

Dovne medarbejdere kan være med til at fremme kreativiteten

04

Shorts udløser fejde i firmaet

24

Human resource vil blive et af fremtidens konkurrenceparamtere

06



# Business Karriere

Onsdag · 29/03/2006 · Berlingske Tidende · 4. sektion

## Revisor byttede job med designer

Lars Konggaard (tv.) er revisor hos Deloitte. Men i en uges tid tog han rullekravesweateren på og blev designer. Mens designer Nikolaj Stagis strammede slipsekuden og blev revisor.

02-03



FOTO: KRISTIAN BRASEN • COLLAGE/GRAPHIC: HENRIK KJER



### PROJEKTLEDER – *du kan stadig nå det*

Tilmeld dig en af de fire afholdelser af kurset Projektledelse 1 før sommerferien. Ny pris pr. 1. juli 2006!

Læs mere på [www.dieu.dk/pl](http://www.dieu.dk/pl)

**DIEU**

learn · lead · succeed



Lars Konggaard faldt godt til i det lille designerfirma på Vesterbro. »Der var en nærhed og en omsorg, som næsten kom bag på mig. Da jeg en dag ikke havde fortalt, at jeg var til et møde ude i byen, ringede de for at høre, om der var sket mig noget. Det var aldrig sket hos Deloitte, hvor alle vores aftaler står på den elektroniske kalender.« Foto: Kristian Brasen.

»For mig var det befriende at kunne fokusere på det, jeg skulle. På den måde er der stor forskel på Lars' og min ledelsesopgave, fordi jeg skal tage stilling til papiret til kopieringsmaskinen, madordning, og at der er pærer i lamperne. Det er mere alsidigt på godt og ondt, men ind imellem spørger jeg mig selv, om min tid ikke var bedre anvendt på at rådgive kunder end at tage stilling til elektriske pærer og madordninger.«

# Bytte bytte lederjob

**Jobskifte** Designeren bandt slipset og satte sig til rette hos revisionsfirmaet Deloitte i det nye domicil på Amager. Samtidig trak revisoren i cowboybukserne og var leder af et design- og kommunikationsbureau over gården på Vesterbro.

Af Susanne Bernth

Der er selvfølgelig forskel på at styre en supertanker og en optimistjolle. Men der er en kerne af ledelse, som er den samme, hvad enten det drejer sig om en stor international virksomhed eller en mindre håndholdt på Vesterbro.

Efter de havde siddet en uge i den andens stol mødte Business Karriere designeren Nikolaj Stagis og revisoren Lars Konggaard. Begge læser de MMD - Master of Management Development - på Handelshøjskolen i København, hvor det er en del af studiet, at

man bytter job.

De havde som udgangspunkt, at de ville prøve noget helt andet. Nikolaj kom til Deloitte, et internationalt rådgivnings- og revisionsfirma, der netop er flyttet til et nyt domicil på Amager med masser af plads og ingen kontorer uden dagslys. Der arbejder henved 1.200 medarbejdere. Stagis A/S er en design- og kommunikationsvirksomhed og har seks faste medarbejdere plus en række projektansatte. Den har til huse i en gammel hestestald.

»Ledelse er et fag i sig selv, ligesom revisor eller mægler,«

fastslår Lars Konggaard, men indrømmer samtidig, at hans arbejde ikke er nær så sexet som Nikolajs.

»Hos mig er det mere noget med arbejdsgange i en auto-virksomhed eller noget i den retning.«

Han er 43 år og HD i regnskabsvæsen samt organisation og ledelse, mens Nikolaj Stagis er 29 år og delvist selv-lært. Han grundlagde sin kommunikations- og designvirksomhed for ni år siden, først i Odense og fra 2003 i København.

## Dag 0: Påklædning

Som konsulenter er både Nikolaj og Lars vant til at være klædt, så de ikke støder folk fra sig. Derfor faldt det dem naturligt at overveje deres påklædning, inden de gik på arbejde første dag hos henholdsvis Deloitte og Stagis.

Hos Deloitte har de en dress code, som godt nok ikke er nedfældet, men tilsiger, at man er præsentabel.

»Det er et åbent sted, og man skal kunne møde alle kunder,« siger Lars. Hos Stagis er de mere ovre i afdelingen for sjovt tøj, hvor påklædningen har signalværdi, hvilket kunderne til en vis grad forventer.

»Jeg er ikke vant til at gå i jakkesæt og nystørnede skjorter hver dag, men jeg tog det stramme sæt på med skjorte og slips,« forsikrer Nikolaj. Da han ikke ejer en lyseblå skjorte, blev det en mørkere, men nok til ikke at falde uden for normen.

»Det var sjovt at se, hvordan man kunne afkode folks rang, og hvad de laver hos Deloitte ud fra deres påklædning. Det mest flippede var en poloskjorte, og enkelte piger

havde cowboybukser på. Men det lå der helt klart et statement i.«

Lars forsikrer, at han ikke lagde vejen forbi et overskudslager for at matche de kreative i Stagis.

»Overordnet tilstræbte jeg at være afslappet påklædt. Det blev til et par pæne bukser, som jeg også har på hos Deloitte, men med rullekravesweater som den bløde mellemting. Men jeg endte da med at gå på arbejde i cowboybukser.«

## Første møde

Nikolaj: »Jeg mødte klokken ni, og det er vist langt op ad dagen hos Deloitte. De fleste møder mellem otte og halv ni. Efter at have fået lånecomputer og alt det praktiske, havde jeg kl. 10.30 møde med en projektleder, som Lars har ansvaret for. Samtalen drejede

sig om, hvor langt hun var med projektet, og hvor hun var usikker. Havde det noget at gøre med hendes rolle i organisationen? Måske hendes personlige gennemslagskraft? Eller en blanding af begge dele.

Tit er det svært at skelne mellem, hvad der skyldes medarbejderens usikkerhed og de udfordringer, der ligger den pågældende dag. Her er det lederens opgave at spørge ind og hjælpe medarbejderen med at afklare, hvad der er hvad, og hvordan hun bedst bruger sine kompetencer. Du behøver ikke at have indgående kendskab til det faglige for at lede på vej.«

Lars kom mandag morgen i sit pæne, men ikke for pæne, tøj og blev kastet direkte ind i et planlægningsmøde for den uge, der lige var begyndt.

»Det var uden at vide, hvad dølen det gik ud på. Først lyttede jeg - vel i ti minutter, men allerede ved den anden eller tredje medarbejder blandede jeg mig i diskussionen. Den handlede, om noget behøvede at være færdig allerede torsdag morgen, når det først skulle afleveres til trykkeriet om fredagen. Jeg spærrede med dem og prøvede at få dem til at se det fra den andens synsvinkel. Den proces er den samme, hvad enten det er rent driftsmæssigt eller ovre i det mere kreative.«

Selv om Stagis hører til i afdelingen for kreative hjerner, var der en respektfuld tone blandt medarbejderne, konstaterer Lars Konggaard.

»Det var ikke sådan, at det lignede et fritidshjem, men tværtimod var holdningen, at

## Master of Management Development

Da Nikolaj Stagis var til interview, forud for optagelsen på MMD-studiet på Handelshøjskolen i København, blev han spurgt, om han manglede fag som økonomi og regnskab.

Nej, svarede han, den slags har man folk til.

Det er i den ånd, at MMD, Master of Management Development, er opbygget. Som et led i studiet skal de studerende bytte job med hinanden, netop for at isolere ledelsesdisciplinen og se, hvor langt deres evner bærer. Uddannelsen tager udgangspunkt i den studerende som person og leder, og der er hverken økonomi- eller markedsføringsfag. Det er samtidig en bred uddannelse på det organisatoriske område.

Til sammenligning er for eksempel MBA (Master of Business Administration) og MPA (Master of Public Administration) mere generelle ledelsesuddannelser med fokus på værktøjer uafhængige af konteksten.

MMD tilbyder udvikling af kompetencer inden for arbejdet med virksomhedens relationer og processer. Deltagerne kvalificeres til at vurdere og udvikle et repertoire af procesledelsesværktøjer, der gør det muligt at lede gennem rammer og etablere læringsmiljøer i virksomheden.

MMD har eksisteret siden 2001. Indtil videre har 88 ledere gennemført uddannelsen.

Kilde: Handelshøjskolen i København (CBS)

## TL Karriereudvikling

60% af alle job annonceres aldrig!



Torben Lausten - mangeårigt erfaringsgrundlag med Karriereudvikling og Genplacering - alle niveauer

Frederiksberg • 7022 4445 • www.tl-karriere.dk



Da designeren og kommunikationsrådgiveren Nikolaj Stagis kom til Deloitte med sine 1.200 medarbejdere, sendte han mails ud for at komme i kontakt med sine nye kolleger. »Nogle svarede med det samme, at jo de ville meget gerne se, hvad jeg var for en. Andre var mere reserverede, mens andre igen slet ikke svarede. Det var klart en anden måde at kommunikere på.«

Foto: Kristian Brasen

man var kommet for at gøre et stykke professionelt arbejde, og derfor talte man ordentligt til hinanden.»

#### Den usynlige service

Mest tydeligt for dem begge var de praktiske forskelle på at arbejde i en stor organisation og en lille håndholdt. Lars havde kun været et par dage hos Stagis, inden han lærte at sætte pris på alle de ydelser, der varetages af andre, så han udelukkende kan koncentrere sig om sit arbejde.

Lars: »Pludselig gik det op for mig, hvor mange mennesker, der gør rent, laver kaffe, sørger for at der er papir i printeren og mad i kantinen hver dag. Alle disse usynlige ydelser, der understøtter Deloitte's kernekompetencer som revision og rådgivning.«

Den uge han var hos Stagis, opstod et mindre frokostkaos. Den hidtidige frokostordning var sagt op, og i stedet blev der købt ind i de etniske butikker på Vesterbro. En af dagene var mødebordet, som også tjener som frokostbord, optaget af arbejde. Derfor var det frokost ved skrivebordet.

Nikolaj: »For mig var det befriende at kunne fokusere på det, jeg skulle. På den måde er der stor forskel på Lars' og min ledelsesopgave, fordi jeg skal tage stilling til papiret til kopieringsmaskinen, madordning, og at der er pærer i lamperne. Det er mere alsidigt på godt og ondt, men ind imellem spørger jeg mig selv, om min tid ikke var bedre anvendt på at rådgive kunder end at tage stilling til elektriske pærer og madordninger, ligesom det er et dagligt pro-

blem, om det er projekt x eller y, der skal lide under, at der skal hentes frokost.«

Den anden side af at fungere i en større virksomhed er, at man kender nogen, langt fra alle, siger Nikolaj

»Det er som i en landsby med kro og torv og familier i den anden ende, som man genkender, men ikke kender, ligesom borgmesteren når han går gennem byen.«

For Lars var nærheden næsten overvældende.

»Kort før jeg begyndte ude hos Nicolaj, var en anden cyklist kørt ind i mig, og jeg havde fået en skramp på næsen. Hos Deloitte er vi vant til, at alle vores møder og aftaler er opført på den elektroniske kalender, og derfor havde jeg ikke fortalt, at jeg om onsdagen havde et møde ude i byen. Da jeg ikke kom, endte det med, at Nikolajs medarbejdere ringede til mig, fordi de var bekymrede – det var ordet – og de var bange for at jeg igen var faldet på cyklen.«

#### Blev ved læsten

Det var ikke sådan, at de efter en uge i den anden sko tænkte: Jeg har forfæjlet mit liv. I grunden er jeg skabt til det andet. Men de blev klogere på sig selv og det, de havde valgt.

Nikolaj: »Stort set hele mit voksenliv har jeg været selvstændig og haft egen virksomhed. Ofte er jeg blevet spurgt, om jeg kunne fungere som ansat i en stor virksomhed. Det tror jeg nu nok jeg kunne, for jeg var god til at navigere i en stor virksomhed. Men det må du selvfølgelig spørge medarbejderne om. Det hjælper selvfølgelig også, at Lars' job er et

af de mere kreative hos Deloitte.«

Lars: »Jeg har klart ikke det kreative drive, som Nikolaj har, men det var forfriskende at komme ud af den daglige rutine. En af de ting, jeg har taget med mig, er, at der behøver ikke at være så langt fra tanke til handling. Man kan godt lære noget af optimistjolleføreren, selv om man er kaptajn på en supertanker. Samtidig har jeg tænkt en del over, om hastighed nødvendigvis altid er en god ting. Behøver det at være en fordel altid at skyde fra hoften? – og dermed gå glip af alle de nuancerende mellemregninger?«

Omvendt gjorde Nikolaj den erfaring, at alting ikke behøver at tage år, før det bliver ført ud i livet.

»Deloitte er ved at ændre opbygningen af deres intranet, så medarbejderne mere aktivt skulle gå ind og søge deres oplysninger for at være opdaterede. Der var sat et år af til den proces, hvilket for mig var helt unødigt. Mit forslag var derfor at lade det strække sig over tre måneder, for det tager kun syv uger for mennesker at ændre deres vaner. Strækker man det ud over længere end syv uger, mister man målet af syne.«

sbe@berlingske.dk

LÆS MERE:  
www.cbs.dk/uddannelser  
Læs mere om MMD

# Dagbog fra det nye job

**Blog** Lars Konggard og Nikolaj Stagis førte blog (elektronisk dagbog) i den uge, de byttede job. Her er et uddrag.

#### Indtryk

**Nikolaj:** Landsbyen Deloitte er et godt udtryk, fordi den indebærer en afgrænset ramme, et samfund, som alligevel besidder et helt univers af muligheder, relationer, subkulturer osv. Her kan begreber som at gå til købmanden, mødes ved andedammen, spise på kroen os. faktisk være meget dækkende.

#### Lars:

Den store forskel i de to organisationers størrelse, kan umiddelbart se ud til at påvirke kulturen de to steder – man kan måske formode, at den lille organisation betyder at menneskene kommer tættere og mere intimt ind på hinanden. Efter de første par dage fornemmer jeg at Stagis-medarbejderne har det godt med hinanden, men at der er samtidig en udpræget tone af fokus på faglighed og produktivitet. Man taler pænt og høfligt til hinanden, uden at der på noget tidspunkt er tilløb til at bryde denne overflade. Arbejdspladsen er ikke en kaffeklub, men et sted hvor man skal levere høj kvalitet i et vist kvantum.

Hos Stagis findes en række artefakter for kulturen, som enten slet ikke findes i, eller som har en væsentlig anderledes vægt/form i Deloitte. Musik til arbejdet, den megen udsmykning af lokalerne, placeringen af lokalerne (en baggård i en ombygget smedje/stald er det vist) og Mac-computere er vist nogle af de mest synlige beviser på, at vi her er i en virksomhed der lægger vægt på andre ting end Deloitte. Jeg opfatter, at artefakterne signalerer friskhed, ungdommelighed (både hvad angår organisationen og de enkelte individer) og iverdigdom.

#### Rammer for ledelse

#### Lars:

Hurtigere actions  
Tættere på kolleger  
Kortere projektforsøg – mange fordele, men klart også mulighed for flere fejiprojekter

Mindre fokus på foranalyser

Praktiske ting (frokost, papir i printeren, rengøring

etc.) er også vigtige elementer i at få en virksomhed til at fungere. Anerkende de bidrag medarbejdere i disse funktioner gør.

#### Nikolaj:

Elevatoren onsdag morgen  
Elevatoren, niveau -1, kælderen:

Ung mand: Øh, hvor skal du hen?

Jeg: Bare til Nui

Midaldrende mand: Ja, der er jo nogen der skal starte dér

Ung mand: Der er lige kommet lunt brød

Elevatoren ankommer til stueetagen. Den midaldrende mand følger efter mig til kantinen.

#### Lars:

K, og jeg havde møde med xx-bureau om et eventuelt samarbejde på phonerfronten. Min opfattelse af dem var »rent cowboy-land«, dog sluttede de betydeligt bedre end de startede. Jeg tror ikke det er nogle vi bør arbejde sammen med – de kan lave mange ulykker inden det oplages. Modsat er de en hel del billigere end andre i markedet, så måske kunne det være en tanke værd at lave en kort afstemning af dem. Jeg er usikker.

Vi søger:

## Controller/ Økonomichefens højre hånd

- til international medievirksomhed

**IKU**

SEARCH & SELECTION  
Institut for Karriereudvikling  
København - Århus - Odense - Vejle

Se [www.job.iku.dk](http://www.job.iku.dk)



## Info Meeting

Tuesday, 4 April 2006, 17.00 - 18.30

The 11-month full-time MBA at CBS is a general management program that focuses on innovation, entrepreneurship and leadership. Learn how to put creativity to work and translate strategy into results.

To register for this info meeting, email: [info.mba@cbs.dk](mailto:info.mba@cbs.dk) or call 3815 3379.



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

Lecture Room: SØ 089  
Copenhagen Business School  
Dalgas Have 15, 2000 Frederiksberg  
[www.mba.dk](http://www.mba.dk)