

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.700

Kære læser!

Jeg håber, at du er kommet godt ind i det nye år.

For mit eget vedkommende er året startet med, at jeg har udgivet en ny bog: *LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt*. Der har været meget stor forhåndsinteresse for bogen – så stor, at jeg har besluttet at lave et gå-hjem-møde til februar. Du kan både læse mere, bestille bogen og tilmelde dig gå-hjem-mødet.

I dette nyhedsbrev kan jeg også offentliggøre resultaterne af min nyeste undersøgelse, der handler om hvilke lederkompetencer, vi gerne ser hos vores nærmeste leder.

Med et helt nyt og ubrugt år, er det en rigtig god idé at reflektere lidt over, hvad du vil bruge året til rent arbejdsmæssigt. Vi kommer med et bud på aktiviteter i 2012 måned for måned.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør



### INDHOLD

1. Beslutningsdygtig, troværdig og motiverende leder søges!
2. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt NY BOG
3. Deltag i Gå-hjem-møde og få bogen!
4. Værsgo 2012 måned for måned
5. Kick off på visions- og strategiarbejdet
6. Udvikling af ledermøderne
7. De 5 mest læste artikler i december måned
8. Sådan skaber du værdi for din virksomhed.
9. Lederstillinger

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

## 1. Beslutningsdygtig, troværdig og motiverende leder søges! – Resultat af undersøgelse

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



Jeg har netop gennemført en undersøgelse af vores forhold til vores nærmeste leder og hvad vi synes er gode lederkompetencer. Flere end 400 har deltaget og 93% af alle adspurgte mener, at der er en sammenhæng mellem den ledelse, vi udsættes for og vores tilfredshed på jobbet. 4 ud af 10 mener ikke at nærmeste leder lever op til kriterier for god ledelse.

Af øvrige resultater fra undersøgelsen kan nævnes:

### **Beslutningsdygtig, troværdig og motiverende leder søges!**

Selvom mange af de bløde egenskaber vægtes meget højt af deltagerne i undersøgelsen, så er der ingen tvivl om, at det allervigtigste er, at lederen kan træffe beslutninger. Således mener 70% at beslutningskompetence er en af de vigtigste personlige kompetencer hos nærmeste leder. Derudover ønsker deltagerne at lederen er troværdig, motiverende og delegerende.

### **Dårlig leder = utilfreds medarbejder**

Jo dårligere vores nærmeste leder lever op til vores kriterier for god ledelse, desto mindre tilfredse er vi med jobbet. Når lederen lever op til kriterierne for god ledelse er 6 ud af 10 tilfredse eller endda meget tilfredse med deres job. Når lederen i mindre grad eller slet ikke lever op til kriterierne for god ledelse er 6 ud af 10 utilfredse med jobbet.

### **Kommunikation står øverst på ønskelisten over faglige lederkompetencer**

Der er ingen tvivl blandt deltagerne, det er et absolut must at lederen er dygtig til at kommunikere bredt. Denne kompetence følges skarpt op ønsket om at lederen har evnen til at udvikle visionen og strategier for virksomheden. På de næste pladser kommer lederens kompetence til at udvikle virksomheden, forretningsudvikling og forandringsledelse.

### **Mellemlederne står for skud**

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at forholde sig til i hvor høj grad nærmeste leder lever op til deltagerens kriterier for god ledelse. Medarbejderne er langt de mest utilfredse

med deres nærmeste leder – altså mellemliderne. 4 ud af 10 medarbejdere er således utilfreds med mellemlideren.

## Vi skal udvikle os ud af krisen

Vi er i en krisetid og derfor er det interessant, at deltagerne øjensynligt lægger langt mere vægt på kompetencer, der kan udvikle virksomheden gennem krisen end kompetencer, der kan styre virksomheden gennem krisen. Det kan således være nærliggende at konkludere, at deltagerne mener, at man skal udvikle sig ud af krisen snarere end at spare sig ud af krisen.

## Personlige kommentarer

Det helt centrale i denne undersøgelse er den nære sammenhæng mellem jobtilfredshed og den ledelse vi udsættes for. Tilfredse medarbejdere er mere motiverede og vil derfor også oftest levere en større og mere engageret arbejdsindsats, som i den sidste ende giver bedre resultater på bundlinjen.

En helt enkelt nøgle til bedre resultater på bundlinjen er derfor at fokusere på lederkompetencer og på at udvikle den enkelte til en bedre leder.

## 2. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – NY BOG af Susanne Teglkamp

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.

*LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt* er blevet til på baggrund af mine egne erfaringer som topleder, samtaler med andre ledere og ikke mindst mine mange års arbejde som konsulent for ledergrupper.

Selvom der ligger teori bagved, er bogen ikke teoritung. Den er praktisk og erfaringsbaseret. Jeg har valgt denne form, fordi det er sådan jeg arbejder og tænker. Derudover har jeg også en fast tro på, at formen er læsevenlig og at læserne rent faktisk får læst bogen uden at det skal være den store kamp at komme igennem den.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



## 3. Deltag i Gå-hjem-møde og få bogen!

I anledning af at Susanne Teglkamp netop har udgivet bogen: LEDERGRUPPEN - det dynamiske omdrejningspunkt inviteres til et gå-hjem-møde den 16. februar kl. 14.00 - 16.00 på AVT Business School, hvor Susanne Teglkamp præsenterer bogen og holder et oplæg om, hvad der karakteriserer de gode ledergrupper og hvordan man kan arbejde med at blive en god ledergruppe.

Derefter vil der blive lejlighed til at diskutere og lade sig inspirere i mindre grupper.

Alle deltagere får udleveret bogen på mødet.

Du kan læse mere og tilmelde dig her:

<https://response.questback.com/tegkampco/bogmoede/>

## 4. Værsgod 2012 måned for måned

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



Det gamle år er gået og der er kun eftertænkksomheden tilbage. Til gengæld har du et helt ubrugt år foran dig. Tænk på alt det, du kan få ud af det nye år! Til din inspiration er her 12 forslag til aktiviteter på din arbejdsplads i 2012 - måned for måned.

### Januar: Spark det nye år i gang!

En god start på året lægger grundlaget for en god afslutning og et godt resultat sidst på året. Sæt en halv eller hel dag af til sammen med dine medarbejdere at stille skarpt på jeres fokusområder i 2012. Lav noget sammen, der giver god energi og får rystet det gamle og stadig kriseprægede 2011 af jer.

### Februar: Arranger en kollegadag

Februar måned er en mørk tid og der er stadig langt til foråret. Giv og få noget energi på "Forkæl din kollega-dag". Det behøver ikke at koste alverden. Det er en dag, hvor vi hver især viser vores nærmeste kollega opmærksomhed ved f.eks. hente kaffe, stille en lille blomst på bordet, hjælpe med at gøre dagens arbejde nemmere for kollegaen, spille kollegaens yndlingsmusik - i det hele taget gøre de små ting, som vi godt ved, at vores kollega vil blive glad for.

### Marts: Dialogdag om processer og samarbejde

I løbet af marts måned kan du arrangere en dag, hvor der er systematisk dialog på kryds og på tværs af organisationen. Formålet med dialogdagen er at drøfte, hvordan processer og samarbejde kan optimeres. Det skal planlægges lidt, men det kan give en masse energi til organisationen samt forbedre arbejds gange og samarbejde i det hele taget.

### April: MUS-samtaler

Hvis ikke I har planlagt jeres medarbejderudviklingssamtaler andre tider på året, så kan april måned være et godt bud. Husk at det ikke bare skal være noget der overstås, men det skal

give mening både for ledelsen og for medarbejderen. Husk også at få lavet en realistisk handlingsplan og sørg for at få fulgt op på MUS-samtalen. Læg aftalerne ind i din kalender, så du husker opfølgningen. Og så kan jeg i øvrigt anbefale, at du i stedet for én årlig samtale tager flere samtaler i løbet af året. De behøver ikke at være så lange.

## **Maj: Kundens dag**

Uanset hvor vi er ansat, har vi alle kunder. Det kan være, at det er interne kunder, men der vil altid være nogle, som er modtagere af vores ydelser/arbejde. På "Kundens dag" arbejder I med en række spørgsmål, eksempelvis:

- Hvem er mine kunder?
- Hvilke forventninger har mine kunder til mig og den ydelse eller produkt, jeg leverer?
- Lever jeg op til mine kunders forventning? For meget eller for lidt?
- Hvordan kan jeg fastholde mine kunder?

## **Juni: Oprydning**

Sommerferien står for døren og giver på godt og ondt et afbræk i vores arbejde. Derfor er juni måned et godt tidspunkt at kigge på alle de forskellige aktiviteter og projekter, der er gang i. Hvad der kan afsluttes inden sommerferien, bør gøres færdigt. Nogle projekter skal måske helt nedlægges. Vi kan spare energi, tid og ressourcer, hvis vi ikke skal hive gamle uafsluttede opgaver og projektet frem igen efter sommerferien, men i stedet kan starte mere eller mindre på en frisk.

## **Juli: Gennemfør 5 ting, du normalt ikke får gjort**

Juli måned er de fleste steder præget af ferie. Det vil sige, at tempoet som regel er lidt mere afdæmpet. Brug denne måned til at få lavet ting, du ellers ikke har fået tid til i løbet af året. Det kunne eksempelvis være:

- At arrangere intern uddannelse for de tilstedeværende
- At læse noget faglitteratur
- At rydde op i skuffer og skabe
- At gå tur i frokostpausen
- At tage tidligt hjem og nyde at du har tid til det.

## **August: Slutspurten planlægges**

Vi er friske tilbage fra ferien og har stadig masser af handlemuligheder for resten af året. Derfor er det nu, slutspurten skal planlægges. Hvordan vil vi slutte 2012? Hvilke resultater skal vi have i hus? Hvor og hvordan skal vi sætte ind for at få resultaterne i hus? Der er ikke spor for tidligt, at komme i gang.

## **September: Ideernes dag**

Brug en dag på at få hele organisationens gode ideer op til overfladen. Sæt eventuelt et par temaer op, hvor I gerne vil have at de gode ideer kommer frem. Denne dag er det forbudt at sige: "Det har vi prøvet før" og "Det kan ikke lade sig gøre". I kan efterfølgende realitetstjekke ideerne. Og oftest viser det sig, at selv ved de mest urealistiske ideer, er der noget, der kan bruges.

## **Oktober: Salgets dag**

På denne dag har vi fokus på salget. I de organisationer, hvor man ikke har et direkte salg, kan man tænke på de ydelser, man leverer til borgere, sine interne kunder eller brugere. De spørgsmål man på denne dag kan arbejde med i organisationen er eksempelvis:

- Hvad er det egentlig vi sælger?
- Har vi de rigtige varer på hylden?
- Kunne vi sælge mere?

- Kunne vi sælge andet?
- Kunne vi sælge til andre? Til hvem og hvordan?
- Hvordan kan vi støtte salget?

## November: Planlægning af 2013

Det er ikke for tidligt, at vi får lagt en plan for 2013. Hvad vil vi bruge året til og hvad skal indsatsen være? Hvor skal det ledelsesmæssige fokus være i 2013?

## December 2012 lukkes og slukkes

De løse ender for 2012 samles op og bindes. Har du udestående med dine kollegaer, sørger du for at få ryddet op. Bordet skal være rent både i konkret og i overført betydning. Så kan du gå ind i det nye år uden at skulle slæbe rundt på en tung bagage fra det forrige år.

Ovenstående er ment som inspiration. Det kan være, at det passer dig bedre at lægge aktiviteterne anderledes i løbet af året eller at det er nogle helt andre aktiviteter, du vil tage op i 2012. Det vigtigste er imidlertid, at du får gjort dig nogle tanker om, hvad du vil bruge 2012 til.

Godt nytår!

*Artiklen har været udgivet i 2009 men er redigeret i december 2011*

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

## 6. 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.

## 7. De 5 meste læste artikler i december måned 2011

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

- 1) **2012 måned for måned**
- 2) **Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves**
- 3) **Ledergruppens ry og rygter**
- 4) **Samtaler om nærvær mindsker fravær**
- 5) **Dit næste job - resultat af undersøgelse**

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 8. Sådan skaber du værdi for din virksomhed

*Af Christian Kurt Nielsen, adm. direktør Mercury Urval A/S  
Bragt i Business.dk Søndag den 8. januar 2012*

*2012 bliver næppe et nemt år, og regeringen varsler, at arbejdsløsheden bliver højere - hvad kan du selv gøre for at skabe værdi?*

Ingen ved præcist, hvad vi kommer til at sige om 2012, når vi om et års tid skal fejre endnu en nytårsaften. Generelt mener de fleste, at det bliver et hårdt år. Enkelte mener, at det bliver et usandsynligt hårdt år. Jeg har ikke hørt mange sige, at det bliver et kanon godt år ... Vi går altså ind i 2012 med en vis forsigtighed; forhåbentligvis ikke så forsigtige, at vi er handlingslammede og lader mediernes opfattelse af markedet styre vores handlinger frem for vores egen opfattelse af virkeligheden.

Rekrutteringsmæssigt bliver det næppe et meget fremgangsrigt år. Der er ingen grund til at forvente en jobfest. Regeringens økonomiske redegørelse, der indeholder regeringens vurdering af de økonomiske udsigter frem til og med 2013, beskriver en svag vækst og stigende arbejdsløshed. Regeringen vurderer, at beskæftigelsen ventes at falde frem mod udgangen af 2012 med en top i 2. halvår på omkring 175.000 personer for derefter at aftage i 2013.

Der er altså desværre grund til at forvente, at vi kommer til at opleve flere afskedigelser i den kommende tid. Også blandt funktionærer og ledere. Der er også grund til at forvente, at virksomhederne indledningsvis vil være afventende for at se, hvordan markedet udvikler sig. Det er altså forståeligt, hvis der ude i virksomhederne er en række medarbejdere, der er lidt nervøse for, om de har deres job i fremtiden.

### Kom frem til vinduet

Kan man som medarbejder gøre noget, eller må man bare reaktivt vente og se, hvad der sker, og hvordan tiden udvikler sig? Selvfølgelig kan man intet gøre, hvis der på højere niveau i organisationen besluttet at nedlægge et forretningsområde eller at omorganisere og derved ændre stillinger eller helt fjerne job. Det kan være svært for individet at gardere sig mod, og det kan komme ganske overraskende og være baseret på beslutninger, som er helt ude af ens egne hænder.

Men kan man overhovedet gøre noget selv?

Det tror jeg godt, at man kan. De fleste virksomheder har regnskabsår som kalenderåret og står derfor lige nu på "0" og ser ind i et år med budgetter, der er lagt, og forventninger, der skal indfries.

Jeg tror en god måde, hvorpå man kan sikre sig, at man af sin ledelse bliver betragtet som en, der skaber værdi, og som en, der er en del af teamet – hvorvidt man selv er leder eller ej – er ved konstruktivt at tage en dialog med sin nærmeste chef. Hvis man er i tvivl – hvilket mange

desværre er – så få snakket igennem om, hvad man vil blive målt på i årets løb. Hvordan vil lederen vurdere en som en succes i løbet af året? Hvad skal der til for, at man lever op til forventningerne?

### **Afstem forventningerne**

Så mit råd vil være at tage fat på sin nærmeste leder og bede om en samtale, hvor man gennemgår forventninger, målsætninger, KPI'er (eller hvad man ønsker at kalde det) for året og spørger meget konkret til, hvordan man kan skabe værdi for virksomheden, og hvad der skal til for, at man er en succes.

Der er rigtig mange måder at føre sådan en dialog på, og mange har sikkert allerede gjort det. Det er min opfattelse, at en af måderne kan være at bruge en skalering fra 1-10 i sin dialog og bruge den skalering til at spørge sin leder ligeud: På en skala fra 1-10, hvor tilfreds med mig er du i dag? Det kan gøre det lidt mere konkret og brugeligt i stedet for blot at spørge, om lederen er tilfreds. Det er jo sjældent, at man vil modtage svaret 10 (altså her som meget tilfreds), hvor der ingen forbedringspunkter er; det er mere sandsynligt, at man vil modtage en vurdering, der er lavere end 10.

Det kan så være en meget konkret og handlingsorienteret måde at få at vide, hvad det egentlig er, der lægges vægt på, og hvad man vurderes på ved at spørge, hvad der skal til for at løfte den vurdering til et højere niveau. Det vil under alle omstændigheder undre mig, hvis det ikke bliver opfattet positivt og vil sætte en selv i bedre stand til at vide, hvad man vurderes på ved at tage en sådan samtale med sin nærmeste chef.

Jeg hørte i radioen forleden, at der er nogle, der mener, at jorden går under 21. december 2012. Så galt går det næppe, men det bliver helt sikkert et spændende og udfordrende år. Held og lykke med det!

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)

## **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!