

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.800

Kære læser!

Vi gør ofte ting unødigt kompliceret, derfor støver vi et gammelt men særdeles relevant princip af: KISS – eller Keep It Simple Stupid!

Vi bringer også resultaterne af vores seneste undersøgelse om pauser. Og så har vi i øvrigt startet en ny: Hvad er dine erfaringer med den svære samtale? Jeg håber, at du vil tage dig tid og deltage.

I dette nummer har Sevgyl Abdulovski, CFO i Rohde Nielsen A/S overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe om ledelse.

Endelig vil vi gerne slå et slag for nogle af de mange spændende tilbud i dette nyhedsbrev, bl.a. vores helt nye Ledergruppe-indikator.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Keep it simple stupid!
2. Hvad er dine erfaringer med den svære samtale? – deltag i ny undersøgelse
3. Tag en god bog med på sommerferien
4. Ingen regler om pauser tak! – resultat af undersøgelse
5. Er din ledergruppe det dynamiske omdrejningspunkt?
6. 5 skarpe til en leder
7. Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen
8. De 5 mest læste artikler i maj måned
9. Lederstillinger

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

1. Keep it simple stupid!

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



For mange år siden lærte jeg en forkortelse, som skulle huske mig på at gøre tingene enkle: KISS. Forkortelsen stod for "Keep It Simple, Stupid". Og at der stadig er brug for dette princip, har jeg på det seneste oplevet ved forskellige lejligheder.

I forbindelse med udgivelsen af min nye bog: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt, har enkelte læsere vendt tilbage og sagt, at bogen var meget let at læse og helt ukompliceret. De var nærmest lidt forvirrede, for kunne man så virkelig regne med, hvad der stod i bogen, når det var så enkelt, at de forstod det uden videre? De fleste har da heldigvis glædet sig over, at her var noget, der var lige til at gå

til, uden at det var overfladisk.

Jeg har også helt for nyligt oplevet et andet eksempel på, hvor vant vi er til at gøre tingene mere komplekse, end det er nødvendigt. Jeg sad sammen med en leder og drøftede et udviklingsprojekt. Jeg havde i stedet for en lang projektbeskrivelse lavet 2 tegninger, der beskrev en stor del af projektet. Da jeg havde knyttet et par mundtlige kommentarer til tegningerne, kiggede lederen på mig og sagde med let undren i stemmen: "Det var en meget enkel model". Det var som om han næsten ikke kunne tro på, at noget kunne være så enkelt. Og her er vi inde ved kernen af mange problemstillinger – vi gør tingene unødigt komplicerede.

Tegn det for mig!

Når det handler om at gøre kompliceret stof enkelt, så kommer jeg uvilkårligt til at tænke på en, der virkelig mestrede det. Mette Kofoed Bjørnsen nu afdøde forligsmand/kvinde i Forligsinstitutionen var en sand mester. Når hun sad i Forligsinstitutionen bad hun ofte parterne om at tegne problemstillingen for hende. Hun sagde bl.a. andet, at hvis ikke du kan tegne det, ved du ikke, hvad du taler om. Hendes pointe var, at meget stof også bliver mere komplekst af, at vi ikke har forstået det. En god lakmusprøve på, om vi har forstået det er, om vi kan formidle det videre på en enkel og overskuelig måde. Hvis vi kan formidle en problemstilling via en tegning, er det et udtryk for, at vi har forstået problemstillingen og dermed også kan få andre til at forstå den!

Og nu vi er ved Mette Kofoed Bjørnsen og enkel kommunikation, så er hun også citeret for at sige: "Lad være med at skabe dig! Skriv dog dansk, så det kan forstås!"

Det kan vel også blive for enkelt?

Jeg er så absolut fortaler for forenkling. Vi skal gøre tingene så enkle som muligt. Og det mener jeg helt bogstaveligt. Men man kan forenkle så meget, at helt centrale og meget væsentlige budskaber mistes eller at budskabet bliver så forvrænget, at det misforstås. Balancens svære kunst er altså at forenkle uden at forfladige og forsimple.

Kan din mor forstå det?

Nogle gange har vi siddet og arbejdet så meget med en sag, at vi kender den i dybden og har styr på de fleste af detaljerne. Når vi så skal formidle stoffet videre til andre, så glemmer vi, at modtagerne ikke har det samme kendskab og derfor hverken har overblikket eller forstår detaljerne. Vi kommer derfor til at tale for indforstået eller vi formidler stoffet med en kompleksitet, der forvirrer mere end det forklarer. Et godt tip er derfor at prøve at forklare sagen til en udenforstående og se om vedkommende forstår indholdet. Hvis du vil sikre dig, at din testperson virkelig har forstået din fremstilling af sagen, så bed vedkommende om at forklare de vigtigste pointer med egne ord. På den måde får du et godt fingerpeg, om du har formidlet budskabet tilstrækkeligt enkelt, så andre kan forstå det.

Executive summary – eller læselet udgaven for topledere

For mange år siden lærte jeg også en anden ting omkring formidling. En problemstilling, en analyse og et forslag til beslutning skal kunne resumeres på 1 side i et såkaldt executive summary. Jeg lærte, at en topleder som regel ikke har tid til at læse en stor diger rapport på flere hundrede sider. Som en service skulle man derfor kunne trække det helt væsentlige ud i, om ikke én side, så ganske få sider. Udover at det er en god service til travle topledere, så er det også virkeligt værdifuldt for ens egen proces med at skabe klarhed og forenkle formidlingen af kompliceret stof.

En enkel opsamling

Hvis jeg skal tage min egen medicin, skal jeg jo kunne formidle ovenstående helt enkelt. Derfor, når du arbejder med at formidle komplekst stof, kan du med fordel gøre følgende:

- 1) Brug KISS-princippet (Keep It Simple, Stupid). Gør det enkelt uden at forfladige problemstillingen.
- 2) Forsøg at formidle problemstillingen gennem en tegning.
- 3) Test dit budskab af på en forsøgsperson og bed personen om at fremhæve de vigtigste pointer.
- 4) Lav et executive summary, det vil sige opsummer problemstilling, analyse og løsningsforslag på 1 side.

KISS!

2. Hvad er dine erfaringer med den svære samtale? Deltag i ny undersøgelse

Nogle samtaler finder vi mere vanskelige end andre. Teglkamp & Co. undersøger, hvilke erfaringer ledere og medarbejdere har med den vanskelige samtale. Vi håber, at du vil bruge 3-4 minutter og deltage i undersøgelsen.

Gå ind via dette link: <http://response.questback.com/teglkampco/samtale/>

3. Tag en god bog med på sommerferien! LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt

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.

Uddrag af anmeldelse fra Magasinet Lederne:

"Hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe."

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske mangementbøger.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.tegkamp.dk



4. Ingen regler om pauser tak! – 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



Teglkamp & Co. har netop afsluttet en internetbaseret undersøgelse af hvordan vi forholder os til pauser på arbejdspladsen. I alt 318 har deltaget i undersøgelsen. Undersøgelsen blev sat i gang på baggrund af en historie om pauser i Helsingør Kommune. Historien var i medierne først på foråret. I den konkrete sag havde ledelsen ønsket at begrænse omfanget af pauser. Vi synes det var interessant at undersøge, hvordan både ledelse og medarbejdere forholder sig til pauser ude på arbejdspladserne.

På baggrund af undersøgelsen kan vi konstatere, at man generelt ude på arbejdspladserne har et afslappet forhold til

pauser. Der holdes pauser i et rimeligt omfang og kun få snyder på vægten, hvilket til gengæld irriterer kollegaerne. Vi kan også konstatere, at rygerne stadig udgør en udfordring på de fleste arbejdspladser. Der bliver set skævt til rygerne.

Når det handler om pauser er både ledelse og medarbejdere enige om, at det handler om frihed under ansvar. Derfor ønsker man ikke regler, der rammer alle, der godt kan administrere pauserne. Man ønsker derimod, at lederne går konkret ind og tager fat i de få medarbejdere, der ikke kan håndtere frihed under ansvar.

Af øvrige konklusioner kan nævnes:

Ingen regler om pauser – tak!

7 ud af 10 mener ikke, at der er behov for regler om pauser på arbejdspladsen.

Mange glemmer at holde pauser

Problemet er ikke så meget de få, der udnytter pauserne, men mere at næsten halvdelen af deltagerne i undersøgelsen sjældent eller slet ikke holder pauser.

Særligt kvinder glemmer at holde pauser – flere end hver 3. kvinde mod kun hver 5. mand.

Der skal være plads til de sociale pauser, men alkohol hører ikke til på arbejdspladsen

Der er generelt stor enighed om, at der skal være plads til de sociale pauser på arbejdspladsen. Der skal både være plads til en privat snak på gangen, at spise fælle morgenmad en gang om ugen, at fejre fødselsdage og lignende. Og der er næsten tilsvarende enighed om, at alkohol ikke hører til på arbejdspladsen.

Offentlige ansatte har en mere restriktiv holdning til pauser

I undersøgelsen er der flere offentlige ansatte end privatansatte, der ikke synes, det er i orden, at man f.eks. trækker frokostpauser lidt længere, hvis man lige har gang i en spændende snak med kollegaer. Og de offentlige ansatte ser også lidt mere skævt til rygerne og deres rygepauser.

Rygerne udgør et problem

Rygerne udgør et problem eller rettere de pauser, som deres rygning medfører. Hver 6. deltager i undersøgelsen mener at særligt rygerne holder mange pauser og hver 3. deltager mener, at det egentlig ikke er i orden at ryge i arbejdstiden.

Ledelsen har tillid til medarbejderne, hvis de ellers forholder sig

Generelt oplever medarbejderne, at ledelsen har tillid til at medarbejderne holder rimelige pauser både i tid og i antal. Til gengæld mener hver 5. medarbejder, at ledelsen slet ikke forholder sig til pauser og til omfanget af pauser. Og det er også galt.

Personlige kommentarer

Vi har alle brug for pauser i løbet af dagen, hvad enten vi har fysisk hårdt arbejde eller vi er vidensmedarbejdere og primært bruger vores hoved. Holder vi ikke pauser ved fysisk hårdt arbejde bliver vi hurtigere nedslidt og i værste fald ryger vi ud af arbejdsmarkedet med store samfundsøkonomiske omkostninger til følge. Også vidensmedarbejdere har brug for pauser i løbet af dagen. Ved manglende pauser risikerer vidensmedarbejdere at køre træt og blive ineffektive og i værste fald gå ned med stress.

De pauser, vi har brug for i løbet af dagen, behøver ikke nødvendigvis at være lange eller skemalagte. Derfor er det godt at se, at undersøgelsen viser, at det på langt de fleste arbejdspladser er accepteret, at den enkelte medarbejder kan holde de små pauser, der skal til i løbet af dagen.

Min erfaring er, at alle dybest set gerne vil levere en god arbejdsindsats og at vi som udgangspunkt godt ved, hvornår og hvor meget, det er passende at holde pauser. Når pauserne tager overhånd, har det altid en årsag. Det er en ledelsesmæssig opgave at være nærværende nok til at spotte de medarbejdere, hvor pauserne har taget overhånd, tage en dialog med dem og finde ud af årsagen og håndtere medarbejderne. Løsningen er efter min mening sjældent at lave et stramt regelsæt, der rammer alle. Løsningen er ledelse.

Hele rapporten kan downloades fra vores hjemmeside www.tegkamp.dk

5. Er din ledergruppe det dynamiske omdrejningspunkt? - Få svaret ved hjælp af Ledergruppe-indikatoren!

Du kan med ganske enkle midler få en indikation på i hvilket omfang din ledergruppe fungerer som det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden. *Ledergruppe-indikatoren* kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på www.tegkamp.dk

6. 5 skarpe til en leder!

Sevgyl Abdulovski er Chief Financial Officer (CFO) i den privatejede entreprenørvirksomhed, Rohde Nielsen A/S. Sevgyl Abdulovski er uddannet cand.merc.aud. fra Handelshøjskolen i København. Sevgyl Abdulovski startede som revisorassistent i 1996, og forlod revisorbranchen i 2009 som senior manager. Et af Sevgyl's højdepunkter i hans karriere var i 2006, hvor han opnåede beskikkelse som statsautoriseret revisor efter at have bestået den skriftlige og mundtlige revisoreksamen. Efter meget store overvejelser valgte Sevgyl i 2009 at forlade revisorbranchen for et job på den anden side af skrivebordet. I 2011 deltog Sevgyl Abdulovski i Executive Management Programme udarbejdet i samarbejde imellem INSEAD og Business Kolding.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg startede som revisorassistent i 1996, og i revisorbranchen er det naturligt, at man i takt med opnåelse af erfaring opnår man også større ansvar. Jeg fik meget tidlig i min karriere ansvaret for andre mennesker, idet revisionsopgaverne som udgangspunkt løses i teams, hvis størrelse afhænger af kundens størrelse og kompleksitet. I de første år af min revisorkarriere arbejdede jeg primært med hovedaktionærsselskaber i teams af 2-3 medarbejdere, hvor jeg hurtigt fik selvstændigt kundeansvar med reference til kundeansvarlig partner. Senere fik jeg

også ansvaret kapacitetsplanlægning og kvalitetskontrol af de udførte opgaver. Det var derfor naturligt, at jeg i denne proces også udviklede mine lederevner således, at jeg nu, når jeg kigger tilbage i min revisorkarriere, har opnået en række lederkompetencer, som jeg har meget stor nytte af i mit nuværende job.

Der er ikke noget tvivl om, at jeg fagligt har opnået et meget højt niveau, og min revisorbaggrund giver mig en række fordele i mit lederjob hos Rohde Nielsen A/S, idet Rohde Nielsen A/S er en meget international orienteret virksomhed med de problemstillinger det medfører. Når det så er sagt, er der en væsentlig forskel på det lederjob jeg har nu og mit tidligere lederjob. Som revisor er du meget mere kontrollerende, idet du hele tiden skal sikre kvaliteten i det arbejde, som dine medarbejdere udfører. Som økonomileder er opgaven en anelse anderledes, idet det her i større omfang handler om coaching af afdelingens medarbejdere.



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

Uanset hvor stor en erfaring man har som leder kan man altid forbedre sig, idet udvikling af ens lederkompetencer efter min vurdering er en løbende proces. Samtidig er det vigtigt, at søge inspiration og sparring hos andre ledere, idet dette også er med til at videreudvikle en leder.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

En leder skal udvise passion og engagement, og man skal udlede og demonstrere det over for sine medarbejdere, ligesom man som leder hele tiden skal sørge for udvikling af ens medarbejdere. Hvis det mislykkes, vil man for det første miste medarbejdere, og dermed kontinuiteten i afdelingen. For det andet vil effektiviteten også blive påvirket.

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

Professionalisme, loyalitet samt ansvarlighed. En leder skal udvise professionalisme, som i min optik betyder, at man som leder skal være fuldstændig afklaret med konsekvenserne af ens handlinger, både positive og negative. En leder skal være loyal over for sin virksomhed. Særlig skal man som leder aldrig vise illoyalitet i medarbejdernes tilstedeværelse. Dette vil være meget demoraliserende for medarbejderne. Endelig skal man som leder tage ansvar for ens gerninger. Dette gælder også medarbejdernes gerninger. Det sidste man som leder skal gøre er, at sende ansvaret videre til ens medarbejdere eller kollegaer.

5) Hvordan håndterer du stress?

Hvor mange gange har man ikke hørt udsagnet – jeg har travlt og jeg er derfor meget stresset. I min optik er travlhed og stress to forskellige ting. Vi har alle i større eller mindre omfang travlt på arbejdet i perioder. Det er derfor vigtigt, at travlheden ikke bliver så stort, at man bliver stresset af det. Personligt har jeg en række retningslinjer som jeg følger i hverdagen: Jeg tjekker kun mails to gange om dagen, og besvarer kun de mails samme dag, som haster. Jeg er ikke online på min mail via telefonen. Jeg vil gerne selv styre, hvornår jeg tjekker min mails.

Jeg tager som udgangspunkt aldrig på arbejde i weekenderne. Weekendene skal bruges til afkobling således, at man er klar mandag morgen.

7. 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

8. De 5 meste læste artikler i maj måned 2012

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

1) Katastrofal fravær af lederskab

2) Jobsøgning - resultat af undersøgelse

3) Ledelse og pauser på arbejdet

4) Djævlens advokat til Michael Lindberg om MBA på en dag

5) Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves

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

9. 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!