

NYHEDSBREV JUNI 2004

Kære læser!

Så står sommerferien for døren. Næste nyhedsbrev udkommer derfor medio august, når de fleste af os er tilbage på arbejdet igen. Jeg håber, at I får brugt ferien på at læse bøger, se venner, få oplevelser, lave ingenting og i det hele taget gøre de ting, I ikke har taget jer tid til i løbet af året.

I dette nyhedsbrev har Administrerende direktør i Lingtech A/S Birgit Pichat overtaget stafetten til "5 skarpe" og besvarer 5 spørgsmål om ledelse. Herudover indeholder nyhedsbrevet 2 cases fra det virkelige liv. Den ene case handler arbejdstid og hvor fatalt det kan være, hvis man som leder ikke forholder sig nuanceret til det at arbejde meget. Den anden case handler om at frigive energi på jobbet.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Gode medarbejdere arbejder meget - eller gør de? - en case**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Han blev freelancer og fik ny energi - en case**
- 4. Kender medarbejderne virksomhedens mål? - et værktøj**
- 5. Markedsføring for små penge - et seminar**

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. Gode medarbejdere arbejder meget - eller gør de?

Af Susanne Teglkamp

Det er stadig en udpræget myte, at medarbejdere, der arbejder meget og længe også er gode medarbejdere. Det er de ikke nødvendigvis. For nylig talte jeg med en personalechef i mit netværk. Hun kunne fortælle om en medarbejder, som arbejdede fra tidlig morgen til sen aften.

Har var bare altid på arbejde. Det blev bemærket rundt omkring i organisationen, at Henrik altid var den, der kom først og altid den, der gik sidst. Ledelsen brugte Henrik som det gode eksempel over for de andre medarbejdere.

En dag kom Henrik op på personalechefens kontor. Han fortalte, at han simpelthen ikke kunne holde til det mere. Årsagen til at han altid var på arbejdet var, at han ikke fik lavet noget i løbet af dagen. Han sad i en åbent kontor sammen med 9 andre. Når telefonerne ringede eller folk talte sammen, så kunne han ikke lade være med at lytte. Hans koncentration blev konstant brudt dagen igennem. Han kunne derfor først få lavet noget, når alle de andre havde forladt kontoret og han fik fred til at koncentrere sig om sine arbejdsopgaver. Han var på arbejdet alle disse mange timer for overhovedet at kunne aflevere et rimeligt stykke arbejde. Og nu var han udslidt, han kunne ikke mere.

Henrik havde altså ikke lavet mere eller bedre arbejde, fordi han altid arbejdede. Henrik arbejdede altid af simpel nød. Henrik var nu en udrændt medarbejder, der dårligt kunne udføre helt basale arbejdsopgaver. Løsningen for Henrik var, at sætte ham i et enkeltmandskontor og i øvrigt give ham tid til at komme sig igen. Da han efter flere måneder var kommet ovenpå igen, kunne han indenfor almindelig arbejdstid løse de samme opgaver, som han tidligere havde brugt 10-12 timer om dagen på.

I Henriks tilfælde var der en konkret årsag til at han var nødt til at arbejde meget og længe. I dette tilfælde fik arbejdsgiver reelt ikke mere ud af, at Henrik sad lang tid på sit arbejde. I andre tilfælde arbejder medarbejdere meget og længe, fordi de er engageret i deres arbejde eller fordi, det er en del af værdisættet på arbejdspladsen, at man arbejder meget. Det kan godt være, at man som arbejdsgiver på den korte bane får meget ud af medarbejderne, når de lægger mange timer på deres arbejdsplads. Selvfølgelig kan det være nødvendigt i en periode at yde en ekstra arbejdsindsats for at få noget færdigt til tiden. Men i det lange løb kan det have en høj pris, f.eks. at medarbejdere bliver stressede og udrændte eller at de kun udvikler sig rent fagligt men ikke rent menneskeligt.

Gode medarbejdere er engagerede i deres arbejde, villige til at lægge en ekstra arbejdsindsats, når det i perioder er nødvendigt. Gode medarbejdere sidder ikke altid på deres arbejde, de lever et helt liv, har familie, venner og har andre interesser udover deres arbejde. Gode medarbejdere udvikler sig både rent fagligt og rent menneskeligt og blive ved med at være gode medarbejdere også når det bliver 50 og 60 år.

2. "5 skarpe" om ledelse

Birgit Pichat, adm. direktør for sprog- og kulturvirksomheden Lingtech A/S, der arbejder med specialiseret oversættelse til mange sprog, udarbejdelse af undervisningsmaterialer samt uddannelse og assistance til dels danske virksomheder, der skal ud på verdensmarkedet, dels udenlandske virksomheder, der vil operere i Danmark. Birgit Pichat er oprindelig uddannet advokat, tog derefter en MBA i Grenoble i Frankrig. Arbejdede i 7 år i Ericsson/Hewlett-Packard joint venture-selskabet EHPT, hvor hun bl.a. startede selskabets amerikanske datterselskab. For 3 år siden fortsatte hun karrieren i Danmark, først som vice adm. direktør i softwarefirmaet ALTA, og fra september sidste år som direktør for Lingtech.

1. Hvorfor blev du leder?

I mit professionelle forløb fandt jeg ret hurtigt ud af, at forskellen på succes og fiasko i høj grad afhænger af, hvordan en virksomhed ledes. Som advokatfuldmægtig så jeg mange virksomheder, hvor tingene gik skævt, virksomheder, der gik i betalingsstandsning, gik konkurs og konstant blev sagsøgt af utilfredse kunder og medarbejdere. I sidste ende var det pga. dårlig ledelse. Jeg fik derfor lyst til at lære om god ledelse, og det var derfor jeg tog min MBA. Da jeg som 30-årig fik tilbudt mit første lederjob, var det naturligt for mig at tage udfordringen op. Siden er ledelse blevet min passion, det er i lederrollen, at jeg føler, at jeg virkelig kan gøre en forskel. Det giver mig enormt stor tilfredsstillelse at kunne være med til at flytte organisationers og individers performance, og det er også i den rolle, jeg føler, at jeg yder mit absolut bedste.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer?

Jeg har arbejdet med mange forskellige faggrupper, dog primært højtuddannede eksperter, og der ligger klart en udfordring i at tilpasse ledelsesstilen til de forskellige faggrupper, idet forskellige faggrupper motiveres af forskellige ting. Samtidig har jeg arbejdet meget med forandringsledelse, hvor det er vigtigt at forstå de motiverende faktorer, men også at danne sig et realistisk billede af, hvor hurtigt forandringer kan gennemføres. Det er udfordrende, men også fantastisk at se, når organisationen reelt begynder at ændre karakter mod de definerede visioner og mål. Jeg tror meget på værdibaseret ledelse, og det er bestemt udfordrende at ændre værdierne i en organisation, men når det lykkes, kan man nå virkelig langt.

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

Det er vigtigt for mig at være i et job, hvor jeg konstant føler, at jeg udvikler mine lederevner. Det drejer sig primært om et vist råderum, for har jeg reelt ikke nogen beslutningskompetence, så bliver det for svært at forsøge at gøre det rigtige. I det hele taget er det meget vigtigt for mig hele tiden at forsøge at gøre det rigtige. Når man som jeg har været en del omkring, så får man erfaring, og den skal man hver dag bruge aktivt, huske på hvad der ikke virker, og hvad man har haft succes med. Derudover netværker jeg rigtig meget for at få nye impulser, og jeg deltager også via Executive Business Networking, exenet.dk, et netværk som jeg er formand for, i en masse møder med topfolk fra erhvervslivet. Det giver god inspiration. Endelig er jeg netop blevet medlem af en bestyrelse, bl.a. fordi jeg tror det kan hjælpe mig til at blive en bedre direktør, når jeg også nogle gange ser en virksomhed fra bestyrelsens side.

4. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

En god leder skal have visioner på virksomhedens og teamets vegne, men det visionære skal iblandes en god og sund del realisme, ikke mindst økonomisk realisme. Det er vigtigt, at lederen har empati, lytter til hvad kunder, samarbejdspartnere og medarbejdere siger og så sandelig også hvad de ikke siger, og naturligvis bruger disse informationer til at forbedre virksomheden. Det meste af en leders dag går med at træffe beslutninger, så en leder skal kunne træffe beslutninger også de mindre behagelige beslutninger, ellers lammes organisationen, og firmaets udvikling går i stå. Endelig skal lederen have integritet, hun skal være styret af, hvad der er til firmaets bedste, og om nødvendigt være i stand til at sætte egne interesser til side. Det er vigtigt som leder at huske, at man er rollemodel, så man skal altid forsøge at lade handling følge ord.

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

Jeg synes det er vigtigt først og fremmest at lytte til kunderne, samarbejdspartnerne og medarbejderne, og forstå hvad der virker for organisationen og hvor der er udfordringer, der skal tages fat på. Kort sagt forstå hvad man har med at gøre, hvordan man som organisation kan skabe værdi, og hvilke ressourcer, ikke mindst menneskelige, man har til at skabe værdien. Dernæst bør man sammen med medarbejderne sætte mål for organisationen og for den enkelte medarbejder. Endelig er det helt sikkert en god ting at få sig en sparringspartner eller mentor, en man kan vende diverse situationer og problemstillinger med, og som har masser af ledelseserfaring. Rollen som leder er meget anderledes end rollen som ekspert, ikke mindst fordi man pludselig skal skabe resultater gennem andre menneskers gode performance. Synes man det er sjovt, og er det derfor man gerne vil være leder, ikke bare pga. prestigen eller lønnen, så bliver man sandsynligvis også en rigtig god leder.

3. Han blev freelancer og fik ny energi!

Af Susanne Teglkamp

En af mine venner blev for et stykke tid siden selvstændig efter i lang tid at have været utilfreds med sit arbejde. Da jeg spurgte ham, hvordan han havde det med at være selvstændig, var glæden og overskuddet ikke til at tage fejl af. Jo det var rigtigt, han arbejdede mere og tjente lige nu mindre og der var en høj grad af usikkerhed omkring fremtidige indtægter. Men at være sin egen herre, at kunne arbejde, når han havde lyst og gå efter de ting, han brændte for, opvejede så langt alle ulemperne.

Faktisk havde han fået tilbudt at arbejde freelance i et antal timer om måneden i sit gamle firma og han havde sagt ja tak. De ting, som tidligere havde gjort, at han var kommet træt, udbrændt og utilfreds hjem fra arbejdet, havde selvfølgelig ikke ændret sig. Og alligevel havde han det slet ikke på samme måde nu. At han i højere grad styrede sin tid og var sin egen herre betød, at han ikke mere lod sig gå på af jobbet. Faktisk havde han fået frigivet en masse energi, som han selv, hans familie, men altså også hans gamle arbejdsplads har stor gavn af.

Nu taler jeg ikke for, at alle skal gå hen og blive selvstændige. Lige så spændende, udviklende og tilfredsstillende det er at være selvstændig, lige så hårdt er det også. Pointen med denne lille historie fra det virkelige liv er, at den energi, min ven fik frigivet ved at gå hen og blive selvstændig, kunne måske frigives på anden led. På mange arbejdspladser er rigtig meget energi bundet i medarbejdernes utilfredshed med ledelsen, arbejdsforholdene eller manglende muligheder for at udvikle sig.

Hvis du er leder og gerne vil have en indikation af energi niveauet i din organisation, så prøv et lille tankeeksperiment. Stil dig selv spørgsmålet, hvor mange af dine medarbejder, der hellere ville arbejde som freelancer eller arbejde i et helt andet job, hvis de fik muligheden.

Hvis du er en modig leder, så kan du overveje at stille spørgsmålet direkte til dine medarbejdere. Hvis du vil have et ærligt svar, så vil jeg dog anbefale dig, at du giver dem mulighed for at svare anonymt. Du skal dog ikke stille spørgsmålet til medarbejderne, hvis du ikke har tænkt dig at tage svaret alvorligt. Så må du hellere køre videre med uvidenhed om, at du måske kun får 50% arbejde fra dine medarbejdere, selvom du betaler for 100%.

4. Kender medarbejderne virksomhedens mål?

En ny undersøgelse foretaget af firmaet Franklin Covey blandt 1129 danske medarbejdere viser, at kun 43% af medarbejderne kendte virksomhedens mål og kun 34% kendte årsagen til målene. Undersøgelsen viser ligeledes at medarbejderne kun bruger halvdelen af deres tid på aktiviteter, der støtter op om virksomhedens mål.

Hvordan tror du, det ser ud i din virksomhed?

Sweeper er et ledelsesværktøj, der kan bekræfte eller afkræfte de antagelser, I gør omkring jeres ledelsestiltag. Ligesom det kan afdække hidtil ukendte problemstillinger. Værktøjet er et godt afsæt til forretningsudvikling og et løft til jeres næste strategimøde.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller ste@tegkamp.dk

5. Markedsføring for små penge! - et gå-hjem seminar

De fleste mindre eller mellemstore firmaer har ingen eller i hvert tilfælde meget små budgetter til markedsføring. Og skal man købe sig til sine markedsføringsaktiviteter, så får budgettet hurtigt ben at gå på.

Deltag på gå-hjem seminaret den 26. August kl 13.30. Susanne Teglkamp har som indehaver af et lille konsulentfirma gjort sig en lang række praktiske erfaringer, som hun gerne vil dele ud af. Med jer hjem vil I få en række helt konkrete ideer til markedsføring for ingen eller små penge. Herudover vil vi forsøge at generere summen af erfaringer med markedsføring blandt deltagerne. Interesserede vil efterfølgende få tilsendt en opsamling fra mødet.

Rekvirer program på info@tegkamp.dk