

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2008

5. årgang

Kære læser!

I dette nummer har vi 2 artikler om headhunting. Dels har mange virksomheder efterhånden måttet ty til headhunterne i et jobmarked, hvor det er svært at få kvalificerede ansøgere på almindelige stillingsopslag. Dels er det godt at vide, hvordan man skal gøre sig synlig for headhunterne, hvis man nu gerne vil findes til et nyt job.

Vi arbejder projektorienteret som aldrig før. Imidlertid overser mange det faktum, at projektledelse som i alle andre ledelsesopgaver rummer både en styringsdimension og en egentlig ledelsesdimension. Underviser og forsker Anita Mac fra RUC har skrevet en artikel over denne udfordring.

I dette nummer har Leise Marud, stifter og direktør i Novettes A/S overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?**
- 2. Alfahanner (og –hunner) på godt og ondt i organisationen**
- 3. Projekter skal både ledes og styres**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 5. Hver tredje medarbejder forsøgt headhunted – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Feedback – et stærkt udviklingsværktøj - og andre kurser i 2008**
- 7. Kompetenceudvikling som et middel til at tiltrække og fastholde medarbejdere**
- 8. VITAL – dialog og udvikling på arbejdspladsen**
- 9. Opslåede lederstillinger**

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

1. Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?

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

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer - Major af reserven ved Danske Division. Hun har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. være kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent. Susanne er også redaktør på Nyhedsbrev om Ledelse.



Det at blive headhuntet har stadig en særlig aura. Det betyder noget for de fleste, at nogen har fået øje på en og har kunnet se, at man ville passe godt til et helt konkret job. På en eller anden måde er det lidt finere at blive headhuntet end selv at have søgt jobbet. Tidligere var det primært på direktørniveau eller specialist stillinger, hvor man brugte headhuntere til at finde den rette kandidat. Men jobmarkedet har udviklet sig og det er blevet langt svære for virksomheder at rekruttere til ledige stillinger med et åbent opslag. Derfor er der efterhånden mange virksomheder der har måttet ty til headhuntere og har gode erfaringer med det. Det betyder også, at det er blevet lettere for dig at blive headhuntet, hvis du ønsker det.

Hvordan finder headhunterne kandidaterne?

Hvis du har et ønske om at blive headhuntet, er det godt at vide, hvordan hovedparten af headhunterne arbejder. De starter typisk med at lave en virksomhedsanalyse og en beskrivelse af profilen for den optimale kandidat. Når dette er handlet af med kunden er de klar til at gå i gang med at finde relevante kandidater. Som regel vil headhunterne gerne have en stor bruttoliste af kandidater at arbejde ud fra. For at få udarbejdet sin bruttoliste, søger headhunteren typisk følgende steder:

Egen kandidatbase. De fleste headhunterfirmaer opererer med en CV-database, hvor de med tilladelse fra kandidaterne har CVerne liggende.

Netværket. En god headhunter er ofte superdygtig til at netværke professionelt. Skal han eksempelvis finde en økonomichef, vil han typisk tage fat i sit netværk og høre, om nogen i netværket kan anbefale relevante kandidater.

Job-databaser. Nogle af de store jobdatabaser som f.eks. Jobindex og IT-jobbank har også opbygget en meget stor database med CVer. Alle kan købe sig adgang til disse informationer, hvilket også headhuntere benytter sig af, alt efter hvad det er for en profil, de er på jagt efter.

De professionelle internetbaserede netværk. Internettet som f.eks. LinkedIn, Facebook, Xing og Plaxo eksploderer i disse år. Mange af disse netværk er lanceret som en måde at netværke på og holde styr på sit netværk af f.eks. venner, bekendte, tidligere studiekammerater, gamle kollegaer og forretningsforbindelser. Det kommer fra USA og vi har været lidt tid om at tage det til os i Danmark. På disse internetbaserede netværk kan du lægge din faglige profil ind i mere eller mindre udbygget form, ligesom du kan tydeliggøre, hvad du gerne vil med netværket. Headhuntere benytter sig i høj grad af disse internetbaserede netværk, da det er en nem måde at få informationer om potentielle kandidater.

Hvordan øger du dine chancer for at blive headhuntet?

Hvis du vil have henvendelser fra headhuntere, må du også gøre det muligt for dem at finde dig.

- Sørg for at lægge dit CV i headhunternes egne CV-databaser. Der er efterhånden mange spillere på markedet. Sørg for at lægge dit CV ind alle de steder, hvor headhunterne har en relevant profil i forhold til de jobtyper, du går efter. Det kan godt være lidt slidsomt, fordi du typisk skal ind og udfylde formularer. Men det kan svare sig for dig at gøre det ordentligt, selvom du skal bruge noget tid. Jo mere du gør ud af dit CV, desto større chance er der for, at dit CV kommer frem i headhunternes søgning i deres databaser.
- Sørg for at opdatere dit CV og dine kontaktoplysninger. Er det flere år siden, du sidst har haft fat i dit CV og har lagt det ud forskellige steder, kan det være en god idé at tjekke om CVet stadig er relevant eller om det skal opdateres med nye jobs, uddannelser, erfaringer eller kontaktoplysninger.
- Signaler tydeligt, hvad du går efter. Hvis du vælger at skyde med spredde hagl og signalere, at du sådan set kan lidt af det hele og er interesseret i det meste, så er der en risiko for, at din profil bliver uskarp og derved minimerer du dine chancer for at blive headhuntet.
- Læg dig ind på de forskellige internetbaserede netværk: LinkedIn, Facebook, Plaxo og lignende. Da disse netværk jo også har den funktion, at de bliver brugt af headhunterne til at finde potentielle kandidater, er det oplagt at være der, hvor headhunterne leder.
- Hjælp headhunteren. Hvis du skulle blive kontaktet af en headhunter omkring en jobmulighed, som du måske ikke er interesseret i, så hjælp headhunteren, hvis du kan, med nogle navne på relevante kandidater - selvfølgelig efter du har sikret dig, at det er i orden, at du udleverer deres navne. Dels kan du måske hjælpe nogen i dit netværk videre til en god stilling, dels har du skabt en god relation til headhunteren.

Hvilke faldgruber skal du undgå?

Vær opmærksom på, at der er flere faldgruber du bør undgå i forbindelse med at blive headhuntet.

Hvis ikke du har gjort dit forarbejde godt nok, altså er tilstrækkeligt tydelig omkring din profil, så risikerer du ikke at få nogen henvendelser eller at få henvendelser på de forkerte jobs. Pas med at blive for imponeret, når en headhunter kontakter dig. Vær kritisk omkring jobbet og efterprøv ordentligt, om det virkelig er et job, du kunne tænke dig. Jeg har adskillige gange mødt mennesker, der har fortrudt, at de lod sig overtale til at skifte stilling.

Hvis du stadig har lyst til at blive headhuntet efter ovenstående gennemgang af, hvordan du gør dig mest synlig for headhunterne er der ikke andet for mig end at ønske dig: Held og lykke med at blive det næste bytte for en headhunter!

2. Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen" - og andre inspirationsmøder

Få en god start eller afslutning på dagen. Book et inspirerende oplæg af ca. 1½ times varighed. Hvad med:

- Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen eller
- Få bedre og mere effektive møder! eller

- Hvordan skaber man succesfulde ændringer eller fusioner? eller
- Kommunikation - hvordan kan vi blive bedre eller
- Leadership og management!

eller en af de mange andre muligheder for at få en god start eller slutning på dagen.

Hent den uddybende beskrivelse på www.teglkamp.dk eller kontakt os på info@teglkamp.dk

3. Projekter skal både ledes og styres

Af: Anita Mac, underviser og forsker på RUC, amm@ruc.dk

Anita Mac, underviser og forsker på Roskilde universitetscenter, inden for moderne ledelsesformer og projektledelse. Anita Mac holder desuden foredrag om moderne ledelsesformer. Hun står for RUCs nye masteruddannelse i Projektledelse, som starter 1.9.2008. Denne masteruddannelse tilbyder deltagerne redskaber og viden om, hvordan man styre og leder projekter, for at opnå det fulde udbytte af projektarbejdsformen.



Det er mere og mere almindeligt, at man bruger projektarbejdsformen til at gennemføre alle mulige typer af opgaver. Det er ikke kun inden for de meget innovative områder, at man benytter sig af fordelene i projektorganiseringen, det ses inden for næsten alle brancher og jobkategorier. Mens projekter tidligere blev brugt undtagelsesvist til de opgaver, som driften ikke kunne klare, kan man i dag se projektformen anvendt bredt. Så bredt, at man næsten kan tale om, at driften er ved at blive undtagelsen, mens projekterne tager over.

Der er gode grunde til at bruge projektformen, fordi

- Projekter skaber fokus og koncentration på en enkelt opgave
- Projekter giver ejerskab og engagement
- Projekter giver mening for deltagerne
- Projekter giver et rum for kreativitet og innovation
- Projekter kan håndtere opgaver, der ikke er standardiserede

I en tid, hvor forandringer er en tilstand vi må lære at være i, er behovet for fokus i arbejdet meget påtrængende. Et af de store problemer i dag er, at man som leder og medarbejder skal forholde sig til utrolig mange opgaver, med risiko for, at hverdagen og indsatsen bliver fragmenteret. Projekterne giver os en mulighed for, i en periode, at arbejde koncentreret med en given opgave. Som deltager i et projekt, er ejerskabsfølelsen ofte meget høj, man sætter en ære i at skabe et godt resultat og derfor er ansvarsfølelsen også i top. Projektarbejdet har også potentiale til at skabe meningsfuldhed, fordi projektet giver en rimelig klar og afgrænset opgave, som i sig selv giver mening at udføre. Det kreative og innovative potentiale er måske projektformens største styrke, og var i projektarbejdets barndom også den vigtigste grund til at organisere arbejdet i projekter. Man får mulighed for at se en udfordring fra flere vinkler, afprøve muligheder og finde nye løsninger. Det er især vigtigt i en tid, hvor flere og flere opgaver ikke er standardiserede, men er enkeltstående og hvor man ikke på forhånd har den oplagte løsning.

Min erfaring er imidlertid, at for mange projekter gennemføres uden at man på forhånd har gjort sig klart om, hvordan man skaber det bedste rum for projekterne. Jeg erfarer, at mange

arbejdspladser ikke har en fælles model, eller et fælles sprog for, hvad projektorganiseringen egentlig kræver, og om, hvordan man får det bedste ud af denne arbejdsform. Det er et problem, fordi man ikke får det fulde udbytte af projekterne, og fordi det skaber frustration og resultater, der kunne være bedre. Flere og flere steder går man heldigvis i gang med, at kvalificere projektlederne, til at kunne lede denne særlige arbejdsopgave.

Styring og ledelse

Som alle andre ledelsesopgaver, rummer projektledelse både en styringsdimension og en egentlig ledelsesdimension. I ledelsesteorier skelner man mellem *management* og *leadership*, hvor management refererer til det administrative, til tidsplaner, kontrol og opfølgning og budgetstyring. Hvorimod leadership refererer til det faglige, indholdsmæssige, det visionære og procesmæssige. I projekter er der – som i alle andre ledelsesopgaver – behov for både og. Der skal laves tidsplaner, milestones, risikoberegninger, kvalitetskontrol og budgetopfølgning – det er nødvendigt, men det er ikke tilstrækkeligt, for at få et godt projektresultat. For at nå gode resultater, skal projektledelsen også mestre, at skabe gode rammer for de kreative, innovative og opdagende faglige processer. Man kan sige, at projekt*management* styrer projekters rammer, mens projekt*leadership* leder projektets indhold. . Man skal for eksempel kunne skabe processer, der får deltagerne til at tænke i nye baner og få dem til at spille sammen. Man kan som projektleder have stor nytte af, at vide, at kreative miljøer kræver variationer, input, tryghed og handlefrihed – og at lære, hvordan man skaber sådanne 'rum'. Man kan også have gavn af at bruge forskellige mødeformer, afhængig af om det er et beslutningsmøde, et arbejds møde eller et planlægningsmøde. Betydningen af at give feed back og anerkendelse igennem processen, kan ikke undervurdes, og dette kan styrkes betydeligt ved at projektlederen har kundskaber i forskellige feed back og anerkendelsesmetoder.

Min erfaring er, at man reducerer projekters potentiale, hvis man udelukkende baserer projektarbejdet på ramme styring. Man får ikke brugt deltagernes engagement og man sætter ikke faglige udviklingsprocesser i gang. Desværre er det ofte den styringstankegang som nogle ledelser griber til, når de skal til at besætte projektlederposten. Min anbefaling er, at man udvider horisonten og kompetenceudvikler projektlederne til, at kunne mestre både projektmanagement og projektleadership.

4. "5 skarpe" om ledelse

Leise Marud (32) er ejer og stifter af Novettes, som har specialiseret sig i svedabsorbende produkter. Det første produkt er et indlæg til under armene, så man undgår sved - og deodorantpletter i tøjet. Før Leise blev iværksætter var hun projektleder hos Københavns Energi. Leise er uddannet i international økonomi og politik fra Johns Hopkins University i USA.



1) Hvorfor blev du leder?

Det er lidt ufrivilligt. Jeg har min egen virksomhed, så er det en del af opgaven. Det er en udfordring, som jeg hele tiden lærer noget af og som jeg håber jeg kan blive bedre til med årene.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

At finde en ny medarbejder. Vi er en lille virksomhed med begrænsede ressourcer. Det er ikke det bedste marked at rekruttere i. Der er mangel på arbejdskraft i øjeblikket og det er mit indtryk, at den lurende konjunktur svingning får folk til at overveje om det er det rigtige tidspunkt at springe ud i noget nyt og i et vist omfang risikabelt, som det jo er med små virksomheder i vækst. Derfor er vi blandt andet begyndt at lede i Sydsverige og leder intensivt i vores netværk.

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

Faglig dygtighed, evnen til at lytte til medarbejderne og give sparring på det rette niveau. Og så naturligvis evnen til at bevare overblikket og kunne eksekvere, også de ubehagelige beslutninger.

4) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

På min gamle arbejdsplads Københavns Energi havde jeg en fantastisk leder, Annette Palvig, der er IT chef. Hun er altid positiv, fremadrettet og utrolig dygtig. Annette formår virkelig at se den enkeltes potentiale og samtidig fokusere på at der bliver lavet et ordentligt stykke arbejde, der fungerer for forretningen.

5) Hvordan håndterer du stress?

Ved at prøve at lade være at få det. Det hjælper, ikke at tage sig selv alt for alvorligt og huske at verden ikke falder sammen, hvis man ikke lige når al ting til perfektion. Og så har jeg den dejligste hund, som jeg bruger som undskyldning for lange daglige gå-ture i det fri. Så får jeg ryddet hovedet og rørt kroppen.

5. Hver tredje lønmodtager forsøgt headhunted

Af Charlotte Beder

Bragt i Business.dk onsdag den 27. februar 2008

I løbet af det seneste år er hver tredje lønmodtager blevet kontaktet af en konkurrerende arbejdsgiver om et nyt job, viser undersøgelse. Også lavtlønnede og offentlig ansatte bliver prikket på skulderen.

Manglen på arbejdskraft har sendt danske virksomheder på så volsom strandhugst hos hinanden, at 32 procent af de danske lønmodtagere er blevet forsøgt headhunted det seneste år.

Og det er ikke kun de højestlønnede medarbejdere i den private sektor, der er rift om.

Hver fjerde offentligt ansatte og en tilsvarende andel lønmodtagere med en månedsløn under 33.000 kr. er blevet kontaktet af en konkurrerende arbejdsgiver, viser en undersøgelse som Zaperas har lavet for rekrutteringsbureauet Adecco.

»Det at headhunte folk blev tidligere primært brugt på chefniveau, men nu er det en stigende tendens også på de lavere niveauer, fordi virksomhederne har så svært ved at få fat i folk,« siger Nikolaj Henum, kommunikationschef i Adecco.

Det er især folk inden for brancher som rådgivning, it, finans og regnskab, der bliver prikket på skulderen. Men ifølge Adecco vil håndplukningen af menige medarbejdere brede sig til flere og

flere brancher, efterhånden som manglen på arbejdskraft tager til.

I LO genkender man tendensen til, at selv almindelige medarbejdere nu bliver prikket på skulderen.

»Vi hører endda, at medarbejderne i stigende grad bliver spurgt af deres arbejdsgiver, om de ikke kender nogen, som virksomheden kunne tage fat i,« siger næstformand Lizette Risgaard.

På arbejdsgiversiden forklarer man den stigende headhunting med, at arbejdsmarkedet bliver mere og mere netværksbaseret og medarbejderne dermed mere synlige for arbejdsgiverne.

»Og når der så er mangel på arbejdskraft, er det meget nærliggende og tidsbaspærende at ringe en medarbejder i en anden virksomhed op. Derfor skal virksomheder virkelig gøre noget ud af fastholdelse og ledelse,« siger Bolette Christensen, vicedirektør i Dansk Industri.

Akademikernes Centralorganisation ser store fordele for lønmodtageren i det stigende medarbejderfiskeri.

»Når man bliver opsøgt af en ny arbejdsgiver, har man en virkelig god forhandlingsposition til at få mere i lønposen, mere fryns og bedre arbejdstider. Så arbejdsgiverne er nok mere på fisketur af lyst end af nød,« siger arbejdsmarkedskonsulent Rasmus Conradsen.

Han påpeger dog, at mens udviklingen på kort sigt er en fordel for lønmodtagerne, så kan den på langt sigt sætte gang i en lønspiral, der kan true både konkurrenceevnen og jobfesten i Danmark, med mindre problemet med de mange flaskehalse på arbejdsmarkedet bliver løst.

Taberne i spillet er først og fremmest de små virksomheder.

»De kan umuligt konkurrere på løn med de store virksomheder. Derfor ser vi netop nu en bølge af mindre virksomheder, der fokuserer mere og mere på, hvordan de gennem bedre medarbejderpleje, medarbejderudvikling og medarbejderindflydelse kan skabe en god arbejdsplads og dermed holde på medarbejderne,« siger vicedirektør i Håndværksrådet Ane Buch, der dermed peger på en indirekte positiv virkning af den mere nærgående medarbejderjagt.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

6. Feedback – et stærkt udviklingsværktøj – og andre kurser i 2008

Kurser og inspirationsmøder i 1. halvår 2008

For at gøre det nemmere for dig at planlægge, kan du allerede nu gå ind på www.tegkamp.dk og se de kurser og inspirationsmøder, vi planlægger at gennemføre i 1. halvår 2008. Vi kan bl.a. tilbyde følgende:

- Feedback – et inspirationsmøde
- Bliv din egen karrierecoach - et inspirationsmøde
- Ledelse af forandringer - 1 dags kursus
- Optimer dit arbejde i ledergruppen - 2 dages kursus
- Kompetenceudvikling for alle! - inspirationsmøde.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

7. Kompetenceudvikling som middel til at tiltrække og fastholde medarbejdere

Har du råd til at miste dine medarbejdere? Teglkamp & Co. har udviklet et anderledes koncept, hvor du kan fastholde dine medarbejdere gennem kompetenceudvikling. Det er der økonomi i. Konceptet indeholder både proces og værktøj.

Du kan se konceptet præsenteret på inspirationsmøder eller invitere os på en kop kaffe.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. VITAL – dialog og udvikling på arbejdspladsen

VITAL = Værdier + Inspiration + Teambuilding + Arbejdsglæde + Livskraft

VITAL er et værktøj, der lægger op til dialog omkring muligheder for at udvikle og forbedre arbejdspladsen. Værktøjet består af et internetbaseret spørgeskema og en workshop. På workshoppen diskuteres og prioriteres resultaterne fra spørgeskemaet. Herudover arbejdes der med en fremadrettet handlingsplan. Endelig får den enkelte deltager mulighed for at reflektere over egen rolle i forhold til at skabe en rigtig god arbejdsplads.

Vælg mellem "Gør det selv" eller "Gør det sammen med konsulent"!

Hvis I har lyst, ressourcerne og kompetencerne til selv at køre processen, så er der ikke noget til hinder for det. Vi har gjort det meget nemt og meget billigt for jer.

Hvis I omvendt gerne vil have, de fordele der er ved at trække en erfaren konsulent ind, til at forestå hele processen, så er det også en mulighed. Det er i øvrigt også til en fornuftig pris!

Se hele spørgeskemaet på www.tegkamp.dk

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på vital@tegkamp.dk

9. Opslåede lederstillinger

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

[HR Business Partner](#) NNE Pharmaplan

[Chef til Apotekerforeningens medlemservice](#) Danmarks Apotekerforening

[Projektleder med flair for forretningsudvikling](#) Advokataktieselskabet Horten

[Salgschef](#) Wingmanager A/S

[Director European Operations - Commercial Supply Chain - Lead position for commercial operations in Europe](#) Biogen Idec
Denmark

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk