

I NOKIA SIEMENS NETWORKS ER DER PÅ KORT TID SKABT ET STÆRKT KULTUR- OG ARBEJDSFÆLLESSKAB I ET AF DE NYE INTERNATIONALE LEDERTEAMS

Nokia Siemens Networks

Nokia Siemens Networks leverer infrastruktur - dvs. master, kabling, udstyr, software mv. - til fastnet- og mobilnetoperatører verden over, bl.a. Telemor. Virksomheden blev etableret i 2007, hvor Nokias og Siemens' networksforretninger blev fusioneret i et nyt globalt selskab med ca. 60.000 ansatte.



*Thomas Rosenkilde Anderson,
Head of care NE region,
Nokia Siemens Networks*

Nokia Siemens Networks er en global virksomhed med syv regionale enheder, der hver dækker et stort geografisk område og mange lande - og tilsammen hele verden. Region North East dækker 22 lande, heriblandt de nordiske og østeuropæiske lande samt Tyrkiet, Rusland og centralasiatiske stater. Op mod en tredjedel af Nokia Siemens Networks' samlede forretning vedrører service og vedligeholdelse. I Nokia Siemens Networks Care tager man sig af aftersale serviceopgaverne - f.eks. op-sætning, support, 24 timer service osv.

STORE KULTURELLE FORSKELLE

Chefen for Care afdelingen i North East regionen, Thomas Rosenkilde Anderson, havde i april 2007 på flere niveauer en ekstraordinær ledelsesmæssig udfordring, da han stod med sin helt nye regionale ledergruppe. "I Nokia Siemens Networks Care i vores region har vi ca. 600 medarbejdere fordelt på 22 lande, og mine 11 ledere repræsenterer syv nationaliteter og sidder til dagligt på lokationer i syv forskellige lande", fortæller chef for den re-

gionale Care afdeling, Thomas Rosenkilde Anderson. "Da ledergruppen var samlet første gang efter fusionen til Nokia Siemens Networks, kom de jo så med vidt forskellige nationale og kulturelle baggrunde. Samtidig var der også to ret forskellige virksomheds- og ledelseskulturer i spil, eftersom lederne kom fra enten Nokia eller Siemens.

BROBYGNING I LEDERGRUPPEN

I udgangspunktet var der således en del forskelligheder og logistiske udfordringer, der skulle bygges bro henover. Fagligt og ledelsesmæssigt havde hver af os jo nok været gode før fusionen - nu måtte vi imidlertid viske tavlen ren, så vi hver især og sammen kunne være gode på en ny måde. På det her tidspunkt kom jeg til at tænke på De 7 Gode Vaner, som jeg havde stiftet bekendtskab med hos Nokia nogle år tidligere. Jeg kunne huske, at vanerne gav mig nogle gode tænkemåder og værktøjer, som jeg fornemmede ville være gode til at skabe gensidig respekt, sammenhold og dynamik i ledergruppen. Derfor fik jeg i samarbejde med client partner i FranklinCovey, Ulla Kauffeldt, sammensat et skræddersyet lederforløb med De 7 Gode Vaner kombineret med fremadrettet lederskabsudvik-



ling, der skulle sikre tillid og give lederne en fælles platform og referenceramme i samarbejdet med hinanden og med deres medarbejdere hver især.

SKRÆDDERSYET TEAM- OG LEDERUDVIKLING

Udfordringen var at sammenryste det nye internationale lederteam til tilidsfuldt og effektivt samarbejde, der kunne skabe high performance med hensyn til ledelse og konkrete resultater. Udviklingsforløbet bestod af en inspirationsdag samt 4 workshopmoduler á 2 undervisningsdage. Modul 1 og 2 gik i dybden med De 7 Gode Vaner + FOCUS (fokus og prioritering). Modul 3 og 4 tog med Leadership og Den 8. Vane fat i effektivt lederskab i videnarbejderens tidsalder.

FRA SKEPTISK TIL BEGEJSTRET

De 7 Gode Vaner var ukendte for de fleste, og flere var lidt afventende og skeptiske i starten. Men det vendte hurtigt, for alle blev mere og mere begejstrede og entusiastiske efterhånden som processen skred frem. Vi henlagde de 4 x 2 kursusdage til henholdsvis Moskva, München, Ankara og København, så vi fik besøgt hinandens daglige hjemmebaner og samtidig fik skabt ledersynlighed over for så mange medarbejdere i regionen som muligt. Vi brugte også tid på det sociale, for jeg syntes, lederne skulle have mulighed for at slappe af sammen under uformelle former, så vi havde nogle interessante og hyggelige sight-seeing ture.



UNDGIK STRESS

Mit ønske som overordnet chef var i bund og grund at få rystet ledergruppen godt sammen og udvikle den til et high performance team. Alt i vores nye virksomhed var kaotisk - tusindvis af ting tog opmærksomhed. Flere i teamet var tæt på stress. Derfor var det super godt, at vi med De 7 Gode Vaner og Focus konceptet fik indsigt og konkrete værktøjer til at forbedre fokuseringen og prioriteringen i hverdagen. Folk begyndte at tage fat i tingene i den rigtige rækkefølge, og det virkede afstressende og gav ro og tryghed. Der var simpelthen nogle, der undgik at få stress.

LEDERSKAB PÅ EN NY MÅDE

Der var fra start ingen helt grønne ledere i mit team, alle havde kortere eller længere tids ledererfaring. Så det handlede ikke om at lære folk lederskab fra bunden, men om at vi alle viskede vores tavler rene, så vi sammen kunne fastlægge en helt ny

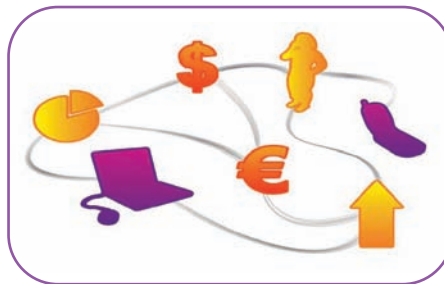
INTERNE TRÆNERE I DE 7 GODE VANER

HR manager i Nokia Siemens Networks, Lis Thorarinsson, er Client Facilitator i De 7 Gode Vaner, dvs. certificeret af FranklinCovey til at undervise i De 7 Gode Vaner internt. Certificerede undervisere har licens og er uddannet til at afholde egne virksomhedsinterne workshops i De 7 Gode Vaner. Lis Thorarinssons mål er at udbrede De 7 Gode Vaner i den internationale organisation.

Nokia Siemens Networks lederskabsmåde og et fælles fundament baseret på de grundliggende værdier i virksomheden. Vi havde en rigtig god og succesfuld proces med FranklinCovey underviser Tonny Maak, der var facilitator i hele forløbet. Lederskabsdelen med Leadership og Den 8. Vane har givet en fælles lederskabsforståelse og brugbare værktøjer, der er nemme at anvende og relatere til hverdagen. Leadership var en rigtig god overbygning til De 7 Gode Vaner - der var en klar sammenhæng og gode referencer fra Leadership tilbage til vanerne.

STÆRKT SAMMENHOLD I TEAMET

Det er helt utroligt, hvad vi har opnået i teamet. I starten var der ikke megen ordudveksling, i dag nyder lederne ligefrem at



være sammen - og der bliver snakket og grinet sammen. De kommunikerer effektivt med hinanden i hverdagen, og ikke kun på mail, men lige så meget på telefon. De bruger og hjælper hinanden uden for jobbet, bl.a. i forbindelse med ferieplanlægning. Der er virkelig bygget bro over kulturforskellene - alle respekterer alle, og de har forstået at bruge hinandens forskellige styrker på en konstruktiv måde. Resultatet er, at gruppen er fuldstændig intakt i forhold til første gang, lederne mødte hinanden. Dét er ret enestående, da der i langt de fleste øvrige lederteams i Nokia Siemens Networks har været en 50-70 %'s personudskiftning.

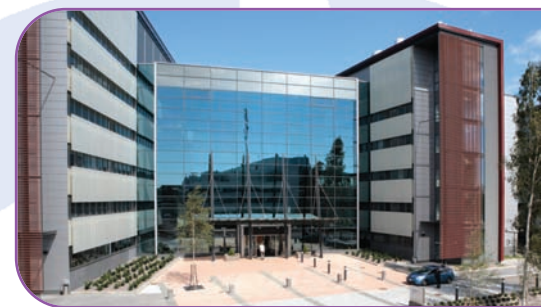
LANGT OVER FORVENTNING

Jeg er virkelig glad for mit team, og stolt over ledernes indsats og hvor godt det er

ENDNU FLERE GULDÆG

Wolfgang Heck, der er leder af Nokia Siemens Networks Care Program Management i Nord Øst Europa og er placeret i Tyskland, har sammen med sit team fået godt styr på tidsanvendelse og fokusering på de vigtigste opgaver i hverdagen. "Vi er meget mere på forkant med situationen ift. tidligere. Samtidig har jeg udviklet min lederrolle, og kan nu fungere som en kompetent og erfaren guide, der hjælper medarbejderne til at holde fokus og bruge deres talenter bedst muligt, og vi sammen kan fortsætte med at producere guldæg".

lykkedes at ryste dem sammen. Der er engagement og en energi, der vokser og vokser. Hver især er lederne blevet bedre til at prioritere og styre i hverdagen, så stressrisikoen minimeres og de alligevel kommer i mål med de vigtigste opgaver. Det er ganske enkelt fabelagtige resultater, de har præsteret med deres teams - langt over forventning. Det er virkelig et vellykket pilotprojekt, vi har gennemført. Det var ikke tænkt som et pilotprojekt, men er faktisk blevet det, og vi får forespørgsler fra alle mulige internt. Folk vil vide, hvad vi har gjort, fordi de kan se, vi har



haft en super fin udviklingsproces og skaber gode resultater. Dem, der har været med i processen taler varmt om vores projekt, og så spreder den gode historie sig. For mig handler det nu om, at vi fastholder motivationen og alle sikres mulighed for en fortsat personlig og ledermæssig udvikling".