

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

### JUNI 2006

### 3. årgang

Kære læser!

Ofte tænker vi karriereudvikling meget traditionelt – det er noget med at få stillinger på et højere niveau. Men det hænder også at ledere af forskellige årsager ønsker at gå den anden vej og træde et par skridt ned af karrierestigen. Og det er ofte meget svært. I dette nummer har vi en artikel om det emne.

Tak til de mange der har deltaget i undersøgelsen om karriereudvikling. Vi bearbejder for øjeblikket besvarelsene. I næste nummer efter sommerferien vil vi bringe et indslag med de væsentligste resultater af undersøgelsen.

Vi har startet en ny undersøgelse op, som kommer til at løbe over de næste par måneder. I denne undersøgelse sætte vi fokus på HR-afdelingen - dens rolle nu og i fremtiden. Vi håber, at du vil bidrage med dine synspunkter.

Lene Magnussen, Personalechef i Ballerup i har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Herudover kan du læse om alkoholproblemer på arbejdspladsen med udgangspunkt i en konkret case. Ligesom vi også slår et slag for vores nye åbne kursus: "Introduktion til coaching".

Tilbage er nu kun at ønske en dejlig sommer til alle!

Indhold i dette nummer:

- 1. En gang leder - altid leder?**
- 2. HR-afdelingens rolle nu og i fremtiden – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Hvad gør du ved mistanke om alkoholproblemer på arbejdspladsen?**
- 5. Introduktion til coaching – åbne kurser**
- 6. Kom til God Morgen-møde den 10. eller den 16. august i Hillerød**
- 7. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@teglkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@teglkamp.dk)  
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. En gang leder – altid leder?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Det ofte sværere at kravle et par trin ned af karrierestigen end det er at kravle op ad den. Jeg har efterhånden mødt en del ledere, som af forskellige årsager ønsker sig et job på et andet og lavere niveau, end det de sidder på for øjeblikket. Og det kommer bag på de fleste, hvor svært det er at få et nyt job, når man søger et trin eller to ned ad stigen.

### **Fordomme mod ledere, der søger nedad**

Der er mange grunde til, at det er svært at få et job på et lavere niveau, når man har haft en stilling rimeligt højt i hierarkiet. En af de typiske fordomme man bliver mødt med er, at man ikke vil komme til at trives med et job med mindre ansvar og færre beføjelser. En anden fordom er, at det nok bare er en midlertidig foranstaltning, indtil man får et job på et passende niveau – læs højere niveau. Endelig er der en del, der er bange for at ansætte en tidligere leder, bange for, at de går efter ens eget job.

### **Årsager til at man søger nedad**

Der kan faktisk være adskillige årsager til, at en leder vælger at søge et job på et lavere niveau end det job han eller hun hidtil har bestredet.

#### Ændrede prioriteringer i livet

Det kan være både meget tidkrævende og belastende at være leder. Der kan komme et tidspunkt i ens liv, hvor man ønsker mere tid til andre ting end arbejdet. Det kan enten være fordi man er gået hen og blevet senior og derfor ønsker at lave en glidende overgang til en senere pensionering. Det kan også være, at ens prioriteringer har ændret sig, at man ønsker at se sine børn vokse op og være en del af familien.

#### Ønske om at være mere faglig

Nogle ledere opdager efter et par år som ledere, at de savner deres faglige udgangspunkt. Der sker ofte det, at jo højere man kommer op i ledelseshierarkiet, desto mindre har man fingrene i det faglige. Ønsket om at vende tilbage og arbejde mere i dybden fagligt vejer tungere en udfordringen i ledelsesjobbet.

#### Ønske om at slippe for medarbejdere

Det kommer ofte bag på mange ledere, hvor meget personaleledelse rent faktisk fylder i hverdagen. For nogle ledere har det overhovedet ikke været personaleledelse, der har været drivkraften til at søge et lederjob – tværtimod oplever nogen, at det er for besværligt og tidkrævende. Her kan et alternativt være at gå efter et job, som nok indeholde stort ansvar og indflydelse men altså ikke et lederjob med personaleledelse.

#### Det er ikke muligt at få et job på samme eller højere niveau

En årsag kan også være at man er blevet sagt op efter mange år i en lederstilling og forgæves har forsøgt at få en stilling på samme eller højere niveau. På et tidspunkt kan man komme dertil, at man dropper ambitionerne om at få en lederstilling på tilsvarende niveau og søger på et lavere niveau. Hvis ikke man er helt afklaret omkring det, men stadig håber på en lederstilling på samme niveau, vil ambitionerne ofte komme til udtryk i løbet af samtalen og så er risikoen for at man ikke får tilbudt jobbet overhængende stor.

#### Skift til væsentlig større virksomhed

Der kan være stor forskel på at være leder i en lille virksomhed og en meget stor virksomhed. Hvis man hidtil været leder i en lille virksomhed, kan man ofte blive nødt til at gå et trin eller to

ned af stigen for at få et lederjob i en stor virksomhed. Nogen gange skal man måske starte i den store virksomhed helt uden ledelse. Ambitionen vil måske stadig være der, men man har accepteret, at en trædesten for at ny en lederstilling i en stor virksomhed er midlertidig acceptere et job uden ledelse.

### **Hvad kan man gøre, for at tale sin sag?**

Hvis man tidligere har siddet i lederstillinger og nu søger stillinger uden ledelse eller i hvert tilfælde på et væsentlig lavere niveau, så er det vigtigt at man har sine argumenter parat – og de skal være overbevisende.

Det eneste, der kan være svært at formidle, er det tilfælde, hvor man stadig har ambitionerne om ledelse og primært søger jobbet, fordi det ikke er lykkedes at få et tilsvarende lederjob. Her skal måske igen holde sig til sandheden og forsøge at udbygge den, så den skaber tryghed hos den ansættende virksomhed. Det kunne måske være at sige noget i retning af: "Ja, jeg vil da gerne have et lederjob igen og jeg er helt på det rene med, at jeg skal starte et andet sted. Jeg har gjort op med mig selv, at det er helt i orden at sidde 2-3 år uden ledelse. Jeg vil bruge tiden til at lære virksomheden godt at kende og til at bevise, at jeg er værd at satse på". Det er jo på mange måder rene ord for pengene og vil skabe en vis troværdighed og tryghed omkring en.

Er man i den situation, at man absolut ikke har lyst til at side i en lederstilling uden ledelse og at det blot er en nødløsning, indtil man får fat i et lederjob, så kan det være meget svært at få en fast stilling uden ledelse. Hånden på hjertet, når jeg har siddet med ansøgere til ikke-lederstillinger og jeg har haft den klare fornemmelse, at det kun var en nødløsning, som har jeg ikke tilbudt kandidaten stillingen – alene ud fra, at jeg meget vel kunne risikere at skulle ud og rekruttere igen om kort tid, når kandidaten så havde fået fat på et job med ledelse. løsningen er måske at gå efter midlertidige ansættelser eller projektansættelser, da det her vil være accepteret, at det blot er en trædesten på vej til det job, man helst vil have – nemlig et job med ledelse.

### **Hvordan skal ansættende virksomhed forholde sig?**

Som ansættende virksomhed er vi selvfølgelig interesseret i at få den bedste kandidat til jobbet og at kandidaten bliver længe nok i jobbet til at nå at skabe resultater. Når vi står med en ansøger til et job uden ledelse, som tidligere har siddet i et lederjob, så er det vigtigt at undersøge kandidatens motiver for at søge jobbet. Vær åben overfor at kandidaten rent faktisk ønsker at skifte til et job uden ledelse. Og vær ikke bange for, om kandidaten måske har været en god leder tidligere. Lad være med at se det som en trussel, men se det som en mulighed for at få ind du kan inddrage og hvor du kan have glæde af han eller hendes erfaringer.

### **Afsluttende bemærkninger**

Jeg kan kun opfordre til, at man bevæger sig væk fra det fastlåste billede af, at har man en gang været leder, så kan man ikke vælge noget andet i sit arbejdsliv. Vi kan undervejs være forskellige steder i vores liv, hvor det kan give den bedste mening, at vælge en anden vej end ledervejen. Jeg vil ønske, at man ser på karriereudvikling som mere end blot en opadgående bevægelse.

## 2. HR-afdelingens rolle – nu og i fremtiden – deltag i undersøgelsen

Teglkamp & Co ønsker at undersøge, hvilken rolle HR-afdelingen spiller i virksomheden. Vi vil endvidere undersøge opfattelsen af HR-afdelingen blandt medarbejdere og ledere og ikke mindst HR-afdelingens egen selvforståelse.

Formålet med undersøgelsen er at få sat HR på dagsordenen og give et input til udviklingen af HR.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/hr/> eller gå ind på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 3. "5 skarpe" om ledelse

**Lene Magnussen:** oprindeligt uddannet Cand. Scient. Adm. fra Aalborg universitet med speciale i HR. Min karriere begyndte i Kommunernes Landsforening, først som student, senere som konsulent og chefkonsulent. Mit faglige felt i KL var HR og ledelse. Jeg fungerede som konsulent og underviser indenfor feltet. I forbindelse med mit job har jeg skrevet en række bøger om ledelse, værdier, personalepolitik og løn. Efter 5 år i KL skiftede jeg til Ballerup Kommune hvor jeg blev ansat som ledelsesudviklingschef med ansvar for at opbygge en HR afdeling. Efter 2 år som chef for HR afdelingen fik jeg stillingen som personalechef i Ballerup Kommune med ansvar for at fusionere HR- afdelingen og løn- og personaleafdelingen.

Ved siden af mit job har jeg i flere år være ekstern lektor på forvaltningshøjskolen i faget Personalepolitik ligesom jeg har holdt flere foredrag indenfor HR og ledelse.

### 1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg er i gang med at reducere i såvel opgaver som medarbejderstaben. Vi skal i 2006 reducere med to medarbejdere og i 2007 med en medarbejder hvilket samlet svaret til ca. 10%. Det er vanskeligt i en tid hvor opgaveomfang og kravene til opgaveløsningen fortsat ekspandere.

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

Jeg har en coach som jeg drøfter vanskelige ledelsesproblemstillinger med. Derudover er jeg en del af et rigtigt godt netværk – hvor vi bl.a. drøfter ledelse. Med jævne mellemrum deltager jeg i efter- og vider uddannelse indenfor forskellige ledelsestemaer – f.eks. coaching, stress og sundhedsledelse.

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

Jeg lægger vægt på at lederen kan se potentialet og muligheder i medarbejderne og derved få det bedst frem i dem både så kvaliteten i opgaveløsningen og medarbejder trivslen er i højsæde. Jeg mener det er vigtigt at lederne anerkender sine medarbejdere og samtidig giver sine medarbejdere æren for det arbejde de udfører. Sørger for at synliggøre succeser og den læring der kan være forbundet med fejltagelser. Det er vigtigt at lederne kan vise retningen gennem en synlig mission, vision og strategi og at medarbejderne kan ses sig selv i strategierne.

#### 4) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

Ja, jeg har haft et modbillede og også lært meget af det. Jeg har oplevet hvad det gør ved mig når en chef har brug for at kontrollere og stille spørgsmålstegn ved mit arbejde og derved min faglighed. Jeg mister energien og engagementet for opgaven. Min læring er at det samme vil ske hvis jeg gør det overfor mine medarbejdere – hvilket jeg derfor passer meget på ikke at gøre. Selvfølgelig skal det være muligt at kvalificerer opgaveløsningen som leder, men måden det sker på er meget vigtigt.

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

Jeg vil sige brug dit netværk til at drøfte ledelsesopgaven og få dig evt. en coach der kan hjælpe dine refleksioner på vej. Brug din sunde fornuft og være ikke bange for både at sige når ting går godt og når det går mindre godt. Lad dig ikke slå ud over at alle har en mening og dig og det du gør – men ha´ is i maven og tro på at du gør det rigtig, hvis ikke så juster kursen.

## 4. Hvad gør du ved mistanke om alkoholproblemer på arbejdspladsen?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*

Det anslås, at 200.000 danskere er afhængige af alkohol. Det er mange, så mange at sandsynligheden for, at du støder på en eller flere af disse mennesker på din arbejdsplads er ret stor. Det er ikke sikkert, at du i første omgang er klar over, at du er i kontakt med et menneske med alkoholproblemer, for en alkoholiker er som regel rigtig god til at skjule sit problem. Og derudover er det også en lidt pinlig sag at tage op, så måske lukker vi øjnene - også når signalerne om alkoholmisbrug begynder at blive meget tydelige. Men det er en rigtig dårlig strategi at lukke øjnene – ikke mindst over for den medarbejder eller kollega, som har alkoholproblemet.

### En historie fra det virkelige liv

For en del år siden blev jeg leder for en afdeling med 10 ansatte heriblandt en helt nyansat medarbejder. Denne medarbejder var ansat i et vikariat men ville virkelig gerne fastansættes. Han var meget faglig dygtig og fik hurtigt arbejdet sig ind på området og løftet en række tunge opgaver. Efter et par måneder begyndte han at have en del sygedage typisk enkeltdage i forbindelse med weekenden – altså enten fredag eller mandage. Der var stadig ikke en finger at sætte på medarbejderens arbejde, men min mistanke om et alkoholproblem var blevet vakt.

På et tidspunkt tog jeg den første samtale med medarbejderen. Jeg spurgte ind til det meget sygefravær og spurgte, om det havde en årsag. Medarbejderen benægtede og sagde, at det blot var uheldige omstændigheder, at der lige var kommet en stime af forkølelser, maveonder osv. Jeg slog mig i første omgang til tåls med denne forklaring. Efter yderligere et antal fraværdsdage fredage eller mandage tog jeg igen en samtale. Denne gang gik jeg mere direkte på problemstillingen. Jeg fortalte ham, at disse sygedage mindede om et mønster jeg havde set før, at det gav mig en tanke om alkoholproblemer. Medarbejderen blev dybt berørt, men forsikrede mig med tårer i øjnene, at han bestemt ikke havde et alkoholproblem. Jeg vidste ikke, hvad jeg skulle tro.

En periode efter samtalen kom medarbejderen stabilt på arbejdet uden sygefravær, indtil det pludselig var galt igen. På dette tidspunkt begyndte der også at komme mærkbare ændringer

på arbejdet. Medarbejderen blev i perioder meget ukoncentreret, glemte aftaler og fik ikke lavet opgaverne færdige til tiden. Igen tog jeg en samtale med medarbejderen og sagde igen at hvis han havde et alkoholproblem, så vil jeg opfordre ham til at sige det, fordi så måtte finde ud af en måde at hjælpe ham på. Han benægtede at have noget problem. Jeg sagde så til ham, at han under ingen omstændigheder kunne regne med at få vikariatet forlænget, når han havde så meget sygefravær. Det blev han meget rystet over, da det var hans højeste ønske at få en fast stilling i vores virksomhed.

Den næste dag ringe han hjem til mig og sagde, at han ikke kom foreløbigt. Han havde ganske rigtigt et alkoholproblem og det havde han haft i mange år. Til tider kunne han kontrollere det og i perioder kunne han ikke styre det. Han havde aldrig tidligere indrømmet sit problem, men da han så sin drøm om en fast stilling i virksomheden forsvinde, blev han klar over, at hvis han mistede sit job, forsvandt hans sidste værn mod helt at forsvinde ind i alkoholmisbruget. Og det ville han ikke. Det betød mere for ham at have et job, noget at stå op til og kollegaer at snakke med. Derfor havde han besluttet sig til at gøre noget ved det og havde fået et afvænningsophold.

## **Hvad jeg lærte af historien**

Jeg lærte meget af ovenstående historie. Bl.a. lærte jeg følgende:

### Alkoholikere er gode til at skjule deres problem, så stol på din intuition

Selvom mange alkoholikere et langt stykke af vejen er rigtige gode til at skjule deres problem, så havde jeg jo meget hurtig en fornemmelse af et alkoholproblem, som viste sig at være rigtig. Jeg var hurtig til at lade mig overbevise om, at der ikke var noget problem – i hvert tilfælde på overfladen. Men jeg havde hele tiden denne nagende fornemmelse. Jeg har siden lært at stole på min intuition og holde fast i den – den er som regel altid rigtig.

### Vær mere konfronterende

Alkoholikere har ingen glæde af, at man går på listefødder og ikke rigtig tør tage fat om problemstillingen. Det har arbejdspladsen sådan set heller ikke. Jeg lærte, at jeg på et langt tidligere tidspunkt skulle have sat mere hårdt mod hårdt. Jeg skulle på et tidligere tidspunkt have givet medarbejderen et ultimatum – enten samarbejder vi om at nedbringe årsagen til det meget sygefravær eller også må vores veje skilles. Jeg har nemlig siden erfaret, at rigtig mange tidligere alkoholikere har fortalt, at de først tog skeen i den anden hånd og gjorde noget ved deres problem, når de blev truet med at miste deres job.

### Vær klædt på til at håndtere alkoholproblemer

Da vi alle højst sandsynligt på et eller andet tidspunkt kommer til at rende ind i en medarbejder eller en kollega med et alkoholproblem, så er det rigtig godt at være klædt på til at håndtere mødet med en alkoholiker. Der findes meget oplysningsmateriale, ligesom man kan få alkoholkonsulenter til at komme ud på arbejdspladsen og klæde både ledere og medarbejdere på til at håndtere alkoholproblemer på arbejdspladsen.

## **Formuler en brugbar alkoholpolitik**

Mange arbejdspladser har efterhånden en alkoholpolitik, der er store træk går ud på at man enten slet ikke må indtage alkohol i arbejdstiden eller kun i nøje fastlagte mængder – f.eks. 1 øl til frokost og ellers kun ved særlige festlige lejligheder. Men en alkoholpolitik er meget mere. En alkoholpolitik handler også om, hvad man gør både som leder og som medarbejder, når man har mistanke om, at en medarbejder eller en kollega har et alkoholproblem. I politikken bør der også været taget stilling til, om og i hvilket omfang arbejdspladsen vil stille om med hjælp til medarbejdere med alkoholproblemer. Endelig bør ledere også være uddannet til at tage alkoholsamtalen med medarbejderne.



Det vigtigste er imidlertid at vi gør noget. Hvis ikke vi gør noget, lader vi både medarbejderen med alkoholproblemet i stikken og også kollegaerne, der arbejder sammen med en kollega med et alkoholproblem.

*Bragt i Fr.Borg Amts Avis den 8/6-2006*

## 5. Introduktion til coaching – vælg mellem 2 dages kursus eller 4 eftermiddage

Tænk at få det bedste frem i folk! Tænk at skabe større ansvarlighed for egen udvikling! Tænk at få et værktøj, der kan bruges i mange af livets forhold og som virkelig skaber mulighed for udvikling. Coaching er en virkningsfuld metode til løsning af problemstillinger, til at skabe udvikling og til at kommunikere bedre.

Teglkamp & Co udbyder nu åbne kurser. Vælg mellem:

2 dages kursus: Mandag den 28/8 og 4/9 fra kl. 09.00 – 16.00 eller

4 eftermiddage: Onsdag den 30/8, 7/9, 13/9 og 20/9 – alle dage kl. 14.00 – 17.00

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 6. Kom til God Morgen-møde den 10. eller den 16. august

Start dagen lidt anderledes, kom og hør et inspirerende oplæg, deltag i diskussionen og få mulighed for at netværke. Teglkamp & Co. udbyder i august måned 2 God Morgen-møder, der begge har forandring som tema.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller tilmeld dig direkte på <http://response.questback.com/tegkampco/morgenmoede/>

## 7. 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:

[Juridisk chef](#) PBS A/S

[Servicechef til CFS Slagelse A/S](#) Wingmanager A/S

[Afdelingsleder](#) Sydbank A/S

[LEAN Academy Manager](#) Ecco Sko A/S

[Dansk Marketing Manager til Sony PlayStation](#) Nordisk Film A/S

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S [www.stepstone.dk](http://www.stepstone.dk)