

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2007

4. årgang

Kære læser!

Som en opfølgning på vores nyeste undersøgelse om afskedigelser, bringer vi her en artikel om, hvordan man kan gennemføre en ordentlig og respektfuld afskedigelse.

Så har vi startet en ny undersøgelse, hvor vi tager temperaturen på arbejdet i ledergrupperne rundt omkring. Vi håber, du vil deltage.

Teglkamp & Co er ved at oprette et Advisory Board. Vi bringer et opslag på jobbet som formand og håber, at nogle af vores mange læsere kunne have lyst til at prøve kræfter med at indtræde som formand for vores Advisory Board.

Karsten Kjems, iværksætter og direktør i sonic branding har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Teglkamp & Co. har lavet en aftale, der indebærer, at vi kan udvælge og bringe artikler fra Business.dk. Denne gang har vi valgt at bringe en artikel, der handler om, hvad man ikke skal gøre, hvis man gerne vil gøre karriere.

Indhold i dette nummer:

- 1. Respektfulde afskedigelser!**
- 2. Dig og ledergruppen! – Deltag i ny undersøgelse**
- 3. Teglkamp & Co søger formand til Advisory Board!**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 5. De syv karriere-dødsynder – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Invitation til inspirationsmøde den 21.november om kompetenceudvikling**
- 7. Optimer dit arbejde i ledergruppen – Åbent kursus den 28-29/11**
- 8. "Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen" - og andre inspirationsmøder - nyhed**
- 9. 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. Respektfulde afskedigelser

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

Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan du gennemfører afskedigelsen. For nyligt gennemførte jeg en undersøgelse blandt godt 600, der havde prøvet at blive afskediget. Flere end hver 3. af deltagerne kunne fortælle, at de havde prøvet at blive afskediget på en særdeles uprofessionel måde. Under hver 5. af deltagerne havde oplevet en professionelt gennemført afskedigelse.

Det er selvfølgelig sjældent en positiv oplevelse at blive afskediget, men er afskedigelsen blevet gennemført på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere over det og videre i deres liv. Er det til gengæld gennemført uprofessionelt, viser undersøgelsen, at medarbejderen typisk skal bruge længere tid til at komme over det og i et nyt job igen. Derudover har virksomheden også skabt en "badwill ambassadør", det vil sige, at den tidligere medarbejder går rundt og fortæller venner og bekendte om sine dårlige erfaringer med virksomheden og om den dårlige behandling, han har fået.

Der er derfor alt mulig grund til, at man som leder gør sit bedste for at være professionel, når en afskedigelse ikke kan undgås.

Hvad bør du overveje?

Det kan godt være, at du har en medarbejder, som du allerhelst ville slippe af med, hvis det stod til dig. Men inden du kaster dig ud i en afskedigelsessag, bør du overveje følgende:

- Hvad helt præcist er det, der gør, at jeg gerne vil skille mig af med den medarbejder?
- Ligger problemstillingen udelukkende hos medarbejderen eller har virksomheden også et ansvar?
- Er der overhovedet nogen, der direkte og konkret har fortalt medarbejderen, hvad man ikke er tilfreds med og hvad man ønsker medarbejderen skal gøre anderledes?
- Kunne det tænkes, at man med få ændringer i jobindholdet eller ved at flytte medarbejderen til en anden afdeling kunne løse problemstillingen tilfredsstillende for alle parter?

Det handler ikke om at beholde en medarbejder for enhver pris. Det handler om at behandle et andet menneske respektfuldt og at være meget klar på, hvad det er du gør og hvorfor du gør det.

En afskedigelse bør ikke komme bag på nogen

Undersøgelsen viste, at afskedigelsen kom fuldstændigt bag på lige knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen. Det at blive afskediget uden varsel er som oftest en chokerende oplevelse, som betyder, at medarbejderen ofte vil skulle bruge mere tid på at bearbejde oplevelsen og ofte vil der også gå længere tid, inden medarbejderen kommer i job igen.

En medarbejder bør altid konfronteres med utilfredsstillende forhold, hvad enten det handler om medarbejderens adfærd eller manglende evne eller vilje til at opfylde virksomhedens krav til medarbejderen. Det giver medarbejderen mulighed for at forholde sig til de utilfredsstillende forhold samt mulighed for at rette op på det. Hvis det skulle ende med en afskedigelse vil medarbejderen være forberedt og har haft en fair chance for at forholde sig til det.

Kend lovgivning og aftaler på området

Er der ingen vej uden om en afskedigelse, så sørg for at kende den lovgivning og de eventuelle overenskomster og lokalaftaler, der siger noget om afskedigelse. Det kan koste dyrt, hvis ledere begår fodfejl i afskedigelsesprocessen. Har du en personaleafdeling, bør du altid konsultere dem, inden du afskediger. Du kan typisk også hente hjælp i arbejdsgiverorganisationen, hvis virksomheden er medlem af en sådan eller hos virksomhedens advokat eller en anden professionel.

Forbered dig på, hvad der skal ske efter samtalen!

Inden du gennemfører samtalen, skal du have taget stilling til en lang række spørgsmål, som vil dukke op bagefter, eksempelvis:

- Hvor meget og hvad vil virksomheden gøre for at hjælpe medarbejderen videre.
- Hvornår skal medarbejderen holde.
- Hvordan skal den sidste tid forløbe.
- Hvordan sikrer du dig, at opgaverne bliver overdraget med respekt for alle parter.
- Hvad skal der kommunikeres omkring afskedigelsen.

Forbered dig mentalt til afskedigelsessamtalen!

Jeg har endnu ikke hørt om nogen leder, der har været fuldstændigt upåvirket af, at skulle gennemføre en afskedigelsessamtale. Det er ofte også en særdeles ubehagelig oplevelse for lederen. Derfor er det vigtigt, at du - udover selvfølgelig at have det juridiske på plads - også sørger for at være mentalt forberedt til samtalen. Det gør du blandt andet ved at erkende, at det er ubehageligt og sørge for, at du har nogle du kan tale med omkring dine oplevelser og følelser omkring opgaven både før og efter. Sørg for, at du er helt klar på, hvad du vil sige som begrundelse for afskedigelsen. Sørg for, at du har god tid. Det hjælper også at trække været dybt ned i maven, det tager toppen af den værste panik eller ubehag ved at skulle gennemføre samtalen.

Selve samtalen

Hvis dit mål er at gennemføre samtalen så professionelt som muligt, så er der en række spilleregler, du skal overholde:

- Sørg for, at I sidder uforstyrret i et kontor. Der må ikke komme nogen ind under samtalen og din telefon er selvfølgelig slukket eller stillet om.
- Fortæl kort og klart, at det handler om afsked og hvad der ligger til grund for din beslutning.
- Giv medarbejderen mulighed for at stille spørgsmål.
- Lad medarbejderen være der med sine følelser. Bliver medarbejderen vred, så lad ham få lov til at være vred. Bliver medarbejderen ked af det, så lad medarbejderen få lov at være ked af det. Anerkend medarbejderens følelser og forsøg ikke at bagatellisere dem eller at tale dem væk.
- Opstil de muligheder virksomheden har for at hjælpe medarbejderen videre.
- Spørg medarbejderen, hvad han eller hun har brug for lige nu. Det kan være lidt tid, det kan være mulighed for at snakke med en kollega, det kan være, at medarbejderen har lyst til at gå hjem lige nu og snakke om det videre forløb igen i morgen.

- Fastlæg et nyt møde, hvor I taler om det praktiske, det vil sige afvikling, samt igen hvad virksomheden vil gøre for at hjælpe medarbejderen videre.
- Udlever den skriftlige opsigelse og få medarbejderen til at kvittere.

Vi giver ordet til den afskedigede medarbejder

I den tidligere nævnte undersøgelse om afskedigelser spurgte jeg også deltagerne, hvordan en god afskedigelse efter deres mening skulle foregå. Her er et udpluk af de hundredvis af kommentarer:

"Den skal selvfølgelig først og fremmest gå efter de gældende regler. Dernæst syntes jeg det er så vigtigt, at man bliver hjulpet videre, med mindre man har stjålet af kassen. Det kunne være en genplaceringsmodel, et kursus, eller et pengebeløb, specielt hvis man har en arbejdsskade, som kan tage lang tid. Men en god dialog mellem parterne, er altid at foretrække."

"Det er altid trist at der sker afskedigelser og jeg tror ikke det kan gøres "smertefrit". Min chef + en kvinde fra HR afd. afskedigede mig og sad med våde øjne og det kunne jeg godt have undværet."

"På den mest menneskelige måde... glem alt om regler.. tænk på at det er et menneske det går ud over..."

"God forberedelse og varsel. Tilstedeværelse af kendte og tillidsfulde personer. Grundig og saglig forklaring. Fokus på at undgå skyldfølelse samt faglig, personlig støtte og opfølgning - også fra ledelsen."

"I dialog med medarbejderen - mulighed for at rette op. Begrundelse tydelig - velforberedt og den som skal afskedige kende personen, som skal afskediges. Hjælpe på vej efterfølgende, udtalelse, reference. Fortælle øvrige medarbejdere hvad der ligger til grund. I stedet for tabu. Giv medarbejderen mulighed for at afslutte arbejdsmæssigt og kollegialt på en ordentlig måde."

"Velforberedt både overfor den der bliver sagt op og dem der er tilbage - i vores tilfælde, havde dem, der var tilbage det sværest og flere fik psykiske knæk - ingen havde tænkt på, hvordan de skulle håndteres."

"En god afskedigelse er hvor medarbejderen i opsigelsesperioden stadig er en del af virksomheden og ikke bliver holdt uden for alle beslutninger og salgsmøder."

Der er faktisk meget at hente i kommentarerne. Du kan downloade undersøgelsen fra www.teglkamp.dk

Afsluttende kommentarer

Du kan måske synes, at ovenstående er meget tid og kræfter at bruge på en medarbejder, som ikke arbejder tilfredsstillende. Men tænk på, at afskedigede medarbejdere, der oplever at de har fået en fair og respektfuld behandling er mindre tilbøjelige til efterfølgende at tale grimt om virksomheden. Og i en tid hvor det kan være svært at skaffe nye medarbejdere, så bliver virksomhedens ry og rygte ekstra vigtigt. Du har ikke brug for at skabe "badwill-amabassadører".

Tænk også på, at den afskedigede medarbejder har kollegaer i virksomheden. Hvis de oplever, at deres kollega har fået en ordentlig behandling, vil det skabe mindre uro i organisationen og mindre tilbøjelighed til selv at overveje at søge væk.

Endelig så er det væsentligt nemmere for dig at gennemføre en afskedigelse, når du ved med dig selv, at du har gjort det på en ordentlig måde.

2. Dig og ledergruppen! – deltag i ny undersøgelse

Teglkamp & Co. tager temperaturen på arbejdet i ledergrupperne rundt omkring. Vi håber, at du vil give dit input til, hvordan du vurderer arbejdet i ledergruppen samt hvad du synes er vigtigt for at få en velfungerende ledergruppe. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min. Gå ind via vores hjemmeside www.teglkamp.dk og udfyld spørgeskemaet.

3. Teglkamp & Co søger formand til vores Advisory Board

Teglkamp & Co. har nu knapt 5 år på bagen. Vi har en god platform med gode kunder, spændende produkter og et godt navn. Vi er ambitiøse og vil gerne vokse. Vi vil gerne gøre de rigtige ting og undgå for mange fejltagelser, derfor har vi besluttet, at oprette et Advisory Board til at rådgive og støtte os i vores ambitioner. Første skridt er at finde en kompetent person, der som formand for Teglkamp & Cos Advisory Board har lyst til at engagere sig og være med til at føre vores ambitioner ud i livet.

Du kan hente hele stillingsbeskrivelsen på www.teglkamp.dk

4. "5 skarpe" om ledelse

Karsten Kjems er stifter og administrerende direktør i sonic branding. Karsten er uddannet datamatiker og tidligere arbejdet som softwareudvikler. Sideløbende med sin IT-karriere har Karsten arbejdet som producer og komponist, og er udøvende professionel trommeslager på 15. år inden for jazz, pop og rock samt indspillet flere plader. Derudover er han: Medstifter og grundlægger af Danish Sound Design - Center for Dansk lyddesign (IDL) Gæsteunderviser i lyd i medieproduktioner på Den Grafiske Højskole i København, Skolen for Visuel kommunikation og er tilknyttet censorsekretariatet Skribent og foredragsholder Karsten har et bredt erfaringsgrundlag og stort netværk inden for både musik og erhvervslivet - og forstår at forene de to verdener. Udover at tilbyde de klassiske musikproduktionsydelser har han specialiseret sig i udvikling og implementering af lydidentiteter til virksomheder og brands.

1) Hvorfor blev du leder?

Før jeg startede sonic branding, arbejdede jeg som softwareudvikler i hverdagene i et IT-firma, og i weekenden var jeg udøvende musiker. Jeg har en uddannelse som datamatiker og en baggrund som professionel musiker. Men ingen af delene havde jeg lyst til at lave 100%, så jeg følte mig altid lidt splittet, og havde svært ved at forene begge mine kompetencer i et og samme virke. Derfor, efter at have fået erhvervscoaching hos Teglkamp & Co, valgte jeg at starte min egen virksomhed sonic branding, hvor jeg kunne forene begge mine verdener,

netværk og kompetencer.

I dag, 3 år senere, med 5 ansatte føler jeg virkelig at jeg udnytter alle mine kompetencer i et og samme hverv som leder og direktør i mit eget firma. Jeg synes at det er utroligt spændende at få en ny forretning op at køre og ikke mindst se hvordan jeg som leder kan udvikle mig selv og mine medarbejdere og skabe en spændende arbejdsplads.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Som chef og leder for et nyt produkt (lydprofil) og nyt forretningsområde, er det vigtigt for mig at jeg holder hovedet koldt og holde fast i vores strategi og ser længere ud i fremtiden. Det kan være en udfordring for mig som person der er handlekraftig og utålmodig og gerne vil se resultater her og nu.

Vi er nærmest ude at missionere om, at lyd er lige så vigtigt som det visuelle, og det tager tid og kræfter at overbevise omverdenen om, at det GØR en forskel hvordan man lyder i for eksempel telefonen og produktpræsentationerne. Så derfor er min vigtigste ledelsesmæssige udfordring at lede, motivere og holde gejsten og vise vejen frem.

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

Jeg læser bøger om ledelse, biografier, og så sparrer jeg med min mentor, venner og bestyrelse og på den måde forsøger at lære og blive en bedre leder hele tiden. Jeg tror ikke at man kan lære at blive en leder 100% man skal kunne lide det og have flair for det. Dertil forsøger jeg at være den bedste udgave af mig selv, og leve ud fra devicen om, at det man gir får man igen. Så hvis jeg giver en masse positiv energi, velvilje og forståelse for mine medarbejdere, så får jeg lige så meget igen.

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

Ærlighed, selvindsigt, kompetent, handlekraftige og social intelligent. Jeg tror at fremtidens ledere skal kunne rumme flere blødere lederegenskaber. Jeg tror at "Den gamle arketype" af en stiv chef, der ikke viser personlighed eller indsigt og forståelse for de mere bløde værdier får svært ved at tiltrække og fastholde arbejdere.

I min tid i forsvaret var jeg på en større NATO øvelse hvor min funktion var at være bodyguard for vores nuværende General Jesper Helsø. Hans måde at bevare roen, overblikket og den gode tone i selv de mest hårdeste situationer var bemærkelsesværdig. Han behøvede aldrig at hæve stemmen eller udvise vrede til trods for at vi sov meget lidt den uge. Nu kender jeg ikke manden særlig godt, men han den måde hvorpå han udsendte overblik, ro og handlekraft uden at demonstrere det synes jeg var forbilledligt.

5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg er meget bevidst om stress, da jeg tidligere har været nede med en depression grundet længere varende stress. Jeg kan i dag bedre mærke og genkende mine egne signaler når jeg er ved at komme i farezonen. Så bruger motion, løb og styrketræning som afstressning, samt bruger en coach og psykolog til at hjælpe mig med det mentale arbejde. De virker rigtig godt for mig. Jeg tror at det vigtigt at finde sine egne "heller" hvor man kan slappe af og lade op, og så er ligegyldigt hvilken aktivitet det er

5. DE SYV KARRIERE-DØDSSYNDER

Af Vibeke Vestergård

Bragt i Business.dk Søndag den 21. oktober 2007

De syv dødssynder har fået nyt indhold af den amerikanske forfatter John McKee, der har sat dem ind i en karrieremæssig sammenhæng – altså hvordan man absolut ikke må opføre sig, hvis man vil have succes i arbejdslivet.

John McKee arbejder som business coach og er forfatter til bogen: "21 Ways Women in Management Shoot Themselves in the Foot."

Dødssynd nr. 1: Hovmod

Den som rammes af hovmod tager gerne hele æren for resultaterne, selv om flere har andel i succesen.

Lad vær med det, siger John McKee til CNN.com. Kollegerne bliver irriteret, og vil efterhånden gøre alt for at underminere den hovmodige aspirants tiltusking af forslag og resultater. I sidste ende vil det hæmme din karriere, forklarer han.

Dødssynd nr. 2: Misundelse

Lad vær med at være misundelig over andres succeser. Det ødelægger dit eget selvværd. Brug hellere andres fremgang som motivation, lyder hans råd.

Dødssynd nr. 3: Vrede

Ifølge John McKee bliver vrede ledere opfattet som dårlige ledere, der sjældent inspirerer medarbejdere. Det giver dårligt renommé, bliver opfattet som både uprofessionelt og lidet troværdig, fastslår John McKee. Tøjl vreden. Put din ind i arbejdet, det vil overordnede og sågar medarbejdere påskønne, forslår John McKee.

Dødssynd nr.4: Griskhed

At springe over, hvor gærdet er lavest. Fy, fy, mener McKee. Fokuser på det lange seje træk og alle arbejdsopgaverne, hedder hans recept.

Dødssynd nr. 5: Dovenskab

Absolut ikke et smart vej at for følge. Fortidige præstationer tæller, men hver ny dag og hvert nyt projekt skal angribes, som om det gjaldt dit job.

Dødssynd nr. 6: Grådighed

I John McKees optik: Sats ikke alt på jobbet, i sidste ende giver det bagslag både på jobbet og på hjemmefronten.

Dødssynd nr. 7: Begær

Lad vær med at være misundelig over andres fremgang, og lad vær med at sukke over det, som du ikke har. Gør i stedet det bedste i den arbejdssituation, du netop befinder dig i.

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

6. Invitation til inspirationsmøde den 21/11 om Kompetenceudvikling

Få inspiration til at optimere kompetenceudvikling i din virksomhed. Få inspiration til at gennemføre en proces, hvor både ledelse og medarbejdere bliver involveret. Inspirationsmødet afholdes den 21. november kl. 14.00 - 16.00 i Industriens Hus, H.C. Andersens Boulevard 18, København.
Tilmeld dig via www.tegkamp.dk

7. Optimer dit arbejde i ledergruppen - Åbent kursus 28-29/11

Vil du gerne bruge dig selv bedre i ledergruppen? Vil du gerne blive skarp på hvordan og hvornår du kan bidrage til arbejdet i ledergruppen? Vil du gerne have nogle praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen? Teglkamp & Co har tilrettelagt et intensivt 2-dages kursus med henblik på at optimere den enkeltes arbejde i ledergruppen.
Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

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

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.tegkamp.dk eller kontakt os på info@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:

[Økonomichef – Liv & Pension](#) Lisberg

[Regional salgschef](#) Altikon A/S

[Project Managers \(Implementation\) – EMEA/Global](#) ShipServ

[Forstander](#)

[Dagbehandlingscentret/Kløverhuset/Roskilde](#) Region Sjælland

[Key Account Managers til Danmarks bedste og sjoveste salgsafdeling!!](#) PROGRATOR gatetrade

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

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