

## NYHEDSBREV OM LEDELSE DECEMBER 2005

Kære læser!

Med dette sidste nyhedsbrev i indeværende år, vil jeg gerne takke for alle kommentarerne og forslag i løbet af året. Det er godt og inspirerende at få feedback, så jeg vil opfordrer jer til også i det kommende år at komme med jeres forslag og kommentarer.

Har du ikke allerede besvaret det lille spørgeskema om fusioner/organisationsændringer, så håber jeg, at du kan afsætte de 5 min. det tager. Jeg kan allerede nu fornemme, at der kommer nogle meget spændende resultater ud af undersøgelsen. Dit svar kan være med til at give yderligere bredde og dybde i undersøgelsen.

Endelig vil jeg gerne slå et slag for vores nye koncept om videndeling: Den Dybe Tallerken. Du kan læse en kort introduktion i nyhedsbrevet og meget mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Morten Lund, ejer og adm. direktør for Questback Denmark har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold i dette nummer:

- 1. Hvad du ønsker skal du få .....**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 3. Deltag i undersøgelse af fusioner/store organisationsændringer!**
- 4. Vi skal være bedre til at netværke – resultat af undersøgelse**
- 5. Den Dybe Tallerken – sætter turbo på videndeling!**
- 6. Få et bedre beslutningsgrundlag – web-baserede analyser!**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@tegkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@tegkamp.dk)  
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@tegkamp.dk](mailto:afmeld@tegkamp.dk).

Med ønsker om en god jul og et godt nyt år!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. Hvad du ønsker skal du få .....

Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Julen står for døren, så hvad er mere nærliggende end at begynde at tænke over, hvad du ønsker dig – af dine omgivelser og af fremtiden. Hvor provokerende det end kan lyde, så får man ofte hvad man ønsker eller forventer sig. Vores forventninger til omgivelserne påvirker i høj grad vores adfærd og vores valg. Og omgivelserne reagerer oftest i overensstemmelse med vores valg.

Hvad forventer du – det værste eller det bedste?

### Har du positive forventninger til dine opgivelser?

Den tyske digter Goethe har engang sagt:

”Behandl en mand, som han er og han vil vedblive med at være, som han er. Behandl en mand, som han kan og burde være og han vil blive, som han kan og burde være.”

Pointen er, at man kan øve indflydelse gennem positive forventninger.

For et par år siden kom jeg i en virksomhed for at hjælpe en leder med at udvikle hans afdeling. Han havde været leder for afdelingen i knapt 1 år. Da han havde fået lederstillingen, var han blevet advaret mod medarbejderne. Resten af organisationen anså disse medarbejdere som udygtige, sure, uvillige til at yde service, uforskammede, langsomme osv. Og lederen var ganske enig i betragtningerne, medarbejderne havde til fulde levet op til deres dårlige ry i organisationen. Han var simpelthen så træt af de dumme medarbejdere.

Som et led i udviklingen af afdelingen overværede jeg et af afdelingsmøderne. Chefen åbnede mødet med at skælde ud over, at han igen havde fået klager over afdelingen, de havde igen ikke nået deres mål. Andre kunne lave de samme opgaver med færre ressourcer. Da chefen havde kørt sig op på sit højeste, sagde han, at der vil rulle hoveder, hvis ikke de tog sig sammen og blev bedre. I den kommende tid talte jeg med chefen og medarbejderne både individuelt og samlet. Medarbejderne var fuldt ud klar over, at de havde et dårligt ry i resten af virksomheden, men det cementerede bare deres opfattelse af, at de andre var dumme og ikke forstod dem. De havde overhovedet ikke lyst til at yde nogen form for service, når de bare blev mødt med surhed og vrede.

Det kunne være blevet sådan ved, hvis ikke deres chef på et tidspunkt havde brudt den negative spiral.

Jeg fortalte chefen om mine observationer og sammen lagde vi en plan for, hvordan den negative spiral kunne brydes. Allerførst startede chefen med at formulere nogle positive forventninger til medarbejderne. Dernæst gik chefen i gang med at mødes med hver enkelt, spørge til dem og ikke mindst lytte til dem. Han fortalte dem, at han troede i bund og grund, at de kunne løse deres opgaver. Når de rent faktisk ikke gjorde det, måtte der være en årsag til det. Og det viste sig, at de ikke følte sig klædt på til opgaven, at de simpelthen manglede kompetencer til at løfte opgaven. Og at der aldrig var blevet lyttet til dem, når de forsøgte at sige det. Den næste del af planen var at involvere medarbejderne i udviklingen af medarbejderne og afdelingens image. Medarbejderne var selv med til at formulere, hvordan de gerne ville opfattes af omgivelserne. Og de ønskede selvfølgelig et helt andet positivt image.

Det er selvfølgelig en proces, der tager tid, men stille og roligt ændrede medarbejderne sig. De oplevede at omgivelserne gav dem positiv feedback og begyndt at have positive forventninger til dem og deres service. Og de begyndte at have lyst til at leve op til de positive

forventninger. Jeg synes selv, at det er et godt eksempel på, hvordan vi kan påvirke vores omgivelser både negativt og positivt med vores forventninger.

### **Fremtiden kommer ikke af sig selv – den bliver formet af nogen.**

Fremtiden er ikke bare noget, der kommer dumpende af sig selv, den skabes i høj grad af os selv. Fremtiden skabes af de tanker, beslutninger og handlinger, vi foretager os i nutiden. Vores forventninger til fremtiden påvirker vores adfærd og vores handlinger. Der er en tendens til at både, det vi frygter og det vi håber kommer til at ske – fordi vi lader vores handlinger styres, af det vi gerne vil undgå eller det vi gerne vil opnå. Man kan f.eks. undre sig over, hvor mange billister der i forbindelse med uheld er kørt ind i det eneste træ, der har stået på en lang vejstrækning. Formodningen er, at i det øjeblik billisten mister herredømmet over bilen, fokuserer han på vejtræet og på at han skal undgå det. I stedet for at køre ud på marken får opmærksomheden mod vejtræet så meget energi, at det kommer til at virke dragende fremfor det modsatte.

Hvor er din fokus? Er du styret af det, du gerne vil opnå eller af det, du gerne vil undgå?

### **Hvad ønsker du dig af fremtiden?**

Hvis du gerne vil øve indflydelse på fremtiden må du starte med at formulere dine ønsker, altså det, du gerne vil have. Hvad ønsker du dig af dine medarbejdere, dine kollegaer og af dine chef? Hvilke udfordringer kunne du godt tænke dig? Hvordan kunne du godt tænke dig at udvikle dig. Være så konkret som muligt. Når du har formuleret dine ønsker og positive forventninger til fremtiden, har du taget det første skridt til at begynde at skabe fremtiden.

God vind i fremtiden!

*Bragt i Fr.Borg Amts Avis den 8/12-2005*

## **2. "5 skarpe" om ledelse**

**Morten Lund**, 41 og ejer af, og adm. direktør for Questback Denmark, har arbejdet med B-2-B, salg/markedsføring og organisationsudvikling siden 1989, i virksomheder som Paul Klinge A/S, Danfoss, ThermoKing, Carrier Transicold samt JohnsonDiversey. Udover en teknisk/merkantil grunduddannelse, har han gennemført en række lederudviklingsprogrammer i både indland og udland. Har været leder siden 1995, og har i Maj 2005 etableret egen virksomhed indenfor e-Research værktøjer til web-baserede analyser og undersøgelser indenfor Markedsanalyser, Kundetilfredsheds analyser, Human Development & Webprofilering.  
Er gift med Susan Hjorslev Lund, som ejer og leder reklamebureauet MARASCHINO.

### **1) Hvorfor blev du leder?**

At blive leder er uden tvivl noget man 1. skal have lyst til, 2. det skal falde naturligt at indtage rollen som leder, og 3. det skal virke på andre som man trives med det. Fra barnsben faldt de 2 første parametre mig naturligt for, hvorimod det 3. parametre er det som enhver leder, efter min mening, til stadighed må være bevidst omkring, og til stadighed arbejde med. Grunden til at jeg blev leder ligger i udfordringen hele tiden at være observant på 3. parameter, via dialog med familie, kolleger, kunder og andre stakeholders.

## 2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Efter i mange år at have levet en relativt "beskyttet" tilværelse i nogle gode og sunde virksomheder, med kompetente medarbejdere og homogene ledelsesteam, er udfordringen nu, at jeg sammen med den organisation jeg er ved at opbygge, skal være på toppen af alt. Dvs. administration (drift), strategi, kommunikation, organisationsudvikling, opbygning af kundebase etc. Kort sagt alt. Det stiller især krav til at kunne prioritere min tid, således jeg kan arbejde med maksimalt output i de ca. 10-12 timer/dag, som jeg personlig formår at være effektiv i. Dette kombineret med at familielivet skal og fortsat skal have en prominent plads i mit liv. Så selvom flosklen lyder at man "brænder for sagen", så er jeg også meget bevidst om den omkostning det kan have på privatsfæren.

## 3) Hvilken ledelsesmæssig udfordring har du lært mest af ?

Fra Januar 2000 til December 2001, bestred jeg en stilling som Direktør for Carrier Transicolds Europa organisation i Rotterdam, Holland, med ansvar for Europa, Mellemøsten & Afrika. Jeg var blevet hentet til opgaven fra en konkurrerende virksomhed, med 2 altoverskyggende opgaver; migrer/optimer salg og service funktionen, og dette samtidig med at ikke u-ambitiøst vækstsmål.

Dette have jeg accepteret, og vidste også det ikke ville blive en let opgave at løse, dels fordi jeg stod som a) dansker i en primært hollandsk organisation, b) med reference til en amerikansk ledelse i Syracuse NY, USA, samt det faktum at jeg kom fra en direkte konkurrent. Men da jeg var meget bevidst om dette, valgte jeg at tage en, måske typisk dansk, direkte vej for at løse opgaven. Det gør lige ondt at fjerne et hæfteplaster langsomt, som hurtigt, så de organisatoriske ændringer jeg, sammen med det lokale ledelsesteam, besluttede at gennemføre, skete på mindre end 3 måneder. Selvsagt måtte nogle finde sig til rette med andre arbejdsopgaver end tidligere, men det lykkedes os at implementere en Key Account Team struktur, som den dag i dag fungerer tilfredsstillende for virksomheden. Vi formåede endda at "næsten" opnå vore vækstsmål (index 96).

Læringen for mig var, i korte træk; vær bevidst om hvad du vil, vær bevidst om at andre ved det, vær lyttende og dialog skabende. Foretag ændringer hurtigt, og træk ikke evt. piner ud. Men vigtigst af alt, vær den du er, altid, så risikerer du ikke at skulle indtage en rolle du ikke kan stå inde for.

## 4) Hvordan håndterer du stress ?

For mig, er stress en del af det at arbejde engageret med opgaverne. Dvs. evnen til at kunne håndtere opgaver effektivt, selv i pressede situationer. Stress er for mig også en drivkraft, hvis den da er positiv, og det mener jeg man selv, til en vis grænse er herre over. Jeg skelner mellem den påførte stress, dvs. udefra kommende kræfter, som man ikke kan regulere selv, samt den selvskabte stress, dvs. ikke at evne at prioritere på en måde hvor man løser sine ting rettidigt om med den fornødne omhu. Sidste del er man selv herre over, og kan kun takke sig selv for hvis det påvirker dagligdagen, men den første del er en fast del af erhvervslivet, og mit bedste råd, baseret på egen erfaring, er at acceptere dette og udvikle en evne til at manøvrere i dette.

MEN, når bølgerne går højt, det eksterne eller interne miljø ikke lige er, som man ønsker det, tager jeg mit arbejdstøj på, går i haven i sommerhuset, kløver brænde i rum-metervis eller nyder et glas god rødvin sammen med min kone, som helt klart evner at få mig til at rette fokus tilbage på det jeg kan gøre noget ved, og ikke det som jeg alligevel ikke kan gøre noget ved.

## 5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej ?

Vær åben, ærlig og bevar din integritet. Gå ydmygt til opgaven, dyrk og udbyg dit netværk samt forbliv dig selv.

### 3. Undersøgelse af fusioner/store organisationsændringer

#### Brug 5 min. og besvar 10 spørgsmål!

Fusioner og organisationsændringer er på dagsordenen. Teglkamp & Co undersøger, hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves på alle niveauer i organisationen. Vi undersøger også, om der er forskel på offentlige og private virksomheder. Undersøgelsen er 2-delt alt efter om, du har oplevet eller står foran fusioner og/eller store organisationsændringer.

Du **har allerede oplevet** fusion/store organisationsændringer:

<http://response.questback.com/TeglkampCo/S1DdM4X81G/>

Du **står foran** fusion/store organisationsændringer:

<http://response.questback.com/TeglkampCo/SZ9a1D5eg8/>

Du er selvfølgelig mere end velkommen til at deltage i begge undersøgelser, hvis det er relevant for dig.

Undersøgelsen vil efterfølgende danne baggrund for artikler og foredrag over emnet forandringer og forandringsledelse.

### 4. Vi skal være bedre til at netværke

*Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*

Allerførst vil jeg gerne takke de 575, der har deltaget i undersøgelsen om at netværke, som Teglkamp & Co har lavet i samarbejde med StepStone. I det følgende trækker vi nogle af hovedkonklusionerne op fra undersøgelsen.

#### Vi er bevidste om det at netværke, alligevel vil vi gerne blive bedre

Besvarelser viser, at hver 3. af de adspurgte er meget bevidste om networking, hvorimod knap halvdelen eller 46 % mener, at de kan blive bedre og hver 4. eller 24 % decideret føler, at de er dårlige til at netværke.

Generelt er kvinderne mere bevidste om at netværke. Således har 33 % af kvinderne besvaret, at de er meget bevidste om at netværke mod 26 % af mændene.

#### Vi netværker mest blandt venner

Når vi netværker, gør vi det mest blandt venner. Således siger 70 %, at de bruger vennerne som netværk og næsten lige så mange, 67 % netværker i forbindelse med arbejdet.

Mænd og kvinder har en forskellig netværksprofil. Således bruger 54 % af kvinderne familien som netværk mod kun 45 % af mændene og 74 % af kvinderne bruger vennerne mod 66 % af mændene. Hvorimod mændene er lidt mere tilbøjeligt til at bruge de professionelle netværk med 31 % mod kvindernes 25 %.

#### Uformelle netværk er de mest populære

61 % af de adspurgte deltager ikke i nogen form for professionelle netværk, altså netværk, hvor man enten betaler og/eller der er en central styring af netværksaktiviteterne. Vi holder os altså til de uformelle netværk, der består af vores venner og bekendte, familie og vores arbejdsplads.

Kun hver 5. af de adspurgte er med i et professionelt netværk og kun hver 10. er med i 2 professionelle netværk.

### **Vi bruger primært netværket arbejdsrelateret og til sociale formål**

Knap halvdelen eller 44 % siger, at de primært bruger deres netværk arbejdsrelateret. Hver 4. bruger primært netværket socialt. Kun hver 6. aktiverer netværket, når de gerne vil have et nyt job.

### **Personlig kommentar**

Undersøgelsen viser, at selvom vi i de senere år har talt meget om netværk, har vi stadig en vis blufærdighed omkring det. Vi er således ikke meget for at kaste os ud i at netværke uden for de kredse, vi kender i forvejen. Det er imidlertid godt at se, at så mange er bevidste om at bruge deres netværk på arbejdet. Det er et stort plus for opgaveløsningen. Det har alle gavn af både arbejdsgiver og selvfølgelig også den enkelte. Jeg vil dog gerne slå et slag for også at anvende de mere professionelle netværk. Det er altså med til at udvide netværket betragteligt, ligesom man ofte også kan få noget andet inspiration, end man kan fra sine venner og bekendte. Jeg mener bestemt, at vi kan netværke mere professionelt end vi generelt gør i dag.

## **5. Den Dybe Tallerken – sætter turbo på videndeling!**

Der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken! Vil du i stedet være med til at videreudvikle den?

Teglkamp & Co lancerer nu et helt nyt koncept for videndeling. Ideen er på meget kort tid at genere en meget stor fællesmængde af viden, inspiration og værktøjer indefor et udvalgt tema.

Den Dybe Tallerken består af 4 årlige temaer. Til hvert tema er der knyttet en række forskellige aktiviteter:

- Internetbaseret spørgeundersøgelse - bredt
- Indsamling af deltagernes viden og bidrag
- ½-dags workshop med oplæg og videndeling
- Efterfølgende bearbejdning og udsende af skriftligt materiale

Vi går i luften med første tema - Værdier og værdibaseret ledelse. Workshoppen afholdes 15. marts 2006.

Læs mere om konceptet og tilmelding på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [tallerken@tegkamp.dk](mailto:tallerken@tegkamp.dk)

## **6. Få et bedre beslutningsgrundlag – web-baserede analyser!**

Mange gange overraskes vi over, hvad vores kunder, brugere og medarbejdere rent faktisk mener.

Det behøver ikke at være besværligt eller dyrt at få et større kendskab og dermed bedre beslutningsgrundlag. Teglkamp & Co. anvender det web-baserede analyseværktøj Questback og kan eksempelvis lave følgende undersøgelser:

- Tilfredshedsanalyser - kunder, brugere, medarbejdere, samarbejdspartnere
- Udvikling af nye ideer
- Værdimålinger
- Tilfredshed med website og/eller nyhedsbrev
- Måling af stressniveauet i virksomheden
- Evalueringer af projekter, processer, produkter, undervisning og meget mere

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)