



Før i tiden handlede Erik Beckmanns arbejde typisk om at fjerne fejl. En 2-årig executive uddannelse i Master of Management Development har givet ham en helt ny strategi. Nu tager han udgangspunkt i det, der er gået godt. For hvis man forfølger succeserne, så er det meget sjovere at arbejde, og man vil eliminere det dårlige på sigt.

## Hvorfor finde fem fejl...?

Af Liv Mygind

Erik Beckmann, der er vicedirektør i personaleafdelingen i Nykredit, har fået en ny strategi for, hvordan han takler medarbejderne i Nykredit og de fem børn på hjemmefronten. Det fik han, da han tog en lederuddannelse på Copenhagen Business School (CBS) i Master of Management Development (MMD).

### Find fem fejl

Erik Beckmann er gået væk fra 'find fem fejl - ledelsesmodellen' og over til at have betydelig tillid til sine med-

arbejdere og at finde det positive.

"Jeg er tidligere blevet skolet i kritisk analyse," siger Erik Beckmann og tilføjer, "hvis kritisk analyse bliver misbrugt, kan den hurtigt blive til en fejlfindingsmetode".

Før i tiden analyserede de i personaleafdelingen på ting, der var gået galt for at finde ud af, hvad de så skulle gøre. Det gør de selvfølgelig stadigvæk til tider. Men nu bruger de i højere grad energi på at finde ud af, hvad der er gået godt. Så de kan genskabe situationen og lære af den.

"Medarbejdere vil godt fortælle

om succeser. Men der er ingen, der frivilligt kommer og siger, det var mig, der jekkede i spinaten," siger Erik Beckmann.

Han mener, at folk bliver tappet for energi, når de skal tvinges til at erkende deres fejl. Og i modsætning bliver glade, når de skal fortælle, hvad der går godt.

"Hvis man forfølger succeserne og taler positivt om det, der er sket, kan man faktisk også - med lidt omtanke - få fortalt, hvad der ikke skal gøres," siger Erik Beckmann. Denne nye tilgang - Appreciative inquiry - hvor

der spørges ind til ting på en værdsættende måde, lærte han på MMD.

### Forfølg succeserne

I personaleafdelingen begyndte man at eksperimentere med ordlyden af stillingsopslag. Det blev en succes. Formuleringer som "sammen med dine medarbejdere skal du..." og "vi lægger vægt på det hele menneske" betød, at der kom langt flere kvindelige ansøgere - selvom jobbet var det samme, og beskrivelsen var ligeså ærlig.

"Vi havde fået flere mandlige ansøgere før, fordi vi skrev, at personer ville blive målt på deres resultater, og at de skulle være ansvarlige for et område alene," forklarer Erik Beckmann. Det handlede om, hvilken del af jobbet, de valgte at beskrive. Før var det et ubevidst valg, nu kan de bevidst appellere lige meget til mænd og kvinder.

"At vi alle sammen ser den samme verden forskelligt, har vi arbejdet meget med på MMD studiet. Den erkendelse bruger vi nu helt konkret i vores stillingsopslag i Nykredit," siger Erik Beckmann. Optimismen spreder sig i rummet og får de temperaturfølsomme persienner til at rulle op, så udsigten til sommerens Islandsbrygge fylder panoramavinduerne ud i kontoret.

### Min verden - din verden?

Evnen til at forstå og håndtere, at alle ser tingene fra deres egen platform, har Erik Beckmann også kunne bruge til at takle de fire hjemmeboende teenagere.

"Alle ved jo, at voksne og teenagere ser tingene forskelligt," siger Erik Beckmann. Men nu kan han godt forstå, at børnene på 13, 16, 19, 22 og 26 år ikke altid kan forstå hans 51-årige logik.

"En af mine sønner startede i gym-

nasiet, og han havde gevaldigt svært ved at huske, at han skulle lave lektier," siger Erik Beckmann. Det blev tit til skænderier og hævet stemme.

"Men så begyndte jeg faktisk helt bevidst at bruge Appreciative inquiry på min søn," siger Erik Beckmann og griner.

Han spurgte ind til, hvad sønnen havde oplevet på gymnasiet, og roste ham for det, der var gået godt. Så spurgte han ham, hvad han selv synes, han kunne gøre bedre. Metoden fik hul på en positiv dialog.

"Min søn registrerede ikke, at hans far udsatte ham for en ny metode. Men det gav resultater," siger Erik Beckmann. Og det er vigtigt, at familien fungerer, når man har fem børn, en kone, et fuldtidsjob og en lederuddannelse i sin dagligdag. Der var nemlig den cocktail, Erik Beckmann nød i de to år, uddannelsen varede.

"Det kunne kun lade sig gøre, fordi jeg har en fantastisk dejlig kone," siger Erik Beckmann. Hans kone var ligeledes i gang med at videreudanne sig, men hun tog en meget stor del af arbejdet på hjemmefronten specielt i den periode. Og så kunne de bage den sammen hver weekend.

### Udannelsen for personalechefen

"Det er friskt at tage en uddannelse i så fremskreden en alder," drillede kollegaerne. Men Erik Beckmann ville lære noget.

"Coaching", "Appreciative Inquiry" - var nogle af de brudstykker, der fløj om ørerne på ham. Det var nye begreber han kun kendte som overskrifter fra seminarer, eller når nogle af hans folk kom tilbage fra efterud-

dannelse. Han havde ikke for alvor fået en uddannelse, siden han tog sin cand.merc. i 1979 med speciale inden for personaleområdet og strategi.

"Jeg har gjort op med mig selv, at mit arbejdsfelt er HR, og derfor er der ikke nogen grund til, at jeg tager en uddannelse, der gør mig til generalist inden for ledelsesområdet," siger Erik Beckmann. Derfor valgte han MMD uddannelsen for ikke at spille krudtet på noget, han ikke ville komme til at arbejde med.

"Jeg har hverken før eller siden hørt om en uddannelse, der er lige så velegnet til HR, i hvert fald ikke hvis man har et par år på bagen," siger Erik Beckmann.

Han nød at sidde nede på cowboy-



## NEWSSPOT



### Babyer på jobbet ledte til succes

Det amerikanske annoncebureau T3 fik et problem, da fire ledende medarbejdere skulle have barn samtidig. Vice director Gay Gaddis besluttede sig derfor for at prøve en ukonventionel løsning. Han tilbød de nybakte mødre at tage babyen med på job. Et tilbud som blev taget godt imod, så godt faktisk at flere efterfølgende fulgte efter. Nu opstod et nyt problem, idet de medarbejdere som havde hund ligeledes ønskede at kunne tage lille Fido med på job. Det tog hurtigt overhånd og efter en loppeinvasion, blev det besluttet, at der kun var "baby-adgang". Ordningen gælder for babyer op til ni mdr. Siden tiltaget har 33 babyer spenderet deres første måneder på arbejdsmarkedet sammen med mor, og en hel del har hilst på. Gay Gaddis er overbevist om, at det er den familievenlige politik, som har været årsag til firmaets store succes.

Personal & Ledarskap, nr. 6/2006



rækkerne og bare være en af de andre. Ved at være i en anden rolle fik han ny energi og kom til at tænke på, om han ikke kunne agere på en anden måde som leder.

”Jeg er kommet til i langt højere grad at sætte spørgsmålstejn ved, om jeg behøver at agere og reagere, som jeg gør,” siger Erik Beckmann. Ofte var det hans egne forventninger til, hvordan han skulle være, der var den største hæmsko for ham.

### Strategimøde i dagligstuen

”Goddag og velkommen,” sagde Erik Beckmann til de tre chefer, han har under sig, og bød dem ind i villaen til formiddagskaffe.

”Det giver et andet forløb og en ny situation, når vi rykker ud af mødelokalet i Nykredit og hjem til mig,” siger Erik Beckmann.

I de andre omgivelser fik han en ny rolle, hvor han ikke bare var chef i sine kollegaers øjne, men også vært og familiefar.

De diskuterede fremtidens strategi for HR området, og Erik Beckmann synes, der var mere plads til at tænke kreativt og frit i dagligstuen, end når de sidder i mødelokalet i Nykredit med udsigt til kopimaskiner og dagligdagens vante gange.

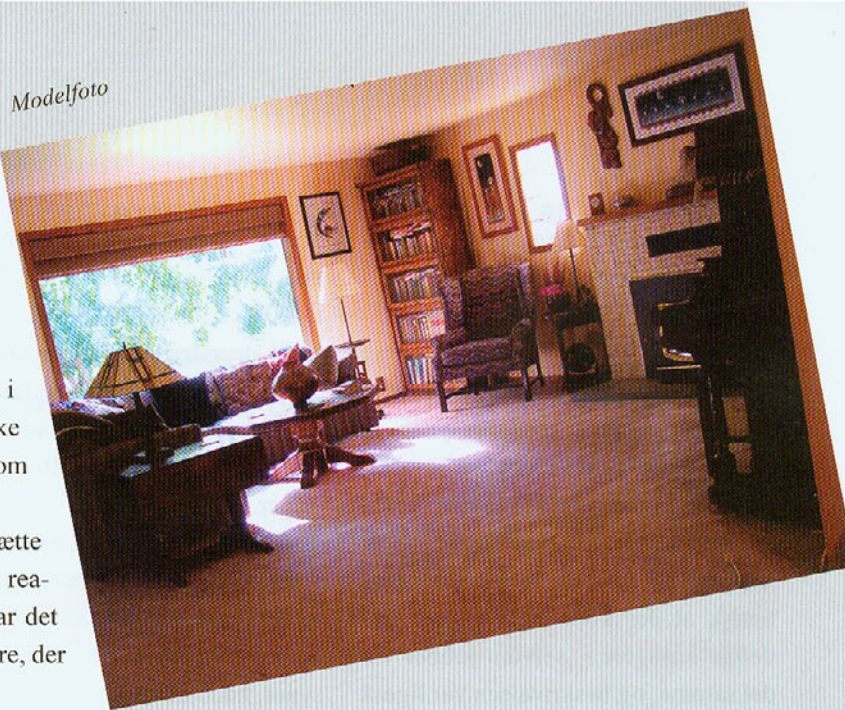
”For rammer er jo både fysiske og psykiske, og det hænger sammen,” siger Erik Beckmann. Der er glad for, at mødet blev mere en sammenkomst end et møde, hvor armbevægelserne var større.

Møder er ellers ikke noget, der får lov til at fylde helt så meget i Erik Beckmanns arbejdsliv længere. ”Om mandagen står min kalender tom,” siger han. I løbet af de to år MMD uddannelsen tog, havde han brugt en arbejdsdag om ugen på studiet. Det gav ham en erkendelse af, at han burde kunne rydde kalenderen en dag om ugen til sig selv, hvor han kun arbejder med egenproduktion og forberedelse.

### Forandringsparat

Da Erik Beckmann var ved at afslutte MMD uddannelsen, gennemførte Nykredit en stor forandring i organisationen.

Modelfoto



”Det giver et andet forløb og en ny situation, når vi rykker ud af mødelokalet i Nykredit og hjem til mig,”

”Jeg skulle give afkald på de to arbejdsområder, jeg var mest glad for, og som jeg selv har bygget op fra bunden,” siger Erik Beckmann og tilføjer ”jeg tror, jeg tidligere ville havde sagt, ”gu’ vil jeg ej” til tilbudet om et langt mere administrativt arbejde”. Men han valgte at blive.

Der var to årsager til, at han blev. For det første havde han under uddannelsen fået en øget forståelse af, at alle ser verden med deres helt eget individuelle udgangspunkt. ”Derfor valgte jeg at tro på, at der var nogen højere oppe i organisationen, der havde set, at det ville være bedst med denne forandring, selvom jeg ikke selv kunne se det,” siger Erik Beckmann. Men vigtigst var, at han havde erfaret, at alle jobfunktioner har en administrerende og en udviklende del. Han valgte at fokusere på den udviklende del i sit nye job.

”Jeg har faktisk aldrig arbejdet så meget med udvikling som efter, jeg har fået et job, hvor mit ansvar er mere administrativt,” siger Erik Beckmann.

Der sker hele tiden forandringer i Nykredit. Hver gang bliver der sat nogle meget følsomme processer i gang.

”Der er altid folk, der risikerer at komme i klemme, og som er i tvivl om, deres job stadigvæk vil være der efter en forandring,” siger Erik Beckmann. Det skaber usikkerhed.

For at give lederne i Nykredit nogle bedre redskaber til at håndtere disse forandringer, har de i personaleafdelingen lavet ’drejebøger for forandring’, der guider lederne, der står overfor en forandring og giver dem nogle rammer for, hvordan de skal takle udfordringen.

”Det har mindsket usikkerheden i organisationen, når der sker forandringer,” siger Erik Beckmann. ♦

## NEWSSPOT



HR manager is fourth best job, say american workers

*The HR manager's role is the fourth best job, according to 26,000 US workers who took part in a joint survey by Money magazine and Salary.com*

The survey asked respondents to look beyond financial rewards and rate jobs based on factors such as job satisfaction, stress levels, flexibility and creativity, ease of access and progression opportunities. The findings suggest the role of HR manager is so appealing because it is becoming increasingly strategic and less focused on administrative duties. It is also seen as a profession that offers a wide variety of work options.

The top three professions were software engineer, university professor and financial advisor.

*People Management, maj 2006*



## Personligt lederskab med flow – dit stærkeste trumfkort som leder

**Flow Institute viser dig flowet's magi – og hjælper dig med at bringe det i spil**

Din styrke som leder manifesteres, når det, du gør, er i overensstemmelse med den, du er.

Når dit hoved og hjerte danner par, forener du dine bevidste og ubevidste kræfter. Derigennem aktiverer du hele dit potentiale og åbner dig for flow. I flow samarbejder du med 'naturen', og den støtter dig.

I flow vil du opleve:

- at du skaber bedre resultater med færre ressourcer
- at du mere aktivt bruger 'tilfældigheder' innovativt
- at du møder de rette mennesker, uforudsigeligt, og perfekt timet
- at du opdager nye – uventede – konkurrencemæssige muligheder

Enhver leder kan koble sig ind i sit flow. Ta' første skridt – og du vil se, at vejen åbner sig for dig.

**Med Flow Institute opnår du både klarhed, indsigt, flow-oplevelser og resultater af flow**

Flow Institute Denmark  
+45 28 11 59 94  
le@flowinstitute.dk  
www.flowinstitute.dk

