

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2007

4. årgang

Kære læser!

Ledelse er ikke bare ledelse. At lave skiftet fra at have direkte ledelse af medarbejdere til at lede gennem ledere er faktisk en stor udfordring, som ofte er lidt overset. Vi tager afsæt i en konkret historie fra det virkelige liv og følger op med et par anbefalinger.

Du har stadig mulighed for at deltage i vores seneste undersøgelse, hvor vi tager temperaturen på din arbejdsplads. Din deltagelse er med til at skabe spændende indlæg i dette nyhedsbrev.

I dette nummer har en medarbejder skrevet et brev til sin chef – et brev der aldrig er blevet sendt. Brevet har medarbejderens perspektiv på ledelse og hvad ledelse gør ved medarbejderen.

Vi bringer resultatet af vores seneste undersøgelse. Læs hovedkonklusionerne om, hvad vi lægger vægt på i vores job. Du kan også hente hele rapporten på vores hjemmeside.

Er du tilfreds med vores nyhedsbrev og har du lyst til at anbefale det, så kvitterer vi med muligheden for at vinde en karriererådgivningssamtale.

Indhold i dette nummer:

- 1. Giv plads til dine ledere!**
- 2. Min arbejdsplads – hvordan er den? – deltag i undersøgelsen**
- 3. Kære Chef – et brev, der aldrig blev sendt**
- 4. Anbefal nyhedsbrevet og vind!**
- 5. Medarbejdere vil have udvikling, spændende opgaver og en god chef**
- 6. Det grænseløse arbejde – balance mellem arbejde og fritid**
- 7. Rundt om fusioner og organisationsændringer**
- 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. Giv plads til dine ledere!

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

Ledelse er ikke bare ledelse. At lave skiftet fra at have direkte ledelse af medarbejdere til at lede gennem ledere er faktisk en stor udfordring, som ofte er lidt overset.

En historie fra det virkelige liv

På et tidspunkt havde jeg min gang i en mindre virksomhed. Virksomheden havde eksisteret i ca. 30 år og alle årene med den samme leder af virksomheden. Virksomheden var oprindeligt startet ved at være en knopskydning fra en anden og større virksomhed. Lederen var bliver ansat til at køre virksomheden videre som selvstændig virksomhed, udvikle den og skabe vækst. Virksomheden startede med 4 medarbejdere og i dag er der omkring 75 medarbejdere. Størrelsen har betydet at lederen i mellemtiden er blevet direktør og har fået ansat 5 ledere til at varetage den daglige ledelse af 5 afdelinger.

Direktøren har på mange områder skabt en succes. Virksomheden er vokset, der er hvert år et pænt overskud og virksomheden er i øvrigt kendt og højt profileret. Direktøren har en meget stor del af æren for, at det er gået så godt. Mange af medarbejderne har været i virksomheden i mange år, så direktøren kender stort set de fleste medarbejdere godt. Til gengæld har der været en stor udskiftning på lederposterne – og der er der en klar årsag til!

Direktøren kender hver en krog i virksomheden og har også ansat de fleste medarbejdere. Direktøren elsker sin virksomhed, der på mange måder er hans baby. Derfor synes han også stadig, at han skal passe på den og være med overalt. Han vil involveres i alt, informeres om alt og beslutte alt helt ud i den fjerneste krog af virksomheden. Det levner jo ikke meget råderum til næste lederniveau. Da ingen beslutninger kan træffes, uden at de har været inde over direktørens bord, er der rigtig meget der lander på hans bord og det tager selvfølgelig tid. Direktøren er en meget flittig mand, så han arbejder meget, men der kan godt gå længe, inden der bliver truffet en beslutning – han er blevet flaskehals for alting. Medarbejderne går til direktøren, når der er problemer eller når de har et spørgsmål, der skal tages stilling til. Medarbejderne er helt på det rene med, at det er "far" der bestemmer.

Der hvor direktøren ikke gør det godt er altså i forhold til lederne. Han giver dem ikke plads og råderum. De får ikke lov til at være ledere. Det gør dem frustrerede. De bedste gider ikke være der og søger væk. De dårligste resignerer og hensynker i passivitet. Det at direktøren ikke giver slip og overlader den daglige og nære ledelse af medarbejderne til lederne udgør i virkeligheden en meget stor trussel mod virksomhedens fortsatte succes. Dette forstærkes yderligere af, at direktøren er sidst i 60erne og således skal på pension indenfor de næste 1-2 år. Bliver han ved med at holde organisationen i et jerngreb og ikke sørge for at give rum og udvikle sine ledere, så er der meget stor risiko for, at virksomheden falder fra hinanden, når han går på pension. Det kan selvfølgelig være en måde at vise sin uundværlighed, men jeg tror faktisk ikke, at det er det, direktøren ønsker. Jeg tror, at han ville blive rigtig ked af det, hvis hans virksomhed gik ned, når han gik på pension.

Hvordan leder man gennem ledere?

Med udgangspunkt i ovenstående beretning fra det virkelige liv, kan jeg give en række anbefalinger, hvis man står i situationen og går fra at have den direkte ledelse til at skulle lede gennem ledere:

- 1) Giv slip! Accepter med dig selv, at du nu har en anden rolle og giv slip på de opgaver, som handler om den direkte og daglige ledelse af medarbejderne. Deleger ansvar og kompetence til dine ledere.
- 2) Sørg for at ansætte nogle dygtige ledere! Hvis du har ansat nogle dygtige ledere, er det nemmere at give slip. Stol på, at de godt kan løfte opgaven.
- 3) Klæd dine ledere på til at klare opgaven! Hvis du er usikker på, at dine ledere kan klare opgaven, så coach dem, støt og udvikl dem til at klare opgaven. Det værste du kan gøre er blot at overtage deres opgaver.
- 4) Vær en sparringspartner for dine ledere! Din nye rolle betyder, at du skal bruge tid på dine ledere fremfor dine medarbejdere. Det er vigtigt at du er til rådighed, når dine ledere har brug for sparring.
- 5) Accepter at dine ledere gør tingene på deres egen måde! Der kan være mange veje til at opnå gode resultater. Det er vigtigt, at du giver dine ledere rum til at gå andre veje end du nødvendigvis ville have valgt.
- 6) Ansæt ikke dit eget spejlbillede! Hvis du virkelig ønsker at udvikle din virksomhed, så skal du sørge for at ansætte ledere, der er forskellige og har nogle forskellige kompetencer. Det kan være mere udfordrende, men som regel bliver resultaterne bedre, hvis man har ledere med forskellige kompetencer. Det er din opgave at få forskellighederne i spil til fordel for udvikling af virksomheden.
- 7) Find ud af, hvilke opgaver der ligger i din nye rolle! Det kan være, at du skal bruge langt mere tid på at skabe visioner og strategier for området. Det kan også være at din opgave kommer til at være langt mere ud af virksomheden, nu da dine ledere har overtaget de mere indadrettede opgaver. Det vigtigste er, at du prøver at skabe et overblik over, hvad det er din virksomhed har brug for og det er helt givet ikke, at du fortsætte med de sammen opgaver du altid har gjort, for det har du jo netop nogle ledere til.
- 8) Gør op med dig selv, hvad det er for en ledelsesrolle, du trives bedst med! Nogle gør den meget store fejl, at de kravler opad i karrieren og faktisk konstant savner det at have den daglige personaleledelse. Gør op med dig selv, hvad der driver og motiverer dig og forsøg at være tro imod det.

Afsluttende bemærkninger

Når man går fra at lede medarbejdere til at skulle lede gennem ledere, er det vigtigste ret tidligt at gøre sig klart, at det betyder, at lederrollen ændrer sig. Det er fint at brænde for sin virksomhed men sørg for at du ikke brænder dig selv og andre op. Det er vigtigt at også andre kommer til at brænde for virksomheden, hvis den skal overleve også efter dig.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 8/2-2007

2. Min arbejdsplads – hvordan er den? – deltag i undersøgelsen

Vi bruger rigtig meget tid på vores arbejde, så hvordan er den egentlig – vores arbejdsplads? Teglkamp & Co. tager i samarbejde med StepStone temperaturen på vores arbejdspladser. Vi håber, du vil bidrage med dine synspunkter.

Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt her i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/arbejdsplads/> eller gå ind på www.teglkamp.dk eller www.stepstone.dk og deltag i undersøgelsen.

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

Kære Chef,

“Jeg laver det, jeg brænder for - og får mulighed for at brænde for det, jeg laver”
– Og kære chef, det har du en stor andel i.

I de opgaver jeg løser, arbejder jeg sammen med flere forskellige ledere, men jeg har altid en speciel glæde ved de opgaver, der involverer samarbejde med og ledelse af dig.

Ingen, der kender dig, vil være i tvivl om, at du er en ildsjæl, der brænder for netop dét område, du er leder for. Din ledelse er præget af stor energi og holdninger til de mange opgaver, som området dækker. - Og måske er det netop dét der også gør, at du søger og udfordrer det sted “hvor ilden brænder” hos mig og dine øvrige medarbejdere.

Du har selv stor erfaring og faglig kunnen indenfor de opgaver, jeg arbejder med og brænder for, og jeg nyder, at der i vores forhold som medarbejder-leder også er en fælles interesse og rum for faglig sparring. Men mere end den fælles faglighed og interesse, er det din *ledelse* og de muligheder for *mededelse*, som du skaber, der giver mig energi, arbejdsglæde og mulighed for at brænde for det, jeg laver.

Som hos så mange andre chefer er tid ikke i overflod i din arbejdshverdag, men jeg oplever altid, at du både i ord og handling så vidt muligt prioriterer tid til refleksion og afklaring af mine opgaver. Du sørger for at inddrage mig hele vejen fra formuleringen af de første ideer - til handling - og til afsluttende opfølgning, og du forventer, at jeg selv kommer med bud på indhold og retning i de opgaver, jeg skal løse. At du på den måde udviser tillid til og tro på, at jeg som fagperson er i stand til at komme med ‘det bedste bud’ på løsning af opgaverne indenfor ‘mit’ arbejdsområde er afgørende for min motivation og arbejdsglæde.

Hvis jeg skal fremhæve et særligt positivt kendetegn ved din daglige ledelse må det for mig være din nysgerrighed på andres perspektiver, og at du fremmer en kultur hvor “de gode spørgsmål og argumenter tæller”. Det skal ikke forstås sådan, at den medarbejder, der taler hurtigst, højst eller længst får ret, men snarere ses som et udtryk for, at du værdsætter kvalificeret med- og modspil fra dine medarbejdere. Og netop derigennem styrker du dine egne muligheder for at være en dygtig leder.

Du prioriterer at inddrage dine medarbejdere i formulering af visioner for området, og du sørger for at visionerne bliver forbundet med de konkrete handlinger og opgaver, vi skal løse hver for sig og sammen. Det betyder ikk, at vi undgår uklarhed og ‘omveje’ og hvor du sætter

ting i gang er scenen oftest ret åben – men vi ved hvor rammerne er, og hvad du forventer af os og hvad vi kan forvente af hinanden.

Når jeg tænker efter, er noget af det, jeg sætter størst pris på, de situationer, hvor du giver dig tid til at være til stede og lytter til, hvor jeg eventuelt oplever usikkerhed, uklarhed eller måske ser flere mulige løsninger på en opgave. Når du som leder giver mig den frihed til 'professionel usikkerhed' kan jeg se, at der både opstår nye og bedre bud på løsningen af opgaven, og jeg oplever at kunne udfordre og udvikle mig selv som medarbejder og som fagperson.

Der er altid mange ting i gang omkring dig, og det sker ikke sjældent, at din dagskalender indeholder flere dobbelt-bookinger eller der skal gives plads til ting, der "pludselig er dukket op". Personligt har jeg mange erfaringer med "at måtte vige pladsen", men fordi du altid sørger for at give besked hvis aftaler må aflyses og følger op på, hvad vi så må gøre i stedet for, oplever jeg det ikke som et egentligt problem.

Det 'drive' du selv udviser, når du skal prioritere og træffe beslutninger om, hvad du gør 'lige nu' stiller dog også høje krav til fleksibilitet hos dine medarbejdere. - Og kære chef, hvis jeg skulle give dig ét godt råd vil det være at finde en måde du kan være mere struktureret og 'på forkant' med forholdet mellem antallet og omfanget af opgaverne og den tid, der er til rådighed i din kalender.

For mon ikke, at det så især kunne komme de af dine medarbejdere, som ikke tænder helt lige så meget på omskiftelighed, til gode? - Og mon ikke at du også stadig selv vil kunne brænde lige så meget i din ledelse og for det område, du er leder for?

Kærlig hilsen

Din medarbejder

(Navnet 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.

4. Anbefal nyhedsbrevet og vind!

Hvis du er en tilfreds læser af nyhedsbrevet, kan du anbefale det til en ven eller en kollega. Som tak for din indsats deltager du i den månedlige lodtrækning om en karriererådgivningssamtale inklusiv muligheden for en persontest.

Send dette link videre:

<http://response.questback.com/teglkampco/anbefaler/>

5. Medarbejdere vil have udvikling, spændende opgaver og en god chef – Resultater fra seneste undersøgelse

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

En god løn alene gør det ikke, vi vil have mulighed for at udvikle os. Udviklingsmuligheder har absolut højeste prioritet, når vi søger nyt job. Og så lægger vi også vægt på, at vi får spændende opgaver og ikke mindst en god chef.

Dette er en af konklusionerne fra en undersøgelse, vi har afsluttet for nyligt. Undersøgelsen baserer sig på knapt 400 besvarelser. Vi takker for besvarelserne.

Vi kigger lederne ud

Når vi søger nyt job, kigger vi også lederen ud. Vi vil have en god chef. Af personlige egenskaber lægger vi vægt på en leder, der er troværdig og ærlig, har overblik og selvindsigt.

I prioriteret rækkefølge lægges derudover vægt på følgende lederegenskaber:

- Inddragelse i beslutninger, der vedrører mig eller mit arbejde (72%)
- Delegerer – både opgaver og ansvar (53%)
- God til at informere (37%)
- Lytter til medarbejderne og tager dem alvorligt (37%)
- Har en coachende ledelsesstil (36%)

Lederne er gode til at delegere og elendige til at coache

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere deres nuværende ledere. Lederne får gode karakterer, når det handler om delegation af opgaver og ansvar. Således har 2/3 deltagerne samlet set vurderet deres leder positivt.

Til gengæld scorer lederne bundkarakter på at have en coachende lederstil - 3 ud af 4 mener ikke, at chefen gør det godt nok.

Lederne er dårlige til at løse konflikter

Der er heller ikke høje karakterer til ledernes konfliktløsningsevne. Faktisk har flere end hver 4. af deltagerne i undersøgelsen givet deres leder absolut bundkarakter og 70% mener, at lederne generelt er dårlige til at løse konflikter.

Regionale forskelle – Sjællænderne vil have en coachende lederstil

Ledere skal måske matche deres lederstil efter, hvor medarbejderne kommer fra i landet. Eksempelvis ønsker 46% af Sjællænderne en coachende ledelsesstil mod kun 29% af medarbejderne fra Region Hovedstaden.

Mænd vil ledelse – kvinder skal opfordres

Mange mænd har en meget klar forestilling om, at de skal være ledere på et tidspunkt. Således angiver 36% af de mandlige ledere i undersøgelsen, at de altid har villet gå ledelsesvejen, hvor kun 18% af de kvindelige ledere har haft den samme faste overbevisning.

Kvinder er generelt ikke så afklaret omkring det at gå ledelsesvejen. Hver 4. af de kvindelige ledere angiver, at det er lidt tilfældigheder, der har gjort, at de er ledere i dag. Hvor det kun er hver 10. af de mandlige ledere, der peger på tilfældigheder.

Mange kvinder har måske brug for et skub, før de beslutter at byde ind på en lederstilling. Således angiver 29% af undersøgelsens kvindelige ledere, at de blev ledere, fordi de blev opfordret til at søge en lederstilling mod kun 15% af mændene.

Personlige kommentarer:

I en tid med mangel på kvalificeret arbejdskraft er det vigtigt, at virksomhederne er meget skarpe på, hvilke elementer der tiltrækker og fastholder medarbejderne. Teglkamp & Cos undersøgelse giver nogle meget klare signaler – vi skal give medarbejderne rum og muligheder for udvikling og så skal vi sørge for at udøve god ledelse. God ledelse er mange ting og helt sikkert at kunne individualisere sin ledelse i forhold til den enkelte medarbejder. God ledelse er også at reflektere over sig selv og sin ledelsesrolle, hvordan man udfylder rollen og om man kan udvikle sig.

Det gamle kønsmønster slår stadig tydeligt igennem, når det handler om at gå efter ledelsesstillingerne. Mænd er mere klare på deres ønsker om, at gå ledervejen, hvor kvinderne er langt mere uafklarede og nogle gange overlader det til tilfældighederne eller venter på en opfordring. Hvis vi gerne vil have flere kvinder i lederstillinger, så skal vi måske acceptere, at vi en overgangsperiode fortsat skal give nogle kvinder et lille skub til at gå ledervejen. Hvis mønstret skal ændres, kræver det nok en længere proces, som kunne starte med, at vi i forbindelse med MUS-samtaler mere systematisk forholder os til den enkeltes potentiale i forhold til at gå ledervejen. Med tiden vil det blive helt almindeligt for både mænd og kvinder løbende at forholde sig til, om man skal være leder eller ej.

Hele undersøgelsen kan hentes på: www.tegkamp.dk

6. Det grænseløse arbejde – balancen mellem arbejde og fritid - Foredrag – workshops - analyser

Teknologien og samfundsudviklingen skaber mulighed for at ophæve grænserne mellem arbejde og fritid. For mange mennesker er det en udfordring at finde en passende balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Teglkamp & Co har lavet en stor undersøgelse omkring hvor meget tid vi bruger på arbejdet, hvorfor vi går det og hvilke konsekvenser det har. Det er der kommet en række interessante resultater ud af.

Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter omkring temaet: Balancen mellem arbejde og fritid.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

7. Rundt om fusioner og organisationsændringer

Foredrag – workshops - analyser

Fusioner og store organisationsændringer er daglig kost på mange arbejdspladser. Det stiller store krav til ledelsen og til medarbejderne. Teglkamp & Co. har gennemført en stor undersøgelse omkring fusioner og store organisationsændringer. Det er der kommet en række interessante resultater ud af.

Teglkamp & Co tilbyder en række forskellige aktiviteter i relation til fusioner og store organisationsændringer, hvor I har mulighed for at komme mere i dybden og arbejde målrettet med jeres egne udfordringer.

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

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:

[Vicedirektør til Forvaltningen for Teknik og Miljø i Nuuk Kommune](#) Nuuk Kommune

[Økonomichef til Danæg](#) Wingmanager A/S

[Process Improvement Project Leader](#) Telia Danmark

[Salgsdirektør](#) KRING Technologies A/S

[Erfaren IT-projektleder og løsningsarkitekt \(NZ1192\)](#) Novozymes 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