

NYHEDSBREV APRIL 2004

Kære læser!

I dag er konkurrencen hård i mange brancher. Overlevelse handler om marginalerne. En af de vigtige parametre for overlevelse er at kunne differentiere sig i forhold til konkurrenterne. Her er service en væsentlig faktor. Dette nyhedsbrev har et indlæg, der handler om service.

Heldigvis findes der mange gode ledere, men der er desværre også et par stykker af slagsen, som gør livet rigtigt surt for medarbejderne. I den sidste tid har der været skrevet en del om mobning og om chefer, der mobber. Og helt aktuelt er der kommet en ny bog, som handler om psykopatiske chefer. Derfor har jeg i dette nyhedsbrev valgt at sætte fokus på de dårlige chefer gennem en artikel om mobning og en om psykopatiske chefer.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Kundeservice - det er de små ting, der gør det! - en artikel**
- 2. Når chefen mobber! - en artikel**
- 3. Psykopatiske chefer - en ny bog**
- 4. Teambuilding omkring mad - en aktivitet**
- 5. En tur i tidsmaskinen - en aktivitet**

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. Kundeservice - det er de små ting der gør det!

Af Susanne Teglkamp

Når amerikanerne taler om service, bruger de betegnelserne "singlebagger" og "dobbelbagger", når de skal beskrive serviceniveauet. I de fleste amerikanske supermarkeder står der ved kassebåndet en medarbejder, hvis opgave det er at fylde kundens varer i en plastikpose. Det

er tænkt som en service overfor kunden. Nogle gange er der kunder, som enten har mange varer eller har meget tunge varer. Er medarbejderen ikke særlig serviceorienteret, fylder han så mange varer, der kan være i een plasticpose. Resultatet er, at hanken går i stykker på vej hjem og kunden bliver meget irriteret. Den medarbejders udgangspunkt er, at han får løn for at fylde i poser og ikke løn for at yde service. Han er en såkaldt "singlebagger". Den medarbejder, som er bevidst om, at han har et servicejob, sørger med et smil for at fylde varerne i en dobbelt plastikpose, således at kunden kan komme hjem med varerne uden at tabe dem. Denne medarbejder er en "dobbelbagger". De to medarbejdere får sikkert det samme i løn, men "dobbelbaggeren" er meget mere værd for forretningen, for med meget enkelte og i virkeligheden meget billige midler giver medarbejderen en god oplevelse til kunden.

Jeg har taget udgangspunkt i ovenstående klassiske eksempel, fordi det illustrerer service i en nøddeskal. Og vi kan lære meget af amerikanernes tankegang omkring service. F.eks. havde jeg for nylig min bil til service. Jeg har brugt det værksted et par år og havde indtil denne gang kun haft gode serviceoplevelser. Dagen inden jeg bragte min bil på værksted, havde jeg fyldt sprinklervæsken helt op. Der var flere ting, der skulle laves på bilen, så det blev ret dyrt. Jeg hentede min bil og dagen efter fik jeg regningen med posten. På regningen stod der 2 liter sprinklervæske til i alt 22,40 kr. Jeg ved jo, at sprinklervæsken i forvejen var fyldt til randen, så min tillid til værkstedet er svundet meget ind. De 22,40 kr. som værkstedet har tjent ekstra er dårligt tjente penge. Dette værksted har nu skaffet sig en negativ ambassadør. Det er vist ikke 22,40 kr. værd!

Jeg har heldigvis også en positiv historie. Vi handler nogle gange hos en økologisk gartner. Hans varer ligger almindeligvis i den dyre ende, men det er altid god råvarer. Denne gartner har for vane lige at lægge et ekstra bundt persille ved eller anden urt ved, som han lige synes man skal smage. Nogle gange opfordrer han os til at gå ud og spise hindbær eller smage andre af frugterne på gartneriet. Denne gartner har forstået god service. Han giver hver gang lidt ekstra. Selv om vi jo nok betaler for det i den sidste ende, så har vi fået en totaloplevelse af gode varer og god service.

Det behøver således ikke at være dyrt at yde god service, men det kan blive dyrt at yde dårlig service!

2. Når chefen mobber!

Af: Susanne Teglkamp

Mobning på af børn har efterhånden været på dagsordenen i nogen år. Der arbejdes da også systematisk i langt de fleste skoler med at hindrer mobning blandt børn. Mobning er imidlertid ikke et isoleret fænomen blandt børn. Børn tager de voksnes mønstre til sig og altså også mobning. F.eks. har en undersøgelse for nylig vist, at hvert 5. barn føler sig mobbet af sin lærer! På arbejdspladser har undersøgelser vist, at mindst hver 10. medarbejder på et tidspunkt har følt sig mobbet af sin chef.

Når chefer mobber deres medarbejdere, er det imidlertid oftest langt mere forfinet end den mobning der finder sted blandt børnene i skolegården. På et tidspunkt havde jeg min gang i en virksomhed, hvor man havde en såkaldt elefantkirkegård. Den administrerende direktør fyrede ikke sin ledere. Hvis han af en eller grund ikke var tilfreds med sine ledere, blev de fysisk flyttet til den fjerneste afkrog af virksomheden og fik et lille kontor gemt væk fra alt og alle. De fik overdraget nogle fuldstændig inferiøre opgaver, som sjældent kunne udfylde deres arbejds-

dag. Jeg har set sådanne ledere langsomt visne og blive gamle før tid. Når en ny leder blev ekspederet hen i et af de fjerneste kontorer, vidste resten af virksomhedens medarbejdere, at nu var denne leder færdig og nu var der sådan set ikke andet end bare at vente på lederen gik på pension eller i de lykkeligste tilfælde fik et job i en anden virksomhed.

På et tidspunkt havde jeg en mellemlider i karriererådgivning. Hun var kommet dertil, at hun overvejede, om hun overhovedet egnede sig til at være leder. Det viste sig, at hun holdt meget af personaleledelse og hendes medarbejdere var særdeles glade for hende. Hun leverede gode resultater. Problemet var, at hendes chef gjorde hende usikker. Jo mere usikkerhed hun viste, desto mere kørte hendes chef på hende. Chefen, viste det sig, havde for vane at stresse sin mellemlider på forskellig vis. Chefen kunne også finde på at træffe beslutninger hen over hovedet på hende og i det hele taget nedgøre hende i andres påhør. Mellemlideren kom ind i en ond spiral, hvor hun efterhånden ikke troede på, at hun duede til noget. Chefens kommentar var blot, at kunne hun ikke tåle mosten, så skulle hun ikke være leder.

Der kan være mange årsager til, at chefen mobber. Dels kan der være en kultur i virksomheden, der ligefrem fremmer mobning. Jeg har f.eks. ofte hørt sætningen: "Hos os er tonen rå - men hjertelig", hvor jeg personligt vil sætte spørgsmålstegn ved det hjertelige. Andre gange handler det om, at chefen har et lavt selvværd og lader det komme til udtryk ved at nedgøre medarbejderne. Og så kan det selvfølgelig også være, at chefen hører til de 5%, som må defineres som egentlige psykopater. Det kan du læse mere om i næste artikel.

Vi har alle et ansvar for at stoppe mobning på vores arbejdspladser. Den enkelte skal selvfølgelig arbejde med selv at sige fra over for mobning, selv om jeg ved, at det kan være lettere sagt end gjort - nogle gange må man have professionel hjælp for at kunne tackle situationen. Herudover er det en god idé at rejse en debat på arbejdspladsen: Hvad er almindelig godmodigt dril og hvad er mobning? Hvad vil vi acceptere på vores arbejdsplads og hvad vil vi ikke acceptere? Hvordan håndterer vi mobning?

Mobning er et fælles anliggende. Men til syvende og sidst er det et ledelsesansvar at sikre et ordentligt psykisk arbejdsmiljø, herunder stoppe ethvert tilløb til mobning.

3. Psykopatiske chefer - en ny bog!

Af Susanne Teglkamp

For nylig er der i Danmark udkommet en bog, som handler om psykopatiske chefer. Bogen er skrevet af en svensker ved navn Lars-Oluf Tunbrå. Det anslås, at psykopater udgør 2-3% af befolkningen. Og når vi kommer på chefniveau, vurderes det, at 4-5% af cheferne er hvad, vi må betegne som psykopater. Når der er flere psykopater på chefniveau end i befolkningen som helhed, skyldes det, at psykopater går efter magt og kontrol, hvilket man jo har større mulighed for at udøve som leder.

Hvordan kan man kende en psykopat?

Selvom der også findes kvindelige psykopater, så er langt de fleste mænd.

Ifølge Lars-Oluf Tunbrå har psykopater følgende karaktertræk:

- Veltalende, charmerende og interessante
- Narcissister, det vil sige voldsomt selvoptaget og stort behov for at blive beundret.
- Manipulerende

- Stort behov for magt og kontrol over andre mennesker
- Løgnagtig og fuldt bevidst om det
- Aggressiv - tåler ikke modstand. Hindrer man en psykopat i hans vilje, hævner han sig
- Tager aldrig ansvar for fejl - men tager gerne æren for alt, der går godt
- Ingen selvkritik
- Savner et "over-jeg" med samvittighed og loyalitet.

Hvilke konsekvenser har det for omgivelserne?

Da psykopatiske chefer er gode til at manipulere, vil de også ofte spille folk ud mod hinanden. De kan samle sig et hof omkring sig, som bidrager til at fastholde psykopatens magtposition. De mennesker, som lader sig forblænde af psykopaten og følger ham, vil ofte blive belønnet med forskellige former for fordele. Skulle de på et tidspunkt finde på at tale ham imod eller ikke udtrykke passende begejstring for en af hans mange ideer, så vil reaktionen komme fra psykopaten. Medarbejderen bliver stødt ud i kulden og måske fyret. Medløbere kan være med til at gøre det svært at finde ud af, hvad der egentlig foregår.

Psykopater spreder ofte forvirring i en organisation, fordi de er meget omskiftelige. De kan sige ét den ene dag, noget andet den næste dag og noget helt tredje dagen efter igen. Hvis man forholder en psykopatisk chef, at det ikke var, hvad han sagde i går, vil han enten skyde skylden på andre, eller forsøge at få en til at indse, at man har misforstået det hele.

En psykopatisk chef er dårlig til at motivere folk og i det hele taget til at delegere, da han gerne vil have kontrol over alt. Han udvikler ikke sine medarbejdere men er tværtimod meget nedbrydende for mange menneskers selvtillid.

Hvordan forholder man sig til en psykopatisk chef?

Der går ofte et stykke tid, inden man erkender, at der er noget rivende galt i forholdet. Man skal som medarbejder ikke regne med, at man kan få afsat en psykopatisk chef. Da en psykopatisk chef er god til at lyve og manipulere og vil slå hårdt ned på en medarbejder, som forsøger at udfordre, vil det også oftest være svært at finde støtter i organisationen. Det nytter som regel ikke at gå til chefen ovenover psykopaten, med mindre man har ganske håndfaste beviser. For de første har chefen måske selv ansat den psykopatiske chef og blevet imponeret over hans intelligens og charme. For det andet er psykopatens chef ofte så langt fra de daglige begebenheder, at det gør det svært for ham at gennemskue psykopaten.

Hvis man som medarbejder bliver udsat for en psykopatisk chef, er det bedste, man kan gøre hurtigst muligt at forsøge at finde sig et andet job. I den mellemliggende periode er det vigtigt, at man kan afgrænse sig fra psykopaten og ikke lader sig fange ind i hans spind. Det er ligeledes vigtigt at dokumentere alle uoverensstemmelser, således at han ikke får mulighed for at kaste ansvaret for fejl over på en selv. Vær ekstra omhyggelig og undgå større fejltagelser. Man risikerer at fejltagelser bliver brugt mod en.

Den barske sandhed er altså, at det er meget svært at håndtere psykopater. Derfor er det godt at synliggøre problemet. Dermed bliver det lettere at erkende psykopater og tage sine forholdsregler på en arbejdsplads.

4. Teambuilding omkring mad.

Hvis I gerne vil supplere et fagligt arrangement eller være sammen på en anden måde, så kan **Teglkamp & Co.** tilbyde jer en anderledes teambuildingsaktivitet. Under kyndig vejledning og



i en atmosfære af sanselighed og samvær fører vi jer gennem forberedelsen til et godt måltid. Vi sammensætter også gerne en vinmenu, der passer til maden.

I kan enten tage det som en gastronomisk oplevelse eller bruge madlavningen til at sætte fokus på jeres processer: Hvordan løser I problemer? Hvor klar er jeres kommunikation? Hvad støtter et kreativt samarbejde og hvordan blokeres det?

For yderligere oplysninger kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller ste@teglkamp.dk

5. En tur i tidsmaskinen!

Står I over for at skulle udvikle jeres virksomhed, igangsætte et større udviklingsprojekt eller afholde et strategiseminar? Så kan det være en god idé at starte processen med "en tur i tidsmaskinen".

Fremtiden skabes af de handlinger, vi igangsætter i nutiden. Nogen er altså med til at skabe fremtiden - det kan ligeså godt være jer!

Vi arbejder med en kreativ proces, der visualiserer fremtiden og omsætter den til mål og handlingsplaner i nutiden.

For yderligere oplysninger kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller ste@teglkamp.dk