



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

Velkommen til NGO-Dag 7



“Organisering og det gode arbejdsmiljø“



Velkommen til 7. NGO-Dag



“Organisering og det gode arbejdsmiljø“ I dag skal vi

Høre indlæg fra

1. Direktør Rasmus Kjeldahl, Børns Vilkår
2. Direktør Lisbeth Jessen, Danner
3. Forfatter og konsulent Anders Raastrup Kristensen
4. Seniorkonsulent, Pia Friberg Krejsager, FRONTSETTER

Øvelse: Mine gode og mindre gode vaner

Netværke, lære og inspirere hinanden

Min søn sagde: "Knud det er mig"



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSÆTTER



Grundet tvungen sparerunder og nedskæringer bliver vi nok nød til at sige farvel til Knud...

Imagine, John Lennon



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

1. Imagine there's no countries
It isn't hard to do.
Nothing to kill or die for
And no religion, too
2. Imagine all the people
Living life in peace
3. You, may say I'm a dreamer
But I'm not the only one
I hope someday you will join us
And the world will be as one
4. Imagine no possessions
I wonder if you can
No need for greed or hunger
A brotherhood of man
5. Imagine all the people
Sharing all the world
6. You, you may say I'm a dreamer
But I'm not the only one
I hope someday you will join us
And the world will live as one

2020



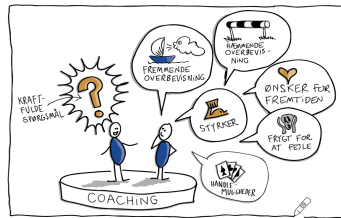
PIA FRØBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

1. Coachuddannelse hold 5, 24. februar
2. NGO-Projektlederuddannelse, hold 17, 13. januar
3. NGO-Lederuddannelsen, hold 15, november
4. NGO-Ledernetværk, løbende optag



Coachuddannelsen

Bliv ICF certificeret coach (International Coach Federation)
Uddannelsen er akkrediteret af ICF
ICF sætter standarden for coaching som profession i EU



Næste Coachuddannelse starter 24. februar 2020

FRONTSETTERS Coachuddannelse er for dig, som tror på at alle mennesker indeholder mange skjulte ressourcer, og som ønsker at være med til at få mennesker til at se og bruge deres potentiale.

Du ønsker at øge dine kompetencer indenfor coaching, aktiv lytning, filosofisk refleksion, forstå og aktivere andre menneskers motivation, er nysgerrig på andre menneskers verdensbilleder og vil skabe lærende samtaler. Og for dig som ønsker at få officielle papirer på dine coachingkompetencer.

Du tager "Coaching i organisationer" under akademiuddannelse i ledelse og du vil få 76 ICF godkendte undervisningstimer samt 10 mentortimer. ICF kræver 60 undervisningstimer og 10 mentortimer, for at du kan blive certificeret coach under ICF International Coaching Federation. [ICF](http://www.icf.org) på ACC-niveau.

Se mere på www.frontsetter.dk

NGO-Projektlederuddannelsen



PIA FRØBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

Hold 17

Kære NGO-projektleder

Ønsker du at:

- Blive den projektleder som både leverer resultater og en god proces.
- Have styr på projektlederens værktøjskasse.
- Så i spidsen for et dream-team.
- Håndtere dine interne og eksterne interesserter.
- Udvide dit netværk.

Som medarbejder i en organisation med et almennyttigt sigte skal man, som projektleder navigere i et varieret politisk spændingsfelt – både indadtil i organisationen og udadtil i relation til de eksterne interessenter i ind- og udland.

NGO-Projektlederuddannelsen henvender sig til projektledere og projektdeltagere.



Forbrugerrådet Tænk

Dansk Strømselskab

OXFAM IBIS

DET DANSKE DRØBERÅD

MELLEMPOLKELOJ

Red Barnet

Medrehjælpen

Mere end 550 NGO'er har allerede taget i NGO-Projektlederuddannelsen.

FRONTSETTER udbyder både NGO-Lederuddannelsen. De to uddannelser supplerer hinanden således, at NGO-ledere og NGO-projektledere får samme tankemæssige udgangspunkt.

Forløbet udbydes til en særdeles gunstig pris - der kan søges Statens Voksenuddannelsen.

Med venlig hilsen Styregruppen for NGO-uddannelserne

Styremedlemmer bestående af: Inge H. Madsen, Pia Frøberg Krejsager, Mette Rasmussen, Søren Christoffersen, Anne Mette Jensen, Gitte Z. Rasmussen, Mette Rasmussen, Dansk Månedsskrifts Udviklingsudvalg, Udviklingscenter og Foreningssekretariatet

“NGO-projektlederuddannelsen har været utrolig lærerig. Udover at blive introduceret til en række brugbare værktøjer, der har lettet mit arbejde som projektleder, har jeg fået en lang række forberedelse for rollen som projektleder, og hvad det betyder i praksis. Erhvervsuddannelsen og undervisningens fokus på både teori og praksis sikrede det helt rette grundlag for læring og opfølgning. Uddannelsen var et inspirerende afbryd for en travl hverdag.”
Nelle Bygholm, Gate 21

“Jeg er blevet mere opmærksom på at tilhøre og kommunikere 'set vi bare gør' og ikke mindst hvorfor. Også gå ud fra, at det er underforstået for alle andre 'hvortil vi går det'. Det har været en oplevelse hvad projektlederskabet kan, når der arbejdes med dem i grupper.”
Hold 12

“Selv med mange års erfaring som projektleder, har NGO-projektlederuddannelsen givet mig et indblik og forståelse for, hvorefter jeg kan opstille med analyser og strukturere mine projekter. Fremadrettet Væskingen mellem teori og erfaringer, både fra undervisere og kursustagere har været et godt mix, der har givet grundlag til konstruktiv sparring og etablering af netværk.”
Rita Carstensen, Red Barnet

“Jeg kom først og fremmest for at få nogle gode projekterværktøjer til at få bedre styring og overblik over mit arbejde. Det har jeg fået, og igennem og opmærksomhed på egne projekter er i sig selv en værdifuld erfaring. Der er kunnet opstå en god mulighed for at støttes op, og med input fra undervisningen og de andre deltagere, at kluge på de mere personlige sager og muligheder for udvikling.”
Stine Müller, Forbrugerrådet



PIA FRØBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

NGO-Lederuddannelsen

Hold 15

Diplomuddannelsen i ledelse

Ønsker du at:

- Være en leder, der har selvindsigt og følelseskab.
- Skabe strategiske forandringer i din organisation.
- Få følgeskab fra medarbejdere og frivillige.
- Udvide dit netværk.

Organisationer med et almennyttigt sigte har et ideelt grundlag, hvilket giver særlige udfordringer i forhold til medarbejdere og interessenters forventninger til ledelse af organisationen.

Derfor gik en bred kreds af NGO'er i 2005 sammen for at etablere en skærpedt uddannelse for NGO-ledere med det formål at sikre en yderligere dygtiggørelse af NGO-sektoren i Danmark.

Siden har flere end 300 NGO-ledere gennemført NGO-Lederuddannelsen.

NGO-Lederuddannelsen justeres løbende i samarbejde med styregruppen ud fra erfaringer, evalueringer og NGO-verdens udvikling.
Det betyder, at uddannelsen løbende har fået nye lag. Derfor kan uddannelsen også ses, som et efteruddannelsesstadium til alle, der allerede har gået på uddannelsen.

NGO-Lederuddannelsen tilbydes til særdeles gunstige priser - der kan søges om Statens Voksenuddannelses Støtte.

Vi glæder os til at byde hold 14 velkomme. Med venlig hilsen Styregruppen

Styremedlemmer bestående af: Inge H. Madsen, Pia Frøberg Krejsager, Mette Rasmussen, Søren Christoffersen, Anne Mette Jensen, Gitte Z. Rasmussen, Mette Rasmussen, Dansk Månedsskrifts Udviklingsudvalg, Udviklingscenter og Foreningssekretariatet



Forbrugerrådet Tænk

Dansk Strømselskab

OXFAM IBIS

DET DANSKE DRØBERÅD

MELLEMPOLKELOJ

Red Barnet

Medrehjælpen

SEXY

ADRA Danmark

DYRENETS BESATTELSE

OXFAM IBIS

DET DANSKE DRØBERÅD

MELLEMPOLKELOJ

Red Barnet

Mikael Bohm, direktør, Astra
“Jeg føler, at jeg er blevet ret godt og grundigt gennem som leder - særligt har 360° evalueringen gjort et stort indtryk. Og så er det dejligt at kunne er så få struktureret, at jeg har kunnet forholde mig teoretisk og praktisk til lige netop mine udfordringer. Som direkte resultat af kurset står jeg nu med en gennemarbejdet strategiplan og en stærkt forbedret organisationsstruktur. Men det allerbedste er min AL-gruppe, hvor vi fortsat mødes til og har et kæmpe udbytte af hinanden.”

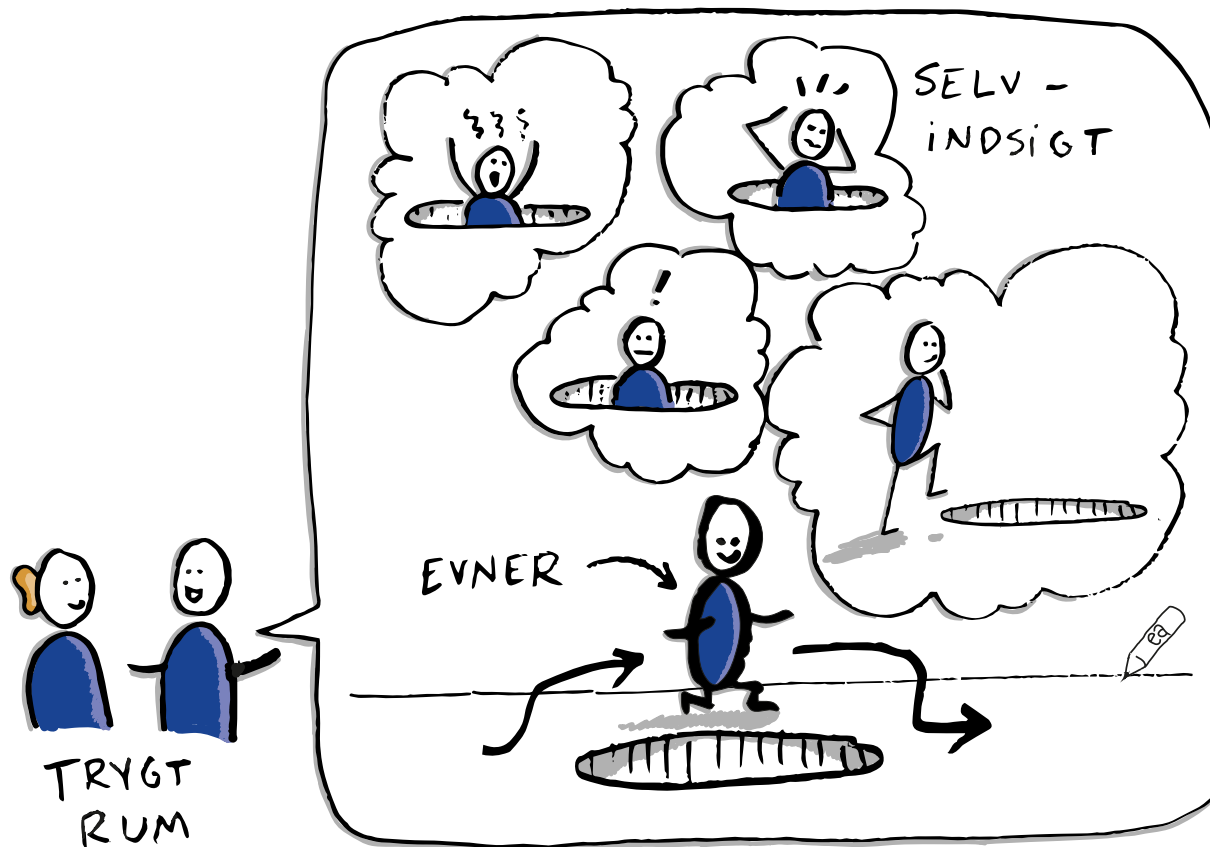
Blytje Bang Ingværk, Fredningsleder, Danmarks Naturfredningsforening
“NGO-Lederuddannelsen udfylder et stort behov for ledelse i almennyttige organisationer. Vi udvikler os fra både det praktiske og teoretiske til en mere konkret praksis og giver særlige udfordringer. Uddannelsen har givet mig både meget konkrete redskaber til at navigere i den særlige rolle af leder og fagleder samtidig med at den har inspireret mig til at arbejde med mere personlige sider af min lederrolle.”

Rasmus Kjeldsen, Direktør, Århus Vildt
“Vi har med NGO-uddannelsen fået en unik mulighed for at indføre og professionalisere ledelse af NGO'er.”





Dagen i dag



Komplekse organisationer kræver mental kompleksitet 😊

Ledere, medarbejdere og kompleksitet – er der nogle håndtag?





A: social

Hvem er den næste ngo-general, der bliver revet af hesten?

A: civilsamfund

Ny undersøgelse: Knap hver tredje magister i ngo-sektoren lider under dårligt arbejdsmiljø

Alttinget

Organisationer bryder i stor stil arbejdsmiljøloven

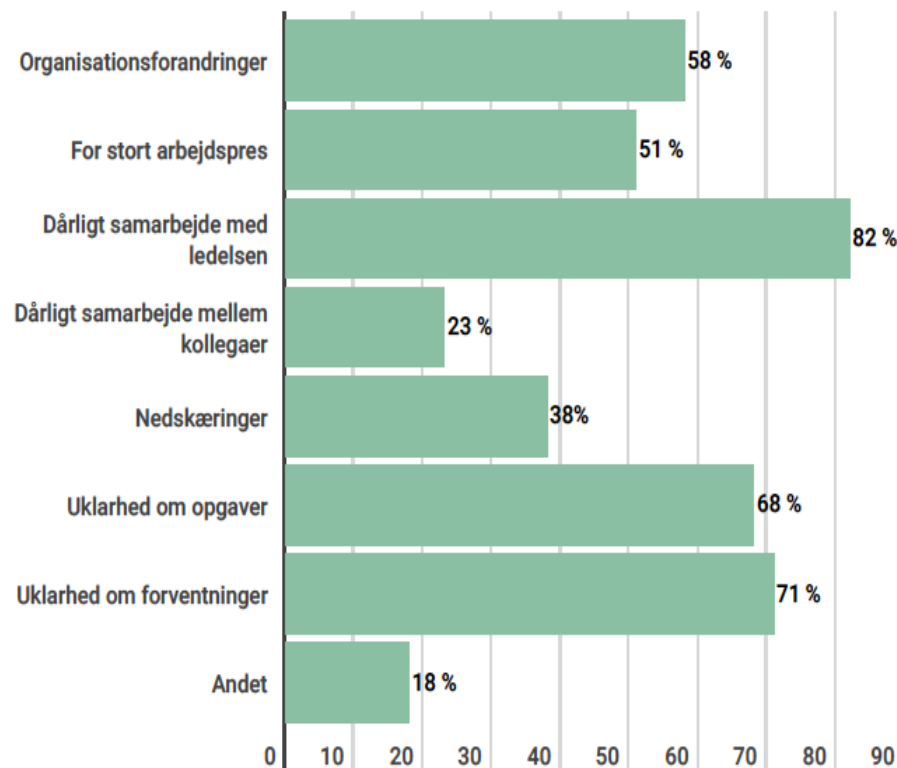
A: civilsamfund

Mercuri Urval: En bæredygtig investering er investering i ledelse - tør du lade være?

Der tales ikke om medarbejdernes ansvar ??

A: civilsamfund

Børns Vilkår: God trivsel er vejen til økonomisk og menneskeligt bæredygtige organisationer



Dansk Magisterforening



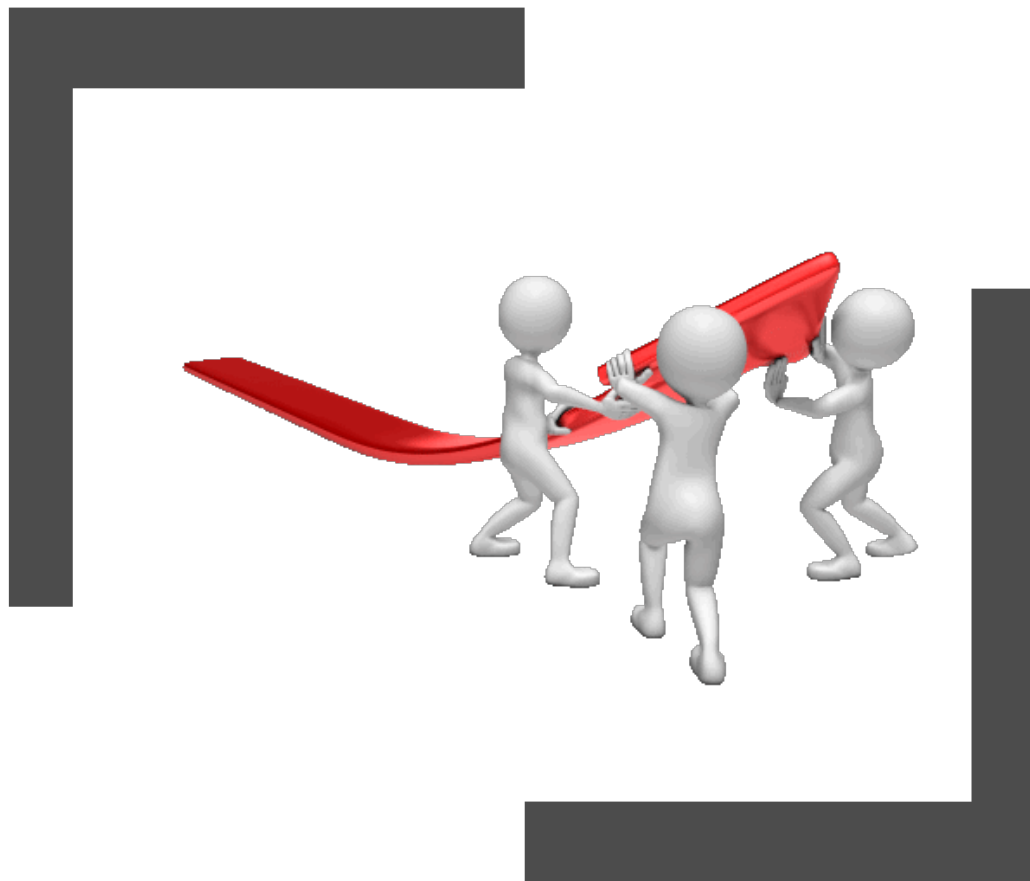
Hvad viser tallene?

- Dårligt samarbejde med ledelse.
- Uklarhed om forventninger.
- Uklarhed om opgaver.
- Organisationsforandringer.
- Stress – arbejdspress, mening og udvikling.





Lad os kigge på:



- Mental kompleksitet
- Ledelse
- Stress og mening
- Struktur
- Håndtag

Ledelse

”Vi har ikke råd”



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

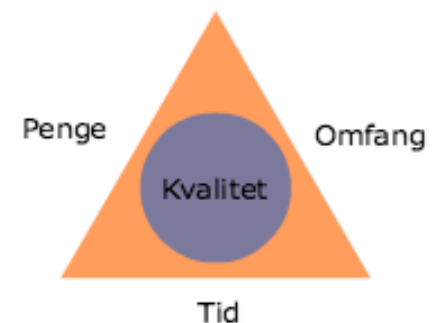
- Ringe fokus på at udvikle lederkompetencer.
 - Refleksion over egen lederpraksis
 - Forandringspsykologi
 - Kommunikation + at lære at lytte
 - Organisering af arbejdet
 - Sætte retning og prioritere
 - Arbejdsmiljø, APV, arbejdsmarkedsret mm.



- Ledelsen lukker sig om sig selv, som en effekt af manglende tillid og respekt fra medarbejdere.

- Rekruttering uden test og eksterne hjælp.

- Ønsker Quick Fix og billige løsninger. Urealistisk syn på ressourcer.



Mental kompleksitet

Robert Kegan, Psykolog, Harvard University



Kegans forskning viser:

“Best Management and Workplace Culture Book of 2016” and on the short list for “Overall Best Business Book of 2016.”

- At 50% af arbejdstiden bruges på at dække over ikke at opleve sig god nok.
- At kun få medarbejdere og ledere har den mentale kompleksitet, der skal til for at arbejde i en moderne organisation.
- At feedback-kultur er vejen frem - og personlig udvikling er et must i en moderne organisation.
DDO (Deliberately developmental organizations)



Mental kompleksitet

Menneskets måde at erkende verden på, skabe mening i det oplevede og se muligheder.

Vores begrænsende antagelser - vores "briller" dikterer vores adfærdsmønstre.

Vi skal turde lære vores begrænsende antagelser at kende.

Vi kan bl.a. øge vores mentale kompleksitet ved at undersøge vores antagelser



Better Me + Better You = Better Us



Better Me = jeg forbedrer mig løbende

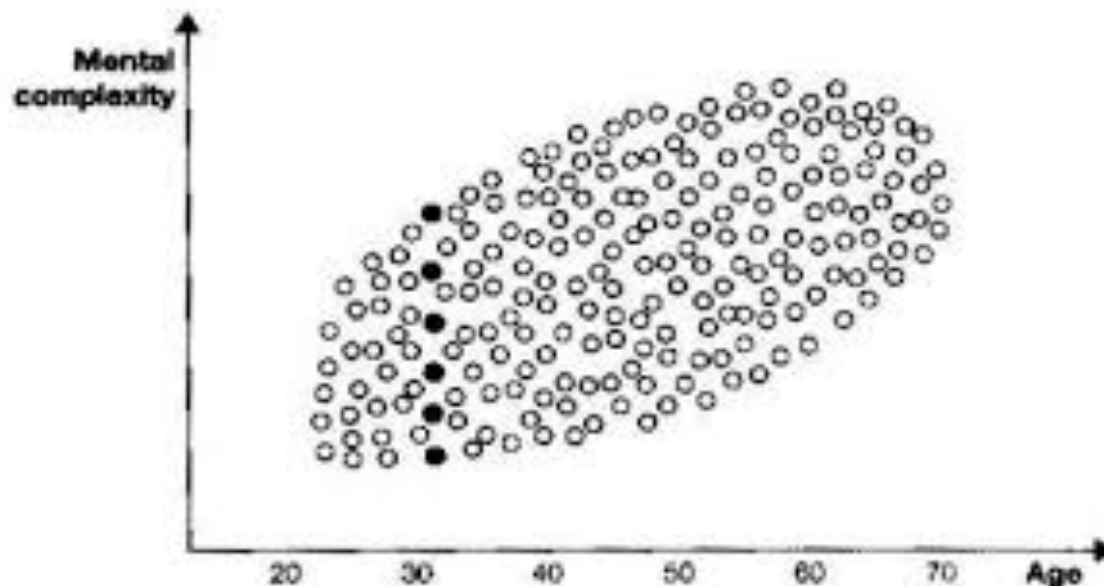
Better You = jeg hjælper andre

Better Us = vi skaber markant bedre resultater, og vi har et godt arbejdsmiljø

Mental kompleksitet niveauer



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY



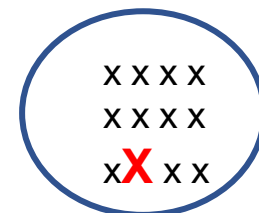
Kilde: An everyone culture, Kegan & Lahey



De 3 niveauer

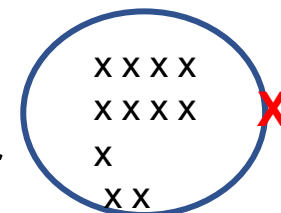
- **Den sociale bevidsthed**

- Vi formes af forventninger fra vores omgivelser
- Vi identificerer os med forventningerne



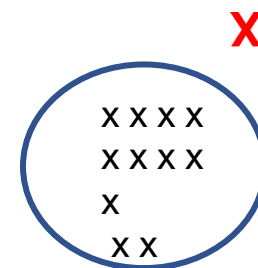
- **Den selvforfattende bevidsthed**

- Vi udvikler en egen dømmekraft
- Vi udvikler egne standpunkter og sætter grænser



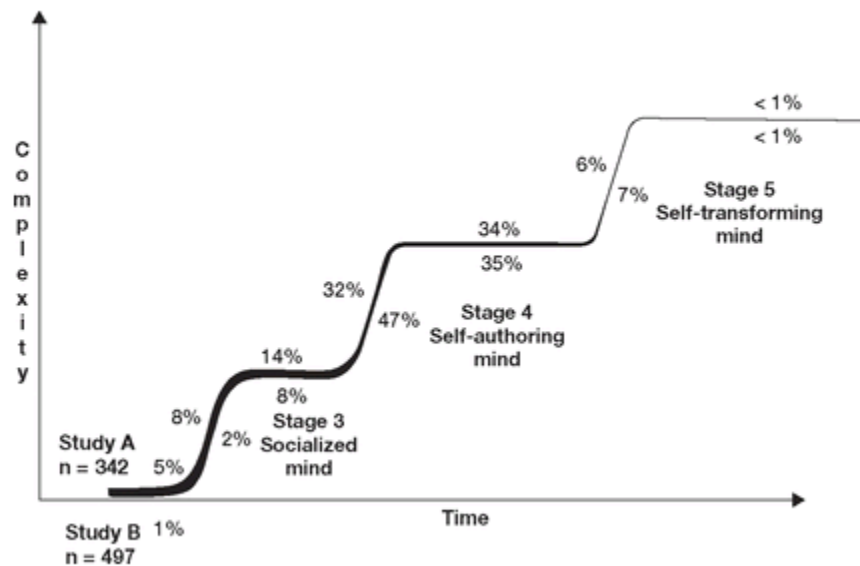
- **Den selvtransformerende bevidsthed**

- Vi reflekterer over os selv, vores værdier og grænser - frem for at projicere
- Vi er uafhængige af andres forventninger, og reagerer ud fra eget moralkodeks





Fordelingen af mental kapacitet blandt voksne



Kilde: An everyone culture, Kegan & Lahey



Opmærksomheden på at forebygge stress vil stige i de kommende år, forudser lektor Hans Henrik Knoop. Foto: Kåre Viemose

Dårlig ledelse udløser stress

17.01.2017 Af: **LONE SCHRØDER JEPPESEN**    TIP REDAKTIONEN

LÆS DJØFBLADET



ARKIV

LÆS NU

DJØF JOBUNIVERS

SDU 

SDU
Chef for strategienhed



TRANSPORT-, BYGNINGS-
OG BOLIGMINISTERIETS
DEPARTEMENT
Transport-, Bygnings- og

Ledere – og medarbejdere – med stress er:

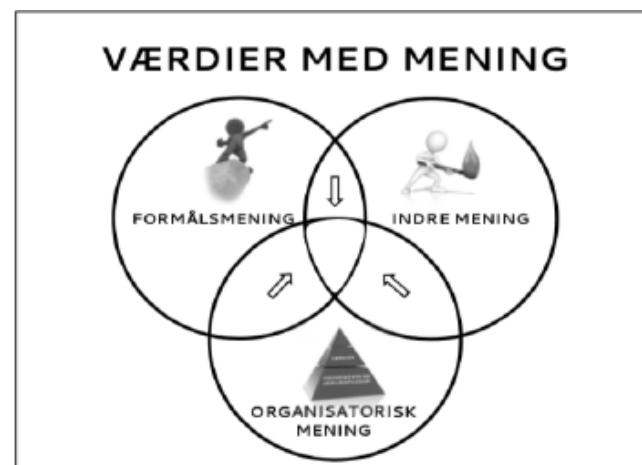
- Utålmodige
- Mentalt fraværende
- Vredladne
- Uretfærdige og uforudsigelige
- Ufokuseret og forvirret
- Social tilbagetrukket





Årsager til stress

- Overbelastning
 - For komplekse opgaver
 - For mange opgaver
 - For mange afbrydelser – andre og en selv
- Mangel på mening
- Mangel på udvikling
- For meget selvtillid og for lidt selvværd
- Dårlig ledelse



Kilde: Helle Hein



Værd at vide

- ”Skam er en af de mest stressende, ødelæggende og smertefulde følelser, og skam er den følelse, som er mest vanskelig at cope med” Richard S. Lazarus
- 94% af stressramte medarbejdere mener at arbejdet er en væsentlig kilde til stress.
- Ledere mener ofte at det er medarbejdernes personlighed og privatliv, der er kilden til stress

Fakta om stress

- A. Op mod hver 4 sygemelding skyldes stress. Det svarer til 35.000 sygemeldte danskere hver dag
- B. 430.000 danskere – svarende til 10 – 12 % har stort set symptomer på alvorlig stress hver dag
- C. 250.000 – 300.000 danskere lider af alvorlig stress
- D. 500.000 danskere føler sig udbrændte på jobbet
- E. 1,5 millioner ekstra fraværdsdage
- F. 1.400 danskere dør hvert år af stress
- G. Stress og depression bliver de væsentligste kilder til sygdom i år 2020



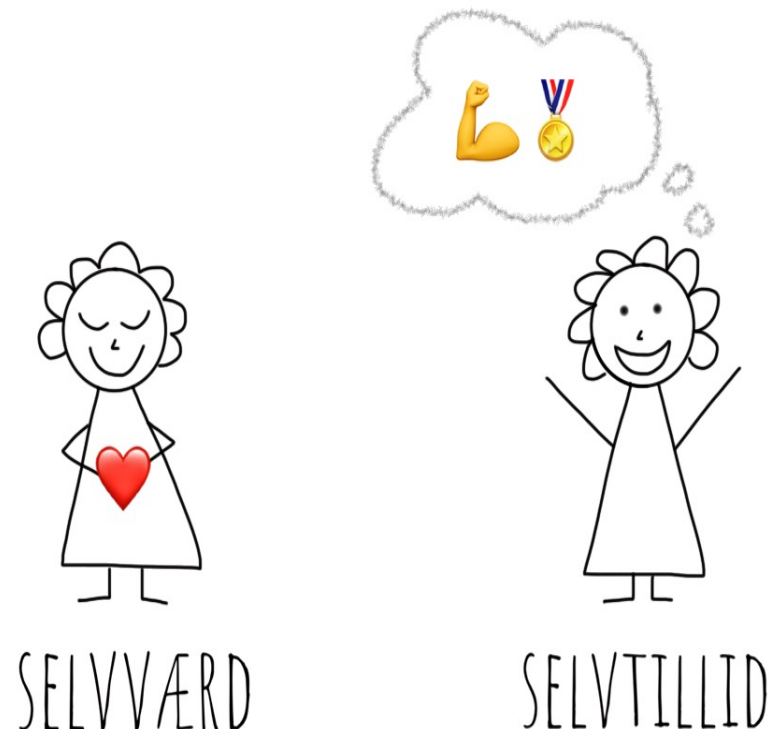
Kilde: Verdenssundhedsorganisationen WHO, Statens Institut for Folkesundhed, NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Sundhedsstyrelsen, Professor dr. med. Tage Søndergård Kristensen fra NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i samarbejde med European Heart Network, Undersøgelse fra Landsorganisationen i Danmark (LO's)



Selvtillid/selv værd

Selv værd handler om **det, du er**. Når du har et sundt selv værd, tænker du, at du er et ok menneske, som du er. Du er noget værd som menneske – du har værdi her i verden.

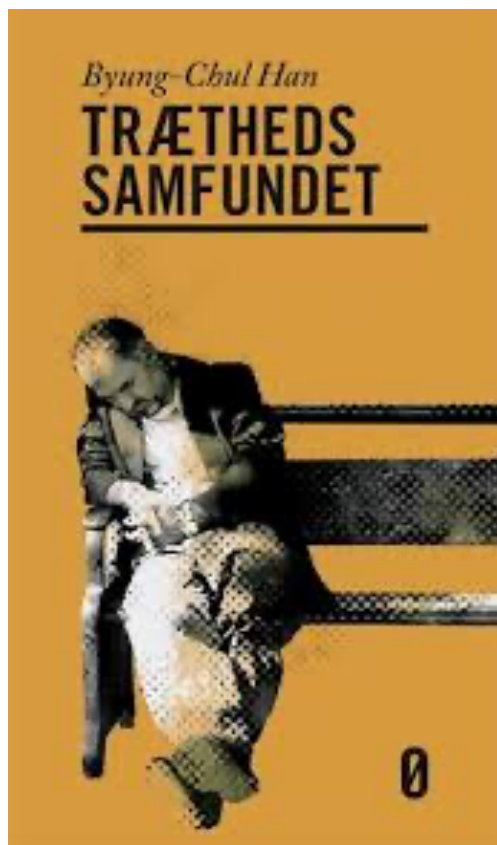
Selvtillid handler om **det, du gør**. Selvtillid handler om at have tiltro til dine egne evner. At tro på, at når du kaster dig over fx en arbejdsopgave, så kan du løse den tilfredsstillende.





PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

Hvad vi tror omverden kræver





The five most common regrets shared by people nearing death:

1. "I wish I'd had the courage to live a life true to myself, not the life others expected of me."
2. "I wish I hadn't worked so hard."
3. "I wish I'd had the courage to express my feelings."
4. "I wish I had stayed in touch with my friends."
5. "I wish that I had let myself be happier."



Bronnie Ware

Struktur

- For lidt projektorganisering – medfører uklart mandat og stress.
- Korte projektansættelser.
- Får ikke reorganiseret ved vækst.
- Bestyrelser, der ikke tager ansvar.
- Frivillige, der presser organisationen.
- Partnerskaber er ikke altid nemme.
- Balancen mellem professionalisering og sagen.
- Går efter pengene, og glemmer visionen – arbejdet bliver meningsløst.



Håndtag

- Leder der har fokus på ledelse.
 - Har tid til ledelse.
 - Har lederkompetencer – ledelse er et håndværk.
- Lederen som coach.
 - Lytter og forstår.
- Klare roller og mandater.
- Klar retning.
 - Sætter ikke for meget i gang.
- Medarbejdere der leder opad.
- Arbejde med mental kompleksitet og DDO – Deliberately Developmental Organization.
 - Feedbackkultur.
 - Fokus på social intelligens.
- Årligt værdieftersyn – gør vi det, vi siger at vi gør?
 - Organisationens mål og værdier defineres, og hvert år måles der på det.
 - Udvikling og afprøvning af procesværktøj.
- Fælles APV – a la Great Place to Work.
 - NGO'er måler sig i forhold til hinanden.





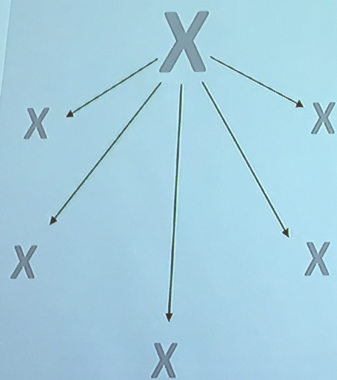
DDO

Deliberately Developmental Organization

Growth at Work

20th Century

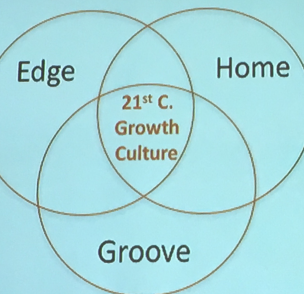
21st Century



21st Century Growth Culture

EDGE

- > Organizational Purpose
- > Mistake-Making
- > Problem-Finding
- > My Growing Edge
- > Your Growing Edge
- > Our Growing Edge



HOME

- > Appreciating the Self
- > Psychological Safety
- > View of conflict
- > View of Authority
- > Openness
- > Leader Vulnerability

GROOVE

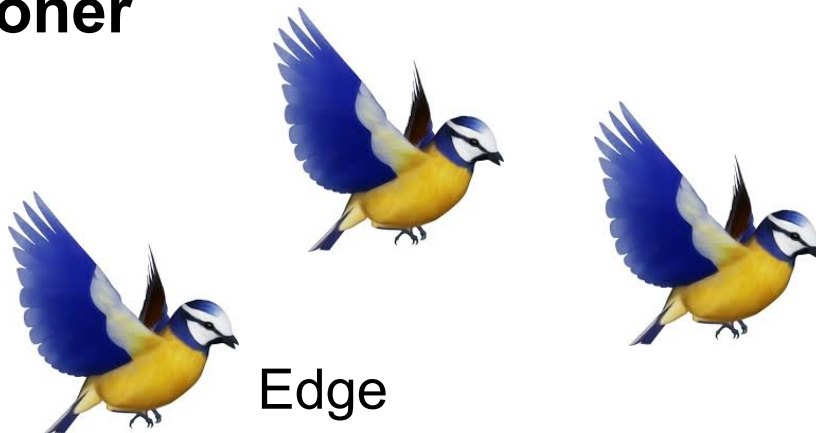
- > Role-to-Person Matching
- > Feedback
- > Process Improvement
- > Symbolic tools
- > Learning Supports
- > Regularity of Practice



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

DDO

De tre dimensioner



Edge

Udviklings-antagelser som:

Alle kan udvikle sig

Læring er vigtigt

Svagheder og fejl er muligheder

Groove - praksis

Rammer som:

Feedback

Struktur

Tid til udvikling

Destabilisering

Home - fællesskabet

Værdier som:

Alle udvikler alle

Alle har brug for et team

Alle skaber kultur

Gentænk hierarkiet



Tak for i dag
Ses igen i 2021 😊



PIA FRIBERG KREJSAGER
FRONTSETTER
LEADERSHIP • COACHING • STRATEGY

**THANK
YOU**