

LEDELSE



TEMA > KOMPETENCEUDVIKLING

Mere kompetence
for pengene > 7

CENTER FOR LEDELSE



Portræt: Helhed i ledelse
> side 3



Undersøgelse: Den slumrende bjørn
vågner > 8 sider indstik



MBTI®: Linda Berens og de 16
temperamenter > side 14



Mere kompetence for pengene

Det er slut med frit valg på alle hylder i kursusbutikken uden skelen til, om den ny erhvervede viden kan bruges til noget > 5

Den slumrende bjørn vågner

De menneskelige ressourcer har allerede indtaget deres plads i forretningsstrategien, nu skal HR på banen, viser Cranet-undersøgelsen 2003 > Indstik

Linda Berens 16 temperamenter

Den internationalt anerkendte forfatter, organisationskonsulent og stifter af Temperament Research Institute, Linda Berens, fortæller om MBTI og de 16 temperamenter > 14

EFQM Forum 2003

Situationsrapport fra det årlige EFQM Forum som denne gang afholdtes i Helsinki i anden uge af oktober > 16

Aktuel kommentar af direktør Wenche Strømsnes, Center for Ledelse

Aktieløn er kommet for at blive

Der er generel opbakning til, at topcheferes indsats skal belønnes efter resultater. Desværre er hverken skatte- eller retsforhold endnu gearret til at håndtere bl.a. aktieoptionsprogrammer, og vi mangler fortsat at debattere den reelle værdi af incitamentsprogrammerne.

”Topchefernes løn er retfærdig”, lød en fængende overskrift i dagbladet Børsen forleden (fredag den 10. oktober). Baggrunden var en ny Greens-undersøgelse, der tog temperaturen på den almindelige danskers holdning til topcheferes aflønning og kortlagde hovedtrækkene i denne. Set i lyset af den ofte heftige debat var det noget overraskende, at hovedparten af de adspurgte fandt det i orden, at topchefer får en løn på to mio. kroner eller derover årligt. Og to ud af tre fandt det også i orden, at den faste løn bliver suppleret af en variabel løndel afhængig af den pågældendes resultater. Derved synes den danske befolkning at være i fuld overensstemmelse med virkeligheden. Center for Ledelse’s seneste cheflønsstatistik viser, at administrerende direktører i gennemsnit (2002 tal) havde en bruttoløn på 1,656 mio. kroner – naturligvis med en stor spredning afhængig af virksomhedens størrelse. Samme undersøgelse viser også, topchefernes variable løndel ligger på 22% af den samlede bruttoløn – i øvrigt et niveau, der har holdt sig nogenlunde uændret gennem de seneste år.

Der synes således at være forståelse i befolkningen for, at en stor indsats skal belønnes og at det også er nødvendigt med en eller anden form for incitamentsstruktur. Tendensen er tilsyneladende



– i modsætning til i USA – at aktieoptioner og andre former for incitamentsprogrammer er kommet for at blive. I en igangværende undersøgelse af incitamentsprogrammer, som Center for Ledelse gennemfører i samarbejde med Kromann Reumert, fremgår det således, at 58% af alle direktionsmedlemmer har aktieoptioner, og at 97% af alle direktionsmedlemmer i virksomheder, der har aktieoptionsprogrammer, også deltager i dette program. For topledere i øvrigt, men uden direktionsansvar, viser undersøgelsen, at godt 53% har aktieoptioner som en del af deres samlede løn aftale.

Generelt er der dog fortsat behov for større klarhed om de beskatningsmæssige konsekvenser af programmerne og af retsstillingen bl.a. i forbindelse med fratrædelser. En række domme i de senere måneder kan bane vejen i forhold til det sidste forhold, mens de beskatningsmæssige konsekvenser forhåbentligt er blevet mere medgørlige efter, at aktieoptioner skattemæssigt er blevet ligestillet anden aktiehandel, altså som beskatning ved realisering (Ligningslovens §7H). Tilbage står fortsat en kvalificeret debat af hvilken værdi, aktieløn og andre incitamentsprogrammer tilfører virksomheden og har for modtagerne.



"Vores ydelser er der p.t. ingen, der slår på det danske marked, fordi vi på én gang kan kombinere udviklingen af den enkelte med virksomhedens strategiske retning," siger adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse.

Helhed i ledelse

Hvad der skulle have været en samtale om nye hovedstrømninger inden for ledelse, blev i stedet en samtale om blandt andet vejskilte. Men der er mening med galskaben: Vejskiltet er et symbol på den direkte vej til resultatskabelse via en balance mellem strategisk virksomhedsudvikling og udvikling af den enkelte leders kapacitet.

"Ledelse" har spurgt Center for Ledelse's nye administrerende direktør, Poul Blaabjerg, om hvilke generelle tendenser han ser inden for ledelse, bl.a. på baggrund af den senere tids begyndende opgør med amerikansk inspirerede ledelsesmodeller og shareholder value tilgang.

Blaabjerg overvejer sine ord mere end en gang, før han svarer. Ikke fordi det er vanskeligt for ham at pege væsentlige ledelsesretninger ud. Det er snarere, fordi markedets kompleksitet og generelle usikkerhed medfører, at man må tage en række forhold med ind i beskrivelsen af ledelsesretningerne.

"Jeg mener ikke, at man kan pege på én hovedstrømning," siger han. "Ledelse i det nye årtusinde handler om at skabe helhed i det, man gør. En virksomhed måles naturligvis fortsat på dens evne til at skabe resultater, men hvor der i slutningen af

1990'erne var snæver fokus på 'shareholder value' og ønsket om at sikre ejerne et højt, aktuelt afkast, så skal resultatskabelse i dag også ses i sammenhæng med virksomhedens andre interessenter: medarbejderne, kunderne og det omgivende samfund."

Ikke et enten-eller, men et både-og

"Men," vil Ledelse vide, "betyder det et definitivt farvel til shareholder value og et goddag til stakeholder value?" "Nej, det er ikke givet," siger Poul Blaabjerg. "Selv om man ofte ser de to tilgange sat op over for hinanden, er der ikke nødvendigvis tale om en konflikt. Derimod handler det i høj grad om at skabe en balance mellem det kortsigtede afkastkrav og den langsigtede udvikling af virksomheden."

Ledelse i det lange perspektiv stiller imidlertid nogle andre krav til virksomhedens ledelse. Intet er lettere end at forklare dårlig per-



> formance på den korte bane med, at ledelsen kun driver virksomheden i forhold til dens langsigtede interesser. Derfor er det nødvendigt med en høj grad af etik i lige så høj grad som regulering.

Forbedringer i helhedsperspektiv

Resultatskabelse handler bl.a. om løbende forbedringer. Alt for mange fokuserer imidlertid efter Blaabjergs opfattelse kun på ét eller måske to områder, som man har erfaring med giver umiddelbare resultater. Det skaber en latent risiko for, at man overser andre væsentlige forbedringsområder. "Jeg mener, at der er gode argumenter for gennem arbejdet med en ledelsesmodel at fokusere på de områder i virksomheden, der generelt opfattes som vigtige og resultatskabende og dermed er med til at give et helhedsorienteret syn på virksomheden," siger Poul Blaabjerg. "Der ved opnås den rette balance mellem det korte og lange sigte og mellem hensynet til resultatskabelsen for virksomhedens ejere og den afledte resultatskabelse for virksomhedens øvrige interessenter." Fra excellence ledelsesmodellen og til Center for Ledelse er springet ikke langt.

Vejskilt, der blev forklaringsmodellen

Blaabjerg siger: "Allerede da grundlaget for fusionen mellem Dansk Management Forum og Center for Ledelse blev udarbejdet sidste efterår opstod det, vi kalder vejskiltet. Det er en illustration af den logik, der er i vores måde at se spillet mellem udvikling af den enkelte og virksomheden på." Han fremhæver de mange medlems- og kundemøder, hvor illustrationen har været anvendt som en meget præcis og let måde at beskrive Center for Ledelse's særlige tilgang til leder- og virksomhedsudvikling, og hvor reaktionerne har talt deres eget, tydelige sprog om en umiddelbar, fælles forståelse.

Poul Blaabjerg siger: "Jeg tror på, at en forbedring af resultatdannelse forudsætter en styrkelse af ledelseskapaleteten. Selvfølgelig er der andre veje til succes, som kan differentiere virksomheden i

forhold til dens konkurrenter, men kun på kort sigt. Karakteristisk for disse veje til succes er, at de alle kan kopieres. I Center for Ledelse derimod tror vi på, at den mest vedvarende konkurrencefordel skabes gennem en styrkelse af ledelseskapaleteten. Det er forudsætningen for alle øvrige differentieringsfaktorer."

Virksomhedens ledelseskapaleteten består af to grundlæggende elementer: den strategiske virksomhedsudvikling og udviklingen af den enkelte leders kapaleteten. Førstnævnte indeholder virksomhedens position på markedet og de grundlæggende strukturer, virksomheden er opbygget omkring, mens sidstnævnte er afsættet i den enkelte leders aktuelle kompetence og støtte til at kunne komme til at mestre det nødvendige for at realisere strategien.

En unik position

Selv om Center for Ledelse kom skidt ud af sidste regnskabsår, så har Poul Blaabjerg en stærk tro på, at virksomheden har sin eksistensberettigelse på det danske marked. "2002-resultatet var præget af den aktuelle markedssituation, af fusionen og af en betydelig investering," siger han bl.a. Han fortsætter. "Center for Ledelse er i dag en betydeligt mere fokuseret organisation, og der er skabt balance mellem indtægter og udgifter. Endelig har vi på baggrund af det fælles fusionsgrundlag udarbejdet en ny, fremadrettet vækststrategi."

Center for Ledelse's konkurrencemæssige styrke vil netop ligge i at være fokuseret og specialiseret på de to grundlæggende elementer: den strategiske virksomhedsudvikling og udviklingen af den enkelte leders kapaleteten. "Vores styrke," siger Blaabjerg, "består i en unik evne til at kombinere elementer fra de to ben og dermed sikre, at virksomheden får en balanceret udvikling. Med sidstnævnte mener jeg: Center for Ledelse skal i samspil med vores kunder afklare deres behov, så vi er sikre på, at de aktiviteter, vi bidrager med, er med til at opfylde virksomhedens mål og strategi".

Adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse

Tidligere karriere:

Konsulent i Ankerhus Gruppen, 1987-89
Konsulent i Århus Amts Sygehusvæsen, 1989-93
Seniorkonsulent i Danfoss, 1993-95
Seniorkonsulent i B&O, 1995-96

Direktør i Ementor, strategi, organisation og HR, 1996-2001
Direktør i Center for Ledelse siden 2001

Uddannelse:

Cand.scient.pol.





Mere kompetence for pengene

Af freelance journalist Lone Schrøder Jeppesen

Kompetenceudvikling er blevet et strategisk instrument. Flere virksomheder opretter egne akademier, for de kræver skræddersyet uddannelse og mere for pengene.

Det er slut med frit valg på alle hylder i kursusbutikken uden skelen til, om den nyerhvervede viden kan bruges til noget. Professor Laurids Hedaa fra Handelshøjskolen i København siger:

”Tendensen er, at kompetenceudviklingen knyttes endnu tættere til forretningsudviklingen. Det er ikke nok at sende folk på tilfældige kurser. Medarbejdernes nye viden skal kunne understøtte virksomhedens strategi. For at målrette og optimere uddannelsesindsatsen opretter stadig flere virksomheder egne akademier eller ligefrem corporate universities og insourcer på den måde kompetenceudviklingen.”

NOCA, som står for Network of Corporate Academies, er en ny forening af virksomheder og organisationer med egne akademier, der arbejder på at styrke den strategiske kompetenceudvikling. Foreningen blev stiftet sidste år med videnskabsminister Helge Sander som protektor, og antallet af medlemmer er nu oppe på en lille snes private og offentlige virksomheder bl.a. Grundfos, Novo Nordisk, Gumlink, FLS Industries, PLS Rambøll, Unilever, Post Danmark, Danmarks Jordbrugsforskning, Forsvarsakademiet, Nordjyllands Amt og Københavns Kommunes Kursuscenter.

Bro mellem forskning og praksis

”Vores medlemmer søger ny inspiration til at gøre kompetenceudviklingen endnu bedre. De vil sende det signal, at udviklingen af

de menneskelige ressourcer er afgørende for forretningsudviklingen,” siger direktør i NOCA George Greibe, som forventer fortsat vækst i antallet af medlemmer.

Ud over at fungere som et netværk med udveksling af erfaringer vil NOCA bygge bro mellem forskning og human resource i praksis. Derfor er uddannelsesinstitutioner som Handelshøjskolen i København, Syddansk Universitet, Henley Management College og Handelshøjskolen i Århus også repræsenteret i foreningen. Virksomhederne insourcer ikke bare en større del af kompetenceudviklingen. De er også blevet mere tilbøjelige til at inddrage forskningsbaseret viden. Laurids Hedaa forklarer tendensen med en stigende erkendelse af, at vi lever i en vidensøkonomi. Den intellektuelle kapital bliver en stadig vigtigere konkurrenceparameter og afgørende for, at virksomheden også er positioneret på markedet om ti år. Uddannelse vejer tungt i budgetterne.

Haute couture-løsninger

Ifølge OECD er udgifterne til uddannelse i Danmark blandt verdens højeste. Sidste år skød de private virksomheder ifølge en ny undersøgelse fra Institut for Konjunktur Analyse 4,9 milliarder kroner i uddannelse, og tallene viser, at kursusaktiviteten vil stige i 2003. Men trods det rekordstore beløb får virksomhederne ikke nok ud af investeringerne, mener Dansk Industri.



"Det er ikke et enten-eller, men et både-og. Det er vigtigt, at man arbejder mere nuanceret med medarbejdernes og virksomhedens kompetenceudvikling. Og her er der både plads til åbne kurser og interne forløb."

- Kursuschef Carla Packness,
Center for Ledelse.



"Virksomhederne oplever, at de ikke får nok for pengene. De siger fra over for stangvarer, som uddannelsesinstitutioner og kursusudbydere langer over disken. Kompetenceudviklingen skal kunne ses på bundlinien," udtaler konsulent Anne-Marie Levy fra Dansk Industris afdeling for forskning og videregående uddannelser. Virksomhederne bliver mere kritiske indkøbere af uddannelse. De vil have mere kompetence for pengene, og det skal være haute couture-løsninger, der underbygger deres strategi. Hos DIEU mærker man, at virksomhederne holder et mere vågent øje med, hvad de får for pengene, når de investerer i uddannelse.

"Ja, der er en stadig større bevidsthed om, at det skal give afkast

her og nu at sende folk på kursus. Andelen af interne kurser vokser. Vi skal komme med individuelle løsninger, der fokuserer specifikt på den enkelte virksomheds udfordringer," fastslår direktør Niels Christian Engelsborg Voss.

Dansk Industri peger på, at virksomheder, uddannelsesinstitutioner og leverandører af uddannelse bør få et endnu tættere samspil omkring kompetenceudvikling. Det er nødvendigt med mere virksomhedsspecifik forskning, ellers vil erhvervslivet i større udstrækning søge udenlands for at købe uddannelse. Men samtidig skal virksomhederne blive bedre til at formulere deres behov og krav.

Flere værktøjsprægede kurser

Københavns Kommunes Kursuscenter er Københavns Kommunes interne, tværfaglige kursusudbyder med kerneydelser inden for organisations- og personaleudvikling. Kursuscentret udbyder færre generelle kurser og flere skræddersyede forløb. I de seneste år er der kommet flere værktøjsprægede kurser på programmet som Appreciative Inquiry, Storytelling og Balanced Scorecard.

"Det er stadig den personlige udvikling hen imod at kunne håndtere forandringer, som er i centrum, fordi det er forudsætningen for at håndtere de forskellige værktøjer. Vi oplever, at forvaltningerne og institutionerne har et stærkt fokus på "value for money". Kurserne skal også helst tilpasses et dagsaktuelt tema," fortæller udviklingskonsulent i København Kommunes Kursuscenter Inge Lise Blands.

Fælles ledelsestermer

Gumlink A/S uddanner i stor udstrækning morgendagens ledere internt i virksomhedens akademi Gumlink Business School. Personaledirektør Søren Laursen ser store fordele i at insource undervisningen.

"Sender vi lederne på forskellige kurser ude i byen, får de forskellige termer med hjem. Ved at insource undervisningen får vi et fælles afsæt til holistisk ledelse, og det er en stor fordel," siger han.

Producenten af tyggegummi insourcer også set ud fra et økonomisk perspektiv. Der er penge at spare, når man kan samle et hold frem for at sende medarbejderne af sted enkeltvis. Lærerkræfterne hentes dels udefra, dels fra virksomhedens eget trænerkorps.

"Det er altid godt at prøve ting af uden at have hverdagens "gænge" omkring sig. Men skal man have en hel gruppe til at flytte sig mentalt, så kommer det eksterne kursus til kort."

- Kursusleder Bente Teilsby.

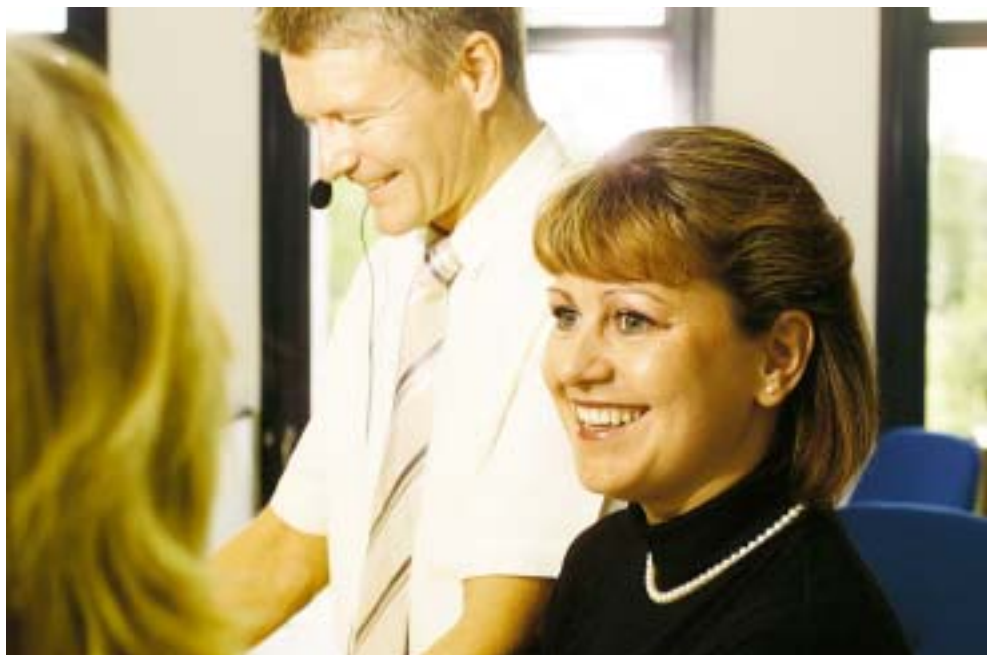
Meget bedre end sit rygte

Virksomhedernes fokus er p.t. stift rettet mod bundlinien. Det præger også markedet for åbne kurser. Virksomhederne forventer resultater på den korte bane og vælger ofte mere værktøjsorienterede eller interne kurser. Men åbne kurser har uændret en væsentlig berettigelse.

"Det er klart en fordel, at kurser og ny læring foregår udenfor organisationen – ude af dagligdagen", siger Lonnie Christiansen, HR-konsulent i Computer Associates A/S, og en af de kursister Ledelse valgte at følge under et kursus i assertion i juni 2003 for at tage temperaturen på det åbne kursusmarked. Hun uddyber: "Dagligdagen står i vejen, hvis kurset er internt. Folk skal lige checke deres mails, tale med kollegaen eller en kunde. På et eksternt kursus bestemmer man selv, hvor meget man vil socialisere med de øvrige deltagere, og man kan fuldt og helt koncentrere sig om selve indlæringen. Tingene kan foregå anonymt, og man kan teste ting af på personer uden for organisationen – uden at man bagefter bliver stillet til ansvar for, at man sagde det og det."

Men medaljen har også en bagside. Om ulemperne ved åbne kurser siger Lonnie Christiansen blandt andet: "De kan godt virke lidt abrupte. Man kommer i gang og har et hårdt program over to dage – og man får appetit på mere. F.eks. synes jeg, kurser med opfølgingsdage er en rigtig god idé – det giver mulighed for at reflektere lidt over tingene og efterfølgende få afprøvet nogle af de ting, man stadig er usikker på, eller som ikke blev behandlet i dybden på selve kurset."

"Jeg ser ubetinget fordele ved, at kurser afholdes uden for organisationen," siger Lonnie Christiansen, Computer Associates A/S.



Korte, åbne kurser

Bente Teilsby, der underviser på kurset assertion, har den holdning til åbne kurser, at de i reglen er et meget anvendeligt "instrument" i udvikling af medarbejderes kompetence og sagtens kan fungere som kompetencegivende uddannelse. "Længere forløb internt i virksomheden eller lange uddannelsesforløb eksternt for virksomheden, giver deltageren mere – sådan er det. Men 2-4 dages åbne kurser om specifikke emner kan sagtens være en vigtig del af den enkelte medarbejders kompetenceudvikling," siger Bente Teilsby således.

Med mange års erfaring i at udvikle nye ledere og medarbejdere har Bente Theilsby stor indsigt i, hvad der i pressede og vanskelige situationer kræves af den enkelte for at påtage sig et ansvar for den situation, han/hun befinder sig i. "Endemålet med kurser som Assertion er jo, at den enkelte deltager bliver bedre til at håndtere situationer, hvor man oplever, at man ikke helt har kontrol over tingene". Det er altid godt at prøve ting af uden at have hverdagens "gænge" og gruppe omkring sig. Men skal man have en hel gruppe af mennesker til at flytte sig mentalt – f.eks. i forhold til en organisatorisk ændring, kommer det eksterne kursus til kort.

”Det Nationale Kompetenceregnskabs arbejde med at indkredse de relevante kompetencer for regnskabet er tæt forbundet med en forståelse af den transition, Danmark har været igennem (og til dels stadig gennemløber) fra industrisamfund til vidensamfund.”

- Projektleder Peter Vogelius,
Det Nationale Kompetenceregnskab.

Hvad en nation skal kunne

Det Nationale Kompetenceregnskab bliver en af de piller, fremtidens danske uddannelsespolitik skal bygges på. Men regnskabet vil også kunne give inspiration til udvikling af virksomheds-specifikke kompetenceregnskaber.

Et højt eksamensgennemsnit er sjældent garanti for en flot erhvervskarriere. Her kræves også en række personlige og sociale kompetencer. Hidtil har der imidlertid ikke været sat tal på disse mere 'bløde' kompetencer, men det sker nu. Undervisningsministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet samt Ministeriet for Videnskab, Teknologi introducerer i samarbejde med Danmarks Statistik næste år et nyt måleredskab, Det Nationale Kompetenceregnskab, som skal kortlægge danskernes niveau inden for ti såkaldte nøglekompetencer. Disse er udpeget af Danmark sammen med 11 andre lande i OECD-projektet Definition and Selection of Competencies (DeSeCo) og er et bud på fællesmængden af de pågældende landes kompetencepolitik.

I løbet af i år gennemfører Danmarks Statistik 7.000 telefoninterviews med danskere mellem 20 og 70 år på og uden for arbejdsmarkedet. Oplysningerne fra disse interviews skal bruges som indikatorer for danskernes niveau inden for hver af de ti nøglekompetencer og samles i Det Nationale Kompetenceregnskab, som offentliggøres til næste sommer. Allerede i dette efterår vil en forundersøgelse dog blive offentliggjort.

Godt udviklingsværktøj

Kompetenceregnskabet skal supplere de traditionelle økonomiske nøgletal med indikatorer for danskernes menneskelige kompetencer. Så kan man på længere sigt lave internationale sammenligninger af kompetenceniveauer. Kompetenceregnskabet skal sætte

Værktøj der virker i dagligdagen

Lonnie Christiansen kom hjem efter tre dages kursus i assertion, måske ikke klogere, men meget mere bevidst om sine kommunikative virkemidler. Og det gør en forskel i dagligdagen for Lonnie og hendes kolleger.

Lonnie Christiansen, HR-konsulent i Computer Associates A/S, deltog i juni 2003 sammen med ti andre i et kursus i assertion. Om sin motivation for at deltage forklarer hun: ”Jeg har tidligere deltaget i kurser om kommunikation, men vil gerne være endnu bedre. Jeg kan se, at det er et af de områder, hvor jeg kan flytte mig i forhold til mit daglige arbejde.” Lonnie Christiansen forklarer, at hun synes, hun har svært ved at få kolleger til præcist at se det, hun mener. ”Jeg regner med få mere indsigt i kommunikation og blive mere bevidst om, hvordan jeg kommunikerer med andre. Samtidig er jeg ikke så god til det ”føleri”, der typisk kan opstå på en arbejdsplads - ofte blandt kvinder.”

Kurset i assertion handler om personlig udvikling – og specielt om at blive bedre til at kommunikere og styrke ens gennemslagskraft og indlevelsessevne i samspillet med andre mennesker. Holdet var blandet og bestod af folk fra blandt andet Novozymes, TDC, Vestas og Energi2.

Modeller gør valg lettere

Da vi et par måneder senere kontaktede hende for at høre om hendes udbytte af kurset, nu da det var dagligdag igen, var hun ikke sen til at give eksempler på, hvor deltagelsen i assertion hav-

de gjort en forskel for hende: ”En kollega havde været udsat for en tragedie i familien. Hun forklarede mig, at hun havde mistet overblikket og følte, at hun havde for mange opgaver. Hun gik rundt med konstant dårlig samvittighed, men hendes chef havde af den ene eller anden grund ikke rigtigt læst hendes signaler. Jeg lyttede aktivt og tog dialogen med hende, og ikke mindst fik jeg lavet en aftale med hendes chef som en slags mægler. Denne samtale forløb fantastisk og var konkret brugbar for kollegaen, og hun fik åbnet øjnene hos sin chef. Hun fik fjernet noget af presset og håndterer nu sine opgaver til ug”.

Lonnie reflekterer et øjeblik over det, hun har sagt og fortsætter: ”Det, jeg gjorde, var måske ikke så fantastisk, men efterfølgende kan jeg se, at jeg gjorde tre vigtige ting, som jeg ikke var bevidst om før: Jeg var aktivt lyttende. Jeg aflæste personen og brugte de kommunikative modeller, som jeg havde lært og var langt mere bevidst om måden, jeg kommunikerede på”.

Lonnie fortsætter: ”Jeg bruger ofte en model fra kurset. På den måde har jeg et meget enkelt værktøj, som jeg kan skele til for at beslutte, hvordan jeg håndterer en situation – og ikke mindst læse andre mennesker. Det kan godt virke lidt kynisk, at man i

"Min chef går meget op i, at hans medarbejdere udvikler sig, både fagligt og personligt, og det var faktisk hans forslag, at jeg tog på kursus. Jeg var absolut enig med ham."

- *Afdelingssekretær Ann-Kristine Jensen, Vestas
– International Wind Technology A/S.*

mere politisk fokus på, at det nye vidensfund kræver nye kompetencer af danskerne. Kompetenceregnskabet vil således give ny viden om, hvordan danskerne rent faktisk arbejder og agerer, og hvilke kompetencer erhvervslivet har behov for.

De ti nøglekompetencer

Læringskompetence, Social kompetence, Literacy – at kunne læse, forstå en tekst og skrive i videste forstand, Kommunikationskompetence, Selvledelseskompetence, Demokratisk kompetence, Natur- og miljøkompetence, Kulturel kompetence, Kreativ og innovativ kompetence, Helbreds- og kropskompetence.

Yderligere information: www.nkr.dk.



"Det, jeg gjorde, var måske ikke så fantastisk, men efterfølgende kan jeg se, at jeg gjorde tre vigtige ting, som jeg ikke var bevidst om før," siger HR-konsulent Lonnie Christensen.

samværet med andre mennesker er nødt til at læne sig op af modeller og værktøj – men for mig har det været en kæmpe fordel. Kurset har også fået mig til at turde åbne munden noget mere – det er altid nemmere at lukke i og blive "indebrændt", hvis nogen siger noget ubehageligt til en. Jeg kan se, at jeg også er blevet meget bedre til at tage konfrontationen – og få noget positivt ud af den".

Yderligere information: www.ca.com/offices/denmark

Imødekomme med fasthed

Ann-Kirstine Jensen kom hjem fra kurset i assertion med masser af redskaber i bagagen.

Ann-Kristine Jensen, afdelingssekretær i Vestas - International Wind Technology A/S, deltog også i kurset i assertion i juni 2003. Hun fortæller: "Jeg synes nu – nogle måneder efter jeg deltog på kurset – at jeg har fået masser af redskaber med i bagagen. Jeg bruger mange af de ting, jeg lærte på kurset i dagligdagen – både når jeg kommunikerer „op og ned“ i organisationen. Samtidig er jeg blevet meget bedre til at holde fast i meninger og stadig bevare imødekommenhed og den gode relation."

I modsætning til Lonnie Christensen kunne hun imidlertid godt have tænkt sig, at kurset var blevet holdt hos Vestas i Ringkøbing. "Det havde været positivt med et kursus tilpasset vores virksomhed," siger hun således. "Så kunne mine kolleger også have fået glæde af kurset, og de ville have haft mulighed for at se idéen i assertiv adfærd."

Hun fortsætter: "Generelt var jeg meget glad for at være af sted. Underviserne var meget inspirerende og det vekslede tilpas mellem teori og øvelser, hvor vi så os selv på video. Jeg var kommet på kursus for at arbejde med mig selv og lære nogle andre reaktionsmønstre, så jeg kunne blive mere assertiv, frem for aggressiv i min adfærd. Jeg har altid selv syntes, det var spændende at udvikle mig på det personlige plan, og jeg har en ret god fornemmelse af, hvilke ting jeg skal arbejde med, i dette tilfælde i samarbejde med min nærmeste chef, fabrikschefen. Kort fortalt var kurset en fuldtræffer, og jeg arbejder dagligt med de nye teorier og redskaber, jeg er blevet gjort bevidst om under kurset."

Yderligere information: www.vestas.dk

"Der findes mange definitioner på, hvad god ledelse er, men det overskygger ikke, at værdien af god ledelse opleves individuelt."

- Lars Christiansen,
Center for Ledelse.

Udvikling for topledere

Perspektiv i Ledelse (PIL) er et af de mest dybtgående udviklingsforløb for topledere og ledere på vej mod toppen. Et forløb hvor der åbnes for nye verdener både personligt og forretningsmæssigt og hvor helhedsorienteret ledelse er overliggeren.

Der er ingen grund til at lægge skjul på det: det er lederens personlige egenskaber og adfærd, som mest påvirker lederens og dermed virksomhedens resultater. Perspektiv i Ledelse (PIL) fokuserer specifikt på denne forståelse, og er dermed et udviklingsforløb for de få, og selv for dem et forløb man sjældent får mulighed for at deltage i mere end en gang i sin erhvervskarriere.

Sparring i øjenhøjde

"Når mange ledere ofte er usikre på, hvordan de opleves, er et af de vigtigste elementer i god lederudvikling, at forøge ens selvtillid, udfoldet i trygge og fortrolige rammer gennem sparring med ligestillede ledere – ledere lærer bedst af andre ledere," siger afdelingschef Lars Christiansen fra Center for Ledelse. Han har ansvaret for lederudviklingsprogrammer i Center for Ledelse og herunder også PIL. Deltagernes ledelsesmæssige erfaring er således en væsentlig forudsætning for deltagelse, men der bruges megen energi på at 'pille navneskiltet af', når først udviklingsforløbet er sat i gang. Lars Christiansen forklarer: "Det er vigtigt, at deltagerne har ledelseserfaring på nogenlunde samme niveau, for at have

en fælles referenceramme, men endnu vigtigere er det, at de kommer så tæt på hinanden, at de reelt kan sparre med hinanden som ledere og personer."

Netop deltagersammensætningen betragter Lars Christiansen som en af de væsentligste forudsætninger for at fastholde PIL på et højt, internationalt niveau. "Vi ønsker ikke på nogen måde at gå på kompromis med kvaliteten af PIL," siger Lars Christiansen. "Deltagerne har en berettiget forventning om at komme på et udviklingsforløb af højeste internationale kvalitet. Det indebærer naturligvis også, at programmet er optimalt sammensat. Ellers ønsker vi ikke at gennemføre det."

Afstemning af forventninger

Et vigtigt element i sammensætningen af de enkelte hold er gennemførelse af en lederstilstest og en MBTI-test, som sammen med et 2-3 timers interview gennemført af den programansvarlige giver Center for Ledelse et mere dækkende billede af den enkelte samtidig med, at deltagerne får afstemt deres forventninger til udviklingsforløbet, inden det går i gang.

Riv dig ud af din hverdag

Tre forskellige netværk, mere fokus og en bred inspiration var noget af det kontante udbytte, Ane Arnth Jensen kom hjem med efter at have deltaget i PIL 25 for godt et år siden.

"Jeg er blevet mere fokuseret," siger Ane Arnth Jensen, som svar på et spørgsmål om, hvad hun har fået ud af at gå på PIL. Hun fortsætter: "Jeg har haft en enestående mulighed for at arbejde med mig selv og indhente en bred inspiration, så at sige i helikopterperspektiv." Ane Arnth Jensen er adm. direktør for Foreningen Registrerede Revisorer (FRR) og deltog i PIL i foråret og efteråret 2002.

Tavse mobiltelefoner

Hun havde inden da allerede deltaget i andre lederuddannelser, men følte i takt med, at de ledelsesmæssige udfordringer blev større et behov for noget ekstraordinært. "PIL er et krævende for-

løb, hvor det er nødvendigt, at man hele tiden arbejder med sig selv, og at man prioriterer roen, når man er af sted. Man skal i virkeligheden kunne rive sig selv ud af kalenderen," forklarer hun. Det at have et topjob og samtidig give sig selv mulighed for at kunne koncentrere sig 100% om forløbet kræver god planlægning, men ifølge Ane Arnth Jensen er det mere reglen end undtagelsen, at mobiltelefonerne forbliver tavse. "Det virker, som om alle deltagerne virkelig prioriterer roen, når de er af sted. Men jeg tror også, at det er lettere, når man er væk fem gange à seks dage i stedet for kortere, men hyppigere forløb."

Ane Arnth Jensen lægger ikke skjul på, at hun har været tilfreds med PIL. Hun fremhæver bl.a. opholdet på INSEAD, strategi-modulet samt inspirationen fra en række dygtige indlægsholdere. "PIL har givet mig en bred inspiration og en fantastisk mulighed for at arbejde med mig selv," fortæller hun. "Selvfølgelig er der enkelte punkter, der kunne gøres bedre. Eksempelvis kunne jeg godt have ønsket, at Peter Barklin, som stod for strategi-modulet,

"PIL er et krævende forløb, hvor det er nødvendigt, at man hele tiden arbejder med sig selv, og at man prioriterer roen, når man er af sted. Man skal i virkeligheden kunne rive sig selv ud af kalenderen."

- Adm. direktør Ane Arnth Jensen,
Foreningen Registrerede Revisorer.



"PIL er for ledere, som ønsker et mere helhedsorienteret perspektiv på deres ledelse," siger afdelingschef Lars Christiansen, Center for Ledelse.

Der findes en række forskellige muligheder inden for lederudvikling på dette niveau, bl.a. MBA, kurser på internationale business schools, DIEUs VL-forløb samt PIL. Omkostningsmæssigt ligger alle forløb på omkring samme niveau, men herfra hører enhver sammenligning også op. Hvor de to førstnævnte forløb har snæver fokus på den faglige udvikling, er fokus i PIL også på den personlige, helhedsorienterede udvikling. Lars Christiansen siger: "PIL er for topledere og ledere på vej mod toppen, der ud over faglig inspiration også føler behovet for personlig udvikling eller en ny platform for udvikling."

Yderligere information: www.cfl.dk/pil

også havde været med i evalueringen af vores projektarbejde. Men generelt har jeg været meget tilfreds," siger hun. Et af hendes mere kontante udbytter er hele tre forskellige netværk:

Netværk til stort og småt

"Jeg mødes cirka to gange om året med mit PIL-netværk, tre gange om året i den såkaldte U Gruppe, og derudover har vi en særlig kvindegruppe, hvor vi mødes fire gange årligt," siger hun og tilføjer, "kvindegruppen opstod som lidt af et tilfælde. Vi var forholdsvis mange kvinder på PIL25, og så viste det sig, at kemien passede." Ud over møderne i netværkene går der sjældent en uge, hvor Ane Arnth Jensen ikke er i kontakt med en eller flere af sine netværkskolleger enten telefonisk eller pr. mail. "Det kan være stort og småt, men uanset hvad så er det en unik mulighed altid at kunne trække på en kollegas ekspertise eller råd, for de er jo alle nogenlunde i samme stilling som mig."

Yderligere information: www.frr.dk

Kort om PIL - Perspektiv i Ledelse

Modul 1: 5 dage + 4 dage

Indsigt i den aktuelle situation – personligt, ledelsesmæssigt og forretningsmæssigt

Modul 2: 6 dage på INSEAD

Perspectives in leadership – Globale udviklingstendenser og deres indflydelse på egen og virksomhedens situation

Modul 3: 5 dage

Forretningsudvikling i strategisk perspektiv – markedsmæssigt og økonomisk

Modul 4: 5 dage

Ledelsesudvikling på organisatorisk niveau – de ledelsesmæssige konsekvenser af strategisk bestemte forandringer

Modul 5: 5 dage

Fokusering på egen ledelsessituation – hvad vil jeg med ledelse?

Kort om Ane Arnt Jensen

Ane Arnth Jensen, 43 år, uddannet cand. polit. og adm. direktør i Foreningen Registrerede Revisorer (FRR). FRR er en brancheforening, der tæller knap 2.500 medlemmer svarende til omkring 67% af alle registrerede revisorer i Danmark. Ud over at varetage de registrerede revisorerers interesser er FRR også en kommerciel virksomhed, der bl.a. udbyder kurser, software m.v.

Ane Arnth Jensen kom til FRR i 2001 efter i en årrække at have været sekretariatschef i partiet Venstres politiske sekretariat.



"Der er ingen tvivl om, at processen indtil nu har gjort, at vi er kommet så tæt på, så vi kan tillade os at være hårde ved hinanden."

- Direktør Arnold D. Johansen,
DLH Gruppen.

Forsøgskanin på 49 år

Arnold D. Johansen gør status midtvejs i sit PIL27-forløb. Hans tilbagemeldinger er positive, men indeholder også en pegefinger til arrangørerne om at bevare fokus på det, der er PIL-forløbenes væsentligste berettigelse: Et udviklingsforløb for topledere.

Arnold D. Johansen startede i det tidlige forår sammen med 19 andre på PIL27. Med sine 49 år og mangeårige praktiske ledelseserfaring er Arnold Johansen ikke arketyper på en PIL-deltager. Men begejstringen her midtvejs i forløbet deler han absolut med sine yngre kolleger: "Jeg har fået indfriet mine forventninger indtil nu," siger han således. "Navnlig var jeg dybt betaget af vores uge på INSEAD, som ikke alene var en fantastisk oplevelse, men som også gav en vitaminindsprøjtning på højt fagligt niveau. Strategi-modulet med Peter Barklin har også været meget udbytterigt."

Test og spontanitet

Om baggrunden for at deltage i PIL forklarer han: "Det er en kombination af noget "spontant" og et ønske om at teste et muligt udviklingsforløb for vores topledere på egen krop." Arnold Johansen har gennem de seneste ti år beklædt forskellige stillinger på topledelses-niveau og følte efterhånden behov for at få opdateret sin teoretiske viden. "For år tilbage deltog jeg i et lignende udviklingsforløb – Kursus i Overordnet Ledelse (KIOL) – hos DA. En præsentation af PIL sidste år i min direktørklub, Klub 10, inspirerede mig umiddelbart til at overveje deltagelse for at søge ny inspiration og få opdateret min viden. Samtidig er jeg på en vis måde forsøgskanin for DLH, fordi vi gerne vil have en fornemmelse af, om PIL er et relevant udviklingsforløb for koncernens topledere."

Forskellige behov

Her midtvejs i forløbet har Arnold Johansen svært ved at være andet end positiv. Han er sig dog også bevidst, at alt indtil nu ikke 100% har været hans "kop the". Ikke fordi det ikke er relevant, men fordi han nok er længere i sit karriereforløb end de fleste af sine kolleger. Den store fokus på personligheden og udvikling af den enkeltes ledelsesmæssige færdigheder på baggrund af en bedre forståelse af personligheden, betragter Arnold Johansen således kritisk, selvom han medgiver, at forløbet har givet ham god mulighed for refleksion og hurtigt har brudt den naturlige distance mellem deltagerne ned: "Der er ingen tvivl om, at processen indtil nu har gjort, at vi er kommet så tæt på, så vi kan tillade os at være hårde ved hinanden," siger han bl.a. Netop det, at man kommer så meget "ind under huden på hinanden", at titel og status ikke længere betyder noget, men at man kan give hinanden professionel og personlig sparring i øjenhøjde, synes at være en af styrkerne ved PIL. Arnold Johansen siger: "Allerede nu mærker man, at vi fungerer godt sammen i grupperne og, at man er blandt ligestillede. Det er en væsentlig inspiration."

Han tilføjer dog, som en generel refleksion, at kursusarrangøren også i det videre forløb skal fastholde sin fokus på, at PIL netop er et udviklingsforløb for topledere.

Yderligere information: www.dlh-group.dk

Kort om Arnold D. Johansen



Arnold D. Johansen, 49 år, er direktør i det børsnoterede Dalhoff Larsen & Horneman A/S – DLH Gruppen – med særligt ansvar for selskabets byggematerialedivision. DLH Gruppen, der har hovedsæde i Høje Taastrup, har siden 1908 arbejdet med handel af tømmer og træprodukter globalt. Selskabet havde sidste år en netto-omsætning på ca. 4,5 mia. kr. og ca. 1.500 medarbejdere.

DLH Gruppen opererer globalt og er tilstede med datter- eller salgsselskaber – foruden i Danmark – også i Europa, Afrika, Asien og Nord- samt Sydamerika.

"Det er en kombination af noget "spontant" og et ønske om at teste et muligt udviklingsforløb for vores topledere på egen krop," siger Arnold D. Johansen.



Linda Berens 16 temperamenter

Hvad der umiddelbart lignede endnu en dag på kontoret, blev et opløftende møde med en af type-tilgangens fremmeste repræsentanter, og en snak om hvordan kendskab til den enkeltes styrker og svagheder bliver til fordel for alle.

'Ledelse' havde lejlighed til at interviewe Linda V. Berens under hendes besøg i København i slutningen af maj, hvor hun underviste på to ugelange workshops. Hvad der på forhånd 'blot' lignede endnu en dag på kontoret, viste sig at være en af disse sjældne lejligheder, hvor man fuldstændig glemmer at få noteret på blokken, men i stedet læner sig frem, lytter og lader sig begejstre.

"Hvorfor MBTI," ville vi gerne vide indledningsvist. "Det var vist et tilfælde," siger Linda Berens smilende og fortæller om, hvordan hun som ung adfærdspsykolog kom i kontakt med David Keirsey. Han var mere end nogen anden den, der drev forskningen af adfærdsmønstre inden for typologien i 1960'erne og 70'erne.

25 år med menneskers motivation

Linda Berens selv er uddannet Ph.D. og har i en menneskealder forsket i menneskets motivation. Det er sket med afsæt i hendes egen virksomhed, the Temperament Research Institute, i Huntington Beach, Californien. "Individer søger tilfredsstillende af ét kernebehov, eller udvikler et nyt kernebehov hver dag," fremhæver hun på spørgsmålet om, hvordan man kort kan forklare hendes tilgang. "Men," fortsætter hun, "du vil vel gerne høre om, hvordan man kan bruge det i en virksomhed?"

Linda Berens giver selv konkrete eksempler fra hospitalsverdenen og fra en salgsorganisation. Samlet giver hendes tilgang et nyt perspektiv på arbejdet med medarbejdermotivation og teambuilding: "Vi søger alle at tilfredsstille vores behov og følger et mønster, der kan beskrives på en af fire forskellige måder," forklarer hun. "Personer som ikke får opfyldt deres kernebehov i deres daglige arbejde, vil med tiden miste interessen for arbejdet," siger hun og fortsætter. "Denne type medarbejdere vil uundgåeligt ende med at være afhængige af kaffepauser og dagdrømmeri, el-

ler de vil afbryde deres kolleger for at få tilfredsstillende behov."

Brug forskellighederne

Det vil typisk fører til lavere produktivitet, dårlig moral og i værste fald til, at medarbejderen vil forlade virksomheden, eller blive afskediget. "Virksomheden må derfor være bevidst om og planlægge ud fra medarbejdernes forskelligheder," siger Berens. Hun uddyber: "I en arbejdsgruppe kan man bruge forskellighederne til at lede sin planlægning og problemløsning. Talmæssigt underrepræsenterede personlighedstemperamenter kan bringes frem for at guide gruppen forbi "det plejer vi" mentaliteten. I tillæg vil an- >

Kort om Linda V. Berens

Ph.D. Linda V. Berens er direktør i og stifter af det amerikanske Temperament Research Institute (TRI). Hun er forfatter til en række bøger baseret på typologi og forståelsen af denne tilgang, bl.a. "An Introduction to Interaction Styles and Dynamics of Personality Type: Understanding and Applying Jung's Cognitive Processes."

Hun er organisationskonsulent og har gennem de seneste 25 år undervist professionelle brugere af MBTI, ligesom hun har hjulpet personer og teams til erkendelse af deres styrker og svagheder, samt hvordan man bliver bedre til at arbejde sammen ved hjælp af denne erkendelse.

” Hvis man ikke får opfyldt sine kernebehov i sit daglige arbejde, mister man til sidst interessen for det og udvikler destruktiv adfærd. Det gælder derfor om at skabe rum for alle medarbejderes behov. ”



> vendelsen af disse alternative måder at se tingene på i gruppens handlingsplan tillade hvert enkelt medlem at kunne identificere sig med hele gruppens plan for succes. Tidligere var det kun flertallet, eller den der var på lederens side, som kunne bidrage.”

Ved at tillade afvigende perspektiver at blive anerkendt i problemløsningen vinder hele gruppen, fordi man behændigt undgår at dumpe i 'gruppetæknings-fælden'. Samtidig kan den enkelte pludselig se sit eget bidrag. Og det giver individuelt ejerskab og empowerment.

Hvem vil ikke gerne være med?

”Vi har alle prøvet at være i et sportsteam eller været involveret i en gruppe, hvor det bare var sjovt at være med, fordi vi alle bidrog til holdets succes. Var det ikke svært for dig at forlade den gruppe?” spørger Linda Berens og svarer selv på spørgsmålet: ”Gør det ikke let for dine medarbejdere at stoppe, gør det svært. Det er muligt, at få dem involveret. Det er på tide at lave en plan, hvor variationen i de forskellige personligheder tænkes ind i virksomhedens fremtid, i hvert fald hvis du vil fastholde dine medarbejdere og anvende deres idéer.”

De 16 personlighedstyper

Foreseen Developer	Harmonizer Clarifier	Planner Inspector	Protector Supporter
Envisioner Mentor	Discoverer Advocate	Implementor Supervisor	Facilitator Caretaker
Conceptualiser Director	Designer Theorizer	Analyzer Operator	Composer Producer
Strategist Mobilizer	Explorer Inventor	Promoter Executor	Motivator Presenter

Kilde: Temperament Research Institute

Yderligere information: www.tri-network.com

Generationskifte på dagsordenen

Næsten 1/3 af alle små og mellemstore virksomheder i Danmark skal finde nye ejere inden for de næste ti år. På europæisk plan svarer det til 610.000 virksomheder – hvert år. Der er næppe nogen tvivl om, at det bliver en af erhvervslivets største ledelsesmæssige udfordringer.

I en temarække over tre dage sætter Center for Ledelse fokus på, hvordan virksomheder, der står over for et generationskifte, forbereder sig bedst muligt. Programchef Jan Ørsted, Center for Ledelse, forklarer: ”En af de største udfordringer er, at virksomhederne venter for længe med at forholde sig til

generationskiftet. Og når fremtiden er uklar, kan det være svært at skabe den nødvendige motivation og fremdrift både internt og eksternt.”

Temarækken rummer oplæg fra nogle af de mest kompetente eksperter inden for forskellige områder af generationskifte samt præsenterer cases fra virksomheder, som allerede med succes har været gennem processen. Første møde har netop fundet sted.

Yderligere information: www.cfl.dk

Konfliktløsning uden tabere



*Ledelsesrådgiver
Kirsten Bjaaland,
Center for Ledelse*

Med inspiration fra retsmægling er en ny måde at løse konflikter på ved at vinde frem – mediation. Målet er ikke, at én får ret, men at partnerne opnår det, de ønsker.

Konflikter opstår næsten uundgåeligt, når mennesker er sammen, og er ikke nødvendigvis tegn på dårlig funktion eller anormalitet. Tværtimod kan konflikter være med til at bringe de involverede parter nye erkendelser og gøde grunden for nye initiativer. Det afhænger imidlertid af måden, konflikten løses på, om den fører til vækst og udvikling eller til stagnation og brud.

Det viser sig ofte, at ledere har en naturlig aversion mod konflikter og mangler de rigtige redskaber til konfliktløsning. Når konflikten tilspidses, og det påvirker effektiviteten og arbejdsklimaet, må lederen ofte gribe ind og afgøre, hvordan det konkrete problem skal løses. Det medfører som regel, at der skabes vindere og tabere, men sjældent samarbejdspartnere.

Fremadrettet udviklingsproces

I stedet for at løse konflikten uden parternes indflydelse og afgøre deres tvist om noget, der er sket, søger mediationen at lade parterne selv finde løsningen gennem en fremadrettet udviklingsproces. Metoden er oprindeligt udviklet i USA, hvor den i vidt omfang bruges i stedet for at afgøre tvister i retssalen.

"Mediation betyder "i midten" og forudsætter frivillighed blandt parterne. En upartisk tredjepart, mediators, hjælper parterne med selv at finde en løsning," forklarer ledelsesrådgiver Kirsten Bjaaland fra Center for Ledelse. "Mediatoren behøver ikke at være fagkyndig, men skal være neutral og have betydelig opmærksomhed på parterne, hjælpe kommunikationen i både tone og ordvalg og søge at formidle parternes gensidige respekt, uden at overse de følelsesmæssige aspekter. Mediator træffer ikke afgørelser i konflikten, men påvirker processen – og altså ikke resultatet."

Mediation på arbejdspladsen

Mediation kan anvendes i næsten alle konfliktsituationer, f.eks. i familien, mellem naboer og på arbejdspladsen. Eneste undtagelse er konflikter, der nødvendiggør en principiel afgørelse.

På arbejdspladsen kan mediation bruges ved konflikter mellem leder og medarbejdere, mellem medarbejdere og mellem medlemmerne af en ledelsesgruppe. En forudsætning er, at parterne er motiverede for at finde en løsning på konflikten ved hjælp af dialog. En anden forudsætning er, at mediator:

- > ikke selv er en del af konflikten
- > ikke på forhånd har lagt sig fast på en bestemt løsning
- > ikke har sympati/antisympti for den ene eller den anden part.

Workshop om mediation

Center for Ledelse holdt i foråret 2003 en 2-dages workshop om mediation på arbejdspladsen. Formålet var at lære deltagerne både at forebygge konflikter og at agere målrettet og hensigtsmæssigt, når de alligevel opstår.

Cand.jur., psykoterapeut, Mette Østrup, Niras Konsulenterne, har mange års erfaring med træning i mediation og løsning af konflikter på arbejdspladser. Hun siger: "Som personaleansvarlig tænker man ofte i løsninger, når en konflikt opstår. Derfor havde workshoppen også til formål at lære deltagerne at være neutrale og forholde sig til processen, ikke til indholdet – bortset naturligvis fra de situationer, hvor der skal træffes en ledelsesbeslutning. På workshoppen træner deltagerne i både de stridende parter og mediators rolle ved hjælp af værktøjer, som med udgangspunkt i fortiden fokuserer på fremtiden og løsninger, som parterne er enige om."

Fire slips i modvind

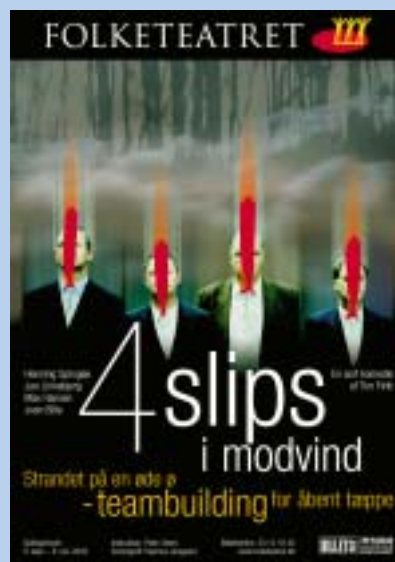
Folketeatret sætter i ny forestilling teambuilding-kurser på spidsen.

"Fire slips i modvind" er en frisk og vedkommende historie, som tager bestik af tidens store trend: teambuilding-kurset. Max Hansen, Jan Linnebjerg, Joen Bille og Henning Sprogøe giver en overraskende og meget utraditionel fortolkning af Robinson Crusoe-myten.

Forestillingen er bearbejdet og oversat til dansk efter den engelske komedie "Nevilles Island", skrevet af Tim Firth. Den højdramatiske samfundsfabel, der er et af de mest populære stykker fra forfatterens hånd, har spillet med stor succes i udlandet, bl.a. på Apollo Theatre i London. Forestillingen kan ses på Folketeatrets store scene.

Vind billetter

Blandt læserne af Ledelse trækkes der lod om 10x2 billetter til forestillingen. Det eneste, du skal gøre, er at sende en e-mail til info@cfl.dk inden den 24. oktober 2003.



EFQM Forum 2003

Med mere end 1.100 deltagere blev den årlige, europæiske kvalitetskonference – EFQM Forum – en enestående succes.

Finlands hovedstad, Helsinki, var vært for EFQM Forum 2003 den 8. til 10. oktober. Det skete under hovedtemaet "Inspired people drive success". Gennem en række relevante indlæg fra førende forskere og virksomhedsledere, bl.a. fra General Electric, Nokia og Ericsson, blev der kastet lys over de udfordringer, organisationer er konfronteret med i det nye årtusindes videnssamfund. Et gennemgående tema var værdibaseret og nødvendigheden af at skabe plads til både individuel frihed og organisatorisk spillerum.

Med mere end 1.100 deltagere, heraf 50 fra Danmark, blev konferencen en stor succes, der klart overgik arrangørernes forventninger. I forbindelse med konferencen blev både de finske og europæiske kvalitetspriser. Blandt andet var Grundfos A/S nomineret i gruppen af store industrivirksomheder. Grundfos fik dog 'kun' hædrende omtale. Prisivinder i denne kategori blev et tyrkisk datterselskab af den tyske Bosch koncern.

Yderligere information: www.efqmforum2003.org

Ledelse 2003

Center for Ledelse er medsponsor og deltager på Ledernes Hovedorganisations konference i Bella Centeret den 28. oktober. Konferencens hovedindlægsleder er CEO Mark Wilson fra ØK, der under overskriften "Your leadership makes the difference" vil fortælle om sine erfaringer med at lede mennesker i en virksomhed under stor forandring.

Center for Ledelse

Center for Ledelse er faglig spydspids og mødestedet for alle, der interesserer sig for helhedsorienteret virksomheds- og ledelsesudvikling. Center for Ledelse rådgiver om ledelse i praksis og har godt 100 medarbejdere i København og Århus.

Center for Ledelse servicerer bl.a. 1.200 private og offentlige medlemsvirksomheder med mere end 600.000 medarbejdere.



CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse
Folke Bernadottes Allé 45
DK-2100 København Ø

Center for Ledelse
Olof Palmes Allé 25 B
DK-8200 Århus N

Tlf. 70 23 00 22
Fax 70 23 00 89 (København)
Fax 70 23 00 88 (Århus)
info@cfl.dk
www.cfl.dk

Nyhedsmagasinet redaktion:
Poul Blaabjerg (ansv. red.), Jens Gregersen (red.).

Foto: Aasmul, Bo Amstrup, Carsten Andersen, Morten Nilsson samt egne fotos.

Illustration: Lars Andersen.

Layout og tryk: Boje & Mobeck as.

Oplag: 7.000.

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i december 2003.