

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.800

Kære læser!

Mange af jer har før sommerferien deltaget i undersøgelsen om den vanskelige samtale. Nu foreligger resultatet og det er glædeligt at konstatere, at lederne har stor respekt for den vanskelige samtale. Du kan læse resultaterne af undersøgelsen her.

Derudover bringer vi også en artikel om at sætte drømmene fri – ikke bare dine egne men også dine medarbejders.

Og så vil jeg gerne invitere dig til at fejre mit 10 års jubilæum som selvstændig konsulent. Det fejrer jeg med at udgive en bog sammen med jer læsere. Læs mere om, hvad det hele går ud på.

I dette nummer har Birgit Pichat svaret på et par skarpe spørgsmål om, hvad der har fået hende fra at gå fra en god fast stilling til livet som selvstændig.

Endelig vil vi gerne slå et slag et kursus, jeg har udviklet sammen med DJØF. Kurset *Styrk din ledergruppe* løber over 4 eftermiddage i efteråret og er i øvrigt også for ikke-djøffere.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Lederne har respekt for den vanskelige samtale
2. Gør den svære samtale lettere – ½-dags kursus den 3. september
3. Invitation til at fejre mit 10 års jubilæum – lidt anderledes
4. Sætter du dine medarbejders drømme fri?
5. Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt – Køb bogen!
6. Fra de bonede gulve til de toppede brosten
7. Styrk din ledergruppe – DJØF kursus
8. De 5 mest læste artikler i juli måned
9. Lederstillinger

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



1. Lederne har respekt for den vanskelige samtale

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Teglkamp & Co. har i forsommeren gennemført en internet-baseret undersøgelse af håndtering og erfaringer med den vanskelige samtale på arbejdspladserne. Og jeg glæder mig over at kunne konstatere, at undersøgelsen viser at lederne har stor respekt for den vanskelige samtale.

De fleste ledere har prøvet at afskedige

Når 78% af lederne i undersøgelsen har prøvet at afskedige en medarbejder, så afspejler det dels at krisen har sat sit præg på mange virksomheder og dels at der i dag langt hurtigere skrives ind, hvis en medarbejder af den ene eller anden grund ikke fylder sin rolle ud.

Afskedigelsessamtalen og samtaler om personlig hygiejne er sværest

Selvom langt de fleste ledere har prøvet at afskedige, så finder flere end halvdelen af lederne stadig, at afskedigelsessamtalen er en af de sværeste at tage.

Rigtig mange ledere nævner også at samtale, der handler om medarbejderes lugt og manglende personlig hygiejne er meget svær at tage. Mange ledere føler, at de overskrider nogle grænser og træder langt ind over privatsfæren. Ikke desto mindre kan det være nødvendigt at tage den slags samtaler med medarbejderne dels fordi det kan være meget generende for kollegaer og kunder og dels fordi det kan sætte gang i mobning på arbejdspladsen.

Hver 7. leder har ikke fået nogen støtte

Heldigvis har langt de fleste fået en eller anden form for støtte, uddannelse og sparring i forbindelse med at skulle gennemføre den vanskelige samtale. Men ikke desto mindre har hver 7. leder oplevet at stå helt alene og uden støtte. Det er alt for mange og er hverken rimeligt eller anstændigt over for den pågældende leder eller over for den medarbejder, som er den anden part i den vanskelige samtale.

HR-afdelingen er ikke den foretrukne sparringspartner

Når lederen skal hente sparring til den vanskelige samtale, så vender halvdelen sig mod deres nærmeste chef. Særligt mellemliderne – nemlig 2 ud af 3 – bruger deres nærmeste chef.

Kun godt hver 3. leder har brugt HR-afdelingen som sparringspartner. Det kan undre, at HR-afdelingen ikke fylder mere i forhold til at yde hjælp og støtte i forbindelse med den vanskelige samtale. Det burde alt andet lige være en af HR-afdelingens stærke kompetenceområder. Men enten er de ikke så gode til at formidle deres kompetence, eller de opleves ikke som kompetence nok eller også er de for langt væk fra lederens verden, så han oplever dem som relevante sparringspartnere i situationer.

Det vanskeligste er at håndtere medarbejderens reaktion

I situationen er der 3 ting, som lederne finder sværest, øverst på "listen" ligger det at håndtere medarbejderens reaktion. På andenpladsen kommer det er have styr på love og regler omkring samtalen skarpt forfulgt af det at starte samtalen. Vi her en klar indikation på, hvad det lederen skal forberede sig på inden samtalen og ikke mindst, hvad kursus og træningen i den vanskelige samtale særligt skal have fokus på.

Forberedelse, forberedelse, forberedelse

I undersøgelsen har vi spurgt om ledernes bedste råd til at håndtere den vanskelige samtale. Og svaret er ret entydigt fra et overvældende antal af ledere. De 3 vigtigste råd i forbindelse med den vanskelige samtale er forberedelse, forberedelse og forberedelse.

Medarbejderne er ikke så imponerede

Et mindre antal medarbejdere har også deltaget i undersøgelsen. Og de er ikke så imponerede af ledernes kompetencer i forbindelse med den vanskelige samtale. En del har oplevet at lederen var uprofessionel i sin gennemførelse af samtalen, at lederen virkede usikker og følelsesmæssigt påvirket. Og nogle har oplevet, at lederen opførte sig decideret ubehagelig over for medarbejderen.

Kommentar

Det er ret glædeligt, at så mange ledere udtrykker stor respekt for den vanskelige samtale og forsøger på forskellige måde at være bedst muligt klædt på til at gennemføre samtalen på en ordentlig og anstændig måde. Hvis jeg skulle dryppe lidt malurt i bægeret, så kunne jeg have en formodning om, at langt de fleste ledere, der har deltaget i denne undersøgelse måske netop er de gode og ansvarsfulde ledere, der reflekterer over deres ledelse og har stor respekt for den magt og det ansvar, man har som leder. En lille indikation på, at der måske findes en anden verden er den lille gruppen af medarbejdere, som har deltaget i denne undersøgelse. 4 ud af 10 har oplevet, at lederen var uprofessionel i sin gennemførelse af samtalen og hver 5. har oplevet, at lederen opførte sig decideret ubehagelig over for medarbejderen.

Med denne undersøgelse har vi fra lederne selv fået et godt bud på, hvad man skal fokusere på for at være bedst muligt klædt på. Det primære budskab er tag opgaven alvorligt, søg viden og sparring og sørg for at være klædt godt på. Jeg vil gerne tilføje, at det er mindst lige så vigtigt at sørge for at blive debriefet efter gennemførelsen af den vanskelige samtale. Hvilken læring kan lederen uddrage? Og ikke mindst er det vigtigt at få bearbejdet alle de personlige følelser, der opstår, når man skal gå tæt på et andet menneske og levere et ubehageligt eller uønsket budskab.

2. Gør den svære samtale lettere ½-dags kursus 3. september

Teglkamp & Co. tilbyder et ½-dags kursus, hvor du får både teori og praktisk træning i at gen-

nemføre den svære samtale. Du kan læse mere om kurset og programmet via dette link:

http://www.tegkamp.dk/Den_svaere_samtale_Aabent_kursus.pdf

Tilmelding via dette link: <http://response.questback.com/teglkampco/samtalekursus/>

3. Invitation til at fejre mit 10 års jubilæum - lidt anderledes

10 års jubilæum Tiden går og til november kan jeg sammen med Teglkamp & Co. fejre 10 års jubilæum. Det kunne jeg godt tænke mig at fejre sammen med så mange af jer læsere som muligt. I stedet for traditionel reception og pligtgaver, så er det mit ønske sammen med jer udgive en bog, der lige nu har arbejdstitlen: *den gode ledelses tjeneste*

Ideen er, at du går ind på min hjemmeside

<http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Alt%20om%20ledelse.htm> og vælger en af mine flere end 100 artikler om ledelse, som siger dig noget. Du skriver et kort eller længere indlæg med afsæt i artiklen. Det kunne f.eks. være om de erfaringer, du selv har i forhold til temaet i artiklen, hvilke refleksioner artiklen giver dig anledning til, gode råd, du gerne vil give videre eller noget helt fjerde.

Ud af det hele kommer en bog med de af mine artikler, som I har valgt og kommenteret på.

Jeg kan ikke garantere, at dit indlæg kommer med i bogen, men alle bidragsydere vil selvfølgelig blive nævnt i bogen.

Har du lyst til medvirke til jubilæumsbogen, så send mig dit indlæg snarest og senest den 17. september. Send dit indlæg direkte til mig på mail ste@teglkamp.dk

4. Sætter du dine medarbejderes drømme fri?

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk

Nogle gange kan man være heldig at få en inspirerende oplevelse midt på gaden. Så heldig var jeg for nylig. Jeg var på Statens Museum for Kunst og ude foran på plænen var fortøjret 100 balloner. Ballonerne var fyldt med helium og inden i hver ballon var det et andet menneskes



ønske eller drøm for fremtiden. Elever fra en jysk efterskole havde på togturen til København bedt 100 tilfældige passagerer om at skrive et ønske ned for fremtiden.

Lærerne havde fået lov til at læse alle de 100 ønsker ned. Det interessante var, at der kun var 2 ønsker, der handlede om at vinde i lotto. Langt de fleste ønsker handlede om en bedre verden eller ønsker for nære familiemedlemmer eller andre mennesker man holdt af.

Nu stod 100 menneskers ønsker altså og svajede i vinden på plænen foran Statens Museum for kunst. Ideen var, at de mennesker, der kom forbi, kunne låne en saks og klippe snoren over, så ballonen med et andet menneskes ønske for fremtiden blev sat fri. Jeg lånte selvfølgelig en saks og satte et ønske fri.

Jeg gik ind på museet og da jeg kom ud igen var stadig langt de fleste balloner fortøjret til græsplænen. Jeg undrede mig over, at ikke flere have benyttet sig af muligheden for at sætte et andet menneskes drømme fri. Det fik mig til at reflektere lidt over det med at sætte andres drømme fri.

Binder du dine medarbejderes drømme eller sætter du dem fri?

Ovenstående historie har en parallel over til ledelse. Alle medarbejdere har drømme. Nogle gange er disse drømme imidlertid gemt meget langt væk, fordi de har haft så trange kår for udfoldelse. Du er ikke i tvivl, når dine medarbejdere oplever, at de har muligheder for at udfolde sig og der er plads til at afprøve drømme. Du kan se det i deres øjne og du kan mærke det i engagementet. Din opgave som leder er at finde frem til dine medarbejderes potentiale og hjælpe dem med at udfolde det. Det kan betyde, at din medarbejder på et tidspunkt udvikler sig ud af din virksomhed, men indtil da vil du højst sandsynligt have en meget engageret medarbejder.

Vi taler som meget om, at medarbejdere skal være forandringsparate. Forandringsparathed kommer helt af sig selv, hvis forandringen samtidig betyder, at medarbejderne får mulighed for at folde sig ud og realisere noget af deres potentiale og ønsker for fremtiden. Som leder skal du også være forandringsparat, parat til at lytte til dine medarbejderes forslag, parat til at gøre ting anderledes. Du skal ikke mange gange have afvist forslag fra dine medarbejdere med ord som "Det har vi ikke råd til" eller "det har vi ikke tid til", "Det vil den øverste ledelse aldrig gå med til", eller andre hurtige afvisninger, så vil du efterhånden slukke drømmene. Enten går dine medarbejdere et andet sted hen, hvor de oplever at have større mulighed for at udfolde deres drømme og potentiale. Eller også – og det er næsten værre – bliver de hængende i din virksomhed, men nu udelukkende for at tjene til hus, bil og livets opretholdelse.

Spørgsmål til overvejelse

Jeg håber, at du lige sig jeg vil benytte den lille historie med ballonerne til at reflektere lidt. Du kan f.eks. overveje følgende spørgsmål:

- 1) Hvad er dine egne drømme for arbejdet? Har du mulighed for at udleve dem eller er de af forskellige grunde bundet? Hvordan er det for dig?
- 2) Kender du dine medarbejderes drømme?
- 3) Hvornår har du sidst sat dine medarbejderes drømme fri eller hjulpet dem på vej? Hvad kom der ud af det?

Må dine og dine medarbejderes drømme blive sat fri og flyve højt!

5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – køb bogen!

Der findes mange reolmeter management bøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.

Uddrag af anmeldelse fra Magasinet Lederne:

"Hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe."

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.teglkamp.dk



6. Fra de bonede gulve til de toppede brosten

Birgit Pichat er oprindelig uddannet advokat. I 1992 flyttede hun til Frankrig, hvor hun tog en fransk MBA. Hun har derefter gjort karriere i store og små IT relaterede virksomheder inden for salg, marketing og forretningsudvikling i Frankrig, USA og Danmark, hvor hun har boet siden 2001. Fra 2003 til 2008 var hun adm. dir. for sprogteknologivirksomheden Lingtech og fra 2008 til 2011 var hun marketingdirektør for EMEA for datagiganten Experian.

Om **Vores Marked**: sælger økologiske specialiteter, økologisk vin og naturlige skønhedsprodukter fremstillet af små uafhængige producenter i Danmark og Frankrig. Vores Marked arbejder direkte med producenterne og undgår så vidt muligt fordyrende mellemlid. Varerne sælges primært på nettet fra netmarkedet, www.voresmarked.dk, hvor producenterne har virtuelle stader, hvor de præsenteres i små videofilm. Vores Marked sælger også produkterne på markeder, laver økovinsmagninger med foredrag om økologisk og biodynamisk vindyrkning, og sælger økovingaver og økokurve.

Hvad får en kvinde med en god karriere og en fast stilling til at springe ud i det usikre liv som selvstændig og tilmed i en helt anden boldgade? Vi har spurgt Birgit Pichat, som i 2011 tog springet:

Det har altid været vigtigt for mig at få mere ud af mit arbejde end bare løn. Derfor har det i hele min karriere været naturligt at stoppe op ind imellem og evaluere, om jeg føler, at jeg udvikler mig, om jeg skaber noget, jeg kan brænde for, og om det arbejde jeg udfører, etisk og moralsk er noget, jeg kan stå inde for. Som for de fleste andre danskere har det været naturligt for mig, at finde et sted hvor jeg kunne blive ansat. Jeg er vokset op i den danske løn-

modtagerkultur, men mine krav om at arbejdet skal være meningsfyldt, at der skal skabes noget, og at virksomhedens værdigrundlag skal være i orden, har efterhånden givet næring til drømmen om egen virksomhed.



For et år siden startede jeg så Vores Marked. Vores Marked sælger økologiske specialiteter, økologisk vin og naturlige skønhedsprodukter fremstillet af små uafhængige producenter i Danmark og Frankrig. Vi arbejder direkte med producenterne, og undgår så vidt muligt fordyrende mellemlid. Varerne sælges primært på nettet fra vores netmarked, www.voresmarked.dk, hvor vi har lavet stande til alle producenterne. Vi sælger også produkterne på markeder, vi laver økovinsmagninger, hvor vi også holder foredrag om økologisk og biodynamisk vindyrkning mest i private virksomheder, og vi sælger økovingaver og økokurve.

Jeg siger altid "vi", for det er jo Vores Marked, men jeg er indkøberen, sælgeren, webudvikleren, logistikchefen, bogholderen og direktøren for det hele.

Der er mange, der med undren har spurgt hvorfor i al verden, jeg dog har kastet mig ud i det. For mig handler det mest om, hvad jeg vil med mit liv. På den korte bane handler det om, at jeg gerne vil fortsætte med at udvikle mig selv, lære nyt, føle passionen i det at skabe noget meningsfyldt og arbejde ud fra et værdigrundlag, som jeg kan stå inde for. På lang sigt håber jeg, at få mulighed for at leve livet på en noget anden måde, end hvis jeg fortsatte livet på de bonede gulve. Det har altid været vigtigt for mig, at leve livet på en sådan måde, at jeg ikke føler, at jeg spilder det væk. Jeg samler på erfaringer og oplevelser, jeg drives af passionen, og så vil jeg gerne skabe gode rammer for min nære familie.

Jeg vidste godt, inden jeg blev selvstændig, at jeg ville komme til at arbejde rigtig meget og at jeg ville få rigtig mange jobs. Jeg har tidligere været direktør for en mindre virksomhed, så det har jeg prøvet før.

Jeg var nok ikke helt forberedt på, hvor administrativt tungt det er at drive virksomhed i Danmark, i hvert fald når man som jeg arbejder med fødevarer. Der er så mange regler, at det nok kun er omkring 20% af virksomhederne, der overholder 80% af reglerne, der i øvrigt alle er lavet med henblik på store virksomheder som Arla og Coop, der har store afdelinger ansat til at sikre overholdelsen og administrationen af reglerne. Nogle af reglerne er EU-regler, men vi har i Danmark udbygget disse regler og fortolker dem i øvrigt langt mere restriktivt end i andre EU lande, hvilket jeg som importør indenfor EU har fået et godt indblik i. Vores meget udviklede punktafgift regler gør det også meget administrativt tungt at være iværksætter på fødevarerområdet. Der er virkelig sat nogle effektive værn op mod innovation fra andre end de store industrigiganter.

Det har været en meget positiv overraskelse, at det har været så relativt nemt at opbygge et netværk af små franske leverandører. Overalt er jeg blevet modtaget med stor åbenhed og varme, og de økologiske og biodynamiske bønder har velvilligt delt deres store viden og erfaring. Også på de toppede brosten på markeder og torve i Danmark, bl.a. i Torvehallerne på Israels Plads i København, har jeg fået et nyt og utrolig inspirerende netværk af andre selvstændige, økopionerer, handlende og bønder. Det er utrolig berigende at møde så mange passionerede, engagerede og hårdt arbejdende mennesker. Selvfølgelig er man konkurrenter, men der er ofte mere vidensdeling og samarbejde blandt små selvstændige erhvervsdrivende på et marked end blandt kolleger, der arbejder for den samme store virksomhed. Også kun-

dernes store passion for mine produkter har overrasket positivt, det er virkelig med til at give mig energi.

Jeg har ikke lyst til at bytte mit nye liv ud med et fast vellønnet direktørjob, men der skal jo smør på brødet. Det er naturligvis helt afgørende, at jeg på et tidspunkt kan bidrage positivt til familiens husholdning, og det er der helt klare økonomiske mål for. Som noget af det første skrev jeg et udkast til en forretningsplan, mest for at få styr på mine egne tanker. Efter et år, er jeg på rigtig mange måder blevet klogere, et hav af nye muligheder har vist sig, og det er tid til at revidere planen. Det er udfordrende, for hverdagen er travl, der er ikke et ledelsesteam, der lige kan indkaldes til en strategiworkshop, men det er helt nødvendigt for at sikre, at jeg fokuserer rigtigt og i det rigtige tempo. Det er naturligvis også helt afgørende, at jeg fortsat føler, at jeg udvikler mig, at jeg har passionen for det, jeg laver, og at værdisættet er i orden. Det er jo udgangspunktet.

Går du og overvejer livet som selvstændig, så vær for det første helt klar på, hvorfor du gerne vil det. For langt de fleste betyder det en periode med væsentlig færre indtægter, mindre ferie, længere arbejdsdage, arbejde i weekenderne, ingen kolleger, og måske også nogle, der vender dig ryggen, fordi du ikke længere er en del af det "fine" selskab. Til gengæld får du frihed, mulighed for hver eneste dag at lave noget, der giver mening, nye spændende oplevelser, mulighed for at lære noget nyt, nye spændende mennesker og forhåbentlig på sigt en fornuftig økonomi. Det er meget vigtigt, at man er i stand til at motivere sig selv, sætte egne mål, og det er bestemt ikke en dårlig ting at have familiens opbakning, så der er nogen, der giver dig et klap på skulderen, de dage hvor det er rigtig svært.

Det er vigtigt at have nogle mål, men det er lige så vigtigt, at man er i stand til at nyde eventyrets rejse mod målene.

7. Styrk din ledergruppe – DJØF-kursus

4 eftermiddage i løbet af efteråret

Sammen med DJØF udbyder jeg dette kursus – som også er for ikke-djøffere. Målet med kurset er at styrke din egen rolle i ledergruppen og give dig inspiration til ledergruppearbejdet, som du kan dele med dine kollegaer hjemme i ledergruppen.

Vi mødes 4 eftermiddage fra kl. 13.00 – 16.00. Før hvert møde vil du få et par spørgsmål til at sætte gang i refleksionerne over dagens tema. Underviseren vil præsentere dig for dagens tema gennem et indlæg.

Betragt møderne som en workshop, hvor du bliver involveret, får mulighed for at diskutere og erfaringsudveksle.

Efter hvert møde får du en kort opsamling af de vigtigste fælles erkendelser. Du vil også få konkrete værktøjer og tjeklister med hjem.

Gangen efter samler vi op på de refleksioner og erfaringer, I har gjort jer i den mellemliggende periode.

Gå ind på <http://www.djoef.dk/kurser-og-arrangementer/eud-kursuskalender-ny/kurser/ledelse.aspx?m4c=4617> for at læse mere og tilmeld dig.

8. De 5 meste læste artikler i juli måned 2012

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i juli måned:

- 1) **Katastrofal fravær af lederskab**
- 2) **Fusioner - resultat af undersøgelse**
- 3) **Pauser på arbejdet - resultat af undersøgelse**
- 4) **Hvor nogle fusioner lykkes**
- 5) **Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves**

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk

9. 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!