

Ny lederuddannelse med CBS

Djøf

Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse

Nyhed

Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse

Styrk dit lederskab og udvid dit syn på, hvordan du skaber værdi i snitfladerne mellem politik, forvaltning og borgere. Chefuddannelsen er på masterniveau og et samarbejde med CBS.

Er uddannelsen for dig?

Du er en ambitiøs offentlig leder og ønsker at stå endnu stærkere i dit lederskab i snitfladerne mellem politik, forvaltning og borgere. Du har lyst til at arbejde med dig selv og din organisation med blik for, hvordan I skaber resultater og værdi. Du stiller dig ikke tilfreds med gængse forestillinger om god ledelse, men vil udfordres og inspireres af den nyeste forskning om ledelse og organisationsforståelse og -udvikling.

Du har nogle års erfaring som offentlig leder i staten, en kommune eller region. Du er fx kontorchef, afdelingschef eller tilsvarende.

De formelle adgangskrav er en uddannelse på bachelorniveau og mindst to års ledelseserfaring.

Du får

- en solid og skræddersyet lederuddannelse på masterniveau med eksamen og ECTS-point
- en dybere forståelse for de krav, omverdenen stiller til dig som offentlig leder
- en øget evne til at agere i ledelsesrummet mellem politik og forvaltning
- indsigt i den nyeste forskning, der kan inspirere og udvikle din egen ledelse og udvide dit handlingsrum som leder
- indsigt og træning i, hvordan du skaber energi for dig selv og i dine relationer
- metoder til at få øje på og analysere problematikker i din egen organisatoriske kontekst
- en dybere indsigt i ansvar, autenticitet og integritet i dit personlige lederskab
- kompetencer til at lede fagligt specialiserede medarbejdere og understøtte samarbejde på tværs
- kompetencer til at omsætte strategiske visioner til konkrete initiativer og resultater
- et netværk med andre offentlige ledere.

Din arbejdsplads får en leder, der:

- har forståelse for organisationens særlige udfordringer og ledelsesbehov
- har kompetencer til at lede og agere smidigt mellem politik og forvaltning
- er i stand til at reflektere over egen ledelse og lede med ansvarlighed, autenticitet og integritet
- er klædt på med den nyeste forskningsbaserede viden og indsigt i ledelsesopgaven
- kan skabe energi og engagement i lederrollen
- kan omsætte strategiske visioner til konkrete initiativer og resultater med fokus på kerneopgaven
- kan skabe tillid og handling med sin personlige ledelseskommunikation
- kan skabe energi og motivation i opgaveløsningen.

Få sparring

Kontakt Rikke og få sparring om uddannelsen 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse'. Rikke er ansvarlig for Djøfs lederuddannelser og -kurser. Hun har mere end 15 års erfaring som ledelsesrådgiver og coach og en baggrund som leder.

Rikke Bay Andreasen
Videnudviklingschef
rba@djof.dk
33 95 97 44



Uddannelsens indhold og forløb

'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse' tager udgangspunkt i din hverdag præget af høj arbejdsbelastning, store kvalitetskrav og pres fra skiftende politiske dagsordener. Som offentlig leder er du aldrig alene i dit ledelsesrum, og du kan opleve et konstant krydspres mellem modsatrettede forventninger og krav – fra det politiske system, fra medarbejdere, fra borgere og fra samarbejdspartnere. Ledelsesopgaven kompliceres yderligere af stigende forventninger om tværfagligt samarbejde, innovation, effektivitet, besparelser, afbureaukratisering, digitalisering og diversitet.

Som offentlig leder står du stærkere, hvis du kan analysere de problematikker, du møder i din organisation, og forstå betydningen af omverdenens skiftende krav. Du skal være lydhør og pragmatisk, samtidig med at du bevarer din integritet og bringer dine værdier i spil. Netop den form for indsigt og kompetence får du på 'Chefuddannelsen'.

Du bliver klædt på med den nyeste forskningsbaserede viden om ledelse og organisationsudvikling og bliver trænet i at forholde dig reflektivt til organisationens opgaveløsning, dine medarbejdere og din egen ledelse. Samtidig møder du andre ledere, du kan spejle dig i og sparre med.

Undervejs bliver du bevidst om det værdimæssige fundament, der ligger til grund for dit personlige lederskab og din ledelsesmæssige praksis. Du øger din indsigt i, hvordan dine valg og prioriteringer som leder har konsekvenser for organisationen og dens opgaveløsning.

Du går fra 'Chefuddannelsen' med et udvidet ledelsesmæssigt handlerum og en styrket evne til at se udfordringer i et nyt lys og finde nye veje til at omsætte politiske visioner og strategiske initiativer til konkrete resultater og værdi for borgerne og samfundet.

Modul 1 er et internat på Marienlyst Strandhotel i Helsingør. Modul 2 og 3 er i København.

Fakta

Undervisningsdage: 10 dage + en halv netværksdag

ECTS-point: 12 ECTS-point, du kan meritoverføre til andre masteruddannelser

Eksamen: 10-siders skriftlig opgave med mundtligt forsvar, som varetages af CBS

Pris: 78.000 kr. for medlemmer / 87.000 kr. for ikke medlemmer – ekskl. moms

Før start

Inden start skal du aflevere en kort refleksionsopgave på en halv side.

Modul 1

Ledelse i en offentlig og politisk kontekst

3 dage med overnatning

Modul 1 på 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse' sætter fokus på ledelse i politisk styrede organisationer. Vi diskuterer, hvordan skiftende former for styring og krav fra omverdenen forandrer vilkårene for din ledelse. Vi kommer omkring, hvordan du som leder kan arbejde strategisk med at skabe værdi for din organisation og borgerne. Du bliver præsenteret for forskellige perspektiver på ledelse, så det bliver tydeligt, hvordan din ledelsesopgave består af forskellige elementer, som kalder på forskellige kompetencer.

Modulet er med overnatning på Marienlyst Strandhotel.

Du har fri adgang til spaområdet under hele opholdet fra kl. 6 til 23.

Dag 1

Ledelse som værdiskabelse i politisk styrede organisationer

Formålet med dagen er at øge din indsigt i, hvordan de forskellige styringsparadigmer i den offentlige sektor tilsammen skaber en kompleks kontekst for offentlige leders fokus og opgaver. Gennem forskellige øvelser får du indsigt i, hvordan du selv kan arbejde strategisk med din organisations værdiskabelse, politiske opbakning og kapacitet til at løse de rigtige

opgaver. Vi diskuterer også forskellige perspektiver på offentlig ledelse, hvor du med udgangspunkt i den nyeste forskning og din hjemmeopgave bliver i stand til at reflektere over din egen selvforståelse og handlemuligheder.

Dagens temaer

- Introduktion til uddannelsen
- Den offentlige sektor som kontekst
- Offentlig værdiskabelse
- Styringsparadigmer
- Ledelse i teori og praksis.

Om aftenen er der middag, gæsteoplæg og socialt samvær.

Du møder

Anne Mette Møller, ph.d., lektor, CBS

Susanne Boch Waldorff, ph.d., lektor, CBS

Gæsteoplægsholder

Dag 2

Implementering og meningsskabelse

Formålet med dagen er at klæde dig på til bedre at forstå og analysere din rolle som leder i din organisations forandringsprocesser. Vi diskuterer udfordringerne med at implementere reformer og ledelseskoncepter. Du får indsigt i, hvordan du selv kan arbejde med ledelse og bidrage til at omsætte politiske visioner og strategiske initiativer til praksis. Vi zoomer særligt ind på medarbejderne, og hvordan du som leder kan arbejde aktivt med at lytte til og involvere din organisation.

Dagens temaer

- Forandringer fra visioner til praksis
- Oversættelse og meningsskabelse
- Modstand fra medarbejdere og organisation
- Kilder til viden og udvikling.

Vi afslutter dagen med en opsamling fra de to første dage og forberedelse af den hjemmeopgave, du skal lave til modul 2.

Du møder

Susanne Boch Waldorff, lektor, CBS

Anne Mette Møller, lektor, CBS

Dag 3

Energi i lederrollen – bevidst ledelse af dig selv

Formålet med dagen er at øge din bevidsthed om, hvordan du forvalter din personlige energi, og hvordan den spiller ind på dit lederskab. Vi undersøger også relationel energi i relation til din ledelse. Vi har primært fokus på energi og engagement i bevidst ledelse af dig selv.

Du arbejder med et personligt formål i livet og i lederrollen. Det gør du ud fra et holistisk perspektiv med fysiske, mentale, emotionelle og spirituelle niveauer som kilder til din energi og dit engagement.

Undervejs får du indblik i et velafprøvet centralt koncept for bevidst ledelse af dig selv. Ud fra korte input får du mulighed for en grundlæggende selvrefleksion. Du deltager også i samtaler om de dybere menneskelige dynamikker i forhold til at kunne lede i en politisk kontekst.

Dagens temaer

- Din personlige energi og dit engagement
- Barrierer, gamle overbevisninger og nye historier
- Personlige planer for dit liv og bevidst ledelse af dig selv
- Relationel energiskabelse i lederrollen.

Du går fra dagen med en selvevaluering af hindrende og understøttende faktorer for dit fulde engagement, så du ved, hvordan du bliver bevidst om dine handlemuligheder, og hvordan du aktivt kan tage ansvar for at bevare dig selv i et turbulent arbejdsliv.

Modul 2

Relationen til medarbejderne

2 + 2 dage uden overnatning

Modul 2 på 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse' sætter fokus på relationen mellem dig og din organisations vigtigste ressource: medarbejderne. Vi undersøger, hvad der kendetegner netop dine medarbejders faglighed, og hvordan du bedst bringer den i spil i din ledelse. Vi kommer også omkring aktuelle dagsordener i den offentlige sektor, fx digital transformation og inkluderende ledelse, og undersøger, hvilken betydning dagsordenerne har for dig. Du får mulighed for at arbejde med dine egne værdier og skabe autenticitet i dit lederskab. Det sætter dig i stand til bedre at håndtere både svære livssituationer hos dine medarbejdere og dine egne personlige eksistentielle dilemmaer. Endelig får du indsigt og træning i, hvordan du med autentisk og troværdig kommunikation kan øge den relationelle tillid og opnå større gennemslagskraft.

Dag 1

Faglig ledelse i den offentlige forvaltning

Formålet med dagen er at udvikle din indsigt i, hvad der kendetegner dine medarbejders fagligheder, og hvordan du bedst udøver faglig ledelse i forskellige situationer. Vi kommer omkring, hvordan fagfaglighed hænger sammen med embedsmandsfaglighed, og hvad det vil sige at udøve et fagligt skøn. Vi ser også på sammenhængen mellem viden, rationalitet og følelser samt betydningen af tvivl og usikkerhed. I forlængelse af den anden hjemmeopgave arbejder vi med, hvordan du kan bruge dine medarbejders perspektiver til at udvikle din egen forståelse af en selvvalgt problemstilling.

Dagens temaer

- Faglighed i teori og praksis
- Faglig dømmekraft
- Offentlige værdier og bureaukratisk etos
- Faglighed og følelser
- Ledelse af faglighed og ekspertise.

Sidst på dagen forbereder vi hjemmeopgaven til modul 3.

Du møder

Kirstine Zinck Pedersen, ph.d., lektor, CBS

Anne Mette Møller, ph.d., lektor, CBS

Dag 2

Ledelse af digital transformation og diversitet

Formålet med dagen er at sætte dig i stand til at forholde dig aktivt og reflektivt til aktuelle dagsordener i den offentlige sektor. Om formiddagen bliver du præsenteret for den nyeste viden om digital transformation i offentlige organisationer ud fra et ledelses- og medarbejderperspektiv. Vi ser på, hvordan digitale teknologier former dit handlingsrum i hverdagen. Du får også redskaber til at reflektere over, hvordan og hvornår du bedst udøver hybrid- og distanceledelse, hvis dine medarbejdere fx ikke er fysisk til stede på arbejdspladsen.

Om eftermiddagen sætter vi fokus på inkluderende ledelse. Her får du en forståelse for egne og organisationens bias og konkrete redskaber til, hvordan du som leder bidrager til at skabe og understøtte en mangfoldig og inkluderende arbejdskultur. Eftermiddagens undervisning er på engelsk.

Dagens temaer

- Hvordan digitalisering forandrer offentlige organisationer
- Ledelse i en hybrid kontekst og ledelse på distancen
- Betydningen af automatisering og AI for ledelsesroller og -opgaver
- Forståelse for egne og organisationers bias og strategier til at blokere bias
- Understøttelse af diversitet og mangfoldighed blandt medarbejderne
- Værktøjer til at lede diversitet og skabe en inkluderende arbejdskultur.

Du møder

Poornima Luthra, ph.d., lektor, CBS
Anne Mette Møller, ph.d., lektor, CBS

Dag 3

Ansvar, autenticitet og integritet i ledelse

Formålet med dagen er at diskutere og reflektere over, hvordan du som leder kan arbejde med dine egne værdier, øge din indsigt i, hvad du selv står for, og skabe autenticitet i dit eget lederskab. Du arbejder med bedre at kunne håndtere dine personlige eksistentielle dilemmaer og andre menneskers svære livssituationer. Gennem forskellige øvelser får du et sprog for spørgsmål om ansvar, skyld, skam og sorg, som du kan bruge i forandringstider.

Dagens temaer

- Eksistentielle dilemmaer i ledelse
- Relationen mellem privat- og arbejdsrolle
- Hvordan håndterer du ansvar, skyld og fejl
- Autenticitet i lederskabet: at holde sig selv og jobbet ud
- Dine værdier og din modstandskraft i svære situationer.

Du møder

Camilla Sløk, ph.d. i teologi, lektor, CBS

Dag 4

Troværdig kommunikation med effekt

Formålet med dagen er at styrke din personlige kommunikation som leder. Du bliver trænet i, hvordan du med autenticitet kommunikerer troværdigt, så din modtager får tillid til det, du siger. Vi arbejder målrettet med at skabe sammenhæng mellem din intention med kommunikationen og den oplevelse, du skaber hos modtageren. Du får indsigter og konkrete redskaber, der giver din kommunikation større effekt og øger din gennemslagskraft, så andre lytter og respekterer, hvad du siger.

Træningsdagen kombinerer teori, refleksion og praktiske øvelser og gør dig stærkere og mere sikker i din kommunikation.

Dagens temaer

- **Troværdighed:** hvordan du skaber og opretholder tillid gennem din personlige kommunikation
- **Effektiv kommunikation:** hvordan du bedst sikrer, at andre oplever dine budskaber, som de er tænkt
- **Gennemslagskraft:** hvordan du leverer klare budskaber, der gør indtryk på andre.

Sidst på dagen forbereder vi en analyse af din ledelseskommunikation, som vi tager afsæt i på dag 2 på modul 3. Analysen viser dine styrker og udviklingspunkter og hjælper med at målrette træningen.

Du møder

Anne Katrine Lund, ph.d. i retorik og strategisk kommunikationsrådgiver

Modul 3

Skab resultater og værdi som offentlig leder

1 + 2 dage uden overnatning

Modul 3 på 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse' sætter fokus på, hvordan du kan arbejde med at sikre, at din organisation skaber resultater og løser sine opgaver. Som leder har du brug for forskellige informationer om organisationens performance. Du får indsigt i, hvordan organisationens økonomiske styringssystemer og målinger af performance påvirker dine medarbejders motivation og adfærd. Du får også mulighed for at reflektere over din organisations kerneopgave, og hvordan du kan arbejde systematisk med ledelse og med at sikre, at I løser opgaverne.

Dag 1

Incitamenter og motivation

Formålet med dagen er, at du bliver klædt på til at identificere og analysere de forskellige former for økonomisk styring og måling, som findes i din organisation. Du får indsigt i, hvordan organisationens styringsformer påvirker både medarbejdernes måde at arbejde på i praksis og deres motivation for at løse opgaverne. Gennem forskellige øvelser kommer vi tættere på konsekvenserne af incitamentssystemer, budgettering, digitalisering, rankings og taktstyring, og du bliver trænet i at analysere organisatoriske og psykologiske effekter af styringstiltagene.

Dagens temaer

- Hvordan din organisations brug af styringsinstrumenter og ledelsesinformation påvirker dine medarbejders motivation og adfærd
- Hvad der motiverer og ikke motiverer dine medarbejdere
- Konkrete styringsværktøjer som budgettering, målinger, evalueringer og resultat-, præstations- og incitamentsstyring
- Perspektiver på økonomi og værdiskabelse.

Du møder

Ivar Friis, ph.d., lektor, CBS

Anne Mette Møller, ph.d., lektor, CBS

Dag 2

Nærværende og effektiv ledelseskommunikation i praksis

Formålet med dagen er at træne din evne til at kommunikere nærværende og effektivt i praksis. Mange ledere oplever, at mennesker omkring dem har et næsten umætteligt behov for 'mere kommunikation'. Som offentlig leder skal du i en travl hverdag bl.a. forklare strategien for medarbejderne, håndtere konflikter konstruktivt og være nærværende i dine relationer.

Med udgangspunkt i data fra deltagernes personlige kommunikationsmålinger zoomer vi ind på holdets fælles styrker og udviklingsområder og benchmarker op imod målinger fra andre ledere. Vi undersøger, hvad der knirker, og hvad der virker i praksis.

Gennem træning og refleksioner bliver du rustet til at løfte din ledelseskommunikation til et nyt niveau. Vi kombinerer teori og øvelser på måder, der hjælper både din kommunikation og din prioritering i dagligdagen.

Dagens temaer

- **Effektiv ledelse af retning og mening:** hvad der skal til
- **Tydelig ledelse:** hvordan du modvirker uklarhed
- **Psykologisk tryk og konflikter:** hvad du skal være opmærksom på
- **Nærvær i hverdagen:** hvordan du skaber plads til autentisk ledelse.

Du går fra dagen med indsigt og inspiration til at undgå de alvorligste snubletråde i din ledelseskommunikation. Du har fået redskaber til at håndtere de største kommunikationsudfordringer i hverdagen og hørt erfaringer fra andre ledere i praksis.

Du møder

Anne Katrine Lund, ph.d. i retorik og strategisk kommunikationsrådgiver

Dag 3

Resultatorienteret lederskab og organisationens kerneopgave

Formålet med dagen er at give dig indsigt i, hvordan du med fokus på at udvikle dine medarbejdere og jeres fælles vaner og rutiner kan sikre en overordnet værdiskabelse. Vi tager udgangspunkt i et udefra og ind-perspektiv, hvor du bliver trænet i at analysere jeres interessenters forståelse af organisationens kerneopgave, og hvordan du kan omsætte indsigterne i praksis og bruge dem til at skabe resultater.

Dagens temaer

- Hvad er min organisations kerneopgave?
- Hvordan bidrager vi til offentlig værdiskabelse?

- Hvordan kan jeg som leder arbejde med mennesker og processer på en måde, der gør os i stand til sammen at levere på kerneopgaven?
- Kortlægning og udvikling af organisationens kapabiliteter og organisatoriske rutiner.

Vi runder 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse' af med en opsamling på de tre moduler, og du får information om eksamen og dine muligheder for netværk og videreudvikling. Efter afslutningen af den faglige del er der reception i Djøf med bobler og kransekage.

Du møder Michael Pedersen, ph.d., lektor, CBS og Anne Mette Møller, ph.d., lektor, CBS

Eksamen

Eksamen består af en 10-siders skriftlig opgave med mundtligt forsvar baseret på din egen case, hvor du inddrager litteratur fra faget. Undervejs på uddannelsen udarbejder du 3 kortere hjemmeopgaver, som du tilføjer som bilag til den afsluttende opgave. Bedømmelsen er en helhedsbedømmelse af den skriftlige og mundtlige præstation.

Netværksfrokost

Fælles afslutning på 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse'

Vi slutter uddannelsen med en fælles frokost hos Djøf, når alle har været til eksamen. Her får du mulighed for at netværke og fortsætte med at dele erfaringer med de andre ledere.

Uddannelsens form

Undervisningen på 'Chefuddannelsen – nye veje i offentlig ledelse' er tilrettelagt som en blanding af forskningsbaserede oplæg, refleksionsøvelser, fælles drøftelser, hjemmeopgaver og træning med fokus på, at du udvikler specifikke kompetencer.

Du afleverer 3 skriftlige opgaver undervejs

1: Hvad er ledelse for mig? En halv sides refleksionsopgave baseret på dine egne erfaringer.

2: Hvad kan jeg lære af andres perspektiver? Opgaven er en skriftlig præsentation af en selvvalgt case/problemstilling og dine refleksioner over interviews med udvalgte medarbejdere. Opgaven skal indeholde en perspektivering til teori og begreber i pensum og fylde 5 sider.

3: Hvad kan jeg lære af andre lederes kontekst og praksis? Opgaven skal tage udgangspunkt i en dags minipraktik, hvor du følger en anden leder fra holdet. I opgaven skal du dele dine refleksioner over, hvad du har fået øje på i forhold til egen ledelse ved at observere en anden leders kontekst, hverdag og tilgang til ledelsesopgaven. Opgaven skal indeholde en perspektivering til udvalgte teorier og begreber i pensum og fylde 5 sider.

Du vil modtage uddybende informationer om eksamen og hjemmeopgaver i løbet af uddannelsen.

Undervejs på uddannelsen forstærker Djøfs digitale læringsportal din læring med forskellige læringsaktiviteter og materialer. Sammen gør vi noget godt for miljøet ved at spare på det trykte materiale. Log på portalen fra en browser, lige når du har brug for det, og lær de andre ledere og underviserne at kende allerede før uddannelsen starter.

Undervisere

Anne Mette Møller – Kursusleder, lektor og ph.d., CBS

Anne Mette er forsker og underviser i organisation og ledelse med fokus på, hvordan den praktiske implementering af politiske og faglige idealer former borgernes møde med den offentlige sektor.

Hun er optaget af at forstå de spændinger, udfordringer og dilemmaer, der opstår, når ledere og medarbejdere skal omsætte abstrakte visioner, regler og retningslinjer til konkret handling. Anne Mette er en erfaren og engageret underviser og en efterspurgt oplægsholder med stor passion for at bidrage til at udvikle offentlig ledelse. Aktuelt har hun særligt fokus på, hvordan faglig ledelse kan understøtte og udvikle faglig viden og dømmekraft hos den enkelte medarbejder og i organisationen som helhed. Anne Mette er cand.scient.soc., ph.d. i statskundskab og lektor på Institut for Organisation på CBS og tilknyttet CBS Leadership Center.



Susanne Boch Waldorff – Lektor og ph.d., CBS

Susanne er en erfaren underviser og tidligere kontorchef. Hun har i en lang årrække arbejdet med, hvordan offentlige organisationer kan implementere reformer, ledelsesmodeller og styringsidéer i praksis. I flere forskningsprojekter har hun interesseret sig for de spændinger og udfordringer, der kan opstå, når opgaver skal løses på nye måder, men også for, hvordan offentlige ledere kan arbejde på at skabe værdi for borgere og samfund. Susanne er analytisk og engagerende i sin undervisning. Hun har modtaget en pris for udvikling af undervisningsmateriale om organisationers strategier. Ud over rollen som kontorchef har Susanne været ansat i et departement og en kommune. Hun er cand.scient.pol., ph.d. og lektor på Institut for Organisation på CBS.



Camilla Sløk – Lektor og ph.d. i teologi, CBS

Camilla har mange års erfaring med undervisning og udvikling af offentlige ledere, især på Master of Public Governance og HD. Camilla har specialiseret sig i ledelsesetik, organisatoriske dilemmaer og værdikonflikter. Hun har særligt fokus på de eksistentielle og etiske udfordringer, ledere står over for i deres ledelsespraksis. I sin forskning undersøger Camilla, hvordan ledere oplever disse dilemmaer, og hvad det gør ved dem selv. Hun har modtaget flere priser for sin evne til at formidle forskning og er bl.a. forfatter til 'Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab' (2020) og 'Blod, sved og tårer – om ansvar og skyld i ledelse' (2014). Hendes næste bog, 'Fejl og forsoning i organisationer', udkommer i februar 2025. Camilla er ph.d. i teologi, master i pastoral care og lektor på CBS.



Anne Katrine Lund – Strategisk kommunikationsrådgiver, ph.d.

Anne Katrine er strategisk kommunikationsrådgiver med fokus på troværdighed, og hun elsker med et kritisk og konstruktivt blik at inspirere og udfordre ledere til at gøre det endnu bedre. Blandt kunderne er landets største offentlige og private organisationer. Anne Katrine er forfatter til over 20 bøger om strategisk kommunikation. Hun er selvstændig strategisk rådgiver og ph.d. i retorik.



Poornima Luthra – Studielektor, ph.d., CBS

Poornima er drevet af en passion for at styrke organisationers udvikling mod at blive reelt inkluderende arbejdspladser. Formålet er at skabe arbejdspladser, hvor mangfoldighed trives, og alle stemmer værdsættes. Hendes arbejde er centreret omkring at udvide forståelsen af mangfoldighed og gøre det muligt for alle at agere aktivt i arbejdet for at fremme inklusion. Når det gælder ledelsesudvikling, har hun særligt fokus på inkluderende ledelse som en vej til at skabe meningsfuld forandring. Poornima har skrevet bøgerne 'Leading Through Bias' (2023), 'The Art of Active Allyship' (2022) og 'Diversifying Diversity' (2021). Thinkers50 har udnævnt hende som en af verdens 30 mest lovende ledelsestænkere, og hun har samarbejdet med nogle af de største globale virksomheder.



Christina Hersom – Erhvervspsykologisk seniorledelseskonsulent, Implement Consulting Group

Christina har mange års erfaring inden for erhvervspsykologi og ledelse. Med fokus på trivsel, personlig energi og præstation arbejder hun med menneskelige dynamikker i organisationer. Hun støtter topledere og mellemledere, lederteams og organisationer i at navigere gennem udfordringer. Med fokus på resiliens arbejder hun både akademisk og praktisk på at skabe holdbare løsninger i stressende miljøer, som samtidig tilbyder muligheder for læring og vækst. Christina har omfattende erfaring med undervisning, engagerende træning og personlig udvikling. Hun er cand.mag. i psykologi og virksomhedsstudier, master i positiv psykologi, ph.d.-studerende i resiliens og seniorledelseskonsulent i Implement Consulting Group.

**Kirstine Zinck Pedersen – Lektor og ph.d., CBS**

Kirstine er en erfaren underviser inden for organisatorisk forandring på bl.a. masteruddannelser. Kirstines forskning fokuserer primært på de organisatoriske, praktiske og etiske konsekvenser af reformer og forandringer i og af den offentlige sektor. Særligt har hun haft fokus på, hvordan styringsforsøg har betydning for arbejdspraksisser, professionelle roller, faglig dømmekraft og mødet med borgerne. Kirstine har derudover en stærk interesse i, hvordan individuel og organisatorisk læring finder sted inden for rammerne af bureaukratiske organisationer. Hun er cand.mag. i filosofi/socialvidenskab, ph.d. og lektor på Institut for Organisation, CBS.

**Ivar Friis – Lektor og ph.d., CBS**

Ivar har i en årrække undervist i styring af den offentlige sektor på masterstudier (MPG og MPA). Han er interesseret i, hvad der sker med offentligt ansattes motivation, når centrale styringstiltag møder en lokal praksis. Ivars undervisning og forskning er specielt fokuseret på økonomiske incitamenters rolle i organisationer, og især på spændingerne mellem økonomiske incitamenters og andre typer motivation som altruisme og public service motivation, som ofte anses for at være klassiske kilder til motivation i organisationer. Han har både undervist i økonomistyring og kvalitetsstyring og er interesseret i at formidle en god dialog mellem teori og praksis. Ivar er ph.d. og lektor på Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, CBS.

**Michael Pedersen – Lektor og ph.d., CBS**

Som underviser er Michael optaget af at omsætte deltagernes kerneopgave til strategisk værdiskabelse i hverdagen. For ham handler resultatorienteret ledelse om at koble menneskers måde at lede sig selv på, organisationens dagligdagsrutiner og strategiske mål på en måde, der gør organisationen i stand til at levere konkret og meningsfuld offentlig værdiskabelse. Hans forskning og undervisning er dedikeret til at forstå og styrke resultatorienteret ledelse i praksis. Han motiveres af at se ledere opdage nye perspektiver, når de arbejder med, hvordan forståelse af kerneopgaven kan blive en drivkraft for succesfuld forandring og bedre resultater i hverdagen. Hans ekspertområder omfatter ledelse af selvledelse, resultatorienteret lederskab og vaners betydning for forandringsprojekter. Michael er cand.merc.fil., ph.d. og lektor på Institut for Business, Humaniora og Jura, CBS.

