

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2007

4. årgang

Kære læser!

Sommeren står for døren. Forhåbentligt med godt vejr og en god ferie forude. Til at gå ferien i møde har vi sammensat et ekstra stort nyhedsbrev med et antal artikler, der forhåbentligt vil interessere dig.

Første artikel handler om at manglende mentalt nærvær under møderne ofte er med til at gøre møderne kedelige, ineffektive og i de værste tilfælde til ren spildtid.

Vi har nu bearbejdet resultaterne af vores undersøgelse om fusioner. Du kan læse et uddrag af undersøgelsen her eller gå ind på vores site og downloade hele undersøgelsen.

Annemette Ruth, kommandør i søværnet og chef for Policy- og Rådgivningsafdelingen i Forsvarets Personeltjeneste har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Marie Dalmark Hæstrup, direktør og konsulent i PR Kompagniet har skrevet endnu et indlæg om kommunikation – denne gang om vigtigheden af at afsætte de fornødne ressourcer til at kommunikere værdier og brand, når først de er udviklet.

Teglkamp & Co. har lavet en aftale, der indebærer, at vi kan udvælge og bringe artikler fra Business.dk. Denne gang har vi valgt at bringe en artikel som godt kunne ligge i forlængelse af artiklen om nærvær under møder. Den udvalgte artikel handler om at anvende e-mails på en mere nærværende måde, kan man sige.

Indhold i dette nummer:

- 1. Fravær af nærvær på møder!**
- 2. Leder i dag – hvad er udfordringerne? – deltag i undersøgelse**
- 3. Fusioner og store organisationsændringer – resultaterne af undersøgelsen 2007**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 5. Styr på kommunikationen, gi'r styr på relationerne**
- 6. Vind dit liv tilbage fra e-mailen – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 7. Ledelse af forandringer – kursus**
- 8. Rundt om fusioner og organisationsændringer**
- 9. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Fravær af nærvær på møder!

Af: Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Alle mødte til mødet og halvdelen var fraværende! Det handler om, at manglende mentalt nærvær under møderne ofte er med til at gøre møderne kedelige, ineffektive og i de værste tilfælde til ren spildtid.

De fraværende møder

Kender du det, at du sidder til et møde. Der er en, der lige nu fremlægger en lang redegørelse over et af emnerne på dagsordenen. Redegørelsen bliver måske lidt for lang og lidt for teknisk og på et tidspunkt lader du øjnene glider ud af vinduet, kigger ud uden egentlig at se og lader tankerne vandre. Det kan være, at du tænker på, den opgave, der ligger på dit skrivebord og venter på at du får tid til at kaste dig over den eller på den vanskelige samtale, du skal have med en medarbejder senere på dagen. Og på et tidspunkt glider tankerne måske over på, hvad du skal huske at købe med hjem til aftensmaden. Hvis ikke du selv kan genkende følelsen, så tro mig, det er der rigtig mange af dine kollegaer, der kan.

Næste gang du er til møde, så kig rundt og se hvor mange der undervejs er fjerne i blikket eller måske endda har gang i andre ting. Det kan være, at de sidder "diskret" og SMS'er. Mobiltelefonen er stillet på lydløs og ligger på bordet, men dens små rystelser, når der tigger en SMS ind, fanger ikke bare ejermandens opmærksomhed men også de omkringsiddendes. Det kan også være, at de sidder og skriver på små huskelister eller læser på andet materiale, som intet har med mødet at gøre.

Er den, der fremlægger problemstillingen, ikke selv tilstrækkeligt nærværende, vil han måske ikke opdage, at han taler for døve øren. Hans fokus er måske udelukkende at få fremlagt problemstillingen med alle de detaljer, som han har gennemtænkt på forhånd. På et tidspunkt kan han læne sig tilfreds tilbage – budskabet er blevet afleveret – hele budskabet! Problemet er bare, at det er ikke blevet modtaget, for mødedeltagerne er stået af for længst. De har kun hørt brudstykker af den samlede fremlæggelse.

Der kan nu ske det, at et par af mødedeltagerne opdager, at fremlæggelsen er slut og vågner op til død. Måske sidder de med lidt dårlig samvittighed over deres fravær, måske opdager de bare, at de mangler nogle informationer, fordi de ikke har hørt ordentlig efter under fremlæggelse. I hvert tilfælde begynder de at stille spørgsmål. En byge af spørgsmål, der måske allerede er blevet besvaret under fremlæggelse.

Et sådant møde som beskrevet ovenfor, tror jeg, de fleste af os har oplevet – nogle endda ret tit. Det manglende nærvær fra mødedeltagerne – både fremlæggeren og tilhørerne – er med til at trække mødet i langdrag og gøre det hamrende uinteressant for alle parter.

Vær en nærværende oplægsholder

Hvis du skal fremlægge en problemstilling eller holde et oplæg, kan du være nærværende i din fremlæggelse på flere måder. Det første du skal gøre er at kigge op fra dine papirer eller fra din powerpointpræsentation på projektoren. Se på de øvrige mødedeltagere, har du deres opmærksomhed, ser de for det meste op på dig og tilkendegiver de gennem nik med hovedet, at de lytter? Eller er de fjerne i blikket og har de gang i alle mulige andre ting? Hvis ikke du har deres opmærksomhed, er det jo sådan set spild af din og af deres tid at fortsætte på den måde.

Du kan få større nærvær ved at er stoppe undervejs og stille spørgsmål, der sikrer, at deltagerne er med og at du er på rette vej i din fremlæggelse. Involvering af deltagerne på mødet vil næsten altid skabe nærvær for alle parter. Du kan også overveje at dele den fremstilling op i flere bidder for derved at gøre det lettere at fastholde koncentrationen hos de øvrige deltagere.

Bliv en mere nærværende mødedeltager

Nærværende mødedeltagere er med til at skabe energifyldte og udbytterige møder. At være nærværende er et stykke af vejen en personlig beslutning. Jeg kan vælge, om jeg på forhånd vil slukke for min mobiltelefon under mødet, så den ikke undervejs forstyrrer mig. Jeg kan også vælge om jeg vil tage materiale med, som ikke er relevant for mødet og begynde at læse i dette materiale.

Jeg kan ikke vælge, hvad jeg tænker. Men jeg kan vælge at finde ud af, hvorfor jeg hele tiden kommer til at tænke på andre ting, end det der lige nu foregår under mødet. Det kan være, at jeg ikke er forberedt til mødet og derfor ikke kan følge med. Det kan også være, at jeg har en masse ting, der fylder og stresser mig. Måske burde jeg slet ikke være med til dette møde, da emnerne ikke har relevans for mig og mit ansvarsområde. Det kan være at en eller flere af de øvrige mødedeltagere taler i et indforstået eller meget teknisk sprog, der gør, at jeg ikke forstår halvdelen af, hvad de siger. Jeg kan vælge at gøre noget ved de elementer, der forstyrrer mit nærvær.

Sæt nærvær under møderne på dagsordenen

Er man en gruppe, der mødes fast, kan det være en rigtig god idé at sætte nærvær på dagsordenen. Find ud af, hvad der er gode møder for jer. På hvilke møder har I oplevet størst samlet nærvær og hvad der var årsagen til det? Lav nogle spilleregler for nærvær. Det kan være at man lover hinanden, at man siger til, hvis et møde bliver for teknisk eller snakken for indforstået. Det kan være, at man aftaler, at mobiltelefoner er slukkede og at man ikke sidder og laver andre gøremål under møderne. Det kan være, at man aftaler vægte dialog og spørgsmål fremfor lange redegørelser og enetaler.

Det kan være en rigtig god idé i en periode at bruge de sidste 5 minutter af et møde på at evaluere mødet. Var vi tilstrækkeligt nærværende - hvorfor og hvorfor ikke? Skal vi prøve at gøre noget anderledes næste gang?

Vær til stede i nuet

Nærvær handler om at være til stede her og nu. Nærvær handler om at se, mærke og forholde dig til de mennesker, det de siger og det der sker lige nu.

Vi holder mange møder, det er ofte en vigtig og nødvendig arbejdsform for at kunne løse vores opgaver. Men vores møder kunne på mange måder blive langt mere effektive og ikke mindst interessante, hvis vi kunne præstere mere nærvær under møderne.

Med ønske om nærværende og udbytterige møder i fremtiden!

2. Leder i dag – hvad er udfordringerne? – deltag i undersøgelsen

Der er i dag stor fokus på ledelse og ledelseskvaliteten. Teglkamp & Co. vil med denne undersøgelse gerne tage udgangspunkt i ledernes egne synspunkter på god ledelse og hvilke udfordringer, man har i lederstillingen. Vi håber, du vil dele dine oplevelser og erfaringer med os. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 3-5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/leder/> eller gå ind på www.teglkamp.dk og deltag i undersøgelsen.

3. Fusioner og store organisationsændringer – resultaterne af undersøgelsen 2007

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I marts og april måned 2007 gennemførte Teglkamp & Co. en større internetbaseret undersøgelse af hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves. Undersøgelsen har med enkelte ændringer været en gentagelse af den undersøgelse, som vi kørte i 2006 først på året.

Der indkom i alt 403 besvarelser.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Hele undersøgelsen kan downloades fra www.teglkamp.dk. I det efterfølgende skal nogle af de væsentligste konklusioner fremhæves.

Mange mellemledere og chefer føler sig uden for indflydelse

Lige knapt hver 2. mellemleder og godt hver 4 chef oplever ikke at have nogen indflydelse. Og det er et stort problem. Her er der basis for meget frustration og det er jo denne gruppe, som i høj grad skal være ansvarlige for at føre visionerne omkring fusionen ud i livet.

Ledelsen får bundkarakter

Det er en stor og kompleks opgave at lede en fusion. Og tilsyneladende er der ikke så mange ledere, der er gode til det. I hvert tilfælde får de bundkarakterer af deres medarbejdere, således peger under hver 10. på at fusionen har været godt ledet, hvorimod 4 og af 10 deltagerne beskriver fusionen som dårligt ledet.

Kommunerne har været relativt gode til at inddrage medarbejderne

Hele 2006 og frem til nu har for kommunernes vedkommende stået i fusionens tegn. Det har derfor været interessant og se, hvordan medarbejderne i kommunerne oplevede deres indflydelse i fusionen sammenholdt med medarbejderne i de private virksomheder. Undersøgelsen viser en markant forskel, idet inddragelsen af medarbejderne i processen er væsentlig højere i kommunerne. Hver 5 kommunale medarbejder føler, at de har haft nogen indflydelse mod under hver 10. private ansatte.

Et paradoks – de kommunalt ansatte har en mere negativ oplevelse af fusionen

Det kan opleves som et paradoks, at på trods af at de kommunalt ansatte generelt har haft større indflydelse på processen, er blevet mere inddraget og blevet bedre informeret, så er deres oplevelse markant mere negativ end undersøgelsens deltagere fra den private sektor. Således føler omkring 3 ud af 4 kommunalt ansatte at fusionen har været karakteriseret af utryghed mod kun 4 ud af 10 privat ansatte. Og 6 ud af 10 kommunalt ansatte mener ikke at fusionen blev den succes man havde regnet med.

De jobmæssige konsekvenser af kommunalreformen har været større end ved private fusioner

Det er meget tydeligt, at særligt kommunalreformen har betydet store jobmæssige omvæltninger. Reformen har på mange måder trukket tænder ud. Således har en langt større andel fået mere at lave og andre opgaver. Lige knapt halvdelen af de kommunalt ansatte angiver, at de har fået mere at lave som følge af fusionen.

Jo højere uddannelse, desto mere mobilitet i forbindelse med en fusion

Medarbejdere med en kontoruddannelse er mest stabile. Således angiver 46% af de kontoruddannede, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk, efter at de har været igennem en fusion.

Blandt medarbejder med en akademisk uddannelse er folk fra handelsskolerne langt hurtigere til at flytte sig. Således angiver 72% af de handelsuddannede, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk mod kun 55% af medarbejderne med en akademisk uddannelse.

Graden af den enkeltes indflydelse har stor betydning i fusionsprocessen

Lige knapt halvdelen af deltagerne uden indflydelse på fusionen mener, at dårlig ledelse har karakteriseret fusionen. Tilsvarende peger godt hver 4. med nogen eller stor indflydelse på, at fusionen har været dårligt ledet.

Manglende indflydelse får medarbejderne til at flygte. Således angiver 2/3 af deltagerne uden indflydelse i forbindelse med fusionen, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk. Tilsvarende har kun 4 ud af 10 af deltagerne med nogen eller stor indflydelse forladt virksomheden eller er på vej væk.

Flere magtkampe i fusioner

På mange måder ligner fusioner og store organisationsændringer hinanden og resultaterne i undersøgelsen ligger da også et langt stykke ad vejen på linie med hinanden. Der imidlertid nogle punkter, hvor forskellene træder mere tydeligt frem. Der er flere magtkampe i forbindelse med fusioner. Således angiver 43% der har været igennem en fusionen, at den var karakteriseret af magtkampe mod kun 31%, der havde været igennem en større organisationsændring.

Personlige kommentarer

Denne undersøgelse understreger igen det faktum, at mulighed for involvering og indflydelse i forandringsprocesser er et meget vigtig parameter i skabe succesfulde fusioner. Og desværre er ledelserne generelt ikke gode nok til at involvere og inddrage medarbejdere på alle niveauer. Der er her vi skal finde en af de væsentligste årsager til manglende succes i fusioner.

En af de vigtigste forudsætninger for at skabe en succes i fusionerne er en dygtig ledelse, der kan tegne et tydeligt formål med fusionen, opstille nogle klare succeskriterier, udpege nogle gode ledere og rådgivere til at forestå processen og så have en god forståelse for processen og

for at få medarbejderne med. Og det er desværre ikke det, der kendetegner de fleste ledere. Alt for ofte ser vi ledere, der ikke har føling med, hvad der rent faktisk sker i organisationen, ikke har indsigt i forandringsprocesser og i det hele taget bruger for meget tid på drift og for lidt tid på ledelse. Og det koster. Helt konkret får man sjældent indhøstet de fordele, man oprindeligt regnede med i forbindelse med fusionen, produktiviteten falder og mange af de dygtige medarbejdere forsvinder. Så der er stadig meget at lære for ledere omkring fusioner og større forandringsprocesser.

2006 og 2007 har i særligt grad stået i de kommunale fusioners tegn. Det har givet en enestående mulighed for at sammenligne offentlige og private fusioner. Selvom kommunerne på mange måder har været mere involverende og informerende end private virksomheder har for vane, så er det slående, at der er større utilfredshed og negative oplevelser af fusionen i den kommunale sektor end i den private. Noget af forklaringen skal måske findes i det faktum, at kommunerne ikke på samme måde er vant til så store og gennemgribende forandringer. Andre årsager skal findes i ledelsen. De fleste kommunale ledere er typisk ikke blevet udpeget til deres stillinger, fordi de er gode forandringsledere. De er ansat, fordi de har god indsigt og forståelse for den kommunale forvaltning, har talent for at arbejde i et politisk styret system og kan håndtere en stor driftsorganisation. Denne type ledere kommer lidt til kort i en fusionsproces, hvis ikke de allierer og læner sig kraftigt op af nogle, som har god forståelse for mennesker i forandringsprocessen og i det hele taget for at håndtere forandringer. Jeg kunne have ønsket, at flere af de kommunale ledere havde været bedre til at involvere andre kompetencer i fusionsprocessen.

Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme.

Undersøgelsen bygger på erfaringer både fra fusioner og fra store organisationsændringer. Der har i de fleste tilfælde ikke været den store forskel på resultaterne, hvad enten man har været igennem en fusion eller en større organisationsændring. Derfor er der i undersøgelsen generelt anvendt fusion som samlebetegnelse. Kun i de tilfælde hvor der er nævneværdige forskelle mellem resultaterne på fusioner og organisationsændringer er der foretaget en differentiering.

Konklusioner omkring de statslige ansatte skal tages med store forbehold, da relativt få fra den statslige sektor har deltaget i undersøgelsen.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

4. "5 skarpe" om ledelse

Annemette Ruth er kommandør i søværnet og chef for Policy- og Rådgivningsafdelingen i Forsvarets Personeltjeneste. Hun er bl.a. ansvarlig for Forsvarets Personalepolitik og har det strategiske ansvar for store dele af forsvarets uddannelser. Hun har mange jobs i forsvaret bag sig, bl.a. har hun været Personalechef i Søværnets Materielkommando og Chef for Institut for Ledelse og Organisation på Forsvarsakademiet. Udover sin officersuddannelse er hun HD i Regnskabsvæsen og har gennemgået en række uddannelser i og uden for forsvaret.

1) Hvorfor blev du leder?

Da jeg valgte at uddanne mig til søofficer, valgte jeg samtidig, at jeg ville være leder. Det er ikke noget, jeg husker, at jeg var specielt bevidst om – at være leder var for mig en helt naturlig del af officersgerningen.

Hvorfor valgte jeg så at blive officer? Den gjorde jeg, fordi min far var søofficer, og helt fra jeg var lille pige, var jeg meget fascineret af det, han fortalte om sit arbejde. Det var ikke specielt hans oplevelser som leder, der dominerede hans fortællinger, men mere de spændende opgaver og det utrolig gode kammeratskab. Det har været altid været min drøm at blive søofficer, men jeg må indrømme, at jeg i dag godt kan se, at det nok var et ret spinkelt grundlag, jeg traf mit valg på. Heldigvis viste det sig alligevel at være et godt valg. Jeg har haft et helt fantastisk arbejdsliv!

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg har som afdelingschef fem sektionschefer under mig. De har meget forskellige udfordringer og er meget forskellige som mennesker. Derfor er min ledelsesopgave i forhold til dem også forskellig. Jeg oplever for det meste, at der er harmoni mellem mine krav til dem og deres egne mål for sektionen, eller at vi kan forhandle os frem til nogle acceptable kompromisser – men ikke altid. Nogle gange står vi langt fra hinanden, og så synes jeg, at det kan være udfordrende at få sat min vilje igennem uden at ødelægge deres motivation og arbejdsglæde. Jeg synes også, at det kan være vanskeligt at få skabt motivation i vores retning – som jeg er en del af – til at arbejde med vores myndigheds strategiske udvikling. Der er rigtig mange brandsluknings- og driftsopgaver, som har tendens til at stjæle billedet.

3) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg reflekterer en del over min lederrolle og overvejer ofte, om denne eller hin handling nu også var hensigtsmæssig. Jeg har også stor gavn af coaching. Jeg har en fantastisk coach, som jeg bruger i de perioder, hvor jeg tumler med nogle særligt vanskelige ledelsesopgaver. Jeg er også med i et antal netværk, hvor vi mere uformelt kan udveksle erfaringer. Det kan godt inspirere mig. Endelig bevilliger jeg af og til mig selv noget efteruddannelse. Sidst deltog jeg på Personalestyrelsens Personalechefskursus, som var meget udviklende – både fagligt og personligt.

4) Hvordan håndterer du stress?

Åh, det er svært! Jeg synes, at der er så mange vigtige opgaver, som det er jo i sidste ende er mit ansvar, at vi får løst godt. Jeg er også meget ambitiøs og har nok også en overudviklet ansvarsfølelse. Det er en farlig cocktail. Men det går jo ikke at blive ved med at presse sig selv for hårdt. Jeg er i perioder meget stresset, men når de fysiske tegn på stress, fx søvnløshed, hukommelsestab og koncentrationsbesvær, melder sig, så tager jeg det meget alvorligt. Godt hjulpet af min mand, som jo kan se, hvor slemt det står til. Så fjerner jeg med hård hånd aftaler i min kalender, delegerer flere opgaver, end jeg egentlig har lyst til og tager et par fridage i forlængelse af en weekend. Hvis det ikke hjælper, så besøger jeg min coach. Han er utrolig god til at få mig til at indse, at jeg ikke skal dække andres huller. Et besøg hos ham hjælper altid!

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

Mit bedste råd er, at du altid skal være velforberedt, når du går til møde. Det gælder naturligvis især, når du er mødeleder, men også hvis du kun er mødedeltager. Der er faktisk rigtig mange, der går til møde uden at være tilstrækkeligt forberedt, og derfor kan du ofte få det, som du vil have det, hvis du selv har forberedt dig godt. Det styrker samtidig dit faglige omdømme i organisationen. Det kræver naturligvis en indsats, men det kan godt betale sig. Et andet godt råd er, at du gennem hele dit arbejdsliv skal være opmærksom på at opbygge gode personlige relationer til dine kolleger og øvrige samarbejdspartnere. Det vil hjælpe dig i

mange situationer, fx når du har behov for at andre bidrager til din opgaveløsning. I en travl hverdag vil du vil nogle gange have brug for at en kollega prioriterer at udarbejde det bidrag, du har brug for frem for at løse en anden opgave. Det vil han eller hun gøre, hvis du har en god relation til dem. Gode relationer kan opbygges på mange måder – det handler ikke nødvendigvis om socialt samvær efter fyraften.

5. Styr på kommunikationen, gi'r styr på relationerne

Af: Marie Dalmark Hæstrup

Marie Dalmark Hæstrup, Direktør og konsulent i PR Kompagniet. Marie er uddannet cand.scient.soc. i public relations fra Roskilde Universitetscenter og har arbejdet som PR-rådgiver gennem 8 år blandt andet hos Advice A/S. I 2001 startede hun PR- og kommunikationsvirksomheden PR Kompagniet. Marie har solid erfaring med at rådgive danske og internationale kunder og gennemføre kommunikationsopgaver inden for en bred vifte af PR-fagets discipliner - herunder intern kommunikation og presserelationer. Se mere på www.pr-kompagniet.dk

I kampen om opmærksomhed blandt virksomhedens interessenter er den kommunikationsindsats, der skal understøtte og pleje virksomhedens image og omdømme, blevet altafgørende. Mange virksomheder investerer massivt i at formulere virksomhedens brand og værdier men glemmer at afsætte de nødvendige ressourcer til efterfølgende kommunikation af værdier og brand.

Arbejdet med at identificere og formulere virksomhedens unikke brand er naturligvis en vigtig og værdiskabende proces. Det giver nemlig anledning til refleksion over, hvordan virksomheden ønsker at positionere sig i forhold til konkurrenterne. På en stadig mere global markedsplads er det altafgørende, at virksomheden har et krystalklart billede af de parametre, hvor virksomheden adskiller sig fra konkurrenterne. Men det hjælper ikke, hvis virksomheden ikke er i stand til at udtrykke og kommunikere dette på en relevant og differentierende måde til virksomhedens interessenter, eller hvis de nødvendige ressourcer ikke afsættes til den efterfølgende kommunikation. Øvelsen består i at blive bedre end konkurrenterne til at udtrykke og kommunikere de værdier, som virksomheden repræsenterer og ønsker at blive associeret med. Efterhånden som produkter er blevet mere generiske, må kampen om opmærksomhed kæmpes på andre fronter end de traditionelle måder, hvor produktdifferentieringen er i fokus. Kommunikation om virksomhedens værdier og holdninger udvider virksomhedens kommunikationsfelt og skaber nye veje for positionering fx gennem social ansvarlighed, medarbejderpleje eller kundeloyalitetsprogrammer.

Involvér dine interessenter – både på de indre og ydre linjer

Et af de vigtigste mål med kommunikationen af virksomhedens værdier og holdninger er at styrke relationen til nøgleinteressenter ved at skabe tillid og troværdighed. I de seneste år har mange virksomheder skiftet teaterkikkerten ud med en stjerne kikkert. I den forbindelse er især social ansvarlighed – eller CSR (Corporate Social Responsibility) - i stigende grad blevet en differentierende faktor i kampen om opmærksomhed blandt virksomhedens interessenter. Det samme gør sig gældende på de indre linjer, hvor begrebet Employer Branding har bredt sig i forsøget på at fastholde og tiltrække velkvalificerede medarbejdere.

Ønsker man som virksomhed at styrke relationerne til vigtige interessenter, hvadenten der er tale om medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder eller investorer, er forudsætningen for en tillidsfuld relation, at hver interessentgruppe behandles som et segment med særskilte krav og med tilhørende skræddersyede kommunikationsaktiviteter. Og husk, at en professionel branding- og kommunikationsstrategi ikke kun er for store multinationale virksomheder. Mindre kan også gøre det. Penge kan selvfølgelig gøre meget, men omtanke og vilje til at afsætte de nødvendige ressourcer til kommunikationsaktiviteterne er afgørende.

Styrk dine relationer gennem kommunikation

- Det eneste der betyder noget, er den opfattelse, dine interessenter har af din virksomhed og dit produkt, ydelse eller service. Anvend forskellige kommunikationskanaler fx nyhedsbreve, kunde- og medarbejderblade, loyalitetsprogrammer og pressen m.m. til at påvirke, styrke og/eller ændre denne opfattelse.
- Den måde, hvorpå din virksomhed kommunikerer, har betydning for styrken af din interessent-relationer dvs. alt fra julegaven, til produktets kvalitet, den personlige kontakt, miljøudspillet etc.
- Betragt dine interessent-relationer som en række bankkonti, hvor der løbende kan sættes ind eller hæves. Husk at kommunikere til andre interessenter end slutbrugerne. Der er også andre interessenter, der skal arbejdes med fx samarbejdspartnere, politikere, opinionsdannere, potentielle medarbejdere m.fl.

6. Vind dit liv tilbage fra e-mailen

Af [Kasper Kronenberg](#) *Business.dk* den 23. maj 2007, 07:44

Bruger du oceaner af tid dagligt med at sende, modtage og lede efter mails? Hvis du modtager og sender 100 mails om dagen, så se her, hvordan du generobrer 20 årlige arbejdsdage til ægte, værdiskabende arbejde.

Hvis du skal vurdere din egen effektivitet, kontrol og arbejdsmæssige handlekraft i forbindelse med din brug af e-mail – får du så øje på en hamster der løber rundt i et hjul?

Sådan opfatter mange amerikanere dele af deres arbejdsdag som følge af den geniale opfindelse; e-mailen. Et herligt system – men hvilken tidsrøver.

Mike Song, Vicki Halsey, and Tim Burrell, som står bag et konsulentfirma der rådgiver om effektiv brug af e-mail, har skrevet bogen "The Hamster Revolution: Stop Info-Glut and Reclaim Your Life!".

CNN refererer bogen og giver en række gode råd, så storforbrugere af e-mailen, og dem er der mange af, kan komme oven vande igen, hvis de er ved at drukne i e-mails.

Bogens forfattere har allerede undervist tusindevis af medarbejdere fra store amerikanske koncerner, der druknede i omkostninger, fordi medarbejderne fik spoleret store dele af deres arbejdsdag via e-mailen, fordi de aldrig fandt en effektiv måde at bruge det som arbejdsredskab.

Her er ti gode råd:

- 1) Send færre mails. Pas på med "reply all", "cc" og det at kunne sende til hele grupper af medarbejdere. Målret dine mails i stedet for at sprede dem. På den måde får du også færre mails retur.
- 2) Dine mails skal ikke være som en boomerang. Send 5 mails afted og du får i snit 3 tilbage. Hvis du kan eliminere bare en ud af fem mails, du sender, så modtager du også færre.
- 3) Stop – og send så. Inden du trykker på "send"-knappen, så tænk dig om. Er denne mail vigtig? Vil den hjælpe modtageren med at gøre sit arbejde bedre? Vil det hjælpe dig eller virksomheden? Hvis ikke – så drop den.
- 4) Vær høflig – men der er en grænse. Du behøver ikke sende en "tak"-mail tilbage hver gang. Du kan prøve at skrive i dine mails – TBI "tak behøves ikke". Eller BIS – "behøver ikke svar". Tænk på alle de mere eller mindre ligegyldige mails du slipper for at skulle åbne.
- 5) Planlæg LIVE-diskussioner. Pas på med at sende mails, der opfordrer til lange, reflekterende svar om komplekse problemstillinger. Grib knoglen og ring i stedet – eller sæt et møde op, det bruger du meget mindre tid på end at plukke den ene mail afsted efter den anden. For ikke at tænke på alle de lange svar du skal læse.
- 6) Stram dine "subject/emne"-felter op. Vage formuleringer i "emne-feltet" gør det sværere at finde mailen senere. Vær præcis og faktuel i "emne-feltet".
- 7) Vær struktureret når du skriver dine mails. Skriv kort og præcist. Hvad er formålet med din mail. Gør rede for dit synspunkt. Og skriv til sidst hvordan du/I kommer videre.
- 8) Gem mails med omtanke. Spørg dig selv, "hvad er chancen for at jeg skal bruge denne mail igen"? Sortér med hård hånd, på den måde holder du hele tiden volumen nede.
- 9) Sortér dine mails på en smart måde. Pas på med mapper i din in-box, hvor indholdet kan være alt mellem himmel og jord. Vær præcis, så er mails også nemmere at finde.
- 10) Coach andre. Vær ikke bange for at sende gode råd til andre. På den måde kommer du til at lide mindre under deres ustrukturerede forhold til e-mailen.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

7. Ledelse af forandringer - kursus

Gennemførelse af succesfulde forandringer afhænger ofte af lederens evne til at håndtere processen og til at få medarbejderne med i forandringsprocessen. Teglkamp & Co. har udviklet et seminar, som sætter fokus på ledelse af forandringer. Vi har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe den ansvarlige for forandringsprocessen godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

Læs om kurset på www.tegkamp.dk eller kontakt os for mere information på info@tegkamp.dk

8. Rundt om fusioner og organisationsændringer

- Foredrag – workshops – analyser

Fusioner og store organisationsændringer præger dagsordenen i denne tid. Det stiller store krav til ledelserne og medarbejderne.

Teglkamp & Co har gennemført indtil flere store undersøgelser omkring fusioner og store organisationsændringer. Det er der kommet en række meget interessante resultater ud af.

Ligesom Teglkamp & Co. har været involveret i mange forskellige fusionsopgaver.

Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter i relation til fusioner og organisationsændringer, hvor I har mulighed for at komme mere i dybden og arbejde målrettet med jeres egne udfordringer.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

9. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Sales Director - Alliances & New Business \(p\)](#) Dell A/S

[Logistikchef til Dansk Retursystem](#) Dansk Retursystem A/S

[Serviceleder i Bagagen](#) Københavns Lufthavne A/S

[Landskoordinator for C3 studerende](#) C3 Studerende

[HR Manager – opbygning af ny HR funktion i kontraktforskningslaboratorium](#) Scantox

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk