

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2008

5. årgang

Udsendes til flere end 5.000

Kære læser!

Har du prøvet at google dit navn på internettet? Det har dine kommende medarbejdere til gengæld med stor sandsynlighed. Og hvis de ikke kan lide, hvad de finder af oplysninger om dig, kan det godt være, at de slet ikke vil ansættes hos dig. Vi bringer en artikel der handler om at være bevidst om, hvad vi lægger ud på nettet.

Krisen som alle talte om i rigtig mange måneder fik vind i sejlene i oktober måned. Her over sommeren gennemførte vi en undersøgelse om den krise, som alle talte om. Resultaterne af undersøgelsen kan du læse om i dette nyhedsbrev. Selv med krise i virksomheden skal man overveje at skære alt det sjove og festerne helt væk. Det handler en artikel fra Business.dk om.

I dette nummer har Antonino Castrone, vicedirektør for koncern-økonomi på Københavns Universitet overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Ansøgerne Googler dig!**
- 2. Praktisk projektledelse – nyt kursus**
- 3. Alle taler om krisen ... - resultat af undersøgelse**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 5. Spar ikke festerne væk – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Og vinderne er ...**
- 7. Ledelse af forandringer – se dette og andre åbne kurser i efteråret**
- 8. Sparringspartner – mentor – coach – hvad har du brug for?**
- 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.

1. Ansøgerne Googler dig!

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

Man siger at medarbejdere vælger jobbet og de forlader chefen. Det skal forstås på den måde, at en af de hyppigste årsager til at medarbejdere vælger at søge nyt job er, at de er utilfredse med deres chef. Det er jo ret trist for en medarbejder at have et job, man er rigtig glad for og gode kollegaer, men det går altså bare ikke med chefen. Hvis man nu på forhånd kunne undgå den skuffelse at blive udsat for en dårlig chef? Det er der flere og flere jobsøgere, der har fundet ud af. De tjekker deres måske kommende chef ud!

Chefer bliver tjekket ud!

For nylig hjalp jeg et firma med at ansætte nye medarbejdere og faktisk var det mere reglen end undtagelsen, at de kandidater, vi havde indkaldt til samtale, havde gjort deres hjemmearbejde på mere end en måde. Kandidaterne havde selvfølgelig været inde på firmaets hjemmeside og læst grundigt rundt i hjørnerne. Det betød, at de kunne stille nogle ret skarpe spørgsmål omkring virksomhedens udvikling. Men de havde også helt styr på, hvem vi var. Flere af kandidaterne havde googlet os – chefen og undertegnede.

I dag skal man ikke have bevæget sig meget rundt, før man på den ene eller anden måde havner på internettet. At google nogen vil sige at gå ind på en af de store søgemaskiner – f.eks. Google og så prøve at skrive vedkommendes navn. Prøv det selv og man vil ofte kunne finde frem til de mest utrolige oplysninger. Måske har vedkommende på et tidspunkt deltaget i en bordtennis turnering og figurerer med resultatet – altså ved vi, at han spiller bordtennis og måske tabte stort. Det kan også være, at han har skrevet et indlæg eller holdt et oplæg på en konference. Det er jo i den mere harmløse ende.

Det kan også være, at man for 10 år siden var til en sjov weekend med gutterne i sommerhuset og nogle har lagt de meget festlige billeder på familiens website eller på Facebook eller et af de andre virtuelle netværk. Eller at ens ledelsesstil har været til offentlig debat, så vil man for altid ligge på nettet. Jeg mødte på et tidspunkt en tidligere topchef, som var blevet afskediget på grund af nogle uregelmæssigheder i embedsførelsen. Uregelmæssigheder som dog aldrig var blevet bevist. Nu er han for tid og evighed at finde på internettet, fordi der i den forbindelse blev skrevet en del i medierne omkring hans fratræden. Alt det kan kandidaterne finde på nettet og måske allerede her fravælge at søge en stilling hos den pågældende chef.

De tager referencer på dig!

Udover at man kan finde ufatteligt mange oplysninger om de fleste mennesker på internettet, så er der også den klassiske model at tage referencer. Almindeligvis er det arbejdsgiver, der tager referencer på medarbejderen, inden han eller hun bliver ansat i virksomheden. Men jeg oplever efterhånden ofte, at jobansøgerne på forhånd har taget referencer på den chef, de i givet fald kommer til at referere til. De bruger deres netværk til at finde frem til nogen, der kender chefen og så ringer de op for at forhøre sig, hvordan vedkommende er som chef.

Det er jobsøgers marked og ingen har lyst til at arbejde for en dårlig chef. Hvis nuværende eller tidligere medarbejdere giver dig dårlige referencer, så kan det godt blive rigtig svært at få tiltrukket dygtige kandidater til åbne stillinger.

Vidtrækkende konsekvenser

Faktisk synes jeg, at det er en god situation, at kommende medarbejdere tjekker deres chef ud. Det er med til at sætte overliggeren højt for god ledelse. Det betyder, at vi som ledere skal

være bevidst om, hvilken ledelsesstil vi har og hvordan vi i det hele taget udøver ledelse. Hvis vi ikke arbejder med vores ledelsesstil, kan det have langt mere vidtrækkende konsekvenser, end vi hidtil har forestillet os. Det har ikke kun betydning for de medarbejdere vi udøver ledelse over for. Det gør det også svært at tiltrække nye medarbejdere.

Hvis dine medarbejdere skulle ansætte dig!

Du kan selv gøre rigtig meget for at få gode referencer som chef. Åh nej, kan du tænke, skal jeg nu gå rundt og fedte for mine medarbejdere? Nej, det er slet ikke det, det handler om. Dine medarbejdere vil alligevel gennemskue dig, hvis ikke du er ægte i din ledelsesstil. Det handler om, at du skal udøve god ledelse.

I 2007 gennemførte jeg en større undersøgelse med knapt 400 deltagere om bl.a. forventningerne til deres leder. Og signalerne er meget klare. Hvis medarbejderne skulle lave et stillingsopslag til rekrutteringen af deres næste chef, ville det lyde således:

Vi har store forventninger til dig, men det vigtigste er at

- Du er troværdig og ærlig i din ledelsesstil
- Du har et godt overblik
- Du har en god selvindsigt
- Du inddrager dine medarbejdere i de beslutninger, der vedrører deres arbejde
- Du delegerer – både opgaver og ansvar
- Du er god til at informere
- Du lytter til dine medarbejdere og tager dem alvorligt og
- Du har en coachende ledelsesstil.

Et par spørgsmål du kan reflektere over:

1) Hvis dine kommende medarbejdere googler dig eller tager referencer på dig, hvilket billede tror du så, de ville få af dig?

2) Kan du søge på medarbejdernes stillingsopslag og matche deres forventninger til deres næste chef? Tror du de ville ansætte dig?

3) Hvor skal du sætte ind for at få bedre referencer fra dine medarbejdere?

2. Praktisk Projektledelse - 1/2-dags kursus

Dette er et kursus med tryk på **praktisk** og på **ledelse**. Kurset henvender sig til alle, der arbejder projektorienteret og som indimellem har ansvaret for opgaver, der involverer flere personer i løsningen.

Det får du med hjem:

Du bliver selvfølgelig ikke projektleder på et halvdagskursus, men du får:

- sat nogle begreber på plads
- tjeklister
- praktiske værktøjer
- inspiration til at arbejde projektorienteret

Du kan læse mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller kontakte os på tlf.: 4822 1141.

3. Alle taler om krisen

Resultat af undersøgelse

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Meget kan man sige om pressen, men ligegyldig er den ikke. 86% af deltagerne i Teglkamp & Cos undersøgelse om krisen mener, at pressen kan være med til at forstærke eller formindske udviklingen af en krise.

Den internetbaserede undersøgelse blev afsluttet i oktober måned. Undersøgelsen omfattede spørgsmål om hvorledes den enkelte opfattede en eventuel krise, om pressen har en rolle i forhold til udviklingen af en krise, om virksomhedernes reaktion i forbindelse med krisetegn. Dette og mange flere spørgsmål har vi fået svar på gennem vores undersøgelse.

I alt har 386 deltaget i undersøgelsen.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har flere end 100 af deltagerne valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Nogle af kommentarerne er gengivet i undersøgelsen. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

Vi tror ikke på alvorlig krise.

På trods af at der har været skrevet og talt meget om krise, så er deltagerne i undersøgelsen ikke så pessimistiske. Kun 6,5% mener, at vi får en alvorlig krise, mens omkring hver 3. deltager mener at vi lander på et mere realistisk vækstniveau. 4 ud af 10 mener, at der kommer en mindre krise i visse brancher.

Man forsøger at spare sig ud af krise.

Ifølge undersøgelsen vælger de fleste ledelser at styre uden om krise på klassisk vis ved at reducere omkostningerne, hvilket bl.a. betyder, at man afskediger medarbejdere.

Ledelsen bør udvikle sig ud af krise.

Deltagerne i undersøgelsen mener, at ledelserne i langt højere grad bør forsøge at udvikle sig ud af krisen i stedet for den klassiske at spare og reducere sig ud af krisen. Således mener over halvdelen af deltagerne, at man bør forsøge at finde nye markeder og knapt halvdelen, at man bør sætte flere midler af til innovation.

Pressen har indflydelse på udvikling af krisen.

Meget kan man sige om pressen, men ligegyldig er den ikke. 86% af deltagerne i undersøgelse mener således at pressen kan være med til at forstærke eller formindske udviklingen af en krise.

Pressen fokuserer på de negative historier.

Deltagerne i undersøgelsen er ikke i tvivl! Pressen dækker ikke samfundsudviklingen tilstrækkeligt nuanceret. Således mener over halvdelen af deltagerne at pressen udelukkende har fokus på de tendenser, der bærer i kriseretning. Hver 3. af deltagerne oplever, at det er svært at få pressen til at bringe de gode og positive historier.

Personlige kommentarer

Hvis væksten ikke er så høj som sidste år, men at man dog stadig kan notere en vækst, er man så i krise? Der er nogle brancher der lige nu er i krise og det har selvfølgelig en afsmittende effekt på andre brancher. Den generelle tillid eller mangel på tillid til fremtiden har stor betydning for i hvor høj grad krisen udvikler sig og får afsmittende effekt på øvrige brancher. Og det er her, at pressen har en stor betydning for den samfundsmæssige udvikling.

Hvis pressen vælger at skubbe på den vogn der hedder krise, så skal den blot fokusere på alle de dårlige historier og alle de tegn, man kan finde, der kan bære i retning af en krise. Hvis alle overskrifter indeholder negative budskaber for fremtiden, så er det svært for almindelige mennesker ikke at blive grebet af angst.

Virksomhedsledere er også almindelige mennesker. Bliver de grebet af panik, griber de i mange tilfælde til den klassiske løsning at forsøge at spare sig ud af krisen, lukke for udviklingsaktiviteter og afskedige medarbejdere, hvilket også denne undersøgelse viser. Undersøgelsen viser også, at de fleste mener, at vejen frem og ud af en eventuel krise er det stik modsatte - nemlig at sætte nye aktiviteter i gang, at fokusere på nye markeder og at sætte flere midler af til innovation, samtidig med at man selvfølgelig har et fornuftig greb om omkostningerne. Igen kan pressen være med til at skubbe i den rigtige retning ved at give et nuanceret billede af udviklingen, ved også at fortælle de gode historier og ikke mindst at fortælle om andre måder at håndtere en begyndende krise end nedskæringer.

Jeg håber, at denne undersøgelse kan være med til at få et mere nuanceret billede frem i medierne og ikke mindst at man i ledelserne rundt omkring undlader at lade sig gribe af panikken og foretage kortsigtede beslutninger og spare sig ud af problemener. Man skal jo huske på at alting har en ende – også eventuelle kriser. Og jo mere man har skåret ned på alt der er fremadrettet, desto sværere kan det være at komme i omdrejninger igen, når de gode tider kommer tilbage.

Hele undersøgelsen kan downloades på www.tegkamp.dk

4. "5 skarpe" om ledelse

Antonino Castrone (47),

Vicedirektør for Koncern-økonomi på Københavns Universitet, Cand.polit. og MBA.

Har en karriere i A.P. Møller - Mærsk bag sig med en række ledende økonomistillinger i hovedsædet på Esplanaden samt 2 år i Moskva som CFO for rederi aktiviteterne i Rusland og Østeuropa. Skiftede i 2007 til stillingen som Vicedirektør for Koncern-økonomi på Københavns Universitet.



1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Københavns Universitet har behov for en strømlining og effektivisering af sin administration, så målsætningerne om høj vækst i uddannelse og forskning kan gennemføres uden en stor vækst i de administrative ressourcer.

Vi arbejder meget med at standardisere og effektivisere vores måde at købe ind på, vores

håndtering af betalinger (vi betaler knap 200.000 fakturaer om året), vores håndtering af 5.400 forskningsprojekter, som hver især skal styres med eget budget, budgetopfølgning og regnskab.

Udfordringen består i at kommunikere om, og implementere, standardiserede processer og systemer samt gennemføre omorganiseringer i en omfattende organisation med mere end 60 organisatoriske enheder.

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

På Københavns Universitet har vi formuleret en række egenskaber for god ledelse, som jeg synes har generel gyldighed:

- Lederen er handlekraftig og sikrer tydelige beslutninger, der skaber gode rammer og resultater
- Lederen har fokus på det organisatoriske og forbedrer interne processer og styrker eksterne relationer
- Lederen er engageret og viser ægte interesse for medarbejdernes udvikling og trivsel
- Lederen har integritet og demonstrerer indsigt i egne styrker og begrænsninger
- Lederen griber hurtigt og sikkert ind ved problemer og konflikter
- Lederen informerer og involverer relevante interessenter.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Perioden fra 2005-07 som CFO i Rusland og Østeuropa lærte mig meget. Det var et internationalt miljø, hvor medarbejdere fra mange lande skulle spilles sammen. Samtidig skulle medarbejderne fra opkøbet af rederiet P&O Nedlloyd integreres uden for stor medarbejderafgang og tab af motivation. Her var meget hyppig og grundig kommunikation afgørende. Desuden var det en udfordring at udøve ledelse på tværs af de mange lande, hvor den geografiske afstand udgjorde en praktisk barriere. Det var helt nødvendigt med jævnlige besøg i landene og hyppig e-mail- og telefonkontakt.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg dyrker meget motion, 6-8 timers intensiv træning om ugen, og det giver en masse energi og god balance, som bestemt modvirker stress. Efterhånden er jeg blevet god til at identificere de symptomer, som jeg personligt mærker, når stress'en alligevel trænger sig på. Min koncentrationsevne nedsættes, jeg husker dårligere, og humøret påvirkes. Når jeg mærker én eller flere af de symptomer, bliver jeg meget opmærksom på at prioritere opgaverne hårdt og sørger for at få tilstrækkeligt med hvile og søvn.

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

For det første skal man gøre sig klart, hvorfor man gerne vil være leder. Der er stor forskel på at fortsætte som specialist sammenlignet med at være leder. Derfor skal ledelse være et tilvalg og ikke et valg, man foretager, fordi man måske ser det som afgørende for sin karriere. Når man først har gjort sig dette klart, er mit vigtigste råd, at man skal turde være sig selv som leder - det giver størst mulig integritet og troværdighed. Og så skal man være klar over og have lyst til, at ens hovedopgave bliver samspil med medarbejderne - daglig sparring, støtte, motivation, information, diskussion, konfliktløsning osv. Det er ikke bare et "nødvendigt onde", som følger med, og som skal overstås, men dette komplekse samspil ER selve ledelsesopgaven.

5. Spar ikke festerne væk

Af Karoline A. Markholst,

Bragt i Business.dk Søndag den 2. november 2008

Midt i finanskrisen kan det være vanskeligt at afse de store summer til snaps, julegaver og dyr underholdning. Men firmajulen er et uklogt sted at spare.

Midt i finanskrisen sparer mange virksomheder, hvor de kan. Og det kan være fristende at spare på udgifterne indadtil i organisationen.

Men firmajulen og andre sociale arrangementer for personalet i årets løb kan være et uklogt sted at spare, mener professor i strategi og ledelse, Anders Drejer fra Handelshøjskolen i Århus.

Han fortæller, at hvis virksomheden får sendt et uheldigt signal om, at firmaet er i krise, så kan de kvikkeste medarbejdere i værste fald begynde at overveje at søge væk til andre virksomheder.

»De rotter, der er de bedste svømmere, vil hurtigst forlade den synkende skude,« forklarer han og tilføjer, at hvis virksomheden slet ikke er i så alvorlig en krise, men firmafesten blot fik sparekniven at føle, fordi ledelsen opfattede den som mest undværlig, så har ledelsen begyndt en uheldig kædereaktion ved at give den opfattelse, at skuden er ved at synke.

Fest også i krisetid

Anders Drejer bakkes op af Kristian Nordstrøm Engberg, der er administrerende direktør i eventrådgivningsvirksomheden, Organizer, som blandt andet bistår virksomheder, når de skal arrangere firmafester.

»At beholde en udmærket julefrokost i en krisetid er et klogt signal at sende. Hvis man skærer ned i den eller helt fjerner julefrokosten, sender man et signal til de ansatte om, at der er krise – og hvis de ansatte tror, at der er krise, så leverer de ikke optimalt,« mener han og uddyber, at finanskrisen klart har effekt på virksomhedslederens lyst til at punge ud til snaps, underholdning og granpynt.

Det kan han se i sin kundebase, hvor flere og flere er så påvirkede af krisen, at de skærer i festbudgetterne.

Men Kristian Nordstrøm Engberg advarer dog virksomheder mod at nedprioritere – eller i værste fald bortskære – den årlige julefest, fordi den ifølge ham er et konkret bevis på virksomhedsledelsens glæde for de ansatte.

Vær klar i mælet

Anders Drejer, professor i ledelse og strategi, understreger, at det handler om kommunikation, hvis virksomheden er tvunget til at skære ned på alle fronter.

»Det værste er, når ledelsen tier stille og bare skærer i budgetterne uden at give tilstrækkelig forklaring. Så begynder medarbejderne at tale om ledelsen i stedet for med ledelsen,« forklarer Anders Drejer.

Omvendt kan en ordentlig kommunikation sikre den modsatte effekt.

»Hvis ledelsen får kommunikeret ud på ordentlig vis, hvorfor medarbejdernes fest i år er det, der er ramt af sparekniven, og hvis de har brugbare argumenter i baghånden, så vil ledelsen måske ligefrem blive opfattet som ansvarlig og klog,« vurderer professor Anders Drejer.

Kristian Nordstrøm Eng-berg mener, at mange virksomheder i år står i et betragteligt dilemma, fordi de gerne vil leve op til sidste års brag af en firmafest, men i år ikke har midlerne til at matche 2007.

»Sidste år brugte mange virksomheder store midler på julefrokosterne – simpelthen fordi de kunne. Nogle brugte også mange flere end nødvendigt. Man skal passe på med at gå over niveau i forhold til forventning, bare fordi man kan – for så kan overmålet næste år være forventningen, og da har man måske ikke råd til at matche. Det er det scenarie, som mange virksomheder står foran nu,« forklarer eventrådgiveren, der dog afviser, at en overdådig firmafest er lig med sorte tal på firmaets bundlinje og idyl over hele linjen.

»En dyr julefrokost er ikke nødvendigvis lig med sundhed i virksomheden, men det handler om de forventninger, man skaber hos gæsterne. Var festen året før dyr og stor i slaget, så forventer gæsterne et match i år.«

Et vigtigt frirum

Både Kristian Nordstrøm Engberg og professor Anders Drejer er enige i, at det vil være højst uklogt at spare hele julefrokosten væk. Professor Anders Drejer fra Handelshøjskolen i Århus forklarer det således:

»Sociale firmaarrangementer og julefrokosten især er meget vigtige for medarbejdere. Det er det frirum, hvor de bliver set. Det er en speciel oplevelse, som ikke kan fås i hverdagen, når lederen rejser sig og holder tale om året der gik – det vil de fleste være kede af at undvære,« siger han og tilføjer, at det for de færreste medarbejdere handler om, hvor mange penge, ledelsen bruger på festen, men om hvor meget tid og arbejde der lægges i den.

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

6. Og vinderne er ...

Mange af læserne tog imod opfordringen og anbefalede vores nyhedsbrev til andre. Vi siger tak til alle, der har anbefalet vores nyhedsbrev. Vi har trukket lod blandt anbefalerne og følgende har vundet:

- Allan Andersen
- Morten Lund
- Marie Ekstrand

Vinderne har fået besked.

7. Ledelse af forandringer – og andre åbne kurser i efteråret

Deltag i vores åbne kurser og inspirationsmøder i løbet af efteråret 2008. For at optimere udbyttet for den enkelte, kører vi med små hold. Hvis du vil være sikker på en plads, kan det

derfor være en god idé at tilmelde dig hurtigt. Alle kurser og inspirationsmøder kører flere gange i løbet af efteråret.

Du kan bl.a. vælge mellem følgende:

Ledelse af forandringer - 1 dag

Teglkamp & Co. har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

Optimer dit arbejde i ledergruppen - 2 dage

Vil du gerne bruge dig selv bedre 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.

Feedback et stærkt ledelsesværktøj - 2 timers inspirationsmøde

Få inspiration til at arbejde med feedback.

Læs mere på www.tegkamp.dk under Kurser eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. Sparringspartner, Mentor, Personlig rådgiver, Coach - Hvad har du brug for?

Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer og dine udfordringer med? Selvom man har gode kollegaer og chefer, så vil man som leder ofte have behov for sparre med en udenforstående person - en som ikke har forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: 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:

[Customer Service Manager Scandinavia](#) Helly Hansen AS

[Administrationschef til Advokatfirmaet Elmer & Partnere](#) Advokaternes Serviceselskab A/S

[Økonomidirektør](#) Lisberg

[Kommunikationschef](#) Copenhagen Business School

[Marketingchef](#) Pensam

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

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