

NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.600

Kære læser!

HR er ikke noget der er forbeholdt HR-afdelingen. HR er en management disciplin. Læs hvorfor HR er noget som enhver leder bør tage ansvar for.

I dette nummer er vi også godt på vej til at afskaffe de årlige udviklingssamtaler. Inden du måske under lettet op, så afskaffer vi MUS-samtalerne for i stedet at indføre flere jævnlige samtaler med medarbejderne.

Der sker mange ting i verden og i Danmark i denne tid. Hvos har igangsat en ny undersøgelse om disse begivenheder påvirker arbejdspladserne. Vi håber, at også du vil deltage i undersøgelsen.

Lars Bøgner, chef for Digital Center of Excellence i hovedkvarteret hos LEO Pharma i Ballerup har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

God læselyst

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. HR er en management disciplin!**
- 2. Påvirker den aktuelle situation din arbejdsplads? – Deltag i ny undersøgelse**
- 3. Hvordan får man succes med fusioner og store organisationsændringer - Invitation til åbent inspirationsmøde den 31. maj.**
- 4. Drop MUS og indfør samtalen!**
- 5. Gør den svære samtale lettere - ½-dags kursus**
- 6. Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen**
- 7. 5 skarpe til en leder**
- 8. Multitasking gør dig ikke hurtigere – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 9. Køb en god bog**
- 10. Lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. HR er en management disciplin!

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Lige vendt hjem fra 1. modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding er mit hoved fyldt med mange spændende input og inspiration. Dette indlæg er kraftigt inspireret af et af temaerne på første modul: Human Ressource Management. Vi blev ført igennem temaet af Henrik Holt Larsen, professor ved CBS.

Kære leder, hvad betyder HR for dig?

Er det HR-afdelingen, der ansætter dine nye medarbejdere, som tilrettelægger uddannelsesprogrammer og gennemfører andre HR aktiviteter? Eller ser du HR som en af de ledelsesdiscipliner, du også skal mestre, hvis du har ambitioner om at være en god leder?

Lad mig sige det med det samme, det er fint, at du har nogle dygtige HR-folk, du kan læne dig op af og som du kan hente inspiration fra, men set fra min stol er der ingen tvivl – HR er dit ansvar og det er en managementdisciplin.

Hvorfor er HR en management disciplin?

Svaret på spørgsmålet er i virkeligheden meget enkelt: Folk siger ja tak til nye jobs på grund af opgaverne og udfordringerne og de forlader ofte jobbet på grund af lederen. Det vil sige, at den måde, du udøver ledelse på ikke bare har indflydelse på, om dine medarbejdere har lyst til at arbejde for dig, det har i den sidste ende også betydning for de resultater, du laver. Derfor er HR ikke bare noget du kan overlade til HR-afdelingen.

HR handler ikke om at have et blødt hjerte!

I en del virksomheder har HR-afdelingen haft patent på at arbejde med HR. HR-afdelingen har været befolket med folk med gode intentioner og store hjerter, men ikke nødvendigvis med folk med særlig stor indsigt i forretningen. Det har betydet, at HR som disciplin ikke altid har nydt den respekt, disciplinen i sig selv bør have. Det har også haft den konsekvens, at HR ofte ikke er repræsenteret i direktionen.

Hvis en disciplin ikke er omgærdet med den fornødne respekt og i nogle tilfælde endda er lidt et lavstatus område, ja så bliver det heller ikke særligt attraktivt for ledere at beskæftige sig med HR. Men HR er hardcore business. Hver gang en medarbejder skifter job i utide, så koster det på bundlinjen. Det koster fordi du skal bruge tid og penge på at ansætte en ny medarbej-

der. Og det koster også fordi en ny medarbejder ikke vil være i stand til at levere varen fra første dag. Det koster på bundlinjen, hvis dine medarbejdere har meget sygefravær og det skyldes omstændigheder ved arbejdet eller din ledelse. Det koster på bundlinjen, hvis dine medarbejdere ikke har kompetencerne eller vilje til at møde nye udfordringer i virksomheden. Derfor er handler HR ikke bare om at have et stort hjerte.

Lederens HR-opgaver

Blandt lederens væsentligste HR-opgaver er følgende:

Ansættelser

Det er dit ansvar at sikre at organisationen til enhver tid er bemannet med medarbejdere, der har de rette kompetencer og motivationen til at løse de opgaver og udfordringer der ligger inden for dit ansvarsområde. Det betyder, at du skal have gjort sig klart, hvad det er for kompetencer, der er brug for.

Alene det at ansætte de rigtige medarbejder kan være noget af en udfordring. Nogle ledere vælger at få HR eller eksterne konsulenter til at hjælpe sig. Det kan også være en vældig god idé, når bare man som leder ikke kaster ansvaret fra sig men tager den endelig udvælgelse og beslutning på sig – den kan ikke overlades til andre.

Husk også i forbindelse med ansættelse hører det også med til lederansvaret at sikre at den nye medarbejder får en god start og introduktion til virksomhed, job og kollegaer.

Udvikling af medarbejderne

Udover dårlig ledelse, er mangel på udvikling en af de væsentligste årsager til at medarbejdere forlader deres job. Derfor har du en vigtig opgave i at skabe udviklingsmuligheder for de medarbejdere, du gerne vil beholde. Udvikling er således både vigtige i forhold til at sikre at medarbejdernes kompetencer matcher nuværende og forestående udfordringer i virksomheden og det er også et vigtigt fastholdelsesparameter.

Afskedigelser

Det hører desværre også efterhånden med til dagligdagen, at vi som ledere må afskedige medarbejdere. Hvad enten årsagen til afskedigelserne er besparelser, dårlig performance eller uacceptabel adfærd, så er det vigtigt at du har modet og kompetencerne til at gennemføre afskedigelsen, når det er rette tid.

Jeg har endnu ikke mødt nogen ledere, der fuldstændigt upåvirket gennemfører en afskedigelse. Her er det rigtigt vigtigt at sørge for at være godt klædt på til at kunne gennemføre afskedigelsen ordentligt og respektfuldt. I forbindelse med afskedigelser kan de professionelle HR-afdelinger ofte være til stor hjælp. Men vi kommer ikke uden om, at selve afskedigelsen, det er en ledelsesopgave.

Fastsættelse af løn, bonus og personalegoder

Anvendelse af de forskellige belønningselementer er et vigtigt ledelsesredskab. Det kan både skabe en masse glæde og motivation, hvis du anvender og docerer rigtigt. Og det kan i endnu højere grad skabe en masse ballade og utilfredshed, hvis du ikke anvender det rigtigt. Her har HR-afdelingen have en vigtig rolle i at rådgive lederne.

Og hvad skal så HR-afdelingerne?

Hvis der skulle være en enkelt læser eller to blandt HR-folkene, så handler denne artikel ikke om at gøre HR-afdelingerne arbejdsløse. Jeg vil bare gerne slå et slag for, at ansvaret for HR opgaven er en opgave, der ligger hos den enkelte leder. Jeg ser det derimod som en meget

vigtig opgave for HR-afdelingen at understøtte lederne og sætte dem i stand til at varetage HR-ansvaret. HR-afdelingens opgave er at sikre, at der er en sammenhæng mellem forretningsstrategien og de strategiske HR-tiltag, der sættes i værk. Udmøntningen af HR-strategien foregår ude hos de enkelte ledere.

Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Programme er blevet oprettet og drives i samarbejde med INSEAD. Uddannelsen fokuserer udelukkende på strategi, innovation og ledelse og er designet til topledere.

Programmet er opdelt i fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to på INSEAD i Frankrig med professorer fra INSEAD.

Læs mere på www.businesskolding.com

2. Påvirker den aktuelle situation din arbejdsplads?

Deltag i ny undersøgelse

Teglkamp & Co. har lige launchet en ny undersøgelse om og i givet fald hvordan den aktuelle situation med krig, katastrofe, finanskriser mm påvirker arbejdspladsen. Vi håber, at du har tid/lyst til at bruge 3-4 min.

Du kan gå ind via dette link: <http://web.questback.com/teglkampco/aktuelsituation/>

3. Hvordan får man succes med fusioner og store organisationsændringer? – Åbent inspirationsmøde den 31. maj

Fusioner og store organisationsændringer præger dagsordenen i denne tid. Med baggrund i vores undersøgelse og i praktiske erfaringer med fusioner og store organisationsændringer har vi tilrettelagt et inspirationsmøde.

Gå ind på vores hjemmeside www.teglkamp.dk og læs mere.

4. Drop MUS og indfør samtalen!

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



"Åh nej, er det allerede tid igen, hvor vi skal holde udviklingssamtaler?" og "Hvad var det nu vi aftalte sidste år og hvor har jeg lagt referatet fra udviklingssamtalen?". Kan du genkende følelsen af, at du skal i gang med og overstå den årlige rituelle udviklingssamtale med hver af dine medarbejdere, så er du ikke den eneste. I 2008 gennemførte Teglkamp & Co. en undersøgelse, der viser at 80% af alle virksomheder afholder udviklingssamtaler – i daglig tale kaldet MUS-samtaler - med deres medarbejdere.

Mere eller mindre spild af tid!

Er du rigtig "heldig" har du 10-15 medarbejdere, som du i løbet af en måneds tid skal holde MUS-samtaler med. Det vil få de fleste ledere i forvejen belastede kalender til at gå helt i sort, da MUS-samtalerne er ret tidskrævende - de skal både forberedes, afholdes og følges op. Der er ofte også etableret et ret stort bureaukrati omkring afviklingen af MUS-samtalerne. Der er gamle aftaler, der skal findes frem, evalueringspapirer, der skal udfyldes, konklusionsreferater der skal skrives, underskrives og fremsendes til HR-afdelingerne.

Desværre er virkeligheden ofte den, at dagligdagen overmander alle de gode intentioner i MUS-samtalen, ingen hverken medarbejder eller leder får fulgt op og året går indtil næste år, hvor man igen skal til at holde udviklingssamtale. Hvis du kan genkende bare en brøkdel af ovenstående beskrivelse, så kan du overveje om ikke MUS-samtalerne i sin nuværende form er mere eller mindre spild af tid!

MUS-samtalerne er et levn fra fortiden

MUS-samtalerne er tilbage fra den tid, hvor man begyndte at se medarbejdere som mennesker og ikke blot som en del af produktionsapparatet. Da man ikke tidligere havde tænkt i udvikling af medarbejderen gav det god mening at udvikle nogle koncepter til at støtte ledere og medarbejdere og til at sikre, at udviklingssamtalerne blev holdt på en god og konstruktiv måde.

Indfør jævnlige samtaler

MUS-samtaler i deres nuværende form har efter min bedste mening overlevet sig selv. Hvis man virkelig vil arbejde med udvikling af medarbejderne, så er en årlig udviklingssamtale som en dråbe i havet. Udviklingen i de fleste virksomheder går så hurtigt, at meget af det man talte

om for et år siden har ændret eller ingen relevans for medarbejderen og virksomheden et år efter. Jeg taler derfor for at afskaffe den årlige MUS-samtale med alle dens bureaukratiske og skemalagte aktiviteter og i stedet indføre jævnlige samtaler med dine medarbejdere. Jeg taler for, at du som minimum sætter en time af en gang hvert kvartal. Du kan så sige, jamen så sparer jeg jo ikke noget tid – tværtimod! Det er umiddelbart korrekt, at du faktisk skal bruge mere tid på dine medarbejdere, men jeg kan næsten garantere dig, at den tid du investerer, vil du få mangefold igen på anden måde. Du vil få mere tilfredse og fleksible medarbejdere. Og du vil også se bedre og flere resultater.

Hvad er temaerne for kvartalssamtalerne?

Hvis man indfører kvartalssamtaler i stedet for MUS-samtalerne vil jeg foreslå, at følgende temaer kommer til at indgå i en eller anden form:

- Hvor er vi på vej hen i virksomheden og hvilken betydning har det for medarbejderens job.
- Hvordan ser medarbejderens opgaveportefølje ud? Er der for mange, for få eller ikke de rigtige opgaver? Opgaverne for de næste 3 måneder aftales.
- Hvordan ser det ud med medarbejderens kompetencer? Er medarbejderen klædt på til at løse opgaverne her og nu? Er medarbejderen klædt på til de opgaver, der tegner sig i den nærmeste fremtid? Eventuel kompetenceudvikling aftales.
- Har medarbejderen nogle ønsker til andre opgaver, mere eller mindre ansvar eller anden form for udvikling? Eventuelle ændringer aftales.
- Hvordan er samarbejdet i afdelingen og mellem leder og medarbejder?
- Hvordan kan lederen bedst muligt udøve ledelse i forhold til medarbejderen?

Kvartalsmøderne foregår som en dialog over de temaer, så måtte være relevant i situationen og altså ikke skemalagt. Til sidst opsummeres samtalen i en form for beslutningsreferat med de beslutninger, der er truffet undervejs. Formen er ikke afgørende. Det er mere vigtigt, at beslutningsreferatet fungerer som en huske- og tjekliste for medarbejder og leder for det næste kvartal.

Prøv det af!

Hvis du også er træt af de klassiske MUS-samtaler og ikke rigtig synes, at det tilfører så meget, så hermed en opfordring til at prøve kvartalssamtalerne af. Du vil sikker opleve at samtalerne vil blive langt mere vedkommende, handlingsorienterede og sikkert også meget mere tilfredsstillende for begge parter.

5. Gør den svære samtale lettere

½-dags kursus for ledere

Der er nogle samtaler, som er sværere at tage end andre. Det kan eksempelvis være samtalen med den meget vanskelige medarbejder, samtalen med den meget sårbare medarbejder, samtalen med en medarbejder ved mistanke om misbrugsproblem. Teglkamp & Co. tilbyder ½-dags kursus, hvor du både får teori og praktisk træning i at gennemføre den svære samtale.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

6. Udvikling af ledermøderne

½-dags seminar for ledergruppen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

7. 5 skarpe til en leder

Lars Bøgner er 41 år og chef for Digital Center of Excellence i hovedkvarteret hos LEO Pharma i Ballerup. Lars er ansvarlig for at LEO Pharma på verdensplan får størst mulig værdi ud af de muligheder internettet og andre digitale medier tilbyder indenfor salg/marketing/pr/pa. Lars er uddannet cand. merc. i international marketing, og har primært arbejdet med fokus på marketing aktiviteter i globale organisationer (VELUX, Radiometer Medical og LEO Pharma). Se evt. mere på <http://dk.linkedin.com/in/boegner> eller følg ham på <http://twitter.com/#!/boegner>

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har aldrig gået efter at blive leder. Det har været en naturlig udvikling. Jeg brænder for hvad jeg laver, og jeg er god til at skabe værdi. Det har mine organisationer også set og de har derfor givet mig råderum til at få flere af mine aktiviteter igennem. Og det råderum har blandt andet været mine egne teams. Det giver også en naturlig udvikling, fremfor at få serveret et færdigt team, som man så skal finde opgaver til.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg beskæftiger mig med et område som er i konstant udvikling. Og min primære udfordring er at holde igen. Det er let at lade sig rive med af de muligheder man har med de digitale medier, men det er svært at vurdere hvad der giver mest værdi for forretningen.

Jeg har at gøre med datterselskaber overalt i verden. De lader sig ofte også rive med, og har ofte ikke ressourcerne til at kunne vurdere hvad der giver værdi for dem. Så min udfordring ligger i hvordan jeg bedst supporterer de lokale ledere i deres brug af digitale løsninger.



Det har indtil videre udmøntet sig i et Digital Center of Excellence der med tunge centrale folk vil agere sparring for de lokale.

3) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Empati. For at være en god leder mener jeg, at man skal kunne tage udgangspunkt i al dialog med sine kollegaer ud fra hvor de må være. Det er nok af nødvendighed, at jeg mener at dette er en vigtig lederegenskab. Hvis jeg skal have en sag igennem, så skal jeg kunne sælge den godt, og for at kunne gøre det skal jeg målrette mit budskab efter modtagerens behov. Jeg ser for ofte at folk, for at bruge et slidt udtryk, taler forbi hinanden. Især indenfor et så dynamisk og kompleks område som internettets muligheder er der stor behov for at kunne formidle sine budskaber, for at få tingene igennem.

4) Hvordan håndterer du stress?

Hold jordforbindelsen. Jeg kan mærke det fysisk når sagerne hober sig op og "stiger mig til hovedet". Så inden mit hoved bliver for tungt og vælter mig omkuld med overvægt, prøver jeg at lave noget fuldstændig andet, og gerne noget som har med den anden ikke strategiske, analytiske hjernehalvdel at gøre. Jeg forsøger... at holde mig i form, og jeg laver keramik og maler. Det er meditative aktiviteter der skaber jordforbindelse og balance mellem mine hjernehalvdele.

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

Lederskab kommer med erfaring. Vær ikke bange for at spørge andre til råds. I starten vil det mest være for at lære og senere i højere grad for sparringens skyld. En leders aktiviteter er del af hele organisationens ageren, så derfor skal du altid som leder engagere dig i dine omgivelser.

Vær ydmyg. Er du en progressiv mandatsøgende leder i en, for dig, ny organisation er det vigtigt at være ydmyg. Det er en balance mellem dansk jantelov og gå-på-mod. Vurder støvet på gangene, og tal med dine leder kollegaer på samme niveau som dig, omkring deres opfattelse af behovet for ydmyghed. Du skal finde din plads i organisationen først, og arbejde videre derfra. Er du for progressiv kan du hurtigt ryge ud af beslutnings flowet. Vær lidt ydmyg i starten - og så tager du dem med (positiv) storm, når du har lært at tale sproget.

Det minder mig om da jeg startede min karriere på reklame bureau i Esbjerg og skulle sælge mig selv som reklame-konsulent for de små virksomheder nede på havnen. Der gav det sig selv, her skulle jeg godt nok være ydmyg for overhovedet at få en fod indenfor døren.

8. Multitasking gør dig ikke hurtigere

Bragt i Business.dk søndag den 5 marts 2011



Af [Maria Lindeberg](#) Lørdag den 26. marts 2011

Du får ikke andet end svedperler på panden, stigende puls og halvfærdige opgaver ud af at forsøge at multitaske.

Drop det. Slip forsøget på at multitaske og glem alt om at trodse din kones hån om, at kun kvinder kan multitaske.

For faktisk får ingen noget ud af at forsøge at klare flere opgaver på een gang. Kun uafsluttede projekter, en fornemmelse af stress og en masse tidsspilde er resultatet. Sådan lyder dommen fra ledelsesrådgiver Morten Münster ifølge lederweb.dk.

Her er hans guide til, hvordan du undgår at multitaske:

En opgave ad gangen

Ikke overraskende anbefaler Morten Münster, at man koncentrerer sig om en ting ad gangen. Spørg dig selv, hvad der skal til af værktøjer for at få opgaven fuldført. Du har måske brug for udprint, kuglepen og notesblok.

Undgå forstyrrelser

Luk døren til dit kontor fysisk - eller mentalt, hvis du sidder i kontorlandskab. Sluk telefonen og slå pop-up-meddelelser fra din mail fra, så intet forstyrrer din opmærksomhed. Gå i gang og fortsæt til du er færdig.

Genoptag hurtigt igen

Forstyrrer en kollega dig alligevel, så bed vedkommende om at præsentere sit ærinde hurtigt

og skriv det eventuelt ned på en blok. Sig så, at du gerne vil fokusere på din opgave, og genoptag arbejdet.

Du har nu lært kunsten at "singletaske". Men som vi har hørt så mange gange før, er det uendelig nemt at falde tilbage i gamle vaner.

Derfor er Morten Münsters bedste råd, at man begynder med at singletaske en time om dagen. I begyndelsen vil det være svært at lade være at tjekke telefon og mail, men med tiden bliver det meget nemmere.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

9. Køb en god bog!

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



10. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone. Held og lykke med jobjagten!