsmønster – og dermed hvad der fremmer eller hæmmer, at du lærer nyt, kan du med fordel overveje følgende problemstillinger:

- Har du det bedst med at tilegne dig ny viden ved praktisk at skulle løse en ny konkret problemstilling? Eller er det bedre, hvis udfordringen først har et mere teoretisk tilsnit?
- Har du det bedre med selv at skulle løse en given ny opgave? Eller er det sjovere at gøre det sammen med andre?
- Er det motiverende for dig, at din chef eller dine kolleger stiller høje faglige krav til dine præstationer? Eller bliver du mere motiveret af en faglig støttende tilgang fra din chef og dine kolleger?
- Hvilke fysiske rammer understøtter eller hæmmer din lyst til at sætte dig ind i nye problemstillinger? Har du eksempelvis brug for at sidde i ro og fred, når du danner dig et overblik over en given ny opgave? Eller har du derimod brug for at sidde sammen med andre for at kunne trække på deres viden og input?
- Er det i verbal dialog med andre, at du bedst bliver bevidst om, hvad du har lært? Eller er det, når du sætter dig ned for dig selv og identificerer, hvad du har lært af et givent arbejdsforløb?

Når du har svaret på ovenstående spørgsmål og derigennem identificeret dit eget læringsmønster, kan du vurdere læringskulturen på din arbejdsplads. Passer den med den måde, du bedst lærer nyt på? Hvis ikke, hvordan kan du så inden for de givne rammer skabe bedre læringsbetingelser for dig selv?

For videreuddannelse er ikke bare noget, du bliver sendt på kursus for at få. Videreuddannelse er noget, der foregår hver eneste dag. Fra den allerførste dag på jobbet og resten af (arbejds)livet.

Derfor skal de danske arbejdspladser ikke bare være de mest effektive og kreative arbejdspladser i verden. De skal også være de bedste klasselokaler.



## UFFE ELBÆK

grundlægger og tidligere rektor for KaosPiloterne. Parallelt med sit arbejde som rektor har han taget aktivt del i det danske samfundsliv. Valgt ind i Århus Byråd i 2001 og igen i 2005 for Det Radikale Venstre, hvor han var formand for byens skole- og kulturudvalg. Uffe Elbæk har skrevet flere bøger, senest *Ledelse på kanten*, og derudover været fast klummeskribent for blandt andet *Weekendavisen*, *Berlingske Tidende* og *Jyllandsposten*.

HVORDAN TACKLER DU DE OFTE MODSTRIDENDE KRAV  
TIL BÅDE STYRING OG IMPROVISATION?

# DYNAMISK PROJEKT- LEDELSE

ET KOMPETENCEGIVENDE KURSUS FOR DIG,  
DER ALLEREDE ER PROJEKTLEDER

DJØF UDBYDER TIL EFTERÅRET ET NYT KURSUSFORLØB  
**DYNAMISK PROJEKTLEDELSE.**

MED AFSÆT I DE KLASSISKE PROJEKTLEDERVÆRKTØJER  
LÆRER DU FRIT AT AGERE I NUET OG AT NÅ DINE MÅL VED  
AT ANVENDE DINE INNOVATIVE OG IMPROVISATORISKE  
RESSOURCER.

LÆS MERE PÅ [DJOEF.DK](http://DJOEF.DK)



DANMARK

PP

Magasinpost UMM  
ID-nr. 42085