

NYHEDSBREV OM LEDELSE AUGUST 2006 3. årgang

Kære læser!

De fleste virksomheder arbejder i dag med værdier og værdibaseret ledelse. I dette nummer af nyhedsbrevet reflekterer vi lidt over, hvad der skal til for at værdierne bliver mere end flotte ord.

Vi har startet en ny undersøgelse, som kommer til at løbe over de næste par måneder. I denne undersøgelse sætter vi fokus på arbejdstid, hvor meget vi arbejder, hvorfor vi arbejder så meget og hvilke konsekvenser det har. Vi håber, at du vil bidrage til undersøgelsen. Vi kan i øvrigt bringe resultaterne fra en af de tidligere undersøgelser om karriere, hvor en af hovedkonklusionerne er, at karriereplanlægning skaber større tilfredshed.

Jesper Østergaard, CEO i IT Intergroup har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Som noget nyt bringer vi et indlæg om ledelse set fra medarbejderens side. "Kære chef ..." er brevet, der aldrig er blevet sendt til chefen. Læserne opfordres til at skrive tilsvarende breve og indsende dem til nyhedsbrevet.

Indhold i dette nummer:

- 1. Værdibaseret ledelse – hvad er værdierne værd?**
- 2. Arbejder du for meget? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Planlæg din karriere og bliv mere tilfreds! – resultat af undersøgelse**
- 5. Kære Chef – et brev der aldrig blev sendt**
- 6. Karriereudvikling – personlig coaching**
- 7. Salg, marketing og netværk – workshop den 11. oktober i Hillerød**
- 8. Opslåede lederstillinger**

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. Værdibaseret ledelse – hvad er værdierne værd?

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

Værdier og værdibaseret ledelse er efterhånden udbredt i mange virksomheder. Virksomhedernes værdier bruges ofte som et normsæt for den adfærd, vi gerne ser i virksomheden. De fleste virksomheder har i dag meget kompetente medarbejdere, der arbejder selvstændigt, der på mange måder kan lede sig selv og ofte træffer selvstændige og ret vidtgående beslutninger. Det er vigtigt at disse meget selvkvørende medarbejdere arbejder i den rigtige retning og træffer beslutninger i overensstemmelse med virksomhedens overordnede ve og vel. Et velformuleret og vel integreret værdigrundlag går hånd i hånd med uddelegering af ansvar og kompetence.

Værdierne skal leves i det daglige

Jeg kom på et tidspunkt i en virksomhed og bemærkede at der på alle kaffekrusene stod 5 ord. Jeg spurgte en af medarbejderne, hvad meningen var med de 5 ord. Medarbejdere trak på skulderen og sagde, at det var et stunt med nogle værdier, som ledelsen kørte for et par år siden og i den forbindelse blev det trykt på alle krusene. Og det var så det! Siden blev det ikke fulgt op og ingen havde reelt et forhold til ordene. At det ikke er et enestående eksempel viser min undersøgelse omkring værdier. 20% af deltagerne mener, at værdierne overhovedet ikke bruges i det daglige.

Hvis det skal give mening at bruge ressourcer på at formulere et værdisæt i en virksomhed og bagefter at bruge tid på at rulle det ud i virksomheden, så skal det også til stadighed følges op og leves i det daglige.

Ledelsens eller medarbejdernes værdier

Hvis et værdisæt skal være langtidsholdbart, så skal det hverken være ledelsens eller medarbejdernes værdier. Det skal være et fælles projekt med at formulere, konkretisere og vedligeholde værdierne.

Kvalitetstjek værdierne

Værdier kan let blive selvfølgeligheder og uden indhold. Man kan kvalitetstjekke værdierne ved at sætte "ikke" ind i sætningen eller formulere værdien modsat. Nedenfor er taget et eksempel fra en dansk virksomhed:

- "Vi gør det nemt og bekvemt for kunden" bliver med ikke-testen til "Vi gør det svært og ubekvemt for kunden!"
- "Vi giver ren besked" bliver til "Vi giver ikke ren besked"
- "Vi yder uvildig rådgivning" bliver til "Vi yder ikke uvildig rådgivning"

Ikke-testen viser klart, at værdierne ikke giver mening, men er udsagn, der af kunderne må betragtes som en selvfølge. Faktisk kan sådanne værdier have en negativ effekt. Tag eksemplet med: "Vi giver ren besked!" Det er så selvfølgelig, at det aldrig kan gå hen og blive en værdi. Ved at have det som en værdi, lader man kunderne tilbage med en følelse af: Gad vide om de tidligere ikke gav ren besked? Gad vide om medarbejderne er nødt til at minde hinanden om, at de skal huske at give ren besked til kunderne?

Værdier med mening

Hvis værdisættet ikke bare skal ende som nogle tomme ord på et kaffekrus eller i en folder på glittet papir, men også skal have et indhold og give mening i det daglige liv, så er der en række elementer, der bør indgå i arbejdet med værdierne:

Hvad er formålet med at formulere værdierne?

Find ud af, hvad værdierne skal understøtte – er det et signal udadtil i forhold til kunderne og samarbejdspartnerne? Eller er de guidelines for medarbejderes adfærd og beslutninger i det daglige?

Skab bred involvering i formuleringen af værdierne

Inddrag alle i virksomheden i processen med at finde frem til de værdier, som er afgørende for virksomhedens liv og udvikling. Involveringen kan eksempelvis være på afdelingsmøder, workshops eller ved interviews. På baggrund af en bred proces, kan ledelsen beslutte de værdier, der i vides muligt omfang understøtter virksomhedens visioner og strategier.

Formuler ganske få værdier

Hvis vi skal have nogen chance for at huske værdierne i det daglige, skal der ikke formuleres mere end 4 til 5 værdier.

Konkretiser værdierne

Når de overordnede værdier er formuleret, så lad hver enkelte afdeling sætte ord på, hvad det betyder for dem i deres daglige arbejde.

Følg op på værdierne

Det er en vigtig ledelsesopgave, at følge op på at værdierne leves i det daglige. Hvis man mener værdier alvorligt, skal det også have en konsekvens, hvis man ikke handler i overensstemmelse med værdierne.

Værdierne gælder for alle – også for lederne!

Et værdisæt skal gælde for alle. Det giver ikke mening at have et værdisæt, der kun gælder for lederne, når det er belejligt. Medarbejderne opdager det med det samme og mister dels respekt for den pågældende leder og dels respekt for værdierne.

Hvis værdierne skal have værdi, skal der arbejdes med dem både i forbindelse med selve formuleringen og i det daglige. Ellers kan man lige så godt lade være.

2. Arbejder du for meget? – deltag i undersøgelsen

Vi arbejder meget og nogle måske for meget! Teglkamp & Co undersøger hvor meget vi arbejder, hvorfor vi arbejder så meget, hvad der får os til det og hvilke konsekvenser det har. Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/arbejde/> eller gå ind på www.teglkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Jesper Østergaard, CEO i IT Intergroup: Jeg har en baggrund som dataingeniør fra Århus Teknikum, og har ved siden af dette studeret jura, regnskab, økonomi og marketing management.

Jeg har 14 års virke i IT branchen, først som salgssingeniør hos Datateam Danmark, herefter som account executive og business analyst hos Lexmark og endelig som salgsansvarlig hos WM-data indenfor systems management.

Jeg stiftede IT InterGroup i 2000 (i garagen - som man jo skal for at sikre en success!), og siden er virksomheden vokset organisk, dog med undtagelse af 2005 hvor vi købte en kollega fra branchen - Technology Nexus Danmark.

1) Hvorfor blev du leder?

Når man oplever det som jeg vil karakterisere som dårlig ledelse og man samtidig er ambitiøs på firmaets vegne, så får man den der fornemmelse: det her kan jeg gøre bedre. Så på et tidsunkt søgte jeg ledelse aktivt i troen på at det jeg gjorde var det rigtige og sådan burde alle andre også gøre. Når man har erfaret hvad der er af andre udfordringer som leder og hvad man dermed indirekte vælger fra, ja så er det ikke den bedste motivation for at blive leder. Idag har jeg fundet mig i leder rollen, men det har bestemt taget langt tid. Min udfordring er dog stadig at jeg af og til søger tilbage til mit udgangspunkt som i stor udstrækning er salg, så der søger jeg at "styre mine lyster".

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

I mit nuværende job som direktør for en IT virksomhed med godt 20 medarbejdere er min væsentligste ledelsesmæssige udfordring at få etableret et ledelseslag under mig. Virksomheden er en rigtig "start-up", og som sådan er ånden og medarbejderne præget af stor grad af fleksibilitet og frihed under ansvar. Opgaven med at etablere dette lag er en ren nødvendighed, men grundlæggende er den imod min egen grund filosofi om frihed under ansvar og ansvarlighed for sine egne opgaver. Det gør det til en stor udfordring.

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

Jeg finder stor inspiration ved at deltage i netværk med andre ledere. Som oftest er den største inspiration fra ledere fra andre brancher. Det at ledelse og de medfølgende udfordringer går på tværs af brancher finder jeg interessant, og man forfalder ikke til at gå på detailniveau på samme måde som man gør indenfor ens egen branche hvorved læringen øges.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg mærker af og til stress i min dagligdag, men som oftest er jeg i stand til mentalt at håndtere det ved at gear ned. Jeg siger til mig selv: eet gear ned, træk vejret dybt, engager dig i noget andet eller evt. andre mennesker. En mental omstilling. Jeg ved ikke hvordan jeg har lært mig teknikken men bilder mig selv ind at det er i forbindelse med dykning. Her bliver man udsat for situationer som virker stressende og den eneste måde at løse situationen på er at tage det roligt - dybe vejrtrækninger, ro, betænkksomhed. Alternativt går man i panik og reaktionerne er enten ubehagelige eller katastrofale.

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

Man skal stole på egne evner - ingen tvivl om det. Uden dette får man aldrig success som leder - eller for den sags skyld personligt.

Dernæst skal man aktivt søge medarbejdere, kolleger, netværk af personer der er dygtigere

end een selv, for kun derved bliver man udviklet, og samtidig får man den altafgørende ydmyghed omkring ens egne evner og egen rolle. Har man opnået denne, er man i stand til at lytte, lære samt etablere performance teams hvor alle bidrager til at nå endnu højere.

4. Planlæg din karriere og bliv mere tilfreds

Resultat af undersøgelsen om karriere

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

Oftest er det tilfældigheder, der styrer vores karriere. Måske er det årsagen til at knapt halvdelen af os heller ikke er rigtig tilfredse med vores karriere indtil nu, at vi føler at det går for langsomt eller at vi mener, at vi endnu ikke er landet på vores rigtige hylde.

Dette er en af konklusionerne fra en nylig afsluttet undersøgelse, som Teglkamp & Co har foretaget. Undersøgelsen baserer sig på 356 besvarelser.

Mænd er mere målrettede i deres karriere end kvinder

Undersøgelsen viser, at hvor 47,3% af de adspurgte mænd svarer, at det er tilfældigheder, der har styret deres karriere indtil nu, så er det hele 60,3% af kvinderne, hvor tilfældigheder har styret deres karriere.

Tilsvarende svarer 22% af mændene at de har deres karriere planlagt 2-3 år frem mod kun 10,6% af kvinderne.

Kvinder er mere tilfredse med deres karriere

Kvinderne i undersøgelsen er generelt mere tilfredse med deres karriere end mændene, således svarer godt hver 3. af kvinderne at de er meget tilfredse med deres karriere mod kun hver 4. af mændene.

Hver 5. ønsker at skifte job på grund af en dårlig chef

Hver 5. ønsker at skifte job på grund af en dårligt chef og hver 4. ønsker at skifte job, fordi de ikke trives på arbejdspladsen.

Den hyppigste årsag til ønsket om jobskift er, at det er tid at prøve noget nyt. Dernæst drives mange af ønsket om mere ansvar og om et job på et højere niveau. Igen er der stor forskel mellem kønnene. Mændene er mere ambitiøse end kvinderne. Således angiver 43% af mændene at de ønsker at skifte job, fordi de gerne vil have en stilling på et højere niveau mod kun 30,5% af kvinderne.

Den største karrierehindring: Vi er ikke gode nok til at sælge os selv

Knapt hver 4. angiver manglende evne til at sælge sig selv som den største hindring for at opnå, det de gerne vil i deres karriere. Her er der igen en kønsforskel, idet kun hver 5. mand angiver det som en hindring mod godt hver 4. kvinde.

Til gengæld anser 41% af de adspurgte, at de reelt ikke anser, at der er nogen hindringer for, at de kan opnå det, de gerne vil i deres karriere. Også her har mændene større selvtillid, idet næsten hver 2. mand ikke anser, at der er nogle hindringer på deres karrierevej mod kun hver 3. af kvinderne.

Vi søger karriererådgivning hos familie og venner

Overvejelser omkring karrieren deler vi gerne med andre, men vi holder det inden for familie- og vennekredsen. Således bruger 65% af de adspurgte familien som sparringspartnere på karriere og 54% brugerne vennerne. Meget få bruger arbejdspladsen eller en professionel karrierecoach til sparring. Hver 5. inddrager kollegaerne og mindre end 10% bruger en karrierecoach. Bundscoren er meget overraskende HR-afdelingerne – kun godt 3% bruger HR-afdelingen til sparring på karrieren.

Måske er det her vi skal finde nogle af årsagerne til tilfældige karrierer og utilfredshed med karriereforløbet. Måske var det en bedre ide at inddrage kollegaer, chefen, HR-afdelingen eller en professionel karrierecoach?

Kommentar

Undersøgelsen er interessant, fordi den viser, at der er en sammenhæng mellem vores tilfredshed med karrieren og hvor bevidst vi har forholdt os til den. Nu tror jeg ikke på, at man generelt kan planlægge sin karriere mange år frem. Men jeg anser det meget fornuftigt, at man med jævne mellemrum stopper op og forholder sig til, om man befinder sig på det rigtige spor eller om man skal justere.

En af de interessante resultater fra undersøgelsen er de store forskelle mellem de 2 køn og deres forholden sig til karrieren. Undersøgelsen viser, at markant flere kvinder er tilfredse med, hvor de er, at de ikke i så høj grad er drevet af ønsket om job på et højere niveau som mændene, at kvinder er markant mere rådvilde omkring deres karriere og føler sig dårligere til at sælge sig selv.

Når der er så få kvinder i de øverste ledelseslag, skal årsagen måske derfor ikke så meget findes hos mændene men i kvindernes egen holdning til deres karriere og til hvorledes de tager hånd om den, udtaler Susanne Teglkamp.

Jeg synes også at undersøgelsen viser, at det kan være en god ide at overveje at inddrage andre sparringspartnere end familien og vennerne. Vores familie og venner vil jo gerne en det bedste, men deres rådgivning er måske ikke altid det, man har mest brug for. Det vi har brug for er nogen, der kan åbne vores øjne for muligheder og hjælpe med finde potentialerne frem.

Download rapporten

Du kan downloade hele rapporten inklusiv grafer på <http://www.tegkamp.dk/Karriere-resultat-illust.pdf>

5. Kære Chef – et brev, der aldrig blev sendt

Kære Chef

Jeg sidder her og skriver et brev til dig om ting, som jeg aldrig har fået sagt til dig. Jeg ville egentligt meget gerne have snakket med dig selv om det, men har ikke turde, da prisen for mig nok ville være højere, end jeg ønsker at betale.

Jeg tror ikke, du er klar over det, men når man undtager de første par måneder efter min ansættelse, har vores samarbejde har aldrig kørt rigtigt godt. Jeg tror ikke, det har haft den store betydning for dig, men for mig har det betydet meget. Jeg er godt klar over, at samarbejde er et fælles ansvar – men nu handler dette brev om dig.

Når folk møder dig første gang bliver de næsten altid fascinerede, du udstråler stor energi, dygtighed og umiddelbar varme. Du er en dygtigt taler og du charmerer folk med dit vid og dit engagement. Da jeg mødte dig første gang tænkte jeg, nej hvor fantastisk at få dig som chef, sikke et spændende miljø du måtte skabe.

Jeg lyttede til dine taler og til dine visioner og mål, og jeg prøvede at rette mit arbejde ind efter det. Jeg udarbejdede med stort engagement og interesse udkast og opgaver og søgte efterfølgende at klare dem af med dig, men jeg oplevede nu, at din interesse var forsvundet. Jeg bookede møder med dig, som du nogen gange aflyste, men som du for det meste blot blev væk fra. Jeg søgte at maile med dig i stedet, og nogen gange besvarede du, nogen gange gjorde du ikke – og når du besvarede, gav dine svar nogen gange mening – men ofte var det ikke tilfældet. Du tog sjældent selv initiativ til selv at stikke forbi mit kontor for at spørge, hvordan det gik eller for at komme med et positivt ord om min arbejdsindsats.

Jeg blev noget desorienteret, da jeg oplevede, at du traf dårligt funderede beslutninger på 'mit' fagområde, uden at have rådført dig i afdelingen om det først. Når man ansætter folk for deres ekspertise, giver det mening at bruge denne ekspertise. Dels højner det kvaliteten af beslutninger og tiltag, og dels giver det mere tilfredse og effektive medarbejdere.

Se det kunne måske være gået alligevel, hvis du havde vist mig den tillid, at jeg selv kunne køre mine opgaver helt i mål og selv kunne have fulgt op ud i organisationen. Jeg kunne så have fundet en måde at være produktiv på, men da jeg prøvede at køre helt selvstændigt, fik jeg en alvorlig reprimande.

Jeg må indrømme, at jeg finder det svært at fungere under disse vilkår.

Du er meget optaget af og er meget god til at profilere dig selv og til at involvere dig i alle mulige ting i virksomheden. Du er utroligt dygtig til at spille det 'politiske' spil i toppen, og du er dygtig til 'magt', til at træffe hurtige beslutninger og til at 'slå hårdt'.

Se det kunne lyde negativt – og det var ikke meningen, ovennævnte kvalifikationer er også vigtige for en chef at mestre. Det er en fordel for mig som medarbejder og for hele afdelingen, at vi bliver hørt og set i organisationen – men det er ikke nok!

Som medarbejder er det svært at arbejde med mål, som forsvinder og med en chef, som ikke overholder aftaler og som ikke viser nogen form for interesse i ens arbejde, ens viden eller i ens person.

Det er svært at forblive loyal under disse forhold. Jeg startede i afdelingen som en stærkt engageret og motiveret medarbejder, men må nu indrømme, at jeg har svært ved at se formålet med, at jeg blev ansat, og selvom jeg er glad for virksomheden som helhed, søger jeg nu væk. Har det aldrig undret dig, hvorfor du har så stort sygefravær i din afdeling, eller hvorfor folk så hurtigt søger væk?

Du vinder næsten altid krigen, men du taber freden – og du ved det ikke. Det er synd, for du har så meget at bygge på, hvis du ellers ville!

TÆNK ENGANG.....

Hvis du valgte at bruge dine medarbejdere konstruktivt og inddrog vores viden i dine beslutninger. Eventuelt lod os selv drible videre med bolden, når ikke du har tid/mulighed, men blot hjalp os med at sætte mål op for opgaverne.

Hvis du overholdt aftaler eller, hvor det ikke er muligt, aflyste og gav en begrundelse for, at det ikke kunne lade sig gøre.

Hvis du havde en personlig kontakt med og et engagement i dine medarbejdere – og hvis du ind imellem huskede at rose os for et godt stykke arbejde.

..... Det ville give langt større arbejdsglæde i din afdeling – og det ville åbne nye muligheder op for os alle!

Med venlig hilsen

Anonym (*Navn på forfatteren er redaktionen bekendt*)

"Kære chef" er ledelse set fra medarbejdernes vinkel. Ideen er, at skrive et brev til sin chef - enten en nuværende chef eller en man har haft. Brevet skal udtrykke det, man af en eller anden grund aldrig har fået sagt og som ligger en på sinde. Det eneste krav er, at brevet skal holdes i en ordentlig tone, det skal være anonymiseret i forhold til chefen og det må max fylde 1½ side.

"Kære chef" har flere formål. Et formål er at vise ledere, hvad der ligger medarbejdere på sinde og hvad ledelse helt konkret gør ved medarbejdere på godt og ondt. Det bliver mere vedkommende at læse om ledelse, når det er en historie med et menneske af kød og blod bag ved. Et andet formål er at inspirere den enkelte medarbejder til at udtrykke nogle af de ting der fylder. Det er ofte en god start at skrive et brev - et brev som aldrig behøver at blive sendt.

Har du lyst til at bidrage til "Kære chef" med mulighed for at blive bragt i dette nyhedsbrev? Enkelte af indlæggene vil muligvis blive bragt i en bog om ledelse. Alle indlæg vil blive bragt som anonyme, dog skal jeg kende navnet på skribenten. Der vil ikke være noget honorar for indlæggene. Red.

6. Karriereudvikling – personlig coaching

Vil du gerne skifte job? Ønsker du at blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en professionel person, som ikke er en del af din hverdag. Teglkamp & co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller bestil materiale på info@tegkamp.dk

7. Salg, marketing og netværk - workshop den 11. oktober i Hillerød!

Hvad er mit produkt - hvordan præsenterer, markedsfører og sælger jeg mit produkt?

Hvordan markedsfører jeg for små penge?

Hvordan opbygger jeg mit netværk og bruger det aktivt?

Dette og meget mere kommer vi rundt om på workshoppen.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller tilmeld dig direkte på <http://response.questback.com/tegkampco/salg/>

8. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Business Manager til magasin store concept in Illum](#) - Magasin

[Manager](#) - Summerbird A/S

[Regnskabschef – international virksomhed](#) - Wingmanager A/S

[Project Director, Lean / Business Improvement](#) - Coloplast A/S

[Sonofon søger dygtig E-business projektleder](#) - Sonofon

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk