

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.550

Kære læser!

Der er pres på lederne i disse år. Mange ledere slås med nedskæringer og øgede krav til effektivitet og kvalitet. Så der er virkelig brug for mere kreativitet i ledelsen. Men det er sjældent at vi ser krav om kreativitet i stillingsopslagene. Læs mere i nyhedsbrevet.

Vi vil også gerne slå et lille slag for vigtigheden af at kende og bruge hinanden bedre i ledergruppen. Du kan i nyhedsbrevet læse mere om, hvordan vi arbejder med det område.

Det er ikke tit vi bringer en boganmeldelse, men i dette nummer har vi en anmeldelse af bogen: Behovsbestemt HR-ledelse, skrevet af Ann C. Schødt.

Christian Vandsø, afdelingschef hos LEGO har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

God læselyst

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Kreativ leder søges!**
- 2. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen**
- 3. Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen**
- 4. Behovsbestemt HR-ledelse – en boganmeldelse**
- 5. Rundt om fusioner og organisationsændringer**
- 6. 5 skarpe til en leder**
- 7. MUS – skal de bare gøres eller skal de skabe værdi – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 8. Køb en god bog**
- 9. Lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).



## 1. Kreativ leder søges!

**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](http://www.tegkamp.dk)



Hvornår har du sidst set et stillingsopslag, hvor man søger en kreativ leder? Nej vel? Stillingsopslag, hvor man lægger vægt på en kreativ leder, er der vist ret langt imellem. Det skulle da lige være et stillingsopslag til en leder til fritidsklubben. Kreativ ledelse er nærmeste ikke eksisterende og helt klar "No go", hvis det drejer sig om en økonomichef. Innovativ leder ja – kreativ leder nej tak!

Hører kreativitet ikke til på ledelsesniveau? Jo selvfølgelig gør det det. Og mange slipper da heldigvis også kreativiteten løs en gang imellem. Problemet er, at når vi taler om kreativitet, så får vi ofte et billede af noget med farvestifter, lim, saks og papir. Og det billede er der nok ikke mange ledere, der gerne vil forbindes med på jobbet.

### **Kreativ ikke at forveksle med innovativ**

Uden at skulle ud i et større skoleridt omkring definitioner, så er innovation og kreativitet ikke det samme. Når vi taler om innovation, så handler det ofte om at skabe noget nyt, finde eller opfinde helt nye produkter, helt nye måder at gøre ting på, helt nye måder at tænke på. Når vi taler om kreativitet så handler det nok i højere grad om at bruge, det man har, på en ny måde.

### **Der er brug for kreativitet i ledelsen**

Presset på ledere er øget gennem de seneste år. Mange ledere slås med nedskæringer i budgetterne, øgede krav til kvalitet og effektivitet. Derudover stiller medarbejderne i dag også større krav til deres chef. De ønsker udvikling, attraktive opgaver og en inspirerende og nærværende leder. Så skal man få enderne til at hænge sammen er der i høj grad brug for kreativitet i ledelsen.

### **Slip kreativiteten løs på arbejdspladsen**

De ledere, der formår at slippe kreativiteten løs på arbejdspladsen, får medarbejderne med og opnår som regel også nogle gode resultater. Vi er alle mere kreative, hvis vi føler os trygge og har tid og rum til at være kreative. Det er en af lederens fornemmeste opgaver, at sørge for at betingelserne er til stede, så kreativiteten slippes løs.

En kreativ leder kan se potentialet i medarbejderne og formår at udfolde dette potentiale ved at give andre typer af opgaver, sætte folk sammen på en ny måde.

En kreativ leder hænger sig ikke i bureaukratiske procedurer, men accepterer - ja nærmest stiller krav om, at man skyder genvej eller gør noget andet, hvis det giver mest mening. En kreativ leder opfordrer til at man stiller spørgsmål og kommer med forslag til at gøre ting på en anden og bedre måde. Og nok så vigtigt – en kreativ leder lytter til forslag og gode ideer. Og den bedste idé er ikke nødvendigvis den, der kommer fra ham selv.

## **Følg op på kreativiteten**

Som konsulent kommer jeg ofte ud i virksomheder og møder frustrationen både blandt medarbejdere og ledelse. For de havde jo været af sted på seminar og der var spændende og meget kreative øvelser. Der blev skrevet mængdevis af stikord på de mange flipover-papirer, men nu er det altså blevet hverdag igen og hvad kom der så ud af det? Ikke ret meget. Her ser vi ofte en klassisk fejl. Ledelsen har sat rammerne for at slippe kreativiteten løs, men de har ikke efterfølgende sat rammerne for at få samlet op og få udmøntet de mange kreative tanker i handling. Derfor er det vigtigt at få koblet kreativitet med struktur og opfølgning. Det er ikke sikkert at disse egenskaber rummes i samme leder, men så må man lave alliancer. Det ene duer nemlig ikke uden det andet.

## **Gør kreativitet til et krav!**

Det er jo ikke til at vide, hvor stor indflydelse denne artikel har. Men tænk hvis det betød, at man begyndte at se stillingsopslag, hvor det var et krav, at man udøvede kreativitet i ledelsen? Tænk hvis man begyndte at diskutere det? Tænk hvis ledere selv begyndte at fremhæve kreativitet som en væsentlig kompetence? Det starter jo et sted, så hermed en opfordring til alle der har læst dette indslag om at sætte kreativitet på dagsordenen - både når I skal ansætte nye ledere og i den daglige ledelse.

## **2. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen**

Al erfaring og undersøgelser viser, at der er en tæt sammenhæng mellem graden af kendskab til hinanden og den succes ledergruppen opnår. Teglkamp & Co. tilbyder et ½ dages seminar kombineret med et individuelt sparringsmøde, som sætter fokus på ledergruppens teamprofil og hvorledes de personlige kompetencer bedst muligt kommer i spil i ledergruppen.

Gå ind på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og læs mere.

## **3. 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](http://www.tegkamp.dk) og læs mere.

## 4. Behovsbestemt HR-ledelse – en boganmeldelse

Af: Anne Tang Thomsen, konsulent i Teglkamp & Co.

Ind imellem støder vi på en interessant ny bog, som vi mener, har relevans for læserne af vores Nyhedsbrev og som derfor får et par ord med på vejen. Behovsbestemt HR-ledelse er netop sådan en bog, som kan give inspiration til virksomhedsejere, direktører, ledere og konsulenter, som vil arbejde professionelt og effektivt med HR-ledelse

### Hvem har skrevet bogen og hvorfor?

Forfatteren hedder Ann C. Schødt. Hendes baggrund for at skrive om HR er en HD i Organisation og ledelse samt solid HR-ledelsesmæssig erfaring fra både store og mellemstore internationale virksomheder samt bred erfaring fra små virksomheder - private såvel som offentlige.



Som motivation for at skrive bogen, siger forfatteren selv at hun ønskede at skrive den bog, hun selv manglede, da hun startede som HR-manager. Det er lykkedes, og bogen kan klart anbefales som en gedigen og grundlæggende bog om HR-håndværket og om at lede de menneskelige ressourcer bedst muligt.

### Hvad får man ud af at læse bogen?

Hovedformålet med bogen er at give et overblik over 'HR-funktionen og dens mange processer, projekter og opgaver, samt hvordan man ved hjælp af behovstilpasset HR-ledelse kan skabe bedre resultater gennem de menneskelige ressourcer'. Det gør bogen ved først at se på teori og skabe overblik, derefter beskrives tingene i praksis:

#### *Del 1: HR-ledelse i teori og overblik*

I denne del får man en solid introduktion til det teoretiske grundlag for HR-ledelse, herunder 1) hvad de forskellige HR-begreber rent faktisk betyder, og hvor de stammer fra 2) hvordan HR kan organiseres i forskellige typer organisationer og hvilke opgaver, der hører under HR, og 3) hvilke udfordringer (globalisering, forandringer, teknologi mv.) og roller HR har.

#### *Del 2: HR-ledelse i praksis*

I denne del får man først en gennemgang af HR's arbejdsområder: Strategisk HR-ledelse, HR-ledelse, Operationel HR, Administrativ HR - og alt det andet!

Herefter gennemgår forfatteren systematisk, grundigt - og krydret med gode eksempler - de mange opgaver, som skal løses indenfor de forskellige HR-områder og hvad det kræver bl.a. i form af HR-værktøjer.

Læseren får således et systematisk overblik over HR-området, som gør det muligt at fokusere på de rigtige HR-aktiviteter på det rigtige tidspunkt.

### Hvorfor har bogen relevans?

'De ansatte er vores vigtigste ressource' lyder det fra mange virksomheder, men bruger virksomhederne nu også denne ressource effektivt og optimalt?

'I behovsbestemt HR-ledelse' minder Ann Schødt os om, hvordan det kræver god og begavet HR-ledelse at få det bedste ud af de menneskelige ressourcer. Bogen kommer med et godt bud på, hvordan HR kan hjælpe ledere og medarbejdere med at skabe bedre resultater.

Man får således et godt bud på, hvordan HR leverer det virksomheden har brug for.

Bogen er en rigtig god indgang til at gøre sig overvejelser om ledelse af HR og HR - **hvorfor og hvordan** - og den kan anbefales til både nybegyndere indenfor faget og til mere garvede HR-folk.

Dansk Psykologisk Forlag sælger bogen online, hvor man også kan gennemlæse den: <http://www.dpf.dk/Item.aspx?Department=5&Category=29&Item=3437>

## 5. 5 Rundt om fusioner og organisationsændringer

### Foredrag - workshops - analyser

Fusioner og store organisationsændringer præger dagsordenen i denne tid. Det stiller store krav til ledelserne og medarbejderne.

Teglkamp & Co har gennemført flere store undersøgelser omkring fusioner og store organisationsændringer. Det er der kommet en række meget interessante resultater ud af.

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

Gå ind på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og læs mere.

## 6. 5 skarpe til en leder

Christian Vandsø er 41 år og Afdelingschef hos LEGO. Han er oprindelig cand.scient i Datalogi fra Århus Universitet, og har sidenhen taget yderligere en kandidatuddannelse i Organisation på Ålborg Universitet. Christian har arbejdet med ledelse og IT de sidste 15 år. Ud over sit daglige arbejde hos LEGO holder han foredrag og underviser i ledelse og forretningsudvikling.

### 1) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Som med alt andet gælder det om at få nogle timer under vingerne. Som Malcom Gladwell skriver, så er man først god til noget når man har gjort det i 10.000 timer. De fleste ledere har også et eller andet funktionsområde, og man kan nemt blive fanget i at bruge sin tid på at producere et eller andet inden for sit ekspertiseområde. Men det handler i bund og grund om at sætte sig nogle mål med at lede - hvorfor er man i det hele taget her, og hvad skal ens folk gerne få ud af at have dig som leder. Og så bare komme i gang. Jeg nævner med vilje uddannelse som sekundært. Ikke fordi det ikke er vigtigt - jeg har mange lederuddannelser bag mig og har læst alt hvad der er af ledelseslitteratur, men det er ikke det der udvikler mig. Det er det daglige arbejde

## 2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Det jeg oftest ser er, at den nye leder tror at lede=bestemme. Og når de så er udvænnt går de igang med at bestemme over folk. Det er korrekt at du som chef har mandatet til at træffe beslutninger på andre folks vegne, men det er ikke en ønskelig adfærd. Når jeg underviser ledere plejer jeg at tegne en trappe med tre trin - de tre i'er. Det første trin i trappen er Inspirere. Det er her du skal forsøge at være længst muligt - inspirere dine medarbejdere til at levere det ønskede. Det næste trin er "Instruere". Hvis det ikke virker at inspirere, kan du instruere medarbejderen i, hvad det er du ønsker at få gjort. Her skal du være næstlængst tid. Det sidste trin på trappen er "Insistere". Her bruger du din rank og din magt til at insistere på, at medarbejderen gør som du siger. Dette trin bør for så vidt undgås, og er du nødt til at gå herop er det nødvendigt at overveje, om der har været noget i vejen med kommunikationen indtil.

## 3) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Ærlighed og feedback er vigtige egenskaber hos en leder. Hvis man kan lære sig selv, at feedback ikke er kritik, kan man komme langt. I min tid hos LEGO har jeg haft glæden af at opleve både ærlighed og kontinuerlig feedback. Det har motiveret mig til at blive endnu bedre, og feedback avler feedback. Altså, når først man er kommet ind i et naturligt feedbackflow, så er det en god cirkel der ansporer mere og oftere ærlig feedback.



## 4) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Topledelsen i LEGO består af nogle virkelig kompetente og inspirerende ledere. Det er specielt CEO Jørgen Vig og koncerndirektør Mads Nipper som forstår at være synlige ledere med klare visioner. Jeg har altid arbejdet i større koncerner med mange tusinde ansatte, og jeg har aldrig oplevet så synlig en topledelse som hos LEGO. Jørgen og Mads har for længst droppet ideen om, at ledelsen skal sidde i et elfenbenstårn og udtænke luftkasteller. De er til stede i virksomheden, og lytter til både de ansatte og til forbrugerne.

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

Den bedste leder er ikke den der kan vælge det bedste team. Den bedste leder er den det bedste team ville vælge. Læs lige den sætning igen. Det er grundstenen i godt lederskab, og skulle jeg give den nye leder eet råd vil det være den. Forestil dig, at een gang om året blev alle de ansatte i virksomheden "sat fri". Lederen bliver stillet op nede i kantinen og de ansatte kan så gå hen og frit stille sig bag den, de helst vil have som leder. Ville de vælge dig?

## 7. MUS – skal de bare gøre eller skal de skabe værdi?

Af Christian Kurt Nielsen, adm. direktør, Mercury Urval A/S, Bragt i Business.dk søndag den 30. januar 2011

**KARRIEREPANELET: Udviklingsamtaler. Et nyt år med nye krav. Og nye muligheder.**

Året er lige begyndt, og der er sikkert mange ledere, der skal i gang med medarbejderudviklingssamtalerne.

De årlige, der for medarbejderen er en længe ventet mulighed for udelukkende at tale om »mig«, og hvor jeg har min chefs udelte opmærksomhed i en længere periode. For nogle ledere er det ofte noget, der bare skal overstås. Mange virksomheder har udarbejdet skemaer til brug for samtalerne. Skemaerne kan være særdeles gode værktøjer, men de kan også være dræbere af al meningsfuld samtale parterne imellem. To mennesker, der sidder over for hinanden foroverbøjet og med hovederne stirrende ned i hvert sit skema frem for to mennesker, der er aktivt lyttende til hinanden, udviser interesse og ægte ønske om at forstå hinanden og som fører en fremadrettet udviklingskabende samtale.

## Stil uddybende spørgsmål

Til lederne: Stil de spørgsmål, der får medarbejderen til at reflektere og giver dig oplysninger, som du kan bruge i dit ledelsesarbejde. Stil uddybende spørgsmål, indtil du er sikker på, at du forstår, hvad der menes.

Udtryk dine forventninger til medarbejderen og spørg til medarbejderens holdning til de forventninger. Er forventningerne rimelige? Kan du forstå, hvorfor det er mine forventninger til dig? Hvad vil det give dig, at vi når de resultater? Hvordan synes du, at vi skal måle undervejs? Hvad er dine ønsker i livet – hvilken work-life balance skal eksistere?

Spørg til din egen lederadfærd. Hvordan kan jeg være en god leder for dig? Hvad ønsker du mere af fra min side? Hvad ønsker du mindre af? På en skala fra 1 til 10, hvor tilfreds er du med mig som leder? Hvad kan jeg gøre for, at jeg til næste år er rykket tættere på 10-tallet? Hvad vil give vores samarbejde et løft?

Og der hvor du til daglig fornemmer, at du møder modstand, hvor medarbejderen i alle sine handlinger giver udtryk for utryghed/utillid. Spørg til det.

Når jeg til daglig ringer til dig eller kommer ind på dit kontor og spørger, hvordan du har det, og hvad du er i gang med fornemmer jeg, at du opfatter det som utidig indblanding. Er det rigtigt opfattet? Er du helst fri for at jeg ringer/stikker hovedet ind? Jeg har behov for at være i kontakt med dig i ny og næ – kan vi finde en for begge parter passende kontakthypothese? Hvad kan du leve med?

Og så håber jeg i øvrigt, at lederne har meningsfulde samtaler med sine medarbejdere mere end én gang om året. Jeg håber, at man forstår at gribe de spontane muligheder for at komme tættere på sine medarbejdere; for at udtrykke sine forventninger og for at høre, hvilke forventninger de har.

## Bryd vanen

Hvorfor i øvrigt sidde i et mødelokale over for hinanden som sædvanligt. Bryd vanen – gør noget anderledes. Spørg, om det er i orden, at I går en tur udenfor i stedet for at sidde indenfor. Prøv det og se, hvad der sker. Måske ændrer det hele samtalen.

Jeg synes, at det sker for tit, at jeg fra ledere bliver spurgt: Hvad skal jeg gøre ved medarbejder X – jeg er ikke tilfreds med ham. Har du fortalt ham, hvad dine forventninger til ham er, spørger jeg. Hvis jeg spørger ham nu, vil han så kunne sige, hvad han måles på, og hvornår han er en succes? Har du fortalt ham, at du ikke synes, at han lever op til dine forventninger, og at du ikke er tilfreds? Hvordan skal han så vide det?

Og jeg har mødt mange medarbejdere, der over for mig udtrykker utilfredshed med deres leders opmærksomhed på dem, men som aldrig taler med deres ledere om det. Den, der stiller spørgsmål, kan ikke undgå svarene

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller på [www.business.dk](http://www.business.dk)

## 8. 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.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



## 9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site [www.tegkamp.dk](http://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!