

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Man skulle ikke skulle tro det med det forår, men vi skal faktisk til at planlægge vores sommerferie nu. Spørgsmålet er, om du har tænkt dig at holde arbejdsfri i sommerferien eller om arbejdet kommer med på ferie? Til dine overvejelser kan du hente inspiration i artiklen: Klar - parat – ferie!

Uanset vejret, så ser vi forårstegn i virksomhedernes økonomi. Der bliver igen slået stillinger op. Måske du her efter krisen vil gribe ansættelserne anderledes an? Derfor har vi tilrettelagt et kursus i ansættelse for ledere.



Problemer er der nok af og det kan være meget let at fokusere på problemerne. Imidlertid har det meget større effekt at fokusere på det der virker. Læs om den anerkendende tilgang.

I dette nummer har Anne M Hansen, Adm. direktør for Egedal Forsyning A/S overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

God læselyst

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. Klar – parat – ferie!
2. Hvad fremmer karrieren på din arbejdsplads? – Deltag i ny undersøgelse
3. Når lederen ansætter – 1 dags ansættelseskursus for ledere
4. Fokus på problemer eller på det, der virker
5. Kan I få mere ud af ledermøderne?
6. 5 skarpe til en leder
7. Optimer arbejdet i ledergruppen
8. 6 tegn på, at du er en dårlig leder – en udvalgt artikel fra Business.dk
9. Køb en god bog
10. Opslåede lederstillinger

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

## 1. Klar – parat – ferie!

**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)



Så er tiden ved at nærme sig for planlægningen af ferien. Du har nok lagt dig fast på, hvornår du skal holde din sommerferie i år. Men har du også besluttet dig til, hvor lidt eller hvor meget, du skal holde ferie med din familie eller dit arbejde?

### Skal jobbet med på ferie lige som sidste år?

Sidste år gennemførte jeg en undersøgelse af folks ferievaner i forhold til arbejdet. Undersøgelsen viste meget klart, at vi har svært ved at lægge arbejdet fra os, når vi holder ferie. Nogle hovedtal fra undersøgelsen:

- 45% bruger den første ferieuge på at gear ned
- Hver 8. er ikke klar til at gå på ferie, men skal bruge den første ferieuge på at afslutte arbejdsopgaver
- Over halvdelen har arbejdsmobilen åben eller lytter den af dagligt i hele ferien
- Hver 3. er på arbejdsmailen hver eneste dag i ferien
- Mere end hver 5. tager arbejdet med på ferie

Det interessante er, at det ikke er arbejdspladsen, der stiller krav om eller har forventninger om, at vi skal arbejde i vores ferie. Faktisk har mange arbejdspladser en forventning om, at medarbejderne holder fri og så til gengæld kommer tilbage på arbejdspladsen og er friske og udhvilede og klar til at tage fat. Det er os selv, der ikke rigtig kan slippe arbejdet. Og forklaringen er oftest, at vi godt kan lide vores arbejde, at det er engagementet, der driver os til at tage arbejdet med på ferie. I undersøgelsen angiver lige knapt halvdelen, at årsagen til at de tager arbejdet med på ferie er, at de kan lide deres arbejde.

Så hvis det går ligesom sidste år, så er svaret nok, at vi også i år i et eller andet omfang vil tage arbejdet med på ferie.

## Der er ikke kun engagementet, der driver os til at arbejde i ferien

Det er ikke kun fordi vi brænder for arbejdet, at mange arbejder i ferien. Min undersøgelse fra sidste år viste at:

- Hver 5. bruger ferien til at få lavet de ting, der ikke er tid til i hverdagen
- Hver 7. angiver, at de har for meget arbejde og er nødt til at tage ferien til hjælp
- Hver 4. angiver, at der ikke er andre til at lave arbejdet, når de holder ferie
- Ligesom hver 4. oplyser, at de ikke vil lade deres kollega i stikken under ferien

Dette billede viser, at mange har et job, hvor der ikke er sammenhæng mellem opgaver og den tid der er til rådighed. Det kan selvfølgelig handle om, at der mange steder er skåret ind til benet og lidt til i forbindelse med krisen. Men en sådan tilstand er ikke holdbar i længden. Hvis ikke du selv eller dine kollegaer skal brænde ud, så er det nødvendigt at få skabt en sammenhæng mellem opgaver og rådigt tid, således at du rent faktisk har mulighed for at holde ferie uden at tage arbejdet ned.

Er du leder, er en af dine fornemmeste opgaver at skabe balance i jobbet. Det kan være, at du skal ind og prioriteret behårdt i opgaverne eller også skal du kigge på måden, I løser opgaverne på eller om dine medarbejdere er klædt godt nok på rent kompetencemæssigt. Gør du ikke noget, så risikerer du på længere sigt, at dine medarbejdere enten går ned med stress eller at de forlader din afdeling.

Er du medarbejder, så er det din pligt at tage vare på dig selv. Dit ansvar er at tilrettelægge dit arbejde hensigtsmæssigt, hvor du selv har mulighed for det. Kan det ikke lade sig gøre, er det dit ansvar at rejse udfordringen over for din chef, således at I sammen kan finde en løsning.

## Vil du gerne holde arbejdsfri i ferien?

Selvom du holder af dit arbejde, så kunne det jo godt være, at du kunne tænke dig at prøve at trække stikket ud og prøve at holde en ferie, hvor det er alt muligt andet, der fylder. Det kunne være, at både du og din familie, ville have rigtig godt af en arbejdsfri ferie. Og det kunne i øvrigt også være, at dit arbejde ville have godt af det!

Du kan selv gøre rigtig meget for at realisere en arbejdsfri ferie:

- Planlæg dit arbejde i god tid op til ferien. Det vil bl.a. sige, at du i god tid forsøger at færdiggøre større opgaver og at du har sat en kollega ind i de opgaver, du ikke kan nå at afslutte inden sommerferien.
- Fortæl dine ferieplaner til nærmeste samarbejdspartnere, kunder og kollegaer. Det er sjældent, at de ikke vil respektere en ferie.
- Lad være med at gå på arbejdsmailen i tide og utide under ferien. Langt de fleste ting kan faktisk godt vente, til du kommer tilbage igen.
- Hold så vidt muligt de første to dage efter ferien mødefri, så du har tid til at sætte dig ind i, hvad der er sket i dit fravær, læse mails og få opdateringer fra kollegaer.

Med disse ord håber jeg, at du får lige præcis den ferie med eller uden arbejde, som du ønsker dig i år.

## 2. Hvad fremmer karrieren på din arbejdsplads?

– Deltag i ny undersøgelse

Hvordan er dine muligheder for at få dine ønsker til karriere og job opfyldt på dit nuværende arbejde? Og hvad skal der til? Hvad kan du selv gøre og hvad fremmer i det hele taget karrieren på din arbejdsplads. Deltag i vores nyeste undersøgelse. Det tager under 5 min.

Gå ind via [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller direkte via dette link:  
<http://web.questback.com/teglkampco/karrierefremmer/>

## 3. Når lederen ansætter – 1 dags ansættelseskursus for ledere

Der er så småt ved at komme gang i ansættelserne igen. Vi har lavet et kursus for ledere, der enten selv forestår ansættelserne eller som gerne vil være bedre til at stille krav til konsulenterne. Indhold på kurset:

- Ledelsesmæssige overvejelser, inden stillingen slås op
- Når lederen selv kører processen
- Når konsulenter kører processen
- Forhandling af løn og ansættelsesforhold
- Ansættelseskontrakten
- Introduktion og opfølgning

Gå ind på vores hjemmeside læs mere eller tilmeld dig via dette link:  
<http://web.questback.com/teglkampco/ansaet/>

## 4. Fokus på problemer eller på det, der virker

**Anne Tang Thomsen** er associeret konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursusbranchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere. Se mere om Teglkamp & Co på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



## Kritik er vejen frem!

For nyligt blev chefredaktøren på en af vores store aviser interviewet på TV. I den forbindelse faldt talen på, hvordan og hvorledes man sikrer sig, at medarbejderne arbejder i den rigtige retning. Chefredaktøren sagde her med et smil, at han vist var lidt af en 'hård hund', som primært var kendt for at påpege, hvilken retning de ikke skulle gå - altså påpege de ting, som ikke virker og give en kritik heraf.

*'Der er ingen grund til at dvæle ved det gode, det er folk jo godt selv klar over'.*

Med andre ord fokuserede han direkte på problemet og søgte at fjerne det med et rent hug. Det lyder effektivt, men er det nu det?

## Hav fokus på det, der virker

Den anerkendende tilgang har en anden filosofi, nemlig at det er det, som virker godt hos medarbejderen, som skal give retning og sikre, at medarbejdere er på den rette kurs.

Antagelsen er, at ingen medarbejdere - selv de mest besværlige - kan finde ud af at 'ikke fungere' hele tiden. Det gælder derfor om at sætte fokus på 'hvornår problemet ikke er til stede' eller hvornår medarbejderen er dygtig til sit arbejde - og hermed søge at erstatte det, som ikke virker med det, der virker.

*Vi er selv med til at skabe fremtiden - og jo mere vi fokuserer på noget - positivt eller negativt - jo større er chancen for, at det bliver en realitet!*

Ved at fokusere på det, som er funktionelt og godt, sikrer man, at det også er det, som kommer til at fylde i medarbejderens bevidsthed: 'Jeg er god til mit arbejde' i stedet for 'jeg kan ikke skrive gode referater mv.'.

Anerkendelse er således også et centralt redskab, hvis man ønsker at arbejde med udviklingen af medarbejderen selv tillid, selvagtelse og selvværd. Det handler om at blive set, hørt og forstået.

## Husk den gode atmosfære

Anerkendelse skal foregå i en positiv atmosfære, så hvis man som leder ønsker at benytte sig af den anerkendende tilgang, er det vigtigt, at man sikrer den positive kontakt ved at tage ansvaret for rummet og for stemningen.

*Husk: 'vi er ligeværdige - men ikke nødvendigvis ligestillede'*

Tanken er, at mennesker trives og udvikler sig bedst i en god atmosfære, hvor de mødes af anerkendelse og påskønnelse.

Hermed styrker man medarbejderens motivation for læring og udvikling i positiv retning.

## Gælder også for grupper og for organisationer

Ligesom med mennesker kan man også arbejde med grupper og organisationer ud fra den anerkendende tilgang. Udgangspunktet er, at man laver en undersøgelse af 'hvad virker her hos os?', 'hvornår fungerer vi særligt godt?'.

*'Man sikrer et godt fundament og bygger videre på det'*

Man går simpelthen på en positiv opdagelse i gruppen/organisationen, og herfra arbejder man videre ind i fremtiden og former den ud fra det, som allerede er sundt og godt.

Det er i reglen en inspirerende proces, som involverer både ledelse og medarbejdere, og som kan give en masse energi til en gruppe eller en organisation.

## Inspiration til et godt værktøj

Ovennævnte opridses kun nogle af hovedprincipperne i den anerkendende tilgang, og er ment som inspiration til et stærkt værktøj, når man arbejder med både mennesker og organisationer.

Har det svaret på alle problemer? – Nej - men det er et godt og spændende alternativ til den mere problemorienterede tilgang.

## 5. Kan I få mere ud 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.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) på sitet under Fantastisk ledelse.

## 6. 5 skarpe til en leder

**Anne M Hansen, Adm. Direktør for Egedal Forsyning A/S.** Har varetaget lederstillinger på forskellige niveauer i hhv. forsynings- og rådgiverbranchen herunder Københavns Energi A/S samt hos det daværende Carl Bro as.

Oprindelig ingeniør fra Danmarks Ingeniør Akademi, i sin tid med speciale indenfor vandforsyning.

Har for nylig afsluttet en masteruddannelse i ledelse på CBS, MPA (Master of Public Administration). Et 2-årigt intensivt forløb, som varmt kan anbefales ledere i den offentlige/halvoffentlige sektor. Medlem af forskellige faglige udvalg, herunder Vandforsyningskomiteen under DANVA.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Lederrollen er kommet naturligt til mig, min første stilling var et lederjob som 25 årig, som jeg fik tildelt på en uopfordret ansøgning. Jeg trives med ansvaret og den indflydelse som en lederfunktion giver. Udvikling af organisationer og menneskene i disse, er elementer i lederjobbet som jeg sætter stor pris på. At få noget til at ske sammen med og igennem andre er jo fantastisk inspirerende.

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

Hele vand- og spildevandsbranchen står overfor en mindre revolution, idet de førhen kommunale forsyningsenheder pr. 1. januar 2010 skal selskabsføres og fremadrettet skal reguleres fra centralt hold. Jeg er som direktør for Egedal Forsyning, i gang med at få etableret selskabet, introduceret nye rutiner og styringssystemer – samtidig med at der er ved at blive opbygget en ny samlende medarbejderkultur. Dette er en massiv ledelsesmæssig udfordring. Som sådan er det jo også en drømmeopgave for en leder – idet vi nærmest skaber resultater dagligt.



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

Dels holder jeg mig for øje at deltage i efteruddannelser, men uddannelse gør det ikke alene. Ledelse er et håndværk der læres ved at blive udøvet i praksis. Det er ved brug i dagligdagen, ved det lange seje træk, at du udvikler dig som leder. Jeg har haft mulighed for at prøve ledelse på forskellige niveauer og i forskellige virksomheder og ledergrupper – denne vekselvirkning mener jeg har været udviklende for min ledelse.

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

Strategisk overblik og at man er et helstøbt menneske, der hviler godt i sig selv. Jeg mener en leders fornemmeste opgave er at sørge for at have det strategiske overblik på det givne ledelsesniveau man befinder sig på, og ud fra dette skabe et taktisk råderum for såvel virksomhedens udvikling som for medarbejdernes trivsel.

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

Tag et lederkursus med nogle grundlæggende ledelsesværktøjer og få en erfaren leder som mentor.

Påtag dig ledergerningen, på godt og ondt. Sig hvad du gør – og gør hvad du siger.

Tro på dig selv – husk på at du ikke kan gøre alle tilfredse alligevel. Opfør dig ordentligt, du får "magt over" men det er mere langtidsholdbart at få og udøve "magt til".

## 7. optimer arbejdet i ledergruppen

Vil I gerne bruge jer selv og hinanden bedre i ledergruppen?

Teglkamp & Co har udviklet et anderledes kursus, som i høj grad aktiverer deltagerne.

*"Hvem kunne ikke tænke sig at eje sit eget firma? Kurset, der henvender sig både til nuværende og kommende ledere, giver en lyst til at være leder.*

*Susanne Teglkamp bruger sin egen erfaring som leder i erhvervslivet til både at være sparingspartner og lærer på samme tid. Hun bruger sin erfaring til at give dig en løsning på de daglige udfordringer og hvilke faldgruber, du skal passe på, når du i det daglige udøver ledelse. Du kommer naturligt rundt om de udfordringer der ligger i at være leder, uanset om du er leder i det private eller i den offentlige sektor"*

*Tom Otto, Politikommisær i Københavns Politi*

Teglkamp & Co. har tilrettelagt et kursus, som kan gennemføres på 1 dag, 2 dage internat eller eksternt eller over 4 halve dage.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 8. 6 tegn på, at du er en dårlig chef

*Af Ulla Gunge Hansen*

*Bragt i Business.dk tirsdag den 11.maj 2010*

***Giver de ansatte dig altid ret og har du fuldkomment tjek på alt, hvad der rører sig i din afdeling? Så er der risiko for, at dine evner som chef kan ligge på et lille sted.***

Oplever de ansatte dig som en dårlig chef, skal du ikke regne med, at de fortæller dig om det. Seks tegn kan dog afsløre, at du har problemer med at leve op til rollen som den gode chef, mener Ronald de Zoete, leder i det internationale rekrutteringsselskab Robert Half i Holland.

Et af tegnene på, at du er en ringe leder er ifølge ham, at du ved alt om, hvad der foregår i din afdeling.

- Dine kolleger føler, at du vil vide alt om alle hele tiden. De føler sig overvågede og begrænsede i deres arbejde. Giv folk ansvaret og friheden til selv at tage hånd om deres projekter og opgaver. Det omfatter, at man kan acceptere fejl, siger han til det norske website E24.no.

En anden typisk fejl er, at du kun fortæller de gode nyheder videre til de ansatte, mens de grimmere bliver fejlet ind under gulvtæppet. Men den åbne kommunikation er netop et afgørende kendetegn ved godt lederskab.

- Folk bør vide, hvilken situation virksomheden står i, uanset om der er godt eller dårligt nye. Ved de det, kan de bidrage til at hjælpe teamet og virksomheden, siger han.

Er dine ansatte altid enige med dig i dine synspunkter, kan det også være et faresignal.

- Så betyder det enten at du altid har enestående ideer eller at de er bange for at sige dig imod, siger Ronald de Zoete, som i alt peger på seks tegn på, at du er en dårlig chef:

### **Seks faresignaler for dårlige chefer:**

- Du ved alt om hvad der sker i din afdeling.
- Du deler kun de gode nyheder med kollegerne, mens du holder de dårlige tilbage.
- Alle er enige i det, du siger.
- Du er så travl, at du aldrig er tilgængelig.
- Du kritiserer folk i plenum.
- Du viser ikke personlig interesse for dine medarbejdere.



( Kilde: Robert Half International )

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

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



## 10. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Afdelingsleder](#) Arla Foods Amba

[Driftsdirektør](#) Banedanmark

[Senior projektleder i marketing](#) FLSmidth A/S

[Programchef](#) Rigspolitiet

[Økonomichef til Semler Audi Detail A/S](#) Semler Audi Detail A/S

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S [www.stepstone.dk](http://www.stepstone.dk)  
Se alle de øvrige ledige lederstillinger på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)