

NYHEDSBREV OM LEDELSE OKTOBER 2005

Kære læser!

Der er nok ikke den store uenighed i, at videndeling er nødvendig, men desværre er vi sjældent ret gode til videndeling. Det behøver imidlertid hverken at være særligt dyrt eller vanskeligt.

Vi takker alle, der har medvirket i undersøgelsen om stress og bringer resultaterne af undersøgelsen her.

Oberst Lars Møller, Stabschef i Danske Division har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse. Lars Møller forholder sig også til stress og hvordan man håndterer stress

Kurt Skjold Larsen, direktør i KSLKOM skriver om, hvordan vi kan forholde os konstruktivt til alle brokkerne og anarkisterne, der ofte giver os grå hår i hovedet til daglig.

Anbefal nyhedsbrevet til en kollega eller ven og deltag i lodtrækningen om 1 års VIP medlemskab til en værdi af 1.800 kr. For at være med i lodtrækningen, skal du sørge for at din kollega eller ven også husker at skrive dit navn og email på deres tilmelding til nyhedsbrevet.

Endelig vil jeg opfordre jer til at bruge 5. min og svare på 6 spørgsmål om at netværke.

Indhold i dette nummer:

- 1. Videndeling – er den effektiv nok?**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Brokkere og anarkister**
- 4. Hver 5. medarbejder er stresset – resultatet af undersøgelsen om stress**
- 5. Deltag i undersøgelse om networking!**
- 6. Anbefal nyhedsbrevet og vind 1 års VIP Privat medlemskab**
- 7. Nye VIP tilbud**

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. Videndeling – er den effektiv nok?

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

Videndeling er et mantra i dag. Vi taler om, at virksomhedernes kapital er medarbejdernes viden. Og det er med viden som med økonomisk kapital, at der skal arbejdes med det, hvis det skal give et udbytte.

Er vi effektive nok til videndeling?

Svaret er desværre et rungende nej! Det er meget ofte overladt til tilfældighederne eller til de enkelte medarbejdere, om de deler viden og hvilken viden, de vælger at dele med hinanden. Tænk på hvor ofte vi sender en medarbejder af sted på et kursus eller en længerevarende uddannelse og hvor lidt af den viden, der efterfølgende bliver kanaliseret videre i organisationen! Den viden, som medarbejderen har erhvervet forsvinder med ham ud af virksomheden, hvis han vælger at forlade den.

Eller tænk på hvor meget tid mange nye medarbejdere bruger på at finde ud af virksomhedens forretningsgange og IT-systemer. Tid som kunne være sparet, hvis virksomheden har lavet et gennemtænkt introduktionsprogram.

Videndeling påvirker bundlinien

Videndeling er i høj grad med til at påvirke virksomhedens bundlinie. Lad mig give et lille eksempel:

En medarbejder har været ansat i virksomheden i en menneskealder og har gennem årene oparbejdet en enorm viden. Der har været forskellige tiltag til at få denne medarbejder til at dele sin viden, men det har hver gang mislykkedes. En dag falder medarbejderen om med et hjertetilfælde og dør. Tragisk i mere end en forstand!

Den ene mulighed er, at man faktisk er nødt til at ansætte 2 medarbejdere til at løse hans opgaver, fordi den viden han havde vil det tage nye medarbejdere år at erhverve. Ved rettidig omhu havde ledelsen insisteret på videndeling og kunne dermed have undgået at ansætte yderligere en medarbejder.

Den anden mulighed er, at man i forbindelse med oprydning op i medarbejderen ting og får afdækket hans arbejdsopgaver. Det viser sig, at han har opbygget en masse ressourcekrævende og uhensigtsmæssige rutiner, som faktisk kan forenkles betydeligt.

Herudover viser det sig, at man ved anvendelse af ny teknologi kan reducere tidsanvendelsen. Faktisk kan man spare mere end en halv medarbejder. Hvis man havde anvendt videndeling systematisk, havde man på et langt tidligere tidspunkt haft tilstrækkelig indsigt til at kunne omlægge arbejdsgangene og skabe mulighed for at give medarbejderen nogle flere opgaver.

Forhindringer for videndeling

Selvom det er indlysende, at der oftest vil være stor fordel ved videndeling, så er der jo en grund til, at vi ikke altid er så effektive omkring videndeling. Nogle af de mest almindelige forhindringer er:

- Viden er magt og prestige. Det er desværre ret almindeligt, at mange forsøger at holde deres viden for sig selv, fordi de er bange for at miste noget af den prestige og magt det giver, at være eksperten – den alle er afhængige af.
- Hvis der er risiko for nedskæringer, så kan der ske det, at man bliver mindre tilbøjelig til at dele sin viden med andre. Hvis man har en unik viden, kan det være en form for jobgaranti.

- Det er besværligt at dele viden. Den største hindring for effektiv videndeling er ofte, at man har nogle meget besværlige og tidkrævende procedurer eller it-systemer. Hvis man i øvrigt har en travl hverdag, vil det være den opgave, man nedprioriterer.
- Manglende fokus på videndeling fra ledelsens side.
- Hvis man ikke kan se fordelene ved vidensdeling, men opfatter det som tidkrævende og besværligt, så vil incitamentet til at bruge tid på det være meget lille.

Hvordan kan man effektivisere videndeling?

Første skridt til effektivisering af videndeling er at anerkende, at det har mange fordele og at give det tilstrækkeligt med ledelsesmæssig fokus. Herudover kan man hjælpe en effektiv videndeling på vej ved at:

- Gør det til en vigtig værdi at dele viden!
- Lave et system, der belønner videndeling. Det kan være tillæg til lønnen, til de medarbejdere, der oplærer andre. Det kan også bare være ledelsesmæssig anerkendelse til de medarbejdere, der er gode til at dele deres viden og erfaringer
- Lave en nem og overskuelig struktur på fællesdrevet eller intranettet, hvor man kan dele viden.
- Lave rutiner der sikrer videndeling – f.eks. systematisk projekt evalueringer med forslag til forbedringer, gå-hjem møder hvor man præsenterer ny viden.
- Gode introduktionsprogrammer.
- Spot nøglemedarbejderne og sørg for, at de får en makker og at de deler viden med hinanden.
- Erfa-grupper. Skab et forum, hvor medarbejderne kan mødes og drøfte faglige problemstillinger og udveksle erfaringer.
- Sæt mål for videndeling for den enkelte medarbejder. Brug udviklingssamtalen som afsæt til at fastlægge på hvilke områder der skal foregå vidensdeling og hvorledes det skal foregå.

Som det fremgår af ovenstående, behøver videndeling ikke at være svært eller dyrt. Det handler primært om at have fokus på det i det daglige og få indarbejdet det som en vigtig værdi i virksomheden.

2. "5 skarpe" om ledelse

Lars Møller, oberst i den danske hær, forfatter og foredragsholder i nævnte rækkefølge. Jeg blev født i Fredericia og blev indkaldt til den kongelige Livgarde i 1973 og har efterhånden prøvet en del i mange forskellige stillinger. Den 1. januar 2005 blev jeg stabschef for staben ved Danske Division i Haderslev efter at have været chef for 1. sjællandske brigade i 3½ år. Udover at være stabschef, altså ham, der leder staben er jeg også garnisonskommandant i Haderslev by. Jeg har netop afleveret manuskriptet på min fjerde bog, "Kvinder i kamp" og selvom jeg gør tjeneste i Haderslev bor jeg fortsat i Farum.

1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Efter nedlæggelsen af hærens ti regiment er danske division lige blevet ansvarlig for at stå for stort set al uddannelse i hæren, hvilket har givet os mange nye opgaver. Vi må samtidig konstatere, at vi med en stab på omkring 50 mand m/k har få ressourcer til at kunne løse alle de pålagte opgaver og min opgave går derfor ud på at prioritere, således at de vigtigste opgaver bliver løst først, at nogle opgaver bliver løst langsommere og at andre opgaver slet ikke bliver løst. Dette er ikke nyt, alle ledere må prioritere, men udfordringen er, at det ikke må gå ud over mit personale.

Mit personale har altid sat en ære i at løse alle opgaver og opgaven for mig går derfor ud på, at få mine svende m/k til at forstå at prioritering betyder, at nogle opgaver må vente – formentlig for altid – uden at de bliver syge af stress eller at vi får et dårligt arbejdsmiljø. Vi har derfor iværksat et projekt "Sund division" hvor alle er blevet tilbudt en komplet helbredsundersøgelse, kostvejledning, rygestop og samtidig har vi iværksat fysisk træning, således at hele staben får mulighed for at træne i arbejdstiden for derved at højne den enkeltes livskvalitet. Projektet er mere omfattende og det vil tage for megen plads at gå i detaljer, men det ser ud til at virke.

2) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder? Og

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Der er mange karakteregenskaber, der er vigtige hos en leder, men jeg tror at den vigtigste egenskab overhovedet er evnen til at lytte. Med det mener jeg ikke blot evnen til at lytte, men også at drage de logiske konsekvenser af det, der bliver sagt. Hvis man evner, at høre hvad der bliver sagt og samtidig evner og tør ændre mening på baggrund af de informationer man modtager, da har man en reel mulighed for at maksimere sin organisations muligheder for at få mest ud af ressourcerne. Det er lettere sagt end gjort, idet man alt for ofte ser, at jo højere en leder kommer op i en organisation, da risikerer vedkommende at miste evnen til at lytte eller tror at man mister autoritet ved at ændre mening eller holdning fordi der kommer noget mere fornuftigt på bordet. Dette kan starte en ond cirkel. Man gider ikke høre på nogen, der modsiger en, eller ændre en beslutning, uanset hvor tåbelig den ellers måtte være, hvilket betyder, at man efterhånden omgiver sig med folk, der er enige med en, hvorfor man hurtigt begynder at miste jordforbindelse – ofte med katastrofale virkninger for ens egen organisation. Et af de bedst eksempler herpå at Peter Brixtofte, han var en fremragende borgmester, indtil han blev valgt anden eller tredje gang. Da han begyndte at tro på sin egen ufejlbarlighed mistede han evnen til at lytte og omgav sig med nikkedukker, hvilket resulterede i en kommunal katastrofe.

4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Uden tvivl de erfaringer jeg fik fra en udsendelse i Bosnien i perioden februar – oktober 1994. På dette tidspunkt var der krig i området og i de seks måneder jeg var dernede afprøvede jeg

al den teori og al den praktik jeg havde tilegnet mig i de 21 år jeg på daværende tidspunkt havde været ansat i forsvaret. Det lærte eller bekræftede mig i mange ting, herunder, at man kun kan være leder i en organisation, hvis man evner at lytte og reagere på de meldinger, der kommer fra manden på gulvet, at man bliver nødt til at kende sin organisation til bunds for at kunne anvende den maksimalt, at man kun kan lede folk i livsfarlige situationer, hvis man selv har opbygget en uformel autoritet, idet formel autoritet kun holder til et vist tidspunkt og at man altid skal udvise en passende respekt for sine folk, for kun derved kan man få dem til at tro på, at de gør en forskel og derved kan man løse de mest umulige opgaver selvom folks liv undertiden bliver sat på spil.

5) Hvordan håndterer du stress?

Efter min erfaring findes der to former for stress. En god og en dårlig. Den gode form for stress er det, der bevirker at man giver den en ekstra skalle, at alle har lidt snurren i maven og udfordringerne er en anelse større end man tror man kan klare og når det så alligevel lykkes, er det en sejr for hele organisationen. Den dårlige form for stress fremkommer bl.a. ved en mængde af opgaver, der langt overstiger ens ressourcer og uanset hvor meget man arbejder, er der på intet tidspunkt udsigt til at situationen bedres. I denne situation må en ansvarlig leder træde i karakter og gøre noget, men det kan man kun, såfremt man er opmærksom på symptomerne for stress.

Mange søger ubevist at behandle tidlig stress ved overspringshandlinger eller ved ændring af normal opførsel og har man fingeren på pulsen og kender sit personale skal man reagere på disse tidlige tegn om, at noget er ved at gå galt. Man har som leder pligt til at passe på sine folk og derfor skal der sættes tidligt ind. Der er mange metoder, men en af de mest effektive er fysiske udskjelser altså fysisk træning kombineret med en bearbejdning af organisationens normsæt.

På mig selv virker den fysiske træning særdeles godt, man træner indtil man ikke længere kan huske hvorfor man var lettere nedtrykt eller har glemt hverdagens fortrædeligheder og herefter kombinerer man med en behård prioritering. Herudover kan man tømme hovedet inden man går i seng. Et af problemerne ved stress er at ens hjerne ubevist bliver ved med at bearbejde problemerne på arbejdspladsen. Dette bevirker, at man ikke kan sove, hvilket gør at man næste dag er endnu mere modtagelig for påvirkninger, hvilket igen har en negativ effekt. Man er på vej ned i den negative stress-spiral. Modtrækket er en blok papir og en blyant ved sengebordet. Hver gang man kommer i tanke om en idé eller et problem, skriver man det ned på papiret og det bliver man ved med indtil man falder i søvn. Behandlingen er en psykisk fidus. Man kan ikke sove fordi ens hjerne er bange for at man glemmer den gode idé man lige har tænkt og derfor bliver man ubevist holdt vågen den halve nat. Skriver man den derimod ned, har hjernen ingen grund til ikke at sove og når man efterhånden har behandlet alle de problemer, man har gennemtænkt hele dagen og fået skrevet dem ned, så falder man i søvn.

3. Brokkere og anarkister

Af: Kurt Skjold Larsen, direktør i KSLKOM

Farvel til de bedste...

Heldigvis går det godt i erhvervslivet. Så generelt er der lige nu ikke så mange fyringsrunder, som vi ser det i dårligere tider. Til gengæld foretages der nyansættelser, både når organisationen skal udvides, og når nogen går på pension – og når nogen ikke "passer ind i

afdelingen" mere. Det foregår på alle niveauer, og det foregår på mange forskellige måder. Men én metode er desværre ofte anvendt; Man skiller sig af med de bedste!

Kriterierne for at udfylde et job og dets ansvarsområder og funktioner, kan de fleste leve op til – og hvis ikke, er det forståeligt, at virksomheden må finde andre kræfter. Men der er andre kriterier, der er ligeså vigtige for virksomhedens evne til at udvikle sig og skabe vækst.

Medarbejderne skal helst fungere som gode teams, der supplerer og inspirerer hinanden til bedre kundeservice, salg og udvikling. Og de fleste organisationer inkluderer én eller flere brokkere og mindst én anarkist – i et stykke tid! Udtrykket "brokkere", eller "brokkerøve", er sikkert opfundet af en chef, som var træt af at høre på enkelte medarbejders ulidelige og konstante brokkerier over alt og intet – og udtrykkene er kun sjældent anvendt som et kærligt kælenavn til de medarbejdere, der ofte stiller spørgsmålstejn ved ledelsens dispositioner, ageren og tankeevner.

Anarkisterne er derimod kendetegnede ved ikke at stille spørgsmålstejn overhovedet. Hverken til trufne beslutninger, vedtagne metoder og procedurer, eller andre regelsæt – de er helt ligeglade, for de gør alligevel tingene, som det passer dem! Og hvis ikke ledelsen - af sig selv - slår hårdt ned på både anarkister og brokkere, så skal de øvrige medarbejdere nok gøre ledelsen opmærksom på den manglende indsats.

Når ledelsen skal sikre ro på arbejdspladsen, er det derfor ofte brokkerne og anarkisterne, der må stå for skud. Hvis ikke de hele tiden brokkede sig, og hvis alle altid fulgte alle reglerne, så var der jo dejligt ro i organisationen, ikke sandt? Så ud med dem – og snart kan man mærke den ro og orden der præger organisationen.

Men efter et stykke tid, kan ledelsen risikere at der bliver *for* roligt – og måske er brokkerne og anarkisterne blevet ansat hos konkurrenterne. Stakkels gamle, rolige og ordentlige organisation!

For på trods af at brokkere kan være dræbende at have med at gøre, må vi også erkende, at der er et klart behov for, at der er nogen der gider at stille spørgsmålstejn ved alting; Arbejdsmetoder og -procedurer, priser, produkter – og ledelsen og dens evne til at styre, lede og fordele.

Og på trods af, at anarkisterne i den grad kan virke ødelæggende for arbejdsmoral og respekt for beslutninger, regler og vedtagelser, er der også et klart behov for den turbulens anarkisterne skaber.

Hvordan kan du tackle dine brokkere og anarkister?

Hvis ingen stiller spørgsmålstejn ved noget som helst, er virksomhedens eneste udvikling den, som ledelsen evner at skabe via hårdt arbejde, tænketanke, kurser og konferencer – mens medarbejdernes spørgelyst afspejler engagement, ønske om indflydelse – og udviklings- og omstillingsparathed!

Og hvis anarkisterne ikke brød alle reglerne – men måske nøjedes med at være brokkere – kunne ledelsen ikke se andre metodikker, procedurer og nye måder at gøre tingene på "live". Ledelsen ville måske kvæle idéerne, før de blev prøvet af i det virkelige liv – og dermed risikerer virksomheden at gå glip af fremdrift, vækst og udvikling.

For at undgå for meget uro i organisationen, kan ledelsen – blot ved at ændre sine egne signaler – vende organisationens syn på, og brug af, den livsenergi som er brokkernes og anarkisternes drivmiddel:

1) Undlad at blive irriteret

I stedet for at lade sig irritere, og bruge energi på at irettesætte og forsvare, kan lederen med fordel betragte alle spørgsmålene fra brokkerne som relevante checkpoints; Fungerer de berørte procedurer, metoder eller fremgangsmåder efter hensigten? Udføres de enkelte opgaver, som det oprindeligt var tænkt – eller skal noget gentænkes?

2) Acceptér spørgelyst og anarkisme som naturlig og næsten gratis udvikling

Acceptér og anvend den tid du som leder bruger på at høre på, og besvare, brokkernes brok, og den tid du anvender på at rettesætte anarkisterne, som udviklingstid! Næsten gratis, ofte humørfyldt virksomhedsudvikling i dagligdagen. Helt uden at gennemføre et dyrt kursusforløb, helt uden at oprette en udviklingsafdeling – og helt uden at anstrenge dig.

3) Ledelsens accept giver medarbejderne blod på tanden

De fleste mennesker kan lide at have indflydelse på egen jobsituation. Næsten alle kan lide at anvende de kompetencer den enkelte har læst og uddannet sig til, eller blot er i besiddelse af. Når ledelsen viser organisationen, at afbrydelser, indvendinger og brug af en vis grad af konduite er acceptabel – og måske oven i købet medfører ændrede arbejdsgange eller lignende, vil en positiv spiral blive dannet. Og selv om det kan virke initiativdræbende at opsætte "idékasser", så kan denne løsning godt anvendes – om ikke andet så som en slags "sikkerhedsventil", hvor medarbejderne kan komme af med deres idéer. Ledelsen skal blot huske at tømme kasserne, og kommentere indholdet!

Medarbejder initieret udvikling er ikke det værste man kan blive udsat for!

4. Hver 5. medarbejder er stresset hver eneste dag!

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

Teglkamp & Co. gennemførte for nylig i samarbejde med StepStone en undersøgelsen omkring stress og stresshåndtering. Vi takker for alle besvarelsenerne.

Undersøgelsen viste at selvom stress fylder meget i vores hverdag, er vi ikke gode til at sige fra. Alt for mange brænder inde med det, og mange vælger den strategi at løbe stærkere, indtil de går ned med flaget.

Stress fylder meget på de danske arbejdspladser

En undersøgelse med 745 besvarelser viser, at hver 5. medarbejder føler sig stresset hver eneste dag og 60 % af alle adspurgte er stresset flere gange om måneden. Generelt giver kvinder udtryk for at være mere stresset end mændene. Således har 22 % af kvinderne besvaret, at de føler sig stresset hver eneste dag mod kun 18 % af mændene.

For mange opgaver og for lidt tid til at løse dem

42 % af de adspurgte angiver for mange opgaver og for lidt tid til at løse dem som den hyppigste årsag til stress.

Hver 4. adspurgte fremhæver problemer med at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen som den største kilde til stress. Og her er der en markant forskel mellem mænd og kvinder, idet kun 18 % af mændene angiver dette som hovedårsag til stress mod 26 % af kvinderne.

Vi lader stå til, når vi bliver stressede

Knapt halvdelen, 49 % af alle deltagerne i undersøgelsen fortsætter med at arbejde, selvom de føler sig stressede, 30 % øger endda tempoet og 19 % bliver ved med at arbejde, til de går ned med stress.

Mænd har en sundere strategi end kvinder, når de føler sig stressede. 56 % af mændene forsøger nemlig at finde ud af, hvad der stresser dem og gør dermed noget ved det mod kun

49 % af kvinderne. Kvinder er generelt dårligere til at sige fra end mændene. Således fortsætter 21 % af kvinderne med at arbejde, til de går ned på grund af stress mod 16 % af mændene.

Vi ignorerer vores stress symptomer - i stedet for at sige fra

Over halvdelen - 51 % - af deltagerne i undersøgelsen holder det for sig selv, når de føler sig stressede. Mænd handler på baggrund af stress, men er mere tilbøjelige til at holde det for sig selv end kvinderne ifølge undersøgelsen. Således undlader 55 % af mændene at fortælle arbejdsgiveren, at de er stressede mod kun 48 % af kvinderne.

Personlig kommentar

Undersøgelsen viser med alt tydelighed, at selvom vi i de senere år har sat stress på dagsordenen, er det ikke slået igennem i forhold til, hvordan den enkelte forholder sig til stress. Der er alt for mange, der har et usundt forhold til stress. Naturligvis har virksomhederne et ansvar for at skabe sunde arbejdspladser og for at minimere stressfremkaldende arbejde, men den enkelte har også et personligt ansvar for at sige fra, når man føler, at stress begynder at påvirke negativt.

Undersøgelsen viser desværre også, at flinkeskolen stadig lever blandt kvinderne. Der er flere kvinder der arbejder, til de går ned med stress.

Når undersøgelser viser, at 50-60 % af alt sygefravær skyldes arbejdsrelateret stress, er der meget mening i fortsat at sætte stress på dagsordenen og ikke mindst også at fremhæve den enkeltes ansvar for en sund håndtering af egen stress.

5. Hvordan har du det med networking?

Nogle bruger networking bevidst og meget aktivt. Andre er mere tilbageholdende omkring netværk. Teglkamp & Co sætter i samarbejde med StepStone fokus på networking. Vær med til at tage temperaturen på networking i Danmark og besvar 6 spørgsmål.

Gå ind på dette link: <http://response.questback.com/StepStone/XasFlqrj8n/>

6. Anbefal nyhedsbrevet og vind 1 års VIP Privat medlemskab

Tillykke til Dorthe Tilsted - sidste måneds vinder af et VIP abonnement for anbefaling af nyhedsbrevet.

Hvis du har glæde af at læse Nyhedsbrevet om ledelse, kunne andre måske også have glæde af det. Anbefal Nyhedsbrevet og deltag i den månedlige lodtrækning om 1 års VIP privat medlemskab til en værdi af 1.800 kr. ekskl. moms. Du kan læse mere om, hvad du får som VIP Privat på www.Teglkamp.dk

For at deltage i lodtrækningen skal dem, du anbefaler selv tilmelde sig og **huske** også at skrive dit navn og email adresse på tilmeldingen. De kan tilmelde sig på Nyhedsbrev@teglkamp.dk

7. Nye VIP tilbud

Med et VIP Business eller et VIP Privat abonnement får du en række fordele. Då får bl.a. mulighed for at blive en del af et relevant netværk og adgang til 3 livliner – det vil sige mulighed for kvalificeret sparring i løbet af året. Det nyeste tilbud er følgende:

- **10 numre af Berlingske Nyhedsmagasin til introduktionspris**

Læs mere om VIP medlemskab og fordele på www.tegkamp.dk