

NYHEDSBREV OM LEDELSE

NOVEMBER 2006

3. årgang

Kære læser!

Når mennesker er samlet kommer der uundgåeligt konflikter, fordi vi ikke altid vil det samme. Konflikter kan være livgivende og udviklende og de kan være totalt destruktive. Meget handler om, hvordan vi hver især håndterer konflikter. Vi bringer en artikel med fokus på konflikter

Rigtig mange har deltaget i undersøgelsen omkring arbejdstid, nærmere bestemt 773. Vi bringer nu nogle af de centrale konklusioner fra undersøgelsen. Du har mulighed for at downloade hele rapporten på vores site.

Vi har lukket undersøgelsen om kurser og vil bringe resultaterne fra den på et senere tidspunkt.

Og så har vi startet en ny undersøgelse med fokus på, hvad vi går efter i vores næste job. Vi håber du vil deltage i undersøgelsen.

Bent Bæk Jensen, IT-chef i Ericsson har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Vi har igen fået et spændende indlæg fra Peter K. Thomsen, seniorkonsulent i Capgemini. Denne gang handler det om forretningsplanen og om at finde en passende balance mellem den tilbundsgående forretningsplan og direkte implementering uden foranalyse.

Indhold i dette nummer:

- 1. Konflikter – flugt eller angreb?**
- 2. Dit næste job - hvad går du efter? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Vi arbejder langt mere end 37 timer om ugen – Resultat af undersøgelse**
- 5. En forretningsplan må godt være lille, fokuseret og brugbar**
- 6. Spørgeskemaer – Kom godt i gang kursus!**
- 7. Ledelse af forandringer – seminar på Oslobåden**
- 8. 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. Konflikter – Flugt eller angreb?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk

De fleste af os kan ikke lide konflikter. Det er ofte forbundet med ubehag og derfor forsøger vi at undgå at komme ud i konflikt situationer. Og når vi ikke kan undgå konflikter, så håndterer vi dem ikke altid på den mest hensigtsmæssige måde.

Flugt eller angreb?

Når vi kommer ud i konflikter reagerer vi ofte rent instinktivt. Hvis vi udelukkende følger vores instinkter i konflikt situationer har vi 2 måder at reagere på – vi enten flygter eller vi går til angreb. Disse instinktive reaktioner var nødvendige på et meget tidligt tidspunkt i menneskets udviklingshistorie. Den gang handlede det om at dræbe eller blive dræbt - eller flygte, hvis man ikke har magt til at dræbe. I dag er det ikke hensigtsmæssige mekanismer at lade sig styre af "dræb, bliv dræbt eller flygt!"

Maskeret flugt eller angreb

Flugt eller angrebsreaktionerne er i dag maskeret på forskellige måder, eksempelvis:

Strudsemetoden: Her lukkes øjnene for, at der overhovedet eksisterer en konflikt. Hvis man stikker hovedet i busken og lader som om, at der ikke er nogen konflikt, så kan man udgå at gøre noget. Dette er en skjult flugt mekanisme. Og tror mig – konflikterne er der og bliver ved med at være der, uanset hvor meget man forsøger at undgå at se virkeligheden i øjnene.

"Lad os se tiden an" metoden: Her anerkender man godt nok, at der er en konflikt, men man udskyder håndteringen af konflikten ud fra devisen om, at det med tiden nok går over af sig selv. Dette er en anden form for flugt mekanisme. Og igen er min erfaring, at uløste konflikter sjældent går over af sig selv. Det kan godt være, at der er ro i en periode. Men de uløste konflikter har det med at ligge under overfladen og dukke op igen, når der kommer en anledning – og der gør der altid på et tidspunkt.

"Hvis jeg taler længe nok" metoden: Man er helt klar over, at der er en konflikt og det handler om at vinde denne konflikt. Man er styret af urinstinktet: Dræb eller bliv dræbt. Konflikten forsøges vundet gennem at ord. Det bliver til endeløse forklaringer og argumentationer. Taktikken handler om at tale længe nok, så den anden part i konflikten til sidst giver op og man har vundet – i det mindste på udholdenhed. Det er en forfinet form for angreb og det kan godt være, at man vinder på point, men konflikten er ikke løst.

"Angreb er det bedste forsvar" metoden: Dette er jo en klassiker. Det handler om at slå først, hurtigt og hårdt. Denne metode anvendes ofte af dem, der forudser en uoverensstemmelse. For at være på den sikre side, lægger man ud med at rette en anklage mod modparten, så har man sat dagsordenen. Den anden vil ofte bruge tid på at forsvare sig og måske give op. Man får måske nok ret, men den anden vil føle sig mast og enten undgå fremtidigt samarbejde eller bare vente på en lejlighed til at betale tilbage igen.

Kan du genkende nogle af de ovenfor nævnte måder at håndtere konflikter på? Enten fra dig selv eller fra dine omgivelser?

Hvis du kan genkende handlingsmønstrene, så er du første skridt på vejen væk for at lade din urinstinkter styre dig og dine handlinger.

At forholde sig hensigtsmæssigt til konflikter

Allerførst er det vigtigt at erkende, at når flere end eet menneske er samlet omkring en aktivitet, er der en forholdsvis stor chance for, at der på et tidspunkt vil opstå uenighed omkring aktiviteten. Uenigheden kan f.eks. opstå omkring målet med aktiviteten, hvordan det skal gennemføres, i hvilket tempo eller på hvilket kvalitetsniveau. Altså konflikter er et alment vilkår for det meste sameksistens mellem mennesker.

Når konflikter er så almindeligt, så er det også hensigtsmæssigt at finde en fornuftig måde at håndtere konflikter på. Der laves kurser i konfliktløsning, men man jo eksempelvis starte her:

- Kend dit eget reaktionsmønster, når det trækker op til konflikt.
- Vurder om dit reaktionsmønster er hensigtsmæssigt i forhold til en løsning af konflikten.
- Lad være med at undgå konflikten. Tag fat på konflikten, når den opstår. En lille konflikt kan vokse sig stor og uoverskuelig, hvis man lader tiden gå.
- Bliv enige om, hvad I er uenige om. Nogle gange viser det sig, at man har misforstået hinanden undervejs og at man rent faktisk er ret enige.
- Prøv at se sagen fra modpartens side, hvad er det der støder modparten, hvad er det for en løsning modparten går efter, hvad har modparten at tabe og vinde ved de forskellige løsninger?
- Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.
- Hvis jeres løsning af konflikten går i hårdknude, så få en udenforstående til at hjælpe med at løse konflikten op.

Ovenstående forhindrer jo ikke at konflikterne opstår. Hvis vi er gode til at håndtere konflikter, kan de imidlertid gå hen og blive ret livgivende. Ud af konflikter kan der opstå helt nye og meget bedre løsninger. Derfor er der alt mulig grund til at gå ind i de konflikter, der nu en gang opstår og have det som mål, at der skal komme noget bedre ud af konflikten.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 9/11-2006

2. Dit næste job – hvad går du efter? – deltag i undersøgelsen

Når vi søger nyt job, er der en lang række ting, der er afgørende for, om vi takker ja til jobbet. Teglkamp & Co. undersøger, hvilke elementer, der betyder noget for os. I den forbindelse vil vi også gerne undersøge, hvilke forventninger, vi har til vores ledere og til god ledelse. Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt her i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/job3/> eller gå ind på www.teglkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Bent Bæk Jensen: IT chef i Ericsson med ansvar for 7 lande - de nordiske og baltiske lande. Har tidligere haft forskellige ledelsesjob inden for data og telekommunikation i DanNet og TeleDanmark. Har en baggrund som datalog fra Århus Universitet.

1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Det er en stor udfordring at være tæt på de 58 år og sidde i en udfordrende IT chef stilling - ikke på grund af alderen, men der er ikke så mange aktive erhvervs år tilbage. Udfordringen består mest i at overveje med sig selv, hvad man skal i den resterende del af ens aktive erhvervs karriere. Er det OK at blive siddende og udfylde jobbet de næste 3-5 år og betragte det som "indflyvning" til pensionist tilværelsen - eller skal man fortsætte med jage nye opportunities, som man jo egentlig er opdraget til og har været vant til i hele karrieren.

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

Det væsentlige for mig er have et godt netværk som jeg kan bruge fagligt og personligt. Jeg er så heldig at have været på Business Insight hos DIEU og det hold som jeg deltog på etablerede efterfølgende en forening, som arrangerer møder et par gange om året - og derudover anvender vi hinanden på kryds og tværs. Ellers vil jeg sige at ledelse er livslang læring og man skal på uddannelse en gang imellem, selvom det ofte er gentagelser.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Hele perioden fra 2000 til 2003 hvor der var kæmpe krise i hele IT og telekommunikation branchen var enorm hårdt - men også meget lærerig for en chef i Ericsson. Vi reducerede medarbejderskaren med mere end 50% og ændrede stort set hele organisationen og set-uppet i hele virksomheden. Man lærer at være ærlig, reel og præcis kommunikerende, når man skal af med så mange medarbejdere.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg arbejder i en organisation hvor mine chefer sidder i Stockholm og jeg selv sidder i København, så jeg får ingen hjælp den vej rundt. Derfor forsøger jeg at lytte til min egen krop og humør - og virkelig lægge mærke til om jeg begynder at råbe efter folk uden grund om jeg har hovedpine når jeg vågner eller sover dårlig. Kuren er egentlig simpel nok - mindre arbejde flere pauser og for mit vedkommende færre rejser. Det er selvfølgelig let at sige men vanskelig at realisere. Men jeg prøver at huske på - at den der bedst passer på mig - det er mig selv.

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

Lad være med at tro, at du er verdensmester - selvom du har været på alverdens kurser. Meget af det som du skal kunne som leder det er noget man skal lære "by doing". Kurser kan selvfølgelig give dig en værktøjskasse, men det er praktikken, som er det vigtigste. Kan man få en mere erfarne leder som mentor, så er man godt hjulpet.

4. Vi arbejder langt mere end 37 timer om ugen

Resultat af undersøgelsen om arbejdstid

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

Vi arbejder meget. Langt de fleste arbejder mere end 37 timer i gennemsnit om ugen. Og topchefer arbejder rigtig meget - ofte langt flere end 50 timer i gennemsnit om ugen. Alligevel føler topchefer sig mindre stressede, de har færre sygedage og stortrives med deres arbejde.

Dette er en af konklusionerne fra en nylig afsluttet undersøgelse, som konsulentfirmaet Teglkamp & Co har foretaget. Undersøgelsen baserer sig på 773 besvarelser.

De fleste arbejder mere end 37 timer om ugen

Selvom normen hedder en 37 timers arbejdsuge, så viser undersøgelsen, at langt de fleste arbejder meget mere. Således har hele 94% af de adspurgte angivet at de i gennemsnit arbejder mere end 37 timer om ugen. Hver 4. deltager i undersøgelsen lægger således mellem 46 og 50 timer i gennemsnit om ugen.

Jo højere stilling desto mere arbejde

Det kommer nok ikke bag på så mange, at man sjældent kommer sovende til en topstilling. Undersøgelsen viser da også tydeligt, at jo højere man kommer op i organisationen, desto flere timer lægger man på arbejdet. Således angiver ca. hver 4. direktør, at de i gennemsnit arbejder mere end 55 timer om ugen. Til sammenligning er det kun hver 7. chef og hver 20. medarbejder, der lægger flere end 55 timer om ugen på arbejdet.

Mere end hver 3. arbejder mere nu end for et par år siden

Der er 2 modsat rettede tendenser i forhold til, om man arbejder mere eller mindre nu end tidligere. Ca. hver 3. deltager i undersøgelsen har skruet op for arbejdet og angiver, at de arbejder mere nu end tidligere. Knap hver 10. angiver de arbejder meget mere nu end tidligere. Til gengæld har knapt hver 4. af deltagerne i undersøgelsen reduceret arbejdstiden i forhold til tidligere.

Vi kan ikke slippe arbejdet, når vi kommer hjem

Ikke nok med at vi lægger mange timer på vores arbejde - vi har også svært ved at slippe det, når vi har fri. Således har 42% af deltagerne i undersøgelsen svært ved at slappe af, når først de er kommet hjem.

Kvinder har i særlig grad svært ved at slippe arbejdet. Således har 58,6% af kvinderne svært ved at slappe af, når de kommer hjem mod kun 37,1% af mændene i undersøgelsen.

Topchefer trives mere, bliver mindre stresset og har færre sygedage

Undersøgelsen viser, at jo højere stilling man har, desto større chance er der for, at man trives på arbejdet. Således har 40,7% af direktørerne og 35,1% af cheferne angivet, at de stortrives på deres arbejde mod kun 17,6% af medarbejderne.

Undersøgelsen viser også at topchefer har langt færre sygedage og i det hele taget føler sig mindre stressede.

Personlige kommentarer til undersøgelsen:

Det som slår mig i undersøgelsen er, hvor tydeligt det er, at når vi drives af engagement og begejstring for arbejdet, så tæller vi ikke timerne. Så lægger vi gerne mange timer på arbejdet - også selvom vi ikke får mere i lønposen. Det er imidlertid vigtigt, at man ikke lader

begejstringen løbe af med en. Man skal tænke på, at man skal være langtidsholdbar. Stop op en gang imellem og kig på hele det levede liv og forhold dig til, om der er en fornuftig balance mellem arbejde, familie og fritidsliv. Forhold dig til, om de mange arbejdstimer er prisen værd.

Jeg synes også, at det er værd at reflektere lidt over, at topchefer tilsyneladende trives mere på jobbet, føler sig mindre stresset og har færre sygedage og det selvom, det er den gruppe, der lægger allerflest timer i gennemsnit på arbejdet. En del af årsagen skal formentlig findes i det faktum, at topchefer ofte har meget stor indflydelse på deres egen arbejdssituation. På topchef niveau formuleres visionerne og målene. Når man er en del af processen, ligger der ofte en meget stor motivationsfaktor i at se sin vision og sine mål blive gjort til virkelighed. Tænk hvis man kunne transformere de vilkår ned og ud i virksomheden! Jeg tror godt, at man kan give den enkelte medarbejder langt større indflydelse på egen dagligdag end tilfældet er i dag. Det ville give langt større jobtilfredshed for den enkelte og helt sikkert også påvirke bundlinien positivt.

Download rapporten

Du kan downloade hele rapporten inklusiv grafer på http://www.tegkamp.dk/Tid_resultat_illust.pdf

5. En forretningsplan må godt være lille, fokuseret og brugbar

Af: Peter K. Thomsen

Peter K. Thomsen er tidligere Sprogofficer uddannet i hhv. Lingvistik og tolkning, International Business (BA), Management & Communication (cand.merc) og derudover har han afsluttet en fuldtids MBA fra Frankrig, specialiseret i at lede forandringer.

Han har været fastansat i Forsvaret i 6 år og i den forbindelse arbejdet i hele Østeuropa. Startet eget translatørfirma i Danmark, været direktør for et IT firma i Ukraine og et konsulentshus specialiseret i kulturrådgivning i Skandinavien. I dag sidder han som transformations-konsulent hos Capgemini.

Det eneste konstante i verden er forandringer! Derfor er det også vigtigt at vi tænker os om når vi gennemfører disse forandringer. En forretningsplan er et meget stærkt og betydningsfuldt værktøj i transformationsprocesser, forud for, eller som opfølgning på en ændring eller ny forretningsidé. Vi har alle prøvet at løse "verdens problemer" over en øl, eller kommet med ideer til hvorledes et irritationsmoment let kunne løses. Ofte er mindre irritationsmomenter dét der skaber ideerne til suboptimering. Eksempler herpå kan være forsinkede tog – "*hvis bare DSB kunne kommunikere bedre*", eller lang kø hos bageren om morgenen – "*hvis bare der var flere bagerjomfruer i tidsrummet 6-10:30*".

Går vi tilbage til forretningsverdenen kan det være samme type mekanismer der tillader nye forretningsideer at blive dyrket. Ideen har herefter oftest tre veje – såfremt den ikke på forhånd bliver skrottet; 1. Direkte implementering uden nogen form for foranalyse. 2. En beskrivende analytisk tilbundsående forretningsplan og 3. En mindre, men fokuseret forretningsplan, der holder fokus på de handlingsorienterede aspekter.

1. Direkte implementering uden foranalyse

Med rette visionære ledere i spidsen, tilstrækkelig kapital i ryggen og den rette idé (ellers vil det aldrig lykkes), kan et sådan tiltag ende med at blive rentabelt.

Vejen dertil er dog oftest sej, og kun de færreste har mod og vedholdenhed nok til det "nødvendige" antal fejlslagne forsøg og blindgyder som man vil støde på undervejs. De fejlslagne forsøg og blindgyderne har en naturlig direkte konsekvens – overforbrug af tid og penge.

Værste scenarium i denne form for tiltag, ses i de tilfælde hvor viljen er stor, den bagvedliggende kapital er stor, men ideen kan ikke reelt gennemføres, hvilket en forudgående analyse ville have vist.

2. Stor udtømmende analytisk forretningsplan

Som oftest er en forretningsplan et dokument af enorme dimensioner, hvilket kun de færreste reelt er kvalificerede til at udarbejde. Alle forretningsfolk kender til disse forretningsplaner, og omfanget skræmmer de fleste fra at kaste sig over at udarbejde en sådan.

Spørgsmålet er dog altid om arbejdsmængden ville overleve en reel cost-benefit-analyse. Lad mig give et lille eksempel (ét af mange). Under udvikling af en forretningsplan for en ny revolutionerende mobiltelefon i samarbejde med en af de største mobiltelefonproducenter og Gemplus (førende smart-card producent) var en af udfordringerne (et underkapitel til marketingplanen i den samlede forretningsplan) at finde det rigtige marked for at lave en pilot-test.

Med kendskab til industrien, markederne og kunde-typerne fik vi hurtigt opstillet nogle kriterier for hvordan, og hvor et pilotprojekt kunne startes op. Baseret på de førnævnte kriterier var det ikke svært at nævne 3 gode områder for pilotprojektet og derefter anbefale et af disse.

Men i en stor og udtømmende forretningsplan er dette naturligvis ikke nok. En udtømmende analyse af alle verdens regioner og hvorfor det *ikke* (sic!) skulle være noget andet område end det valgte skulle også dokumenteres. Dette betød et bilag på 20 sider og dertil hørende ekstra konsulentarbejde.

Ovenstående er et typisk eksempel som ses i mange virksomheder, hvor forretningen ofte ende med en stor tyk rapport der har gennemanalyseret alle detaljer, men uden en klar vision for hvad man skal gøre for at få ført ændringerne ud i livet, og opnå det potentiale der ligger deri.

3. Fokuseret, simpel og handlingsorienteret forretningsplan

I en transformationsproces kan man anvende en handlingsorienteret tilgang, der hviler på de to foregående metoder.

Optimering bør ske gennem vidensressourcer; kompetente personer der formår at forstå og lede i en "tåget" forretningsverden. En sådanne person er også den, der kan implementere uden forudgående analyser. Men husk, at uanset hvor dygtig denne person så end er, skal vedkommende være klædt på med "tågelygter". I dette tilfælde udgøres tågelygterne af en fokuseret forretningsplan der er handlingsorienteret indenfor mål, midler og realiteter. En

sådan udarbejdes typisk på 8-10 uger. Generelt er der 5 spor til en sådan forretningsplan. Start og antal er dog afhængigt af idéens modenhedsstadiet:

En Top-DOWN forretningsplan ser på **hvor** de store transformationsmuligheder er, og **hvad** der kan betale sig at ændre.

Bottom-UP forretningsplanen derimod, fokuserer på **hvordan** det, der skal ændres, bliver ændret.

Den finansielle analyse fokuserer – naturligvis – på den økonomiske side af transformationen: besparelser eller indtægter der skal opnås.

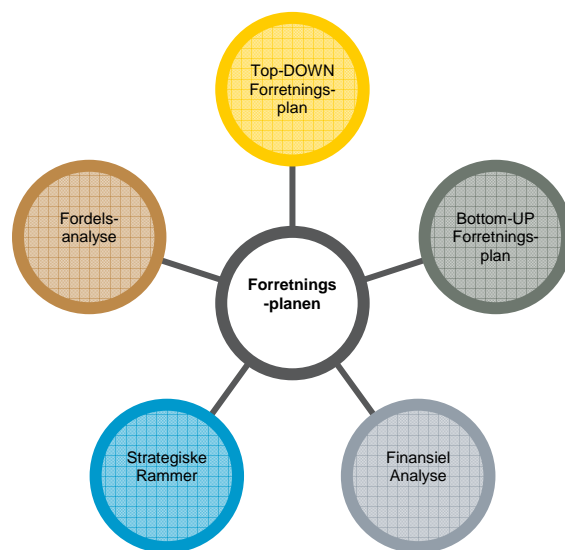
De Strategiske rammer er en analyse af hvad man vil opnå i sidste ende og den overordnede vej frem.

Fordelsanalyse er den sidste del af en handlingsorienteret forretningsplan og udarbejdes *efter* transformations-processen er gennemført. Her viser man hvilke fordele en virksomhed faktisk har fået ud af at have foretaget ændringerne. Det er et meget vigtigt tiltag i forhold til medarbejderne. Næste gang man skal foretage ændringer (og det skal man.) kender medarbejderne de konkrete resultater af tidligere tiltag. Dette motiverer, og er med til at rette fokus på nye forbedringer til gavn for virksomheden, aktionærene og ledelsen.

Gør den kort, men fokuseret

Årsagerne til at en forretningsplan bør være kort og fokuseret på kerneområdet er simple. Forudsætningen er at der er de *rette* folk ved roret, der har såvel den nødvendige erfaring såvel som det rigtige drive. Kombinationen af at have en handlingsorienteret forretningsplan og de rette folk til at føre den ud i livet kan resultere i at:

- Spare penge i form af mindre tidsforbrug
 - For ansatte betyder det, at de hurtigere kan overgå til implementering af forretningsplanen (forudsat at forretningen hiver eksterne folk med markedsmæssig know-how ind til validering af hypoteser)
 - For konsulenter betyder det hurtigere resultater til en mindre pris (forudsat at nøglepersoner fra "forretningen" er med til at validere tal genereret af konsulenterne).
- Holde motivationen oppe ved *ikke* at spilde kompetente folks tid til at analysere unødvendige faktorer
- Engagere ledelsen til at deltage i det efterfølgende arbejde i stedet for at skulle tygge sig igennem for meget dokumentation der ikke er relevant for den følgende implementering.



6. Spørgeskemaer – kom godt i gang kursus!

Deltag i et kursus, hvor du arbejder med din egen undersøgelse og får adgang til at gennemføre en undersøgelse over nettet. På kurset kommer vi bl.a. rundt om følgende:

- Spørgeskema undersøgelser – hvad kan de og hvad kan de ikke?
- Hvordan tilrettelægger man en undersøgelse?
- Hvordan sikrer man, at der kommer tilstrækkelig høj svarprocent?
- Hvordan stiller man spørgsmålene – undgå faldgruberne

Hent programmet på www.tegkamp.dk eller bestil det på info@tegkamp.dk

7. Ledelse af forandringer – seminar på Oslobåden

Vi har tilrettelagt et spændende seminar over temaet: Ledelse af forandringer. Kurset henvender sig til ledergrupper eller ledere fra forskellige områder i virksomheden. Seminaret foregår på Oslobåden med mulighed for et kort besøg i Oslo.

Hent programmet på www.tegkamp.dk eller bestil det på info@tegkamp.dk

8. 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:

[Project Manager - Business Development - med potentiale og flair for forretningsudvikling](#)

Toms Gruppen
A/S

[Servicechef til Clear Channel Danmark A/S](#) Wingmanager A/S

[Sektionschef support](#) Cybercity A/S

[Direktør for Difko Børs A/S, Fondsmæglerselskab](#) Difko A/S

[Salgschef til Licensafdelingen i TOPNORDIC](#) TOPNORDIC A/S

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

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