

NYHEDSBREV OM LEDELSE

MAJ 2006

3. årgang

Kære læser!

Får du taget dig tid til udvikling af dig selv som leder? Rigtig mange forsømmer det ofte med den begrundelse, at det er svært at få sat tid af til det. Med denne artikel giver vi dig lidt inspiration til, hvordan du kan udvikle dig som leder - også selvom tiden er knap.

Apropos udvikling og kurser, så har Teglkamp & Co. brug for nogle kursuslokalerne. Vi vil meget gerne lave et samarbejde omkring lån af faciliteter mod fripladser på arrangementerne.

Tak til de mange der allerede har deltaget i undersøgelsen om karriereudvikling. Har du endnu ikke besvaret spørgsmålene, kan du nå det endnu.

Cecilia Rebild, Personale- og HR-chef i KE - Københavns Energi har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold i dette nummer:

- 1. Udvikler du dig som leder?**
- 2. Karriereudvikling - er du på rette vej? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Gode tips, når du skal holde tale!**
- 5. Er der nogen der vil stille kursuslokaler til rådighed mod fripladser?**
- 6. God morgen møder – få en god start på dagen!**
- 7. 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. Udvikler du dig som leder?

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

Jo højere man kommer op i ledelseshierarkiet og jo mere ansvar man får, desto mindre tid bliver der ofte til lederudvikling. Eller rettere desto mindre tid, tager man sig til lederudvikling. Er det fordi man ikke mere har behov for lederudvikling, fordi man er blevet færdigudviklet som leder? Nej, de fleste kan nok være enige i, at udvikling som leder bliver man aldrig færdig med. Men hvis tiden er knap og det er svært at prioritere de lange og tidkrævende lederuddannelser, er der mange andre muligheder for lederudvikling.

Sommeruniversitet

En genvej til at blive opdateret på ny viden kan være at bruge en del af sommeren på at tage på sommeruniversitet. Sommeren er stadig oftest en mere rolig periode, hvor det måske kan være lettere at tage et par uger ud af kalenderen. Der er efterhånden en del uddannelsesinstitutioner, der arrangerer sommeruniversitet eller noget tilsvarende. Her tages typisk forskellige temaer op over et par uger, hvor man får mulighed for at tilegne sig ny viden.

Gå-hjem møder og konferencer

Er det svært med tiden, så kan det være en mulighed at deltage i en konference eller et gå-hjem møde. Udbudet er stort. En del gå-hjem møder er endda gratis eller koster meget lidt. Det kan være en hurtig måde at få lidt inspiration og få en introduktion til nogle nye begreber og i øvrigt møde andre mennesker og netværke. Men det er helt klart, at man kun får kradset i overfladen, man får sjældent noget med hjem på det dybere plan.

Coaching

Som leder kan man få utroligt meget ud af at have en coach – en som hjælper med at finde egne potentialer frem. Ofte er det ikke god råd, man behøver, men hjælp til selv at finde frem til løsningen på en problemstilling. Her kan en god coach være løsningen. Har man arbejdet systematisk med coachingbegrebet i virksomheden kan det sagtens være en mulighed at finde coachen indenfor virksomheden. Og nogle gange vil det være mere hensigtsmæssigt at finde sin coach uden for virksomheden.

Udviklingssamtaler

Langt de fleste virksomheder har efterhånden indført udviklingssamtaler. Det har vist sig at være en rigtig god måde til få forholdt sig mere systematisk og mere i dybden til udvikling af muligheder og potentialer hos den enkelte medarbejder. Med desværre er det ofte noget, der stopper, når man er nået over mellemliderniveau. Og det er jo ikke fordi man har mindre brug for udviklingssamtaler eller mindre glæde af det, bare fordi man er blevet leder. Jeg vil da kraftigt anbefale alle ledere at insistere på at få en udviklingssamtale. Den administrerende direktør har sin udviklingssamtale med bestyrelsesformanden, hvis virksomheden har en bestyrelse.

360 graders feedback

360 graders feedback kan være et supplement til udviklingssamtaler eller som et selvstændigt indspark til at arbejde med egen udvikling. Typisk får den enkelte leder feedback på en række forskellige temaer. Lederens nærmeste chef, kollegaerne, et repræsentativt antal medarbejdere og eventuelt også samarbejdspartnere bliver bedt om at evaluere lederen på en række centrale områder. Evalueringen vil oftest foregå gennem besvarelse af et spørgeskema, men kan også være en direkte feedback. Svarene bliver typisk opsamlet og bearbejdet af en konsulent, som kan være enten intern eller ekstern. Herefter tages der en dialog omkring

resultatet med fokus på udviklingsområder og en drøftelse af, hvordan der kan arbejdes med udviklingsområderne.

Temamøder i ledergruppen

Man behøver ikke altid at skulle ud i byen for at få inspiration og udvikling. En mulighed er også at fastlægge eksempelvis 4 årlige møder i ledergruppen, hvor man fokuserer på ledelse og udvikling af ledelse. Lederne kan arrangere mødet på skift, hvor f.eks. et medlem af ledergruppen sætter sig ind i et emne og forelægger det til de andre i ledergruppen som afsæt til en dialog. Nogle gange kan man vælge at hente inspirationen ind udefra ved at invitere en ekstern gæst til at komme med et diskussionsoplæg.

Deltagelse i netværk

Der er efterhånden etableret en del forskellige netværk for ledere. Netværk hvor ledere har mulighed for at mødes med jævne mellemrum og blive inspireret af forskellige oplæg og gennem mødet med andre ledere. Det giver som regel altid noget inspiration at høre, hvad andre har af udfordringer og hvordan de takler udfordringerne.

Afsæt tid til refleksion

Hverdagen som leder er ofte hektisk med kalenderen fyldt med møder og ting, der skal gøres. Hvis ikke man er bevidst om det, kommer man ofte til at lade andre og udefrakommende begivenheder styre hele sin kalender. Og det vil sige, at der sjældent er tid til blot at sidde og reflektere over sig selv som leder, hvordan går det egentlig? Hvor gør jeg det rigtig godt? Hvad kan jeg lære af de forskellige situationer? Hvordan kan jeg udvikle mig. Tid til refleksion bliver aldrig givet – den skal du tage selv. Derfor kan det være en rigtig god idé, helt systematisk at lægge en time ind til refleksion i kalenderen en gang om ugen. Den time er en investering, som du og din virksomhed vil få tilbage i rigt mål.

Længerevarende ledelsesuddannelser

Har du tiden og budgettet, så kan det være en mulighed at overveje en af de længerevarende lederuddannelser. De mest prestigefyldte men også mest omkostningstunge og tidkrævende er uden tvivl de forskellige MBA-uddannelser. Har man fået sat midler og tid af til at tage en sådan uddannelse, er det vigtigt at se sig godt for. For der er mange udbydere på det internationale marked. Inden man vælger, hvor man vil tage sin MBA, så tag referencer på uddannelsesinstitutionen. Find ud af, hvilke lærekræfter der er på uddannelsen og hvor meget de rent faktisk underviser.

Der er ingen tvivl om, at man i langt de fleste tilfælde får et rigtig godt ledelsesgrundlag gennem en MBA-uddannelse. Men mindre kan selvfølgelig også gøre det, hvis hverken tiden eller pengepungen er til en MBA uddannelse. Der findes også ganske udmærkede kortere lederuddannelsesforløb.

Lederudvikling – hvis er ansvaret?

Der er selvfølgelig et ansvar i virksomheden for at sørge for, at man hele tiden har de bedste ledere til jobbet. Virksomhedens ansvar går så langt, at man skaber muligheden og rammerne for at ledere kan udvikle sig og at man udtrykker klare forventninger om at lederne udvikler sig. Når det er sagt, så ligger det væsentligste ansvar for lederudvikling hos den enkelte leder.

Som leder skal du se på dit lederskab og dine lederkompetencer som en kapital. Ingen leder har så stor en kapital, at de bare kan leve af renterne. Man er nødt til at sætte noget ind på kontoen en gang imellem for at bevare kapitalen. Eller med andre ord - du er nødt til at udvikle dig som leder for at bevare din værdi som leder.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis 10/5-2006

2. Karriereudvikling – er du på rette vej? – deltag i undersøgelsen

Vi snakker meget om karriereudvikling – men hvordan håndterer vi det egentlig? Er vi tilfredse med vores egen karriere? Og hvordan håndterer virksomhederne det? Teglkamp & Co. tager temperaturen på karriereudvikling. Vi håber, du vil deltage i undersøgelsen og bruge 3-5 min på at besvare spørgsmålene.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/karriere/> eller gå ind på www.teglkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Cecilia Rebild er 33 år og Personale og HR-chef i Københavns Energi. Cecilias uddannelsesmæssige baggrund er en cand.merc.int. (SPRØK) fra 1997 og en Master i Organisationspsykologi (MPO) fra 2004. Cecilia har siden 1998 arbejdet med træning, organisations- og medarbejder/lederudvikling & HR i Navision Software (i dag Microsoft), Dansk Industri og siden 2004 i Københavns Energi.

1) Hvorfor blev du leder?

Egentlig blev jeg leder ved en tilfældighed - det var ikke noget jeg på det tidspunkt havde en klar ambition om. Jeg skulle til at starte i mit nye job - hos Københavns Energi som konsulent i HR-afdelingen, og grundet organisationsændringer var jobbet som leder af afdelingen pludselig ledigt. Jeg blev spurgt, om jeg ville være leder af afdelingen. Jeg greb muligheden - havde lyst til at prøve det af. Jeg har altid været glad for at have indflydelse, sætte retning, udvikle og begejstre - og det er noget af det, som jeg også er glad for ved at være leder. I januar 2006 blev de tidligere adskilte Personale og HR-afdelinger lagt sammen, og jeg har siden da været chef for den samlede afdeling.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg har flere vigtige ledelsesmæssige udfordringer:

- Den første drejer sig om at sammenlægge to - faktisk tre forskellige afdelinger, løn, personale og HR - til en afdeling, som hver især har meget forskellige kulturer og måder at gøre tingene på. Det er vigtigt at få skabt en fælles retning, og nogle fælles processer for den samlede afdeling samtidig med der er plads til og accept af forskelligheden.
- Dernæst er min og min afdelings vigtigste udfordring (samtidig med at den selv er midt i en større forandring) at understøtte og udvikle det nye Københavns Energi fra forvaltning til forretning på organisationsudviklingssiden via bl.a. talentprogram, fokus på god ledelse, certificering af vores projektledere og uddannelse af vores ufaglærte og faglærte medarbejdere, nedbringelse af sygefravær osv.
- Endelig har Københavns Energi solgt sin el-del til DONG Energy og i den forbindelse har håndtering af medarbejderprocesser og kommunikation været en væsentlig ledelsesmæssig udfordring - særligt taget i betragtning, at processen har været næsten halvandet år fra aftale om salg til godkendelse fra EU-konkurrencemyndigheder til nøgleoverdragelse.

Samtidig synes jeg, at det er en særlig udfordring, at jeg endnu kun har kort tid på bagen som leder og derved ikke har megen lang ledelseserfaring at trække på, når jeg skal træffe mine beslutninger.

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

Jeg oplever stadig, at min udvikling som leder nærmest kommer af sig selv – at jeg lærer konstant – det vil sige, jeg reflekterer over de beslutninger, som jeg tager og den måde som jeg udfører min ledelse på – og jeg søger at få feedback fra forskellige mennesker. Desuden bruger jeg i perioder en coach – hvor jeg netop har fokus på mine ledelsesmæssige udfordringer. Og jeg er med i et netværk – Zenobia – hvor vi har fokus på ledelse, strategi og udvikling og hvor vi sparrer med hinanden.

4) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Først og fremmest at man tager sin lederrolle alvorligt – det vil sige, at man som leder overvejer hvad der skal til for at være en god nok leder, og at der i lederrollen både ligger en pligt og en ret til at lede. Som leder skal man kunne forholde sig kritisk og analytisk til organisationen og der hvor den bevæger sig hen – man skal kunne formidle strategi og mål videre til medarbejdere – på en måde så det også skaber mening for dem – og de kan arbejde med det. Empati og forståelse for den enkelte samt evnen til at skabe begejstring finder jeg også rigtig vigtige karakteristika hos en leder. Men vigtigst af alt er nok evnen til selvrefleksion over egen lederrolle.

5) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede og hvad lærte du af det?

Jeg har ikke haft ét ledelsesmæssigt modbillede – men jeg har haft ledere, som i forskellige situationer har varetaget deres lederrolle på en måde, som jeg har haft meget vanskeligt ved at forstå. Det har især drejet sig om, når ledere ikke har "hørt eller set" deres medarbejdere – at de ikke har lagt mærke til at en medarbejder som gjorde det godt og havde brug for anerkendelse eller en anden havde brug for udvikling og nye udfordringer. Jeg har lært, at tilstedeværelsen, nærværet og anerkendelsen er rigtig vigtigt, og at hvis jeg involverer og giver mine medarbejdere mulighed for udvikling, så øges motivationen også. Og så står der tilbage for mig selv at vurdere om jeg så gør de ting, som jeg har lært.

4. Gode tips, når du skal holde tale!

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

Nogle er naturtalenter og har det som en fisk i vandet, når de skal holde taler eller oplæg i større forsamlinger. Langt de fleste mennesker bliver imidlertid nervøse i et eller andet omfang. Selvom meget er en træningssag, så kan et par gode råd måske gøre det lidt nemmere, næste gang du skal stille op i en større forsamling:

- Forbered hvad du vil sige.
- Skriv eventuelt et par stikord ned, så du har noget at støtte dig til.
- Hvis du har skrevet hele din tale ned, så sørg for at have læst den højt for dig selv et par gange inden. Så kommer det til at gå mere flydende.
- Kom i god tid, så du ikke bliver stresset over, at du er ved at komme for sent.
- Sørg for at trække vejret helt ned i maven. Tag et par dybe indåndinger, inden du går på.
- Tænk på, at de fleste faktisk er nervøse, når de skal holde tale. Det er OK, at du også er det.
- Hold hænderne i ro. Hold eventuelt på noget, så man ikke kommer til at fokusere på dine flagrende hænder. Undgå dog at tage en kuglepen i hånden og begynde at "klikke" med den!

- Hav forberedt de første sætninger særligt godt, så du er helt tryk ved, hvordan du skal starte.
- Hvis du har mulighed for det, så sørg for, at der er både noget til øjet og til øret. En PowerPoint præsentation kan understøtte det, du siger. Det kan også støtte dig i din fremlæggelse.
- Accepter at det/du ikke behøver at være perfekt.
- Tal højt, tydeligt og langsomt.
- Kig rundt på deltagerne

Og husk med tiden og med øvelsen, blive det hele som regel meget nemmere!

5. Er der nogen, der vil stille kursuslokaler til rådighed mod fripladser?

Teglkamp & Co. planlægger for øjeblikket en række åbne kurser, "God-morgen møder" og "Gå-hjem møder", som vil blive udbudt til afvikling efter sommerferien.

Kan du stille lokaler til rådighed og er du interesseret i at lave et bytte mod et antal fripladser, så hører jeg meget gerne fra dig.

Kursuslokalerne skal være beliggende i eller omkring København eller i Nordsjælland.

Er du interesseret, så laver vi en aftale, hvor jeg kommer ud og ser lokalet og vi kan aftale de nærmere forhold.

Du kan kontakte mig (Susanne Teglkamp) på tlf.: 4822 1141 eller på mail: ste@teglkamp.dk

6. God morgen – møder!

Få en god start på dagen – start med et inspirationsmøde på arbejdspladsen. Book et inspirerende oplæg af 1½-2 timers varighed. Hvad med:

- Få bedre og mere effektive møder
 - Bliv bedre til at networke
 - Personlig gennemslagskraft gør livet nemmere
 - At motivere sig selv til forandringer
 - Leadership og management!
 - Få succes med organisationsændringer og fusioner
- eller en af de mange andre mulighed for en god start på dagen.

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

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:

[Senior HR Consultant, Group Talent Management](#) - Rederiet A.P. Møller

[Three New Business Development Managers for Novozymes \(NZ1020\)](#) - Novozymes A/S

[Project Leader for Sales Processes – Carlsberg Breweries](#) - Carlsberg Breweries A/S

[Kædechef](#) - TDC Totalløsninger

[Sektionschef til Customer Relation SONOFON](#) - SONOFON

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk