

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Så er ferien slut for de flestes vedkommende og vi er forhåbentlig friske og klar til at tage fat på udfordringerne på arbejdet med fornyet energi. Måske har sommerferien endda medført at vi har fået ideer til større forandringer. Inden du tager fat, så er det en god idé at læse artiklen: Før du indfører et nyt ledelsessystem.

I dette nummer kan vi også præsentere en ny undersøgelse om hvordan vi tackler udfordringer på arbejdspladsen. Jeg håber meget, at du også har lyst til at deltage.

I "5 skarpe til en leder" har direktør Per Johansen overtaget stafetten.

Derudover introducerer vi også "Ledergruppen som dynamisk omdrejningspunkt" et konkret designet udviklingsprogram til lige netop jeres ledergruppe.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Før du indfører et nyt ledelsessystem**
2. **Hvordan tackler din arbejdsplads udfordringer – deltag i ny undersøgelse**
3. **Ledelse af forandringer**
4. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
5. **Ledergruppen som dynamisk omdrejningspunkt**
6. **Når krisen er ovre ... – en udvalgt artikel fra Business.dk**
7. **Køb en god bog**
8. **Danskerne tager arbejdet med på ferie**
9. **Opslåede lederstillinger**

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

1. Før du indfører et nyt ledelsessystem

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



Bliver du også af og til fascineret af nye management ideer og ledelsessystemer? Inden du - grebet af din nye inspiration - kaster dig ud i at implementere det nye i din organisation, er det klogt at have følgende overvejelser i baghovedet:

Nye managementbølger følger et bestemt mønster

Nye management ideer og begreber følger ofte følgende skabelon:

- En nyt koncept, ledelsessystem eller styringsværktøj ser dagens lys i USA.
- En dansk managementkonsulent eller en handelshøjskoleprofessor skriver en bog om det nye ledelsesmantra.
- De ledere, der er mest fremme i skoene, tager det nye til sig og starter nye projekter op i deres virksomheder.
- Der bliver skrevet mange avisartikler og de virksomheder, der var først til at tage det nye til sig, stiller beredvilligt op og fortæller om de fantastiske resultater, de har opnået med dette nye ledelsessystem.
- Der holdes konferencer, laves kurser og etableres erfa-grupper.
- Selv de mere skeptiske og langsomme startere blandt lederne begynder, at tage de efterhånden knapt så nye værktøjer og styringsprincipper til sig og indfører det på deres arbejdspladser.
- På et tidspunkt begynder der et komme enkelte pip om, at det har været svært at høste alle fordelene ved det nye ledelsessystem. Måske passer systemet heller ikke lige til danske forhold, vi skal i hvert tilfælde have udviklet en dansk model.
- De ledere eller konsulenter, der brændte for det nye ledelsessystem er enten blevet forfremmet til et andet job, hvor de skal arbejde med noget andet eller også er de for længst fratrådt til en stilling i en anden virksomhed. Der er ikke rigtig nogen tilbage i organisationen, der føler det samme for ledelsessystemet og har engagementet til at fortsat at drive de nødvendige processer.
- Ledelsessystemet lever videre i en modificeret afart eller dør lige så stille ud i de virksomheder, hvor de har været indført.
- Et nyt ledelsesværktøj eller styringsprincip ser dagens lys og så starter det hele forfra.

Inden begejstringen løber af med dig

Der kan være mange gode grunde til, at vi bliver tændt på nye ledelsessystemer. Dels kan det være, at vi synes, der trænger til at ske noget nyt i organisationen eller også er det vores eget behov for forandring. Det kan også være at budskabet i det nye ledelsessystem er pakket flot og overbevisende ind. Det kan være, at det rammer lige ind i et behov, vi ikke vidste, vi hav-

de, før vi hører om det. Det kan også være, at vi håber på, at det virkelig kan skabe de mirakler, som ofte følger med salgsbudskabet. Og så er der i øvrigt rigtigt meget energi i at lade sig fylde af begejstring.

Men inden du lader dig rive med at begejstringen, så skal du lige lave et par tjek. Du kan starte med at spørge dig selv, om den nye ledelsessystem understøtter jeres vision og strategi. På hvilken måde understøtter den og hvad tilfører det af merværdi, hvis I vælger at indføre det nye ledelsessystem.

Hvad koster det?

Det kan godt være, at virksomheden på sigt kan opnå store besparelser, mere effektiv styring eller hvad det nu er, fortalene for det nye ledelsessystem lover af resultater. Men der kan godt være lang vej og mange omkostninger, før man høster fordelene. Derfor er det særdeles fornuftigt at forsøge at lave et realistisk overslag over, hvad det rent faktisk kommer til at koste virksomheden. Med til opgørelsen over omkostningerne hører eksempelvis følgende:

- Udgifter til indkøb af system, hvis det f.eks. er IT-baseret eller hvis man skal købe licenser for at få adgang til materiale.
- Udgifter til PC'er eller nyt software, som eventuelt er nødvendigt for at få optimal gavn af det nye ledelsessystem.
- Udgifter til konsulentbistand, hvis sådan er nødvendig i forbindelse med indførelse af systemet.
- Udgifter til uddannelse, både udgifter til underviser men også lønudgifter til medarbejdere, der deltager på kurset.
- Medgået tid til interne implementeringsprojekter
- Mulig nedgang i produktivitet mens man skifter fra et system til et andet.

Når omkostningerne er opgjort, så skal det holdes op med, hvad I som virksomhed helt konkret forventer at opnå ved at skifte til et nyt ledelsessystem. Står det mål med omkostningerne, så er det bare om at komme i gang.

Værd at huske på!

Hvis I har besluttet jer for at indføre et nyt ledelsessystem, er det en række ting, der er vigtige at huske på:

Skab ejerskab

Det er vigtigt, at I får skabt ejerskab i hele organisationen. Uden bredt ejerskab i organisationen risikerer I, at systemet kommer med jer og går med jer. Det vil sige, at så snart I af den ene eller anden grund slipper, så dør systemet. Det kan ikke leve videre uden jer.

Kommunikation

Det er også vigtigt, at I kommunikerer meget klart, hvorfor I vil indføre ledelsessystemet og hvad målet er med det.

Husk de 3 T'er

Ting Tager Tid. Hav tålmodighed, det tager som regel meget længere tid at indføre en gennemgribende ændring, end man umiddelbart forestiller sig.

Vær vedholdende

Hvis I undervejs i processen mister interessen, så vær helt sikker på, at det gør resten af organisationen også.

Indhøst fordelene

Inden I besluttede jer for det nye ledelsessystem, havde I selvfølgelig gjort alle fordelene op. Sørg for at få indhøstet disse fordele undervejs.

Jeg håber ikke, at jeg med ovenstående har afskrækket dig fra at indføre forandringer. Mit ærinde har blot været, at minde dig om, at tænke det hele ordentligt igennem, inden du kaster dig ud i det. Så er dine chancer for succes med projektet langt større.

2. Hvordan tackler din arbejdsplads udfordringer? - deltag i ny undersøgelse

Mange arbejdspladser er lige nu under voldsomt pres. Teglkamp & Co. undersøger, hvordan du oplever, at udfordringerne bliver tacklet på din arbejdsplads. Det tager under 5. min. at besvare spørgsmålene.

Du kan enten besvare spørgsmålene ved at gå ind via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller ved at gå ind på <http://www.questback.com/tegkampco/udfordringer/>

3. Ledelse af forandringer – nyt kursus

I samarbejde med Aros Kurser gennemfører Susanne Teglkamp kursus i forandringsledelse i løbet af efteråret. Udover selve kurset får du konkret sparring på forandringsledelse både før og efter kurset. Kurserne afholdes både i Århus og i København. Hvis du skal over bæltet gives en Storebæltssrabat på 15% af kurset.



Du kan læse mere om kurset på www.aroskurser.dk hvor du også kan tilmelde dig.

4. "5 skarpe" om ledelse

Per Johansen er 53 år ingeniør og har især arbejdet med ledelse indenfor Supply chain og Produktion i store og mellemstore virksomheder. Der er blevet lidt af et speciale for ham at arbejde for store Amerikansk ejede koncerner med de ledelsesmæssige traditioner og Udfordringer, der ofte følger med i den type virksomheder.

Per Johansen har i sin tidlige karriere været Kvalitetschef og Turnusingeniør. Siden var han Afdelingsleder og Produktionschef i NKT A/S, Produktionsdirektør i Amerikansk ejet Telekommunikationsvirksomhed, Centerchef i Post Danmark, Logistikchef i Amerikansk ejet virksomhed i den farmaceutiske branche. Per Johansen er nu Direktør i dansk produktionsfilial af en større Amerikansk ejet koncern indenfor industrielle komponenter.

Kontakt: per.l.johansen@mail.dk



1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg skal lukke min arbejdsplads og sikre at så mange medarbejdere som muligt kommer videre i deres karriere på en god måde. Jeg varetager den daglige ledelse af den danske division i en stor Amerikansk virksomhed som i midten af 2008 beskæftigede 160 medarbejdere, men den internationale finanskrisen har ramt produktionsaktiviteten, også i Danmark, temmelig hårdt, og det er nu besluttet at ophøre med produktion i Danmark og lukke divisionen i løbet af første halvdel af 2010. Det er min opgave at gennemføre lukningen og sikre at organisation i Danmark overdrager teknologi og knowhow til flere udenlandske produktionsselskaber samtidig med at den daglige produktion gennemføres i hele nedlukningsperioden.

2) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Vi lærer dagligt af vore udfordringer, og min oplevelse er at jeg lærer mest af den aktuelle situation jeg befinder mig i. Aktuelt er min udfordring som nævnt lukning af en arbejdsplads, og jeg har lært at selv dårlige nyheder og massefyringer kan håndteres professionelt og skabe motivation blandt medarbejderne hvis det gøres på den rigtige måde. Jeg har stået i lære i dette forår, og ved nu at:

- Grundig forberedelse
- Ærlig og vedholdende information
- Tilbud om en fair økonomisk fastholdelses pakke
- Træning af medarbejderne og uddannelse i at søge job
- Opgradering af medarbejderes kvalifikationer for at sikre flere nye jobmuligheder for den enkelte
- Psykologisk beredskab for medarbejderne i de kritiske passager
- Fysisk og praktisk rum til jobsøgning
- Facilitering af sociale arrangementer for medarbejderne

giver pay back, forstået på den måde at medarbejderne fortsætter med at passe deres job selv om virksomheden er under lukning - endnu har ingen forladt deres stilling i utide.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

- *Tro at medarbejderne ved lige så meget som dig selv:* Du besidder som leder vigtig viden om virksomhedens drift som kan være vigtig for medarbejdernes forståelse og motivation i det daglige, men endnu vigtigere kan være nødvendig for at de kan udføre deres job. Husk at orientere mere end du umiddelbart finder nødvendigt!
- *Løbe for stærkt foran:* Det er vigtigt at lederen går foran og viser vejen, men utålmodighed og urealistisk forventning til hvor lang tid ting tager, kan medføre at du tror ændringer er gennemført når tanken er tænkt og du risikerer at miste forbindelsen til din organisation.
- *Glemme at følge op:* Ofte har medarbejdere flere opgaver end de magter at håndtere, din ledelsesmæssige opfølgning på deres arbejde er ikke alene din sikkerhed for at opgaverne løses, men også et vigtigt signal fra dig som leder der bidrager til medarbejdernes korrekte prioritering.

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

- *Social/faglig balance:* For at optimere organisations ydelse skal medarbejderne trives, som leder har du en særlig opgave med at skabe de rette rammer og det kræver at du viser både socialt engagement og faglig indsigt for at nå de bedste resultater.
- *Initiativ og engagement:* Som leder skal du se muligheder, sætte initiativer i gang og være vedholdende. Meget få ændringer kommer nedefra af sig selv, til gengæld vil dit engagement i det rette miljø virke som en katalysator for nye og ofte endnu bedre ideer som bliver til virkelighed.
- *Integritet:* Du skal være ærlig og ordholdende og dine handlinger skal følge dine ord, ellers mister du omgående tillid og gennemslagskraft. En fejl på dette område skader mere end ti eksempler på den korrekte adfærd.

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

Du skal være:

- ydmyg
- lyttende
- bruge organisationens erfaring
- lade være med at love mere end du kan holde
- sige fra til din egen chef – men gør det konstruktivt så går det sjældent galt!

5. Ledergruppen som dynamisk omdrejningspunkt

Ingenting kommer af ingenting. En velfungerende ledergruppe, der skaber gode resultater kræver fokusering på ledergruppens opgave og hårdt arbejde.



Hvordan vil I karakterisere jeres ledergruppe?



Står jeres ledergruppe sammen – alle sammen? Eller er I en flok højtflyvende individualister?

Hvordan vil I gerne have, at jeres ledergruppe skal være?

Konkret designet udviklingsprogram

En gruppe af ledere kan sammen skabe resultater, der har afgørende betydning for hele virksomhedens ve og vel, hvis lederne vel og mærke agerer som en samlet ledergruppe. En ledergruppe bliver først en gruppe, når enkeltindividerne i gruppen "melder sig ind" i gruppen og arbejder mod samme mål.

Teglkamp & Co. designer sammen med jer et udviklingsprogram, der bringer jeres ledergruppe videre.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

6. Når krisen er ovre ...

Af Christian Kurt Nielsen

Bragt i Business.dk søndag den 9. august 2009

Vi vender næppe tilbage til tilstande, som de var for halvandet år siden. Der sker et paradigmeskifte, og det har bl.a. betydning for fastholdelsen af medarbejdere.

En nylig offentliggjort amerikansk undersøgelse viser, at op til en tredjedel af en virksomheds ledende medarbejdere og specialister vil skifte job, når »krisen er ovre«.

Af undersøgelsen fremgår det, at medarbejderne godt ved, at risikoen ved at skifte job i disse tider kan være lidt større, end når hjulene kører rigtig hurtigt. Det er jo naturligvis altid forbundet med en lille risiko at skifte job; man ved, hvad man har, og ikke, hvad man får; og er det, man får, ganske anderledes, end det, man havde forventet at få, kan det være sværere at få noget andet, når udbuddet af spændende job er mindre.

En anden, mere foruroligende side af undersøgelsen viser, at virksomhederne i det seneste år – hvor alle har vidst, at jobsituationen har været spændt – har sluppet noget af med hensyn til at fastholde medarbejderne, fordi virksomhederne har vidst, at medarbejderne ikke bare kunne gå et andet sted hen.

Virksomhederne føler nok, at der er kommet mere balance i »give and take«-relationen mellem medarbejder og virksomhed. Jeg kan da heller ikke afvise, at vi i den del af min branche, der arbejder med rekruttering og udvælgelse, bare en enkelt gang har tænkt, at det var da helt rart, at vi kunne tale om jobbet og virksomheden, inden vi skulle overbevise kandidaten om løn, arbejdstidsordninger, »fringe benefits« og andre vilkår!

Glemselskurven

Undersøgelsen er amerikansk, og jeg ikke sige, om de samme vilkår er gældende i Danmark. Det jeg tænker, når jeg ser konklusionerne, er:

1. »Når krisen er ovre« ... det er, som om mange tror, at lige pludselig så er det slut med krisen, og alt vender tilbage til sådan, som det var for halvandet år siden. Jeg er bestemt ikke ekspert i global- eller nationaløkonomi; men mon ikke der er tale om et paradigmeskift, og at det tager noget tid, inden vi ser de samme vækstrater igen og – selv om vores glemselskurve er stejl – varer det nok også et stykke tid, inden vi som forbrugere får lov at forbruge og gældssette os på samme måde igen.

2. På den anden side, så har vi demografiske udfordringer i Europa. Små årgange på vej ind på arbejdsmarkedet, fortsat lave fødselsrater og en ældregeneration, der ikke ønsker at arbejde længere, end til den bliver 60-62 år. På et tidspunkt vil der altså blive efterspørgsel efter arbejdskraft, og de rigtigt dygtige medarbejdere er der altid efterspørgsel efter.

Det, vi kan håbe på, er, at både arbejdsgiver og arbejdstager lærer af situationen. At arbejdstager ikke konstant fokuserer på, hvad »jeg« får ud af tingene, og at jeg måske kan få lidt bedre vilkår et andet sted, og mit næste job allerede er klart til mig, inden jeg har vist, om jeg kan løse det job, jeg er i nu. At arbejdstager kigger ind i sig selv og fokuserer på, hvad det egentlig er, der gør mig tilfreds med mit arbejde og glad for min arbejdsplads. De udfordrende opgaver og det sociale sammenhold. Og det faktum, at der er nogen, der bekymrer sig om

mig.

At arbejdsgiver fortsætter med at opføre sig anstændigt og ikke udnytter situationen. Det er helt sikkert, at medarbejderne ikke glemmer, hvordan virksomheden reagerede, da det gjorde ondt. Blev der kommunikeret ordentligt, og var det til at forstå, hvorfor vi blev nødt til at foretage de ændringer, afskedigelser og besparelser, som blev foretaget. Det er jo lige nu, alle de gode intentioner og de flotte værdier skal stå deres prøve. Gør de det? Eller er det tydeligt for medarbejderne, at det bare var tom snak i gode tider?

Mange andre undersøgelser gennem tiderne har vist, at det, der har betydning for medarbejderne basalt set er det samme i gode som dårlige tider. Selvfølgelig skal vilkårene være ordentlige og leve op til markedet generelt; men vigtigst er det, at man bliver udfordret med opgaver, hvor man udnytter sine kvalifikationer og gør noget, der har betydning, at man får anerkendelse, bliver respekteret og får mulighed for at udvikle sig derhen, hvor man ønsker, samt at man indgår i et socialt fællesskab, som man kan identificere sig med, og at andre bekymrer sig om en.

Hvis organisationen giver én det, så tror jeg, at man kan bibeholde de stærke kapabiliteter i organisationen, lige så længe som de skaber værdi for organisationen, og organisationen skaber værdi for dem. Derefter er det måske tid at komme videre for begge parter.

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

7. 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.teglkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/teglkampco/bogbestilling/>



8. Danskerne tager arbejdet med på ferie

Fik du ikke læst artiklen i vores ekstraordinære nyhedsbrev for juli måned, så kan du gå ind via vores hjemmeside og læse resultaterne fra vores seneste undersøgelse samt få et par gode råd omkring arbejde og ferie.

Læs artiklen på www.teglkamp.dk

9. Opslåede lederstillinger

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

[Teamleder til afdelingen for procesudvikling](#) PFA Pension

[Forstander til botilbud for udviklingshæmmede borgere](#) Rudersdal Kommune

[HR udviklingschef til nordisk hovedkontor](#) Nestlé Danmark

[Merkur søger afdelingsdirektør til Aalborg afdeling](#) Dagbladet Børsen A/S

[R&D Director – kan du udvikle fremtidens løsninger til vores kunder?](#) Svendborg Brakes A/S

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