

NYHEDSBREV OM LEDELSE SEPTEMBER 2005

Kære læser!

Det er sæson for teambuilding og der findes rigtig mange forskellige tilbud. Nyhedsbrevet sætter fokus på teambuilding som mere end blot et par timer i festligt lag.

Administrerende direktør Hanne Quitzau, HumanConsult A/S har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Den skandinaviske ledelsesstil er højt besungen – ikke mindst af os danskere. Adm.dir Birgit Pichat fra Lingtech A/S har skrevet en artikel, hvor hun fremhæver, at den skandinaviske ledelsesstil ikke alene kan gøre det.

I dette nummer kan vi også bringe resultatet fra vores undersøgelse om persontests. Og resultatet taler sit tydelige sprog – konsulenter skal stramme sig op.

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 7 spørgsmål om stress.

Indhold i dette nummer:

- 1. Teambuilding – et hurtigt fix eller en lang proces!**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Skandinavisk ledelsesstil – ingen succesgaranti**
- 4. Konsulenter skal stramme sig op – resultatet af undersøgelse om tests**
- 5. Deltag i undersøgelse om stress!**
- 6. Anbefal nyhedsbrevet og vind 1 års VIP Business 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. Teambuilding – et hurtigt fix eller en lang proces!

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

Vi har ondt i virksomheden – lav os! Lav noget teambuilding. Dette er den meget korte version af, de ønsker, jeg nogle gange møder som konsulent ude i virksomhederne. Når jeg spørger ind til, hvad de mener med teambuilding, så er det nogen gange et hurtigt fix, man vil have – altså at man tager af sted på en overlevelsestur, dræber nogle kaniner, går på lidt glødende kul og i det hele taget overskrider nogle grænser. Og når man kommer hjem, har alle lært noget om sig selv og så arbejder man meget bedre sammen. Her er det at dialogen begynder! Jeg tror nemlig ikke på de kvikke fix. Er der problemer i et team, er det ikke min erfaring, at problemerne er blevet løst ved at tage af sted på et seminar, hvor grænserne afprøves gennem forskellige former for ekstreme aktiviteter.

Jeg tror på at teambuilding er en lang proces og at man primært skal arbejde med teambuilding i det daglige og med udgangspunkt i de faktiske forhold og udfordringer.

Hvad er et team?

For at arbejde med teambuilding er det nødvendigt først at gøre sig klart, hvad man forstår ved et team. Et team er ikke en hel virksomhed men består af en afgrænset gruppe af mennesker, som i det daglige har mange arbejdsmæssige relationer til hinanden. Medlemmerne i teamet har forskellige færdigheder, der supplerer hinanden – færdigheder der ikke kan rummes af en enkelt person. Ideen er at få alle disse færdigheder i spil gennem samarbejdet i teamet og derved opnå bedre resultater, end hvis man arbejder hver for sig.

Det er absolut nødvendigt at teamet har et fælles engagement om fælles målsætninger for at motivere og skabe fremdrift i teamet. Det er en ledelses opgave at sikre at målene er formuleret, så der er sammenhæng til virksomhedens overordnede mål.

At bygge et team!

Teambuildingen starter allerede der, hvor man sammensætter sit team. Team skal sammensættes, så det har de rigtige personlige og faglige kompetencer i forhold til opgaven, der skal løses. Fordi man har bragt en gruppe mennesker sammen, er det ikke sikkert, at de føler sig som et team. Denne følelse opstår først, når man engagerer det enkelte medlem i teamet i forhold til det fælles mål og man får skabt et miljø, hvor der er tryk og lyst til at arbejde sammen om det fælles mål.

Rammer der understøtter teambuilding

Man kan skabe nogle rammer, der understøtter teambuilding. F.eks. kan et klart formuleret kommissorium gøre det tydeligere for teamet, hvad det er dets opgaver, mål og kompetencer. De fysiske rammer kan også være med til at fremme team samarbejdet. F.eks. kan et åbent kontor suppleret med stillearbejdspladser og mødelokaler være det, der skaber optimale arbejdsbetingelser for et team.

De ikke-fysiske rammer som f.eks. egen hjemmeside, et tjat-forum, telefonmøder og videokonferencer, kan også supplere følelsen af at være et team, selvom man måske ikke fysisk sidder på samme lokalitet.

Endelig kan man også anvende forskellige former for mødeaktiviteter til understøttelse af teambuilding.

Teambuildings aktiviteter

Når man som leder arbejder med teambuilding er der mange aktiviteter, man kan sætte i gang, som alle kan være med til at opbygge og understøtte teamfølelsen. Lad mig her nævne nogle enkelte eksempler på teambuildings aktiviteter:

"Torsdagskage"

Jeg har været på flere arbejdspladser, hvor man en gang om ugen mødtes til kage og hyggeligt samvær. Man kan sige, at det ikke er meget og i sig selv flytter det selvfølgelig heller ikke meget, men det skaber en følelse af samhørighed at man mødes og er sammen om en lille hyggelig aktivitet.

At lave noget socialt sammen

Uden at det skal gå hen og blive en belastning og man skal føle det som et pres at deltage, så kan det at møde hinanden uden for de faste rammer på arbejdet give en anderledes oplevelse af kollegaerne. Det kan være at man tager ud og bowler, tager på udflugt, laver nogle sjove aktiviteter, måske et lille orienteringsløb. Desværre er teambuilding ofte gået hen og blevet synonym med den slags aktiviteter. Og som dette lille indlæg gerne skulle vise, så er teambuilding meget mere.

At fejre succeserne

Et vigtigt element for et team er at have mål at gå efter. Definer klare delmål og sørg for at markere det, når et delmål er opnået. Er det et stort mål, der er nået, så fejr det! Det er her vigtigt at fremhæve de mål, der nås gennem teamets samlede indsats.

At skabe fælles identitet

Det er en balancegang og kan let gå hen og blive lidt poppet, men i nogen sammenhænge kan det give god mening at arbejde med at finde frem til kernen af teamets værdier eller kendetegn og illustrere det gennem logo på f.eks. t-shirts, kaffekopper, musemåtter eller lignende.

Faglige seminarer

Det er i høj grad med til at opbygge et team, at give det tid til at være sammen og fordybe sig om nogle udfordringer eller problemstillinger. Det kan derfor være en god ide en gang imellem at tage af sted på et fagligt seminar, være væk fra arbejdspladsen og måske få noget inspiration udefra.

Seminarer med fokus på teambuilding

Seminarer med fokus på teambuilding kan bruges i flere forskellige sammenhænge, dels som opstart på et nyt team, eller hvis teamet har fået helt nye opgaver. Et teambuildingsseminar kan også bruges til at få sat fokus på de problemstillinger der er i teamet og arbejde med at få ryddet op i de ting, der står i vejen for et velfungerende team. Dette kræver, at man ved, hvad man har med at gøre. Ofte vil det være en god ide at få hjælp udefra til at køre processen i teamet.

Den lange proces

Det gode og velfungerende team skabes efter min bedste overbevisning gennem et langt og vedvarende arbejde i det daglige. Der kan undervejs komme konflikter i teamet, som skal håndteres, når de er der. I det hele taget handler det om løbende at evaluere teamets indsats og arbejde på forbedringsmuligheder.

Det er helt fint en gang imellem at lave teambuildingsaktiviteter uden for arbejdspladsen, men sørg for at de relaterer sig til virkeligheden til daglig og følg op, når I kommer hjem!

Bragt den 18. august i Fr.Borg Amts Avis

2. "5 skarpe" om ledelse

Hanne Quitzau, adm. direktør i netværksvirksomheden HumanConsult, som beskæftiger sig med nyheder, arrangementer, artikler og netværksorienterede aktiviteter indenfor HR og Ledelse. Hanne Quitzau er oprindelig uddannet indenfor økonomi og har arbejdet som revisor, økonomichef m.m. Hanne har undervist i økonomi og arbejdspsykologi, har beskæftiget sig med ledelse, kompetence og karriereudvikling, outplacement, coaching, rekruttering og andre HR relaterede opgaver.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg er nok det, man kan betegne som opportunistisk. De gange, hvor jeg er blevet tilbudt en ledelsesrolle, har det kun få gange været en rolle, som jeg selv er gået efter. Det har ofte været roller, som jeg er blevet tilbudt på baggrund af de initiativer jeg har taget, de resultater, jeg har skabt, timing, min lyst til at bidrage til virksomhedens udvikling og mine holdninger til det at skabe resultater sammen med andre. Nogle kalder det held andre mener, at jo mere man øver sig, jo heldigere bliver man – jeg tror nok mest på det sidste. En lederrolle er noget, man skal have lyst til at påtage sig, fordi man mener, at man kan gøre en forskel i den rolle. De gange, hvor jeg har fået muligheden, har jeg tænkt mig godt om – mest i virkeligheden, om det var noget jeg kunne tænke mig og om jeg var den rette, mere end om det gavnede min karriere. Jeg har arbejdet en del med karriereplanlægning og mener, at det kan være en mere lige vej til ledelsesroller, end den jeg har taget. Jeg har valgt anderledes i mit liv og skruet op og ned for karrieren for også at kunne hellige mig andre ting, som er vigtige for mig.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Mine største udfordringer lige nu er så absolut at udvikle HumanConsult i en retning, som møder vores medlemmers ønsker og behov, at udvikle virksomheden til at være markedsorienteret, at optimere processerne, at identificere nye muligheder for forretningsudvikling og føre dem ud i livet. Alt dette stiller naturligvis store krav til alle medarbejdere i virksomheden, hvilket naturligvis betyder, at vi hele selv er i konstant udvikling og forandring – det stiller store krav til os alle og betyder, at nogle kan have svært ved at identificere sig med og forstå den forandring, der sker. Det er en stor ledelsesmæssig udfordring.

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

Mit eget netværk betyder meget for mig – det består af mennesker, som jeg beundrer og sætter højt. De er gode sparringspartnere for mig, når jeg har problemstillinger eller situationer, som jeg har brug for sparring på. Vi bruger hinanden meget i forskellige sammenhænge og det er mennesker, som hver især besidder kompetencer, som jeg ikke selv har. Ingen af os er jo mestre på alle distancer, så jeg dækker mine huller af på den måde. Derudover læser jeg en del faglitteratur om ledelse og sørger også jævnligt for at deltage i forskellige tilbud om efteruddannelse, konferencer o.l. En god måde at udvikle sig på er også at påtage sig opgaver, som man ikke har prøvet før – det er vældig udviklende og ofte rigtig sjovt!

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

Åbenhed, ærlighed, rum. Ord, som ofte anvendes, når man skal diskutere værdier og holdninger – hvad betyder det og hvordan efterleves det i virkeligheden? Jeg er af den

overbevisning, at hvis man viser åbenhed og lader andre komme til orde, får man mere at vide, problemstillinger bliver mere nuancerede, man opdager, at ens medarbejdere ved meget mere, end man troede og at løsninger ofte bliver bedre. Ærlighed – sig hvad du mener, hvad du tænker og hvad du tror på – det er helt essentielt, at vi bytter tro til viden og det gør vi bedst ved at være ærlige overfor hinanden. Giv rum – når man får tildelt eller påtager sig en opgave, er det vigtigt, at ansvaret for den også følger med – de fleste mennesker vokser med opgaverne, hvis de føler, at man tror på at de kan løse den. Jeg har et par gange oplevet at få en opgave, hvor jeg følte, at jeg blev kontrolleret, at lederen ville bestemme, hvordan den skulle løses, hvor mit råderum blev indskrænket, så løsningen blev amputeret. Det var stærkt utilfredsstillende og frustrerende. Ordre og direktiver kan være nødvendige, hvis kompetencen ikke er høj nok til at løse opgaven, men ellers skal man lade kreativiteten blomstre hos den, der har taget opgaven på sig – tænk, måske bliver den løst meget bedre, end du selv kunne have gjort.

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

Når man er nyudnævnt leder er den typiske faldgrube, at man gerne vil have, at alle ens medarbejdere kan li' én. Det lykkes måske også for nogle ledere. Jeg synes, at det er vigtigt, at der er respekt om én som leder – medarbejderne skal føle, at der er en grund til, at det netop er dig, der har fået rollen. Brug tid på at forstå virksomheden, organisationen, forretningsgrundlaget og læg derefter din plan for, hvordan du vil udføre din lederrolle. Husk altid på, hvad du bliver målt på og arbejd på at optimere de parametre. Det er ikke nok at skabe gode økonomiske resultater, hvis man samtidig udhuler forretningsgrundlaget, ikke sikrer udviklingen i virksomheden, skaber dårlige arbejdsbetingelser o.l. Sæt forventningerne rigtig fra starten – i forhold til din leder, i forhold til dine medarbejdere og i forhold til dig selv.

3. Skandinavisk ledelsesstil ingen succesgaranti

Af: Birgit Pichat, adm. direktør i sprog- og kulturvirksomheden Lingtech A/S

I vores til tider desperate søgen efter parametre, der sætter os i stand til at klare os i globaliseringen, er vores særlige skandinaviske ledelsesstil af flere blevet fremhævet som en konkurrencefordel. Når vi taler om at klare os i globaliseringen, ser vi primært på Danmark som et land i kamp med andre lande, som f.eks. Kina og Indien, om verdens rigdomme. I betragtning af disse landes relative fattigdom, kan man med god grund sætte spørgsmålstejn ved det etiske i selve den betragtning, at vi økonomisk skal bekæmpe disse lande. Men hvad mener vi egentlig med "skandinavisk ledelsesstil"? I mange år var jeg med i ledelsesteamet i det franske datterselskab til en svenskejet koncern. Vi brugte rigtig mange timer på at forsøge at forstå vores svenske moderselskab og ledelsesstilen der. Hvorfor var der ingen globale retningslinjer for, hvordan medarbejderne blev behandlet, men masser af goder til svenskerne, der jo havde det så hårdt pga. den høje skat? Hvorfor tog det uendelig lang tid inden selv den mindste beslutning blev taget? Var det udtryk for den særlige skandinaviske ledelsesstil, og kan man så karakterisere en sådan ledelsesstil, der skabte så meget frustration i den franske lejr, for en international konkurrencefordel? Eller var det slet ikke udtryk for skandinavisk ledelse?

Enhver ledelsesstil bygger på kulturelle forudsætninger og grundlæggende værdier, og i de skandinaviske lande har vi visse værdier, som vi anser for vigtige i god moderne ledelsesstil. Vi har flade organisationer, vi er meget demokratiske, vi sætter teknologisk innovation højt, vi er socialt ansvarlige. Men vores værdier er ikke globale, og derfor kan vi ikke bare henvise til

vores særlige skandinaviske ledelsesstil, hvis vi ønsker at eksportere værdierne. Det må ske i form af værdibaseret ledelse men forudsætter, at vi forstår de udenlandske medarbejderes værdigrundlag og viser vores udenlandske medarbejdere, hvilke fordele vi ser i de skandinaviske værdier. Og det er ikke nok at holde fine taler, ledelsen skal leve værdierne – "walk the talk" – ikke bare i den skandinaviske del af organisationen, men globalt og i forhold til samtlige medarbejdere.

Det er komplekst, for en værdi som f.eks. "respekt" kan have meget forskellig betydning afhængig af, hvor på kloden vi befinder os. Handler det om respekt for individet, som i individualistiske samfund, eller respekt for gruppen, som i kollektive samfund, eller er det både og? Og hvor går grænsen mellem forretningsdrevet værdibaseret ledelse og værdikolonisering? Måske handler det i sidste ende om, at vi i langt højere grad bliver nødt til at forstå andre kulturer og værdigrundlag, acceptere og se styrker hos fremmede folkeslag, som vi kan bruge til at skabe en fælles platform, uden at give slip på vores egne kerneværdier. Et godt udgangspunkt vil også være, at vi omdefinerer succeskriterierne for den globale strategi, til at handle om, at virksomhederne skaber global rigdom, altså vækst både i Danmark og i f.eks. Kina og Indien.

Bragt den 21/6-2005 i Børsen

4. Konsulenter skal stramme sig op.

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

Teglkamp & Co. gennemførte for nylig i samarbejde med StepStone en undersøgelsen af, hvordan jobsøgere oplever anvendelsen af persontests. Vi takker for alle besvarelserne.

Helt overordnet kan vi konkludere, at kandidaterne ofte oplever testene for upræcise i deres målinger og konsulenterne for dårlige til at give tilbagemeldinger - hvis kandidaterne overhovedet får en tilbagemelding.

Jobsøgere er parate til at tage persontests

Er man jobsøgende er det svært at undgå at blive testet. Således viser undersøgelsen, at blandt 541 besvarelser er 72 % blevet testet inden for de sidste 2 år, nogle endda flere gange. Hele 38 % er blevet testet 2-5 gange inden for de sidste 2 år.

Et er, at man som jobsøger dårligt kan undgå at blive mødt med kravet om at tage en test, men undersøgelsen viser også, at kandidaterne er indstillet på at tage test. Således svarer 87 %, at det er helt i orden, at de bliver testet, hvor 12 % bliver irriteret, men dog udfylder den og kun 1 % nægter at udfylde testen.

Ud over, at jobsøgende er velvilligt indstillet over for at udfylde test, er der også en relativ stor del, der synes, at de får noget ud af det. Således mener cirka halvdelen – nemlig 49 %, at de som regel lærer noget om sig selv i forbindelse med en test.

Det halter med tilbagemeldingen på persontest

Den velvilje, jobsøgere udviser overfor at tage persontest, modsvares ikke altid af konsulenternes velvilje til at give tilbagemeldinger. Det er langt fra altid, at jobsøgende får tilbagemelding på deres test. Således oplever 40 % af deltagerne i undersøgelsen, at de kun nogen gange eller sjældent får tilbagemeldinger på den test, de har udfyldt.

Kvaliteten i testene og i konsulenternes arbejde svinger

Over halvdelen, 58 %, af deltagerne synes, at selve testen giver et meget godt og rammende billede af dem som personer. De resterende 42 % er ikke tilfredse med det billede, der bliver tegnet af dem gennem testen. En meget stor del – 37 % finder, at beskrivelsen oftest er overfladisk og i virkeligheden kunne passe på rigtig mange personer.

At testenes kvalitet opleves som svingende kan måske også hænge sammen med kvaliteten i konsulentens tilbagemelding. Således er 2/3 af deltagerne ikke tilfredse med kvaliteten i konsulentens tilbagemelding. 54 % oplever kvaliteten som svingende og 12 % får sjældent en ordentlig tilbagemelding.

Personlig kommentar

Jeg synes, at undersøgelsen giver et tydeligt billede af, at der er en stor gruppe af konsulenter, der skal stramme sig op. For det første er det uetiskt ikke at give en tilbagemelding til en kandidat, der har stillet op og udleveret en del af sig selv gennem en test.

For det andet skal man altså være både dygtig til sit fag og være ordentlig nærværende for at kunne give en ordentlig kvalitativ tilbagemelding på testen. Der er måske for mange, der får lov til at lave tests uden at have de nødvendige faglige og personlige kompetencer.

For det tredje skal man forholde sig kritisk til, hvilke tests man anvender og i hvilke situationer, de kan anvendes. Men jeg tror nu, at det vigtigste er konsulentens egen kompetence og ikke det konkrete testsystem.

5. Alle taler om stress - deltag i undersøgelse om stress

Stress er kommet på dagsordenen de senere år – og det er ikke uden grund. De fleste har på et eller andet tidspunkt prøvet at føle sig stresset. Flere og flere bliver imidlertid ramt af stress i en sådan grad, at de går ned på det. Derfor kører StepStone og Teglkamp & Co. for øjeblikket en undersøgelse omkring stress. Vi håber du vil bruge 5 min. og svare på 7 spørgsmål om stress.

Gå ind på dette link: <http://response.questback.com/StepStone/Lsqi3EVxX3/>

6. Anbefal nyhedsbrevet og vind 1 års VIP Privat medlemskab

Tillykke til Carsten Tallerup - 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. Du 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. De nyeste tilbud er følgende:

- **20% på serviceeftersyn af salgsorganisationen**
- **10% på IDG Konferencer**

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