

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Der er mange spekulationer og gæst, men ingen ved præcis, hvornår krisen er slut. Spørgsmålet er, om I står klar i startboksen, når vi er igennem krisen? Læs artiklen og få noget inspiration til at kigge fremad.

Samtidig med at der er krise har vi også enorme forventninger til fremtidens velfærd. Men forventningerne er nødt til at blive afstemt med virkeligheden. Søren Jensen, Kommunikationschef på professionshøjskolen UCC og associeret konsulent i Teglkamp & Co. har skrevet en artikel om den massive formidlingsudfordring.

I dette nummer har Ib Jørgensen fra World Translation overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

Så vil jeg i øvrigt bringe en opfordring til at tilmelde dig vores spørgepanel. Vi håber, at du ca. en gang i kvartalet vil bruge 4-5 minutter på at deltage i en af vores undersøgelser. Med din deltagelse bidrager du til nye artikler til dette nyhedsbrev og til samfundsdebatten i øvrigt.

God læselyst

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Hvor står I, når krisen er slut?**
- 2. Har du lyst til at deltage i vores spørgepanel?**
- 3. Kan I få mere ud af ledermøderne?**
- 4. Lær dine medarbejdere at tale åbent om prioriteringer**
- 5. Karriererådgivning – personlig coaching**
- 6. 5 skarpe til en leder**
- 7. Dialogdag – Optimer samarbejdet på tværs**
- 8. Løb dig til en fed karriere – 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. Hvor står I, når krisen er slut?

**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)



Der er mange spekulationer og gæt, men ingen ved præcis, hvornår vi er igennem krisen. Det vil i øvrigt sikkert også være forskelligt fra branche til branche. Spørgsmål er hvor fokus er henne i mellemtiden er i Jeres virksomhed. Er fokus på overlevelse her og nu eller har I også fokus på den langsigtede overlevelse?

### Sæt Jer et mål!

Hvis I udelukkende har haft fokus på at skabe besparelser, skære aktiviteter bort og i øvrigt holde skindet på næsen, så er I allerede langt bagud, når krisen begynder at klinge af. Det er helt givet nødvendigt at holde et skarpt øje på omkostningerne lige nu, men I er også nødt til at se på overlevelsen i fremtiden.

Sæt jer et mål for, hvor I gerne vil stå i Jeres virksomhed, når krisen afblæses hos Jer. Det kan bl.a. give Jer et fingerpeg om, hvilke aktiviteter, I skal bruge tiden på nu.

### Er der muligheder i krisen?

Indimellem ser man overskrifter på nye firmaer, der dukker op midt under krisen, fordi krisen netop har skabt nogle muligheder, som disse iværksættere har været hurtige til at se og udnytte. Men krisen giver ikke bare muligheder til iværksættere, den kan også give muligheder til etablerede virksomheder. F.eks. er der lige nu en del rekrutteringsvirksomheder, der overlever på at sælge outplacement i forbindelse med afskedigelser. De har set og udnyttet en mulighed, som er opstået på grund af krisen.

Hold skarpt øje med konkurrenterne. Er der nogen der går ned, kan det være Jeres mulighed for at gå ind og overtage deres kunder.

For mange virksomheder betyder krisen, at der er mindre at lave. Det kan jo ses som en mulighed for at arbejde med nogle af de ting, man ikke havde tid til, da hjulene kørte stærkt. En rigtig god idé med fremtidsperspektiv er at bruge tid på kundepleje og på uddannelse af medarbejderne. Særligt det sidste er der mange, der skærer ned på lige netop under krisen.

## **Er I klar i startboksen?**

Selvom vi ikke ved med sikkerhed, hvornår vi er igennem, så kan vi godt tillade os at regne med, at vi på et tidspunkt er ude på den anden side af krisen. I mellemtiden kan I gøre meget for at stå parat i startboksen, når krisen på et tidspunkt bliver afblæst. I kan eksempelvis stille Jer selv følgende spørgsmål:

### Hvornår ved vi, at krisen klinger af i vores virksomhed?

Det er vigtigt at finde frem til de signaler og nøgletal, som giver os en rimelig sikker indikation på, at krisen er vendt i vores virksomhed og at vi er på vej fremad. Det er netop på det tidspunkt, at vi skal sætte turbo på nogle af alle de initiativer, vi har forberedt frem til nu. Vi skal være først ude af startboksen i forhold til vores konkurrenter.

### Hvordan forestiller vi os verden efter krisen?

Hvis vi tror, at vi vender tilbage til en verden, som den så ud før krisen, så er der rimelig stor sandsynlighed for, at vi tager temmelig meget fejl. Man bør derfor stille forskellige scenarier op for, hvordan vi tror verden – i hvert tilfælde den nære verden – ser ud, når vi er igennem krisen. Vi skal bruge tiden frem til afslutningen af krisen til at forberede os og vores virksomhed på et nyt verdensbillede.

### Hvilke gode vaner skal vi bevare?

I mange virksomheder har krisen været en mulighed for at gøre op med gamle uvaner og ineffektivitet. Det er vigtigt at holde sig klart, hvad krisen har betydet af opstramninger og ændringer i positiv retning og fastholde disse også i fremtiden.

### Hvordan fastholder vi de dygtige medarbejdere?

Lige nu er det ikke det store problem at holde fast i medarbejderne. Der er ikke mange, der har lyst til at prøve chancen med et nyt job – man ved, hvad man har, men ikke hvad man får. Til gengæld så vil der være rigtig mange af de dygtige medarbejdere, der flytter sig meget hurtigt, hvis ikke I sammen med dem, har udarbejdet en fornuftig plan med fremtidsperspektiver.

### Hvad kan udvikles nu?

Hvis I på grund af krisen har stoppet alle udviklingsaktiviteter, så er I håbløst bagud, når krisen vender. Der vil nemlig være andre, der har udnyttet muligheden og tiden til udvikling. I vil derfor ikke bare skulle indhente jeres egne forhalede udviklingsplaner men også konkurrenternes forspring.

## **Ja, men vi har ikke råd ....**

Jeg kan næsten høre det, mens jeg sidder og skriver – alle undskyldningerne for, hvorfor man ikke kan gøre så meget andet end at skære ned, effektivisere, stoppe og afskedige: "Vi har ikke råd til andet!" I har dårligt råd til at lade være med at kigge langsigtet! Det behøver ikke nødvendigvis at koste mange penge, at tænke fremad og forberede sig mentalt, så man er klar til at rykke, når det er muligt.

Herudover mener jeg, at det er ledelsens pligt ikke bare at have øjnene klistret til bundlinjen. Det er også ledelsens opgave og pligt at skabe økonomisk råderum til initiativer, der rækker ind i en fremtid efter krisen.

## 2. Har du lyst at deltage i vores spørgepanel?

Vi laver 4-5 årlige undersøgelser omkring ledelse og lignende, Undersøgelserne resulterer i artikler og rapporter, der bringe i vores nyhedsbrev og her på vores hjemmeside. vi håber, du vil bidrage ved at bruge 4-5 minutter et par gange om året.

Gå ind på vores hjemmeside og tilmeld dig eller gå ind via dette link:

<http://web.questback.com/teglkampco/spoergepanel/>

## 3. 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.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) på sitet under Fantastisk ledelse.

## 4. Lær dine medarbejdere at tale åbent om prioriteringer

**Søren Jensen**, Kommunikationschef på Professionshøjskolen UCC og associeret konsulent i Teglkamp & Co.

Søren har tidligere været chef i Videncenter for Arbejdsmiljø, konsulent i Miljøministeriet og redaktør i Miljøstyrelsen.

I alt har Søren mere end 20 års erfaring med offentlig kommunikation.

**Økonomien strammer til, og forventningerne til offentlig velfærd er høje. Lokale ledere og medarbejdere er nødt til at afstemme brugernes forventninger med virkelighedens muligheder. Ellers kan det koste sygefravær og mangel på dygtige og engagerede medarbejdere.**



Finanskrisen, statsunderskud og arbejdsløshed får pilen til at pege mod strammere offentlige økonomi.

Uanset politisk overbevisning og politiske debatter er det helt sikkert, at offentlige medarbejdere og ledere på velfærdsområdet derfor står overfor nye store udfordringer omkring ledelse og kommunikation.

Der - hvor velfærdsydelse i dagligdagen har kontakt med brugere, patienter, forældre, ældre og pårørende - risikerer medarbejderne at blive klemte i krydspres mellem politiske debatter, mange års forventninger til velfærd og strammere økonomiske rammer. Derfor

skal medarbejderne have hjælp til at blive rigtig gode til at formidle åbent og indgå i dialog om, hvilke velfærdsudfordringer der er på hylden, og hvilke der ikke er.

I værste fald risikerer vi ellers, at medarbejdere og lokale ledere gøres til synderbukke, og sygefravær, stress eller manglende lyst til at tage reelt ansvar for hverdagens problemer – eller til overhovedet at tage jobbet - vil så i sidste ende sparke dårligere cirkler i gang på de enkelte arbejdspladser.

Kort sagt – det er nu, på tærsklen til strammere økonomi, at udfordringen skal tages alvorligt. Offentlige velfærdsarbejdspladser står overfor massive formidlingsudfordringer. Det handler ikke om fine reklamebureauer, borgmestre i pressen og store dyre kommunikationsløsninger. Det handler det måske også om nogle gange.

Men i bund og grund handler det om, hvordan der i dagligdagen bliver fortalt og iscenesat sandfærdige fortællinger, der kan bruges midt i hverdagens konflikter og udfordringer på arbejdspladserne af ledere og medarbejdere. Det handler om at tage fat om de værste udfordringer og her fx udarbejde enkle "forbruger-oplysninger" og "fakta-oplysninger", der er synlige og tilgængelige og fortæller, hvad arbejdspladsen leverer, og hvad den ikke leverer.

Det handler om at fortælle, hvad borgerne fx selv kan gøre – hvordan er du fx en god forælder i skolen, som patient på sygehuset eller som pårørende på plejehjemmet. Frem for alt handler det om, hvordan vi taler åbent om lige netop der, hvor vanskelighederne er, og hvordan vi så har valgt at løse problemerne - eller om hvad vi som borgere selv kan gøre for at lette vores egne og vores pårørendes løsninger og sagsgange.

Det handler også om at gøre en stædig indsats for at holde en konstruktiv og åben tone om prioriteringer og muligheder i hverdagen – også når det er rigtigt svært. For ellers er vi bare med til at skabe dårligere stemning omkring vores egne arbejdspladser, og hvem gavner det? Det er ikke så let. Det er en stor, vanskelig og vigtig ledelsesopgave.

Til gengæld vil en ny og offensiv tilgang til formidling og dialog om dagligdagens velfærdsudfordringer i sidste ende forhåbentlig kunne bidrage til bedre arbejdspladser, mere stolte medarbejdere og bedre kontakt til borgerne.

Der er kort sagt alt at vinde, intet at tabe, i at tale mere åbent om de prioriteringer enhver offentlig arbejdsplads dagligt må foretage. Men det er noget, der skal læres. Det er ikke så lige til.



- Kender du til offentlige medarbejdere, der føler sig klemte i debatterne om, hvad det offentlige tilbyder, og hvad de faktisk kan levere i deres hverdag?
- Kender du eksempler hvor offentlige institutioner kunne fortælle mere klart og enkelt, hvad de tilbyder og ikke tilbyder?
- Tager din arbejdsplads konkrete initiativer for at lære medarbejderne at tale og forholde sig til prioriteringer og ressourceproblemer i forhold til borgere og brugere?

**Kontakt** os på [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk)



## 5. Karriererådgivning - personlig coaching

Trænger du til at få rusten banket af i forhold til jobsøgning? Vil du gerne skifte job? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag. **Teglkamp & Co.** tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) på sitet om karriereudvikling.

## 6. 5 skarpe til en leder

**Ib Jørgensen, direktør og ejer af World Translation Aps.** Ib Jørgensen er født 1962 i Sønderjylland. Vokset op som landmandssøn sammen med 4 søskende. Er gift med Tandlæge Susanne Brandt Jørgensen og de har 3 Dreng. Emil(16), Mads og Peter (13 år). Ib Jørgensen er handelsuddannet og købmand af natur. Opvæksten i det sønderjyske grænse-land, er lig med at man i 75 % af tilfældene har tysk blod i årene. Ib Jørgensen skjuler ikke at han ikke har nogen akademisk sproglig uddannelse, som faglig ballast for at stifte det oversætterfirma han ejer i dag. Ib Jørgensen startede World Translation i 2005 og har ved hjælp af et internationalt netværk og dygtige medarbejdere siden skabt et fremadstormende oversætterbureau. Som skrevet har han en handelsmæssig baggrund og har bl.a. erfaring som salgschef i oversætterbranchen. Ib er firmaets daglige leder og løser i den forbindelse mange forskellige opgaver. Hans primære opgave er dog opsøgende salg, kunderådgivning og pleje af den eksisterende kundepor-tefølje.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Jeg havde en ide, og for at fuldføre den ide skal man have nogle medarbejdere. Min ide er, at være blandt de største i verdenen, indenfor oversættelsesbranchen. Dette er incitament, nok for at mig, at jeg vil **lede** denne globale medarbejderstab, samt mig selv, hen til dette mål. Derfor blev jeg leder.

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

Medarbejdere / Resultat / Innovation.

Det er vigtigt at fastholde den medarbejderstab vi har nu. Personligt ville jeg føle det som at "Smide guld på gaden", hvis jeg skulle opgive nogen. Derfor har det været en stor udfordring at kunne skaffe nok arbejde til alle.

At kunne give et ordentligt resultat på bunden, kan jeg kun takke, mine medarbejder og vores underleverandører. Det var et spørgsmål om at sænke udgifterne. Vi har fået lavet nogle gode og langsigtede aftaler med vores leverandører, hvilket på længere sigt, giver os de resultater vi er ude efter.



Så skal man udvikle sig hele tiden. Står man først stiller, overhaler konkurrenterne dig inden om. Det er et spørgsmål om at få nye ideer og koncepter inden for vores branche.

### 3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Ordet **Ledelse** er et begreb, der betegner den administrative, styrende del af en leders arbejde. Lederen har normalt det største ansvar i en virksomhed. Den største faldgrube er efter min mening, at de fleste ledere ikke vil udellegere de 3 punkter: administration, styring og ansvar. Helt ærligt så kan livet blive surt, hvis enhver chef, skal gøre alt selv.

Gode medarbejdere, bliver endnu bedre, hvis de får ansvar.

Lad os sige at det er en "Ren Win Win situation" for begge parter.

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

»En god leder er en, som ud over at stille faglige krav til sine medarbejdere, viser dem respekt og imødekommenhed, så de har tillid til ham – selv i pressede situationer. En der bevarer ro og autoritet samt tør træffe beslutninger, når det er nødvendigt.«

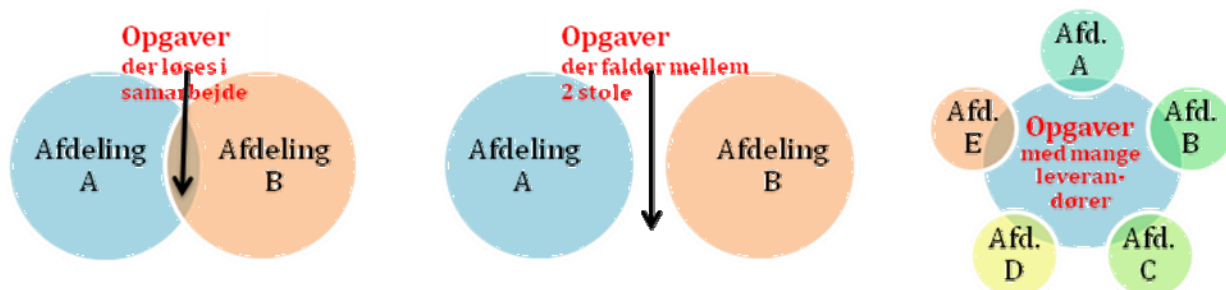
### 5) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Jeg elsker ordet **Mønsterbryder**. Jeg vil ikke sætte et decideret navn på, men hellere tage fat i dette dejlige ord. Enhver mønsterbryder er i, mine øjne noget specielt. Det er personer der har turdet gøre noget, som deres sociale arv, normalt ikke ville have tilladt. Personligt kender jeg mange mønsterbrydere, inklusive mig selv. Min erfaring siger mig at disse mennesker, er nogle af de bedste ledere der findes.

## 7. Dialogdag – Optimer samarbejdet på tværs

I langt de fleste organisationer er det tværgående samarbejde en nødvendighed. Vi er afhængige af samspillet med andre, at kollegaer fra andre afdelinger leverer informationer eller løser dele af opgaven.

Derfor kan det svare sig at sætte "Det tværgående samarbejde" på dagsordenen



Af og til opstår der spørgsmål om, hvor en opgave egentlig hører til henne, hvem der har ansvaret eller hvor den løses bedst. Andre gange er udfordringen at få koordineret de mange forskellige interessenter og leverandører i forbindelse med løsningen af opgaven. Nogle gange

er uklarhed og manglende kommunikation årsagen til, at der opstår gnidninger og dårlige løsninger, når opgaver går på tværs af afdelinger.

Teglkamp & Co. har udviklet en spændende og relevant proces, der giver meget hurtige resultater.

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. Løb dig til en fed karriere

*Af Ulla Gunge Hansen*

*Bragt i Business.dk onsdag den 3. marts 2010*

### **Løber du maraton – og står det på dit CV – øger det din chance for at blive headhunter.**

Selv om det at løbe en maraton ikke længere kun er forbeholdt eliteatleter, men igennem de seneste år har bredt sig blandt løbeglade danskere, skiller du dig stadig positivt ud, når du søger nyt job, hvis du rent faktisk kan stå den 42 km. lange distance.

Det afslører headhunterfirma over for Nyhedsbrevet Finans.

- Jeg bemærker det helt sikkert, hvis det fremgår af et CV, at en person har gennemført maraton, siger headhunter Susanne Becker Mikkelsen, der er partner i Flensby & Partnere, til nyhedsbrevet.

- Det fortæller noget om dig som person, at du har selvdisciplin, evne og energi til at træne dig op til at løbe så langt. Jeg løbetræner selv og er klar over, at det kræver viljestyrke at komme igennem et maraton, siger Susanne Becker Mikkelsen.

Det er dog ikke alene om du har løbet en maraton eller ej, der alene afgør, om dit CV tager sig godt ud eller ej. Og du bliver ikke diskvalificeret på forhånd, hvis ikke du er bidt af en gal løbesko.

- Det afgørende er faglige kvalifikationer og personlige egenskaber. Maraton kan sige noget om dine personlige egenskaber, men det kan det også, at man i stedet prioriterer familien ved at gå ture i skoven med sine børn, siger Susanne Becker Mikkelsen.

Ifølge nyhedsbrevet er guleroden for langt de fleste maratonløbere ikke fede jobmuligheder men derimod sundheden, idet løb mindsker risikoen for en lang række livsstilssygdomme.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.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.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller du kan gå direkte ind

via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/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:

[Programchef til området formidling & debat](#) Dansk Arkitektur Center (Fond)

[Project Manager](#) Mobilethink A/S

[Koncernindkøbschef til Regionshuset i Sorø](#) Region Sjælland

[Fleet Manager](#) Camillo Eitzen House

[Produktionsdirektør](#) Banedanmark

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

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