

## INDHOLDET i dette nyhedsbrev.

1. Kulturen som regulator for ledelse
2. Hvad er et talent - og er talent altid lig med ungdom?
3. Bestyrelsesudvikling
4. Mennesker handler med mennesker

### 1. Kulturen som regulator for ledelse



Når vi ser på sportens verden, især på fodbold, kan man opleve, hvordan en dygtig spiller pludselig får et markant formdyk efter et klubsifte. Man ser faktisk, at nogle spillere slet ikke slår til og opnår samme succes i den nye klub. Hvad er det, der sker?

Der er sikkert mange gode grunde til, at en spiller oplever et klubsifte som en stor ændring i egne livsbetingelser, men jeg vil hævde, at én af dem er kulturen. Vi kan se det samme fænomen i faget ledelse. En dygtig leder med succes kan opleve at få store problemer med at opnå samme succes i en anden kontekst. Derfor skal man være varsom med at hente nye ledere ind i sin organisation uden at forholde sig til det kultursifte, der vil ske for den pågældende medarbejder.

I forbindelse med forskningens døgn var jeg ude og holde to foredrag i en stor Nordjysk kommune, og der oplevede jeg en medarbejder komme hen til mig i pausen og fortælle om de store kulturelle udfordringer, de havde skabt for sig selv på grund af kommunesammenlægningen. Det samme blev anført af en fremtrædende politiker på TV, som sagde, at hospitalsvæsenet kan blive bedre, men at man ikke lige kan ændre på kulturen.

Er det rigtigt, at kultur ikke lader sig ændre? I et 3-årigt forskningsprojekt har vi påvist, at



”Kultur er noget, vi giver til hinanden” - og med dette siger vi, at kulturen er et produkt af det, mennesker gør i en organisation. Når det er noget, vi gør, kan vi også bestemme os for at gøre det anderledes. Som en medarbejder efterfølgende udtalte: ”Jeg vidste godt, at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over, hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen.” Passer det, at vi gør (kulturen) til den ledelsesstil, vi gerne vil have? Det nytter ikke noget at rekruttere dygtige medarbejdere ind i en syg kultur. Vi må skabe os et overblik over vores kultur og med de afledte effekter heraf. Hvordan vil du beskrive jeres kultur? Hvad med en kulturanalyse af jeres organisation, inden I begynder at tænke på organisationsudvikling?

## **2. Hvad er et talent - og er talent altid lig med ungdom?**

Det, du har lavet, ser fint ud og du har også leveret en god kvalitet til tiden. Desværre er du nok lidt for gammel til, at vi vil anvende ressourcer på at udvikle dig yderligere, du er jo trods alt 58 år. Hvad betyder det for en organisation, hvis man ikke har øje for at skabe en diversitet på såvel kompetencer, erfaringer og alder? Skal vi fremover kun satse på de unge? Kan et menneske på 58 år med 12 år mere på arbejdsmarkedet ikke være værd at investere i?

I en tid hvor flere forlader arbejdsmarkedet end nye kommer til, bliver det afgørende vigtigt at stimulere de ældre til at blive længere på arbejdsmarkedet. Det gøres ikke ved at fortælle dem, at de ikke er værd at satse på. Det gøres ved at efterkomme deres ønsker om forsat udvikling og på den måde skabe mulighederne for at de bliver motiveret til at arbejde så længe, de finder glæden derved.

Unge mennesker, som har taget den boglige vej uden om erfaringer skabt ved et arbejde ude i erhvervslivet, og dermed uden ledelseserfaring, kan ikke være talenter til at undervise i innovation og ledelse. Vi har behov for diversitet på såvel alder, kompetencer, erfaringer og nationaliteter. De organisationer, der diskriminerer de ældre medarbejdere, vil få problemer med at fastholde erfaringen og kompetencerne, og vil komme til at bløde i fremtiden.

## **3. Bestyrelsesudvikling**



I mange fusionsorganisationer oplever man at nye bestyrelser skal til at arbejde sammen. Nye kulturer og nye skikke skal tilpasses nye tider. Når vi skal have mennesker til at arbejde sammen, skal der fokuseres på en proaktiv indsats.

Vores konsulentnetværk er netop i denne tid i gang med at udarbejde et bestyrelsesudviklingsforløb for en stor nordjysk organisation, som netop har fusioneret. I sådanne forløb er det af afgørende betydning, at vi sammen med de involverede sikrer os, at vi skaber værdi for ALLE involverede parter. Det er afgørende, at vi får skabt nogle fælles rammer og aftaler nogle nye fælles strukturer for uddannelsen.

Når vi f.eks. ser organisationer bruge mange penge på nyt navn, nyt domicil, nye møbler, nyt logo m.m. og så ikke sætter penge af til udvikling af såvel medarbejdere som ledere af den kommende organisation, er det udtryk for inkompetence. Vi kan ikke forstå, hvorfor man ofte ser, at ting bliver behandlet bedre end mennesker. Hvis vi ikke satser på at få vores medarbejdere og ledere til at performe optimalt, vil vi aldrig få succes. Et professionelt bestyrelsesmedlem er en værdiskabende udgift, som ikke koster mere end en direktørs månedsløn. Værdiskabelsen er som hovedregel meget mere end udgiften, - altså må det koste dig penge hver dag, du IKKE gør noget.

#### **4. Mennesker handler med mennesker**

Wise Mind har vi nogle fundamentale principper omkring organisationer og salg. En organisation er ingenting, hvis det ikke var for de mennesker, som arbejder i den. Mennesker er unikke subjekter med egne selvstændige erfaringer og kompetencer. Mennesker bliver ikke mere ens, fordi vi samler dem i noget, vi kalder en organisation eller en kultur.

Med dette princip in mente må det være en selvfølge, at man ikke kan sælge en ydelse eller



en vare til en organisation. Man kan sælge til et andet menneske. Et menneske, som du møder første gang, er en blank side, eller rettere det burde det være. Desværre har vi som individer en erfaring og med denne "dømmer" vi hinanden, når vi ser et fremmed menneske. De signaler, den fremmede udsender, tolker vi med den erfaring og erindring vi har med personer, der ligner. Vi fremkommer med en fordom om den fremmede, som sætter nogle regler og grænser op for, hvad vi kan forvente af vedkommende.

Ikke sjældent må vi så opleve, at vi efter en kort dialog med den fremmede, må revurdere vores "fordom." Netop denne person viste sig at afvige fra vores forventninger. Når vi ser et andet menneske fyldes vi således oftest med vores egne fordomme og overser reelt set den fremmede. Når vi skal sælge en ydelse eller en vare til et andet menneske, må vi ikke falde i fælden og sælge til et upersonligt "standard menneske". Vi skal derimod efterforske den fremmede for at finde ud af, hvilke motiver og værdier der er vigtige for den, der skal købe. Hvis vi ikke formår at lytte og forstå at skabe en menneskelig relation, hvor begge parter kan se en gevinst ved at indgå i en handel, vil du som sælger ikke opnå succes.

Konsulentnetværket Wise Mind har i mange år arbejdet med at uddanne ledere og sælgere i såvel indland som udland. Et gennemgående element omkring uddannelsen af såvel sælgere som ledere er udover følelsesmæssig intelligens også værdier. Værdier for den enkelte, for gruppen og for kunden.

Salg, der baserer sig på en værdiskabelse for både sælger og køber, er en bæredygtigt relation, som vil have en stor chance for at blive gentaget.

Kontakt én af vores konsulenter.

**Giver du en kop kaffe!**

Med venlig hilsen  
Redaktionen

**Publicer**