

NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.700

Kære læser!

Vi slutter året af med et nyhedsbrev med mange spændende artikler. Du kan bl.a. læse et uddrag fra min nye bog *LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt*. Bogen udkommer først i det nye år.

Vi slutter også året med en rigtig positiv historie – en historie om hvordan samtaler om nærvær har mindsket sygefravær meget betragteligt på en arbejdsplads.

I årets sidste nummer stiller Peter Høier fra Center for Offentlig Kompetenceudvikling op og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

Vi kan også byde på en artikel fra forretningsudvikler Martin B Justesen om hvordan vi bringer de bedste ideer videre.

Vi håber, at du med dette nummer har fået inspiration og lidt at arbejde med frem til at vi udkommer igen til januar næste år.

Rigtig god jul og godt nytår!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Ledergruppens ry og rygte
2. Kick off på visions- og strategiarbejdet
3. Karriererådgivning – hvor skal du hen og hvordan kommer du derhen
4. Et dejligt julebudskab – samtaler om nærvær skaber mindre sygefravær
5. Udvikling af ledermøderne
6. 5 skarpe til en leder
7. Crash your idea!
8. Stil skarpt på projektledergruppen
9. De 5 mest læste artikler i november måned
10. Den menneskelige leder skal findes frem
11. Lederstillinger

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

1. Ledergruppens ry og rygte

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

*Denne artikel er en forkortet udgave af et af kapitlerne i min nye bog: **Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt**, som udkommer den 26. januar!*



Af og til sammenligner jeg ledergruppen med et akvarium. Inde i akvariet svømmer de spændende tropiske fisk rundt i deres egen lille verden. De registrerer ikke, at der står nogen udenfor akvariet og betragter dem. Nogle beundrer fiskenes spændende farver og andre griner lidt, fordi fiskene gør sjove eller fjollede ting. Tilsvarende kan jeg nogle gange have det indtryk, at ledergrupper slet ikke er klar over, hvor stor opmærksomhed, der rent faktisk er på dem. Medarbejderne observerer ledergruppens gøren og laden, kommenterer og kritiserer. I skal være opmærksomme på, at medarbejderne kun ser fragmenter af jeres ageren og på denne baggrund laver de historier om jer - historier som kan være sande, men som også kan være et forvrænget billede af virkeligheden.

Hvilke mærkater bliver der sat på jer?

Som udgangspunkt kan I regne med, at jeres medarbejdere taler om jer. Hvis ikke medarbejderne taler om jer, så kan det være fordi, de ikke ser jer, fordi I er fuldstændig anonyme. Og det er faktisk også galt. Men almindeligvis kan I regne med, at medarbejderne sætter mærkater på jer. Ledergrupper kan have et godt ry eller et dårligt rygte. Alt efter om det er det ene eller de andet vil der højst sandsynligt i medarbejdernes karakteristik af ledergruppen indgå ord fra den ene eller den anden søjle i figuren. Pointen er, at karakteristikken skal I "gøre jer fortjent til", hvad enten det er det gode ry eller det dårlige rygte.

Hvad er konsekvensen af et dårligt rygte?

Et dårligt rygte kan være rigtigt svært at slippe af med. Et dårligt rygte har store konsekvenser ikke bare for medlemmerne i ledergruppen men faktisk for hele virksomheden. En ledergruppe med et dårligt rygte vil ikke bare være kendt indenfor virksomhedens grænser. Medarbejderne vil hjemme og i venners lag fortælle historier om, hvor dårlig ledelsen er. Udover at medarbejderne sikkert vil søge væk, når de får mulighed for det, vil de altså også sprede budskabet om, at I er en ledelse, der ikke er værd at arbejde for. Det kan altså vanskeliggøre at fastholde de dygtige medarbejdere og at tiltrække nye kvalificerede medarbejdere. Derudover vil en ledergruppe med et dårligt rygte også have sværere ved at lave gode resultater. Ingen

ledergruppe laver jo resultaterne selv. De er i høj grad afhængige af, at medarbejderne har lyst til at følge dem og arbejder sammen med dem om at nå målene.

En case fra det virkelige liv

Hvor meget det rent faktisk betyder at have et godt ry eller et dårligt rygte, demonstrerer efterfølgende case fra det virkelige liv. En af de vigtigste ledelsesmæssige egenskaber er troværdighed. Medarbejdere kan acceptere meget, så længe de har tillid til deres leder. Tillid er som regel ikke noget, man som leder får forærende, det skal bygges op over lang tid. Til gengæld kan tillid sættes over styr på ganske kort tid.

Jeg kendte en gang en ledergruppe, som var fantastiske til at skabe engagement og holdånd. Medlemmerne i ledergruppen med direktøren i spidsen kunne stille sig op på møder for alle virksomhedens medarbejdere og fortælle om virksomheden og de resultater, der var opnået, så alle var topmotiverede til at yde deres allerbedste. Alle var stolte over at være en del af den virksomhed. På et tidspunkt kom virksomheden ud i en krise. Ledergruppen stillede sig stadig op på fællesmøderne og fortalte åbent og ærligt om vanskelighederne og hvordan det var nødvendigt at alle fortsatte med yde deres allerbedste og lidt til. Medarbejderne troede sammen med ledergruppen på, at det kunne lade sig gøre at vende krisen til succes. Selvom medarbejderne i forvejen ydede meget, så kæmpede de. Der var ingen lønforhøjelser eller kompensati-on for meget arbejde og mange rejser. Ikke desto mindre var der stadig en fantastisk holdånd i virksomheden og medarbejderne trådte til og gav en hjælpende hånd, hvis en kollega havde brug for hjælp.

Krisen fortsatte i virksomheden. Desværre ændrede ledergruppen sin stil. De blev bange for, at medarbejderne ikke kunne håndtere de barske realiteter, at de som konsekvens heraf ville miste troen på virksomheden og begynde at forlade den. Ledergruppen begyndte derfor at tegne lyserøde billeder af fremtiden. I starten troede medarbejderne selvfølgelig på ledelsen, for de havde altid været meget troværdige. Men efterhånden blev det meget åbenlyst, at ledergruppen forsøgte at forskønne virkeligheden. Medarbejderne mistede tilliden til ledergruppen. Hvor der før havde været stor vilje til at bakke op om virksomheden og dens strategi, selvom virksomheden var i krise, så begyndte der nu at opstå murren i krogene. Medarbejdere begyndte at stille krav om compensation, hver gang de skulle yde en lille smule ekstra. Medarbejderne begyndte også at forlade virksomheden og tage hinanden med til andre virksomheder.

Da først ledergruppens troværdighed var røget sig en tur, gik det meget hurtigt ned af bakke for virksomheden. I dag er direktøren blevet fyret og de øvrige medlemmer af ledergruppen søgte selv ud til andre stillinger på lavere niveauer. Virksomheden levede i flere år en tilværelse på randen af en konkurs, indtil de sørgelige rester blev opkøbt af en anden virksomhed.

Denne historie fra det virkelige liv understreger for mig vigtigheden af at have tillid til at medarbejderne godt kan tåle at høre den barske sandhed. Derimod kan medarbejderne ikke tåle utroværdige ledere. Da ledergruppen satte det gode ry over styr og fik et dårligt rygte, var det vejen til enden for virksomheden.

Er I en ledergruppe, man har lyst til at følge?

Medarbejdere vil gøre meget og gå rigtig langt for den ledergruppe, som har et godt ry. Det helt overordnede spørgsmål, I skal stille jer selv er, om I er en ledergruppe, som medarbejderne har lyst til at følge? I kan få en lille fornemmelse af svaret ved at se på, hvor meget modstand, I møder, når I sætter nye ting iværk.

Dernæst kan I spørge jer selv, hvad er det for mærkater, jeres medarbejder sætter på jer. Vil deres karakteristik mest ligge inden for det gode ry eller har I et dårligt rygte. Hvis ikke I ved

det eller ikke har en meget klar fornemmelse, vil jeg anbefale, at I undersøger det. Selvom I skulle opdage, at I har et dårligt rygte og I finder det ganske urimeligt, så har I i det mindste noget at arbejde med. Tilsvarende kræver det hårdt og vedholdende arbejde at fastholde et godt ry.

2. Kick off på visions- og strategiarbejdet

Er det tid at arbejde med visionen og strategien i ledergruppen? Start med et 2 timers Kick off møde i ledergruppen og få en energifuld og effektiv visions- og strategiproces.

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

3. Karriererådgivning

– hvor skal du hen og hvordan kommer du derhen?

Vil du gerne skifte job, finde ud af, om du sidder i det rigtige job eller udvikle dig i dit nuværende job? Trænger du til at få rusten banket af i forhold til jobsøgning? Vil du gerne øge dine muligheder for at træffe det rigtige valg? Så kan det være en rigtig god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

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

4. Et dejligt julebudskab – Samtaler om nærvær mindsker sygefravær

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

For nyligt var jeg ude og hilse på i en børneinstitution, hvor jeg har lavet en del opgaver hen ad vejen. Heidi Paaske, som er leder af Institutionen kunne her fortælle om de mange forskellige tiltag institutionen havde gang i, og ikke mindst kunne hun fortælle, hvordan sygefraværet i hele personalegruppen over det sidste års tid var mindsket med ca. 45 %. Det ville jeg jo gerne høre mere om, for jeg kender mange ledere, som kunne være interesseret i et godt tips til, hvordan man bringer sygefravær ned.



Hvor lægger lederen sit fokus

Heidi fortalte, at hun havde ladet sig inspirere af nogle gode pædagogiske principper med rødder i den 'anerkendende tilgang'. I alt enkelthed går det ud på at fokusere på det, der virker i stedet for det, som ikke virker.

I forhold til børn betyder det bl.a., at pædagogen forsøger at sætte mest muligt fokus på et barns gode adfærd i stedet for det, som ikke fungerer så godt. Tanken er, at de gode elementer kommer til at fylde mere hos barnet og stille og roligt erstatter det, som ikke er så hensigtsmæssigt.

Heidi resonerede, at når vi kalder medarbejdere med et højt fravær ind til samtaler, ja så er vi faktisk med til at fastholde ikke alene den enkelte medarbejder men også hele medarbejdergruppen i et negativt mønster ved at have primært fokus på det/dem, der ikke virker.

Nærvær i stedet for fravær

Heidi lod nu fraværssamtalerne fylde mindre, i stedet begyndte hun at holde nærværssamtaler med de medarbejdere, som havde et lavt fravær, hvor fokus i samtalerne i stedet lå på, hvorfor de havde så lavt et fravær.

Spørgsmålene, Heidi gik ud fra i sine samtaler, kunne se således ud, men blev tilpasset den enkelte situation:

- Hvad gør dig glad ved dit arbejde?
- Hvordan tackler du ændringerne, forstyrrelserne i din hverdag?
- Hvad gør du, når du bliver træt på dit arbejde?
- Kan du gøre noget andet.
- Hvad foreslår du, der skal gøres anderledes i her hos os?

Heidi fortalte, at medarbejderne fik spørgsmålene med hjem til forberedelse med den besked, at de skulle fokusere på det første som det vigtigste spørgsmål. Hun oplevede dog hurtigt, at medarbejderne havde forberedt sig på flere af de andre også.

Det var nogle samtaler fyldt med energi, glæde og muligheder, hvilket rygtedes i personalegruppen. Heidi oplevede nu, at medarbejderne begyndte at stræbe efter nærværssamtalerne og at holde aktivt øje med deres fravær.

Hvornår er mit fravær så langt nede, at jeg kan få min nærværssamtale?

Menneskelig og Økonomisk overskud

Heidi fortalte, at hun var i fuld gang med at overveje næste tiltag i kampen mod fraværet og for arbejdsglæden:

'Jeg tænker jo ikke, at denne metode alene er løsningen for al fremtid, jeg tror, at det er den rette vej frem at vise anerkendelse til de medarbejdere, der holder driften oppe, men om det er nærværssamtaler 'forever' er jo ikke sikkert. pointen er, at lederen hele tiden skal være opmærksom og rette sine værktøjer mod behov og det ønskede resultat! Men lige nu virker nærværssamtalerne godt, medarbejderne er glade for denne prioritering af samtalerne, og så er det langt mere givende for mig at bruge tid på det, som virker i stedet for det, som ikke gør. Jeg tager selvfølgelig fortsat samtalerne med folk, som er for meget væk, men de fylder heldigvis langt mindre.'

Heidi fortsatte: 'En anden god ting er, at når personalet er mere stabilt, giver det jo også overskud – både menneskeligt og økonomisk - i den daglige drift, og det skulle jo gerne komme hele huset, herunder selvfølgelig vores kunder (børn og forældre), til glæde'.

Se det var jo et dejligt budskab at kunne sende ud lige op til julen: nærvær kan give mindre fravær og dermed bedre vilkår for driften.

Glædelig jul til jer alle!

Note: Den Anerkendende tilgang

Den anerkendende tilgang (Appriciative Inquiry), kan være et stærkt værktøj, når man arbejder med både udvikling af mennesker og organisationer - og det er et både godt og spændende alternativ til mere problemfikserede tilgange.

5. 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.

6. 5 skarpe til en leder

Peter Høier: Indledte min karriere med at forske i forskellige teknikergrupperes uddannelsesforhold. Det var for HK i 1987. Hurtigt kom jeg til at arbejde med generelle uddannelsesforhold hos HKs medlemmer. Blev ansat i LO i midten af 90'erne, hvor jeg kom til at arbejde med bredere arbejdsmarkedspolitiske opgaver frem til 1999; en del af perioden i rollen som koordinator/kontorchef. LO udpegende mig i 1999 til at være arbejdsmarkedsråd på den danske ambassade i Washington, hvor jeg knyttede relationer mellem DK og USA samt analyserede og formidlede viden om især arbejdsmarked, uddannelse, sociale forhold, miljø mv. Tilbage i DK i 2003 arbejdede jeg især med livslang læring som kontorchef i Undervisningsministeriet frem til 2008 – en del af tiden udlånt til globaliseringssekretariatet i Statsministeriet. Næste ledelsesudfordring var som chef for Udenrigsministeriets Kompetencecenter. Her handlede det især om at gøre medarbejdere og chefer globaliseringsduelige. Fik en ny ledelsesudfordring da jeg blev kompetenceudviklingschef i Center for Offentlig Kompetenceudvikling, COK, i juni i år.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg blev leder, fordi jeg har noget på hjerte. En vision og et ønske om at forandre noget til det bedre – i et samarbejde med andre. Ledelse handler for mig om at være iderig, finde løsninger og med engagement og begejstring få andre til at gå samme vej, som du er med til at afstikke. Da jeg er let at begejstre og fuld af ideer, som ikke altid holder, var det ikke svært at træffe valget om at blive leder.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?



Læringskurven er altid særlig høj, når du starter i et nyt lederjob. Udfordringerne i dette lederjob er ikke blevet mindre af, at vi inden for de første måneder har etableret en ny chefgruppe, nedjusteret medarbejderstaben, skåret opgaverne til, sikret større overskudsgrad, forandret organisationen, erobret nye markeder og indgået nye strategiske alliancer. Strategisk ledelse og personaleledelse synes jeg er særligt udfordrende, når det meste af ens ledelse handler om krisestyring. Rart, at vi nu kan ses lysere tider forude.

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

Jeg har været så privilegeret, at jeg har lært rigtigt meget i mine forskellige job, hvor jeg er blevet udfordret med mange forskelligartede opgaver og en lang række skiftende samarbejdsrelationer både indadtil og udadtil. En åben og kommunikerende ledelsesstil, en tæt sparring og dialog med ledelseskolleger og jævnlig deltagelse i efter- og videreuddannelse er også centrale dele af min egen kompetenceudvikling. Har på det seneste forsøgt mig med at reflektere over min læring i en læringslogbog, der føres månedligt. Det er godt, når det lykkedes, men jeg skal virkelig insistere for at nå det.

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

De helt centrale karakteregenskaber for en leder tror jeg ikke adskiller sig væsentligt fra dem, jeg værdsætter hos alle mennesker: Du skal forsøge at være en ordentlig person, der lægger sig i selen for at gøre det bedste, du kan (inden for de givne rammer). Du skal være åben og ærlig og dermed troværdig. Du skal søge at opmuntre og begejstre. Og så skal du naturligvis støtte og hjælpe andre. Som leder og som menneske. Særligt som leder skal du dog især være god til at tegne billeder af, hvor du og din organisation vil hen og så tage ansvar for de beslutninger, du som leder er betroet.

5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Da regeringen Fogh Rasmussen II tiltrådte i februar 2005 var én af de store reformplaner at gøre Danmark mere globaliseringsparat. Jeg blev ét af de 10 medlemmer af regeringens globaliseringssekretariat, der forberedte møderne til det nyetablerede Globaliseringsråd, hvorefter konklusionerne skulle omsættes til reformer. Det har været det mest arbejdsomme, krævende og lærerige år i mit arbejdsliv. Store samfundsreformer på tværs af de centrale ministerområder blev på meget kort tid og med involvering af store dele af centraladministrationen forberedt og formuleret. Det var mest af alt strategisk ledelse, men også evnen til at trykprøve, om en idé eller en plan kan bære – fagligt og politisk, blev udviklet. Jeg lærte desuden, hvor meget et team kan præstere, når målet er sat, og ambitionen og opbakningen er høj.

7. Crash your idea!

Martin B. Justensen, *forretningsudvikler på CBS. Erhvervsrådgiver ved Københavns Erhvervscenter. Kan kontaktes for rådgivning i CRASH TEST og PROOF OF IDEA.*
Kontakt: Martin B. Justesen, www.martinjustesen.com, mbj.idea@cbs.dk, tlf: 2491 1180



Vi får mange ideer og nogle af dem er gode, andre ikke. Spørgsmålet er, hvordan vi finder de bedste, så vi kan gå videre med dem?

Et ordsprog siger, at man skal kysse mange frøer, før man finder prins. Når det kommer til at starte noget nyt, kan man få den samme fornemmelse: Find en god idé, luk øjnene og kast dig ud i det. You might get lucky!

Men det er ingen skade til at kvalificere sit held. Ja, det har sin egen charme og en betydelig dynamik at benytte de forhåndenværende ressourcer, når man sætter i gang. Men det betaler sig

at teste ideen igennem før, vi tager den til marked eller på anden vis til handling. Det betaler sig at se ideen an, belyse den fra forskellige vinkler. Gå tæt på og derefter se den lidt på afstand, fra forskellige vinkler.

Med *Proof of Idea*-tankegangen er det ambitionen at udvælge den rette idé til rette handling. I branchen kalder vi det *proof of concept*, når vi udvikler en prototype og derved tester ideens *feasibility*, dvs. realiserbarhed. Men inden vi kommer så langt, kan det styrke ideen at drøfte den med relevante folk. Derved kvalificerer vi prototypen og sikrer realisering af rette idé på rette vis.

Jeg kalder det *proof of idea*, når et eksternt, objektivt team analyserer ideen og ser den efter i sømmene. Et *Proof of Idea* består af tre trin/elementer: Præcisering af ideen, Crashtest og How-to-Go.

Første skridt er at samle, fortætte og formulere ideen i en projektbeskrivelse. Outputtet kan være en *onepager*, en powerpoint-præsentation eller helt et tredje format. Det vigtige er, at ideen beskrives kort og præcist. Det kan være en fordel at sparre med en erfaren forretningsudvikler/business coach, så gassen lukkes ud af ideen og teksten stiller skarpt.

Jeg kalder det en *Crash Test*, når et team "kører ideen ind i væggen" og ser, om ideen holder. Teamet, der skal stå for at "crashe" ideen, sammensættes ideelt af fem personer, der tjener hver deres funktion.

Grundteamet består af tre fagligt dygtige personer. De tre personer udvælges, så de i krydsfeltet af hver deres faglighed kan stille skarpt på, hvor og hvordan realisering af ideen kan tilføre værdi. Dvs. er ideen god? I sig selv som idé – uafhængigt af, hvem der arbejder med den og under hvilke omstændigheder. Det faglige kryds står centralt.

Grundteamet assisteres af to personer med hver deres kvalitet og funktion: En person med praktisk erfaring inden for området giver fortløbende en praksisvurdering på teamets analyser. En anden person med omfattende erfaring inden for området eller ekspertviden - "det grå guld" – bidrager med kendskab til områdets muligheder og udfordringer.

Samlet tilfører crashteamet ideen viden, erfaring og vinkler fra et neutralt, objektivt perspektiv. I fornuftig afstand fra det engagement og de følelser, idémanden typisk har for ideen. Samtidig giver crashtesten idémanden mulighed for at tage højde for de blinde vinkler og for den viden, han ikke ved, han mangler.

Hen over en periode på fire uger arbejder testteamet på at undersøge ideen. Når ideen er kørt ind i væggen, er opgaven at vurdere resultatet og skaderne. Krøllede ideen sammen? Hvor kritiske var skaderne? Er den gal med karosseriet – eller var der blot tale om overfladiske skrammer? Er der brug for forbedringer?

Et spørgeskema med specifikke spørgsmål sikrer, at teamet kommer hele vejen rundt om og i dybden med det emne, der testes. Udfaldet dokumenteres i en rapport, hvor crashteamet giver sin samlede vurdering: GO/NO GO.

Rapporten præsenteres for idémanden og hans team, så de har mulighed for at stille uddybende spørgsmål. Får ideen et GO, er det herefter vigtigt at få den godt fra start. Næste skridt er at planlægge HOW TO GO.

Når vi lykkes vi med det, kvalificerer vi den efterfølgende prototype og sikrer realisering af rette idé på rette vis. Dét sparer os for at gå videre med ideer, der ikke tilfører tilstrækkelig værdi.

8. Stil skarpt på projektledergruppen - fra enkeltstående projektledere til gruppe af projektledere

Mange uddannelser har fokus på projektledelsesdisciplinen. Til gengæld er det ikke så tit, at der stilles skarpt på, hvad det vil sige at være en del af en projektledergruppe. Det råder Teglkamp & Co. bod på med et forløb for projektledergruppen.

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

9. De 5 meste læste artikler i november måned

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

- 1) **Tør du blive udfordret?**
- 2) **Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves**
- 3) **Undersøgelse af hvordan fusioner opleves**
- 4) **Det første indtryk når man træder ind i virksomheden**
- 5) **Hvordan laver man en god undersøgelse?**

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

10. Den menneskelige leder skal findes frem

Af Rine Wriedt Larsen, runl@berlingske.dk

Bragt i Business.dk Onsdag den 30. november 2011

Chr. Hansen lancerer nyt talentprogram for sine mellemledere, for at holde på de rigtige mennesker, uden at det koster en masse penge.

Trods krise og besparelser i det danske erhvervslandskab er det ikke det rigtige tidspunkt at spare på talentudviklingen. Det mener man i Chr. Hansen, der sidste uge lancerede et nyt talentprogram for de af sine mellemledere med størst toplederpotentiale.

»Målet er at forandre deres liv,« siger Jesper Allentoft, der er Executive Vice President, Stakeholder Relations i Chr. Hansen. Det er ham, der sammen med HR-chef Lisbeth Kirk har arrangeret ledelsesprogrammet, der ikke handler om ledelsesværktøjer, men om personlig udvik-

ling. Og som ikke handler om teorier og kunstige cases, men om den konkrete hverdag og om navngivne personer.

»Alle laver lederudviklingskurser. Kunsten er at lave det sådan, at man lærer noget af det,« siger Jesper Allentoft.

»Det er ekstremt vigtigt at have fokus på talentudvikling, og det er også vigtigt i hårde tider. Det, vi demonstrerer her, er, at det kan gøres for meget små penge,« siger han. For det er ikke den store pengepung, Chr. Hansen har fundet frem:

Der er ikke hyret dyre konsulenter – blandt underviserne er Chr. Hansens egen adm. direktør og folk i ledelsens netværk. Der er ikke lejet dyre konferencelokaler – kurset foregår i hovedkvarteret i Hørsholm.

Selve kurset kan også ses som en alternativ strategi til bare at hælde i lønningsposen:

»Vi vil ikke ligge i toppen lønmæssigt. Så skal vi konkurrere på noget andet for at få de bedste folk,« siger Jesper Allentoft.

Penge eller udvikling

Og Chr. Hansen har gode erfaringer med at gøre medarbejdertilfredshed til et konkurrenceparameter. Siden Jesper Allentoft kom til Chr. Hansen i 2006, er en afdeling blevet frasolgt og cirka 350 medarbejdere skåret væk, så der nu er omkring 2.300. Men trods nedskæringerne er medarbejdertilfredsheden gået op, og samtidig er produktiviteten øget med 38 procent.

Det handler om ledelse, mener Allentoft: »Masser af undersøgelser viser, at man forlader sin leder, det er ikke en virksomhed man forlader,« siger Jesper Allentoft og tilføjer: »Hvis man skal være god til at holde på de rigtige folk, skal man være god på to ud af følgende tre områder: Enten skal man betale dem en masse penge eller sørge for, at de har nogle gode udviklingsmuligheder eller også skal du sørge for, at de har nogle gode karrieremuligheder,« siger Jesper Allentoft. Her har Chr. Hansen valgt at satse på de sidste to:

»Hvis du er god på to af de her områder, så klarer du dig, men det er ikke nok at være god på én. Det nytter ikke at have gode udviklingsmuligheder, hvis du ikke har nogen karrieremuligheder.« siger Jesper Allentoft.

Mere afhængige af nøglemedarbejdere

Det er ikke kun Chr. Hansen, der har valgt at satse sådan. En rundspørge til landets 1.000 største virksomheder, som Berlingske Nyhedsmagasin foretog tidligere på året, viste at halvdelen af virksomhederne har stort fokus på talent- og lederudvikling. Og på CBS mener professor Henrik Holt Larsen, at der er kommet større fokus på talentprogrammer i de danske virksomheder på trods af krisen, der kradser.

»Det er hårde tider, og man skærer ned og flytter aktiviteter til udlandet – men det betyder også, at man bliver endnu mere afhængig af sine nøglemedarbejdere,« siger han og peger på en anden grund til at fastholde investeringerne i udvikling:

»Når der kommer bedre tider, kan folk godt huske, hvordan de blev behandlet, da det gik dårligt,« siger Henrik Holt Larsen. Sådan ser man også på det i Chr. Hansen, men der er også mere kortsigtede succeskriterier:

Målet er, at deltagerne om et år bliver vurderet som bedre ledere af både sig selv, deres egen leder og udvalgte medarbejdere. Og de forbedringer skal gerne have betydning for produktiviteten i Chr. Hansen.

Men Jesper Allentoft indrømmer, at der ikke er opsat noget håndfast mål for, hvordan talentprogrammet skal smitte af på bundlinjen.

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

11. 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!