

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.500

Kære læser!

Der kan være mange årsager til at en ledergruppe ikke fungerer godt – en af årsagerne kan være at ledergruppen er asymmetrisk. Vi bringer en artikel, som tager afsæt i 3 cases fra det virkelige liv.

Hvis du ikke vidste det i forvejen, så kan vi fortælle, at cheferne er mere end velkomne til julefrokosten. Vi præsenterer resultaterne fra vores store undersøgelse om firmajulefrokoster.

Derudover bringer vi også en artikel med tilladelse fra Business.dk. Artiklen handler om ledighed og at det ikke længere er pinligt at stå uden job. Susanne Teglkamp er blevet interviewet til artiklen.

Kim Staack Nielsen, Chairman og CEO for organisationen PID-Personalechefer i Danmark har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

God læselyst

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Har I en asymmetrisk ledergruppe?**
2. **Arbejd med ledergruppens adfærd**
3. **Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen**
4. **Cheferne er velkomne til julefrokosten – resultat af vores undersøgelse**
5. **Ledelse af alfahanner og primadonnaer - og andre inspirationsmøder**
6. **5 skarpe til en leder**
7. **Drop skammen over ledighed – en udvalgt artikel fra Business.dk**
8. **Køb en god bog**
9. **Lederstillinger**

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



## 1. Har I en asymmetrisk ledergruppe?

**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)



Ledergruppen er meget central for virksomheden og dens udvikling. Velfungerende ledergrupper kan skabe fantastiske resultater sammen med resten af virksomhedens medarbejdere. Hvorimod dårligt fungerende ledergrupper i bedste fald skaber middelmådige resultater og i værste fald kan køre virksomheden i sænk. Der kan være mange årsager til at en ledergruppe ikke fungerer godt – en af årsagerne kan være at ledergruppen er asymmetrisk.

At en ledergruppe er asymmetrisk er ikke det samme som, at den er uhomogen. Det er faktisk rigtig vigtigt at en ledergruppe er sammensat af forskellige personligheder og kompetencer. Og så er det selvfølgelig en betingelse, at man kan få forskellighederne i spil på den gode måde. Det er til gengæld meget vigtigt, at ledergruppen opererer ud fra det samme værdisæt.

Når jeg taler om asymmetriske ledergrupper, mener jeg de ledergrupper, hvor jeg oplever en form for ubalance. Jeg har gennem årene mødt en del asymmetriske ledergrupper, hvoraf jeg vil præsentere et par stykker i dette indlæg.

### Ledergruppen i ledergruppen

Når ledergruppen bliver for stor, kan der være en tendens til at man primært mødes for at orientere hinanden. Det er sjældent i de store ledergrupper at politikkerne bliver udviklet og beslutningerne tages. I de store ledergrupper oplever jeg ofte, at der er en lille inderkreds, der typisk lige har stukket hovederne sammen inden mødet og handlet de væsentligste spørgsmål af. Det betyder, at ledergruppen bliver asymmetrisk, fordi der i virkeligheden er en ledergruppe i ledergruppen.

Når man har en ledergruppe i ledergruppe bør man overveje om ikke man skal reducere antallet af medlemmer af ledergruppen, så den kan operere som en samlet ledergruppe.

### Når ledergruppen har en primadonna

I nogle ledergrupper har jeg oplevet at et enkelt medlem skiller sig væsentligt ud fra de andre. Det kan være at lederen opnår resultater, der ligger langt over de andre ledes eller det kan være at lederen har nogle kompetencer, der er helt unikke. Dette alene gør ikke ledergruppen

asymmetrisk. Men hvis den leder, som har disse særlige kompetencer samtidig primært arbejder for sig selv og ikke for gruppen og i øvrigt rummer nogle af de karakteristiske primadonna træk så som at være ekstremt ambitiøs, meget dedikeret og meget lidt tålmodig og rummelig over for andre, der ikke er på samme niveau, så vil ledergruppen let blive asymmetrisk. Jeg oplever ofte, at en sådan person kommer til at fylde meget ledergruppen – for meget og får lov til at sætte dagsorden i forhold til hans/hendes projekter, som ikke nødvendigvis er til hele virksomhedens gavn.

Når man har en primadonna i ledergruppen, så bør lederen af ledergruppen sørge for, at der også bliver plads til de andre ledere. En primadonna vil typisk søge meget opmærksomhed omkring egne projekter, den opmærksomhed kan den ansvarlige leder måske give uden for ledergruppens arbejde. Herudover er det vigtigt at få primadonnaen til at forstå, at alle i ledergruppen har en vigtig rolle at spille, derfor skal der også være plads til andet på dagsordenen end primadonnaens projekter.

### **"De gamle" og "de nye" i ledergruppen**

Det hænder at en ledergruppe har haft de samme ledere i mange år og på et tidspunkt sker der i løbet af relativ kort tid en fornyelse af op til halvdelen af medlemmerne. I mange tilfælde er det fuldstændigt uproblematisk og opleves som et frisk pust og alle har gavn af, at der sker en udskiftning i ledergruppen. Men i andre tilfælde opstår der en gruppering af "de gamle" de, der har været med fra starten og gennemlevet virksomhedens op og nedture og "de nye", de som kommer med inspirationen udefra og som er historieløse i forhold til virksomheden. Denne gruppering kan dels betyde, at det kan være svært for de nye at komme ind og med i ledergruppen. I andre tilfælde oplever de gamle ledere, at de nye ledere fuldstændigt overtager styringen og kaster vrage på alt det gamle og det som, de gamle ledere stod for.

Når der i løbet af kort tid sker en relativ stor udskiftning af medlemmerne i en ledergruppe, har den overordnede leder et stort ansvar for at sikre, at alle både gamle og nye ledere bliver integreret i en ny ledergruppe og hvor der er plads til nyt og gammelt, så længe det giver værdi for virksomheden.

### **Undgå asymmetri i ledergruppen**

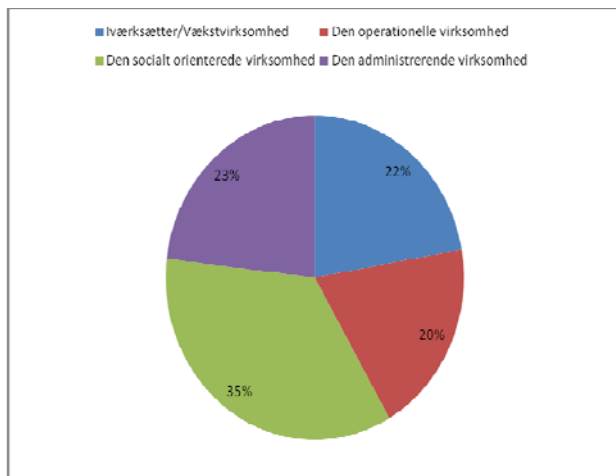
Hvis man oplever, at der begynder at være optræk til at ledergruppen udvikler sig asymmetrisk, så er det vigtigt at reagere og rette op. Gør man ikke det, kommer det i den sidste ende til at give støj både i ledergruppen og i resten af organisationen.

## **2. Arbejd med ledergruppens adfærd**

Gennem vores mangeårige arbejde med ledergrupper, kan vi se, at de bliver udsat for et stadig større pres om at vise resultater og at de som regel ikke har ret lang tid til at levere resultaterne. Derfor er der sjældent tid til lange udviklingsprocesser og mange døgnsseminarer. Teglkamp & Co. har derfor udviklet et værktøj for at give ledergrupperne en mulighed for at skyde genvej og med relativt enkle midler komme hurtigere i mål og levere de ønskede resultater.

### **Hvordan kan ledergruppen skyde genvej til resultaterne?**

Den ene form for adfærd er i sig selv ikke mere rigtig end den anden. Men i den enkelte virksomhed kan det være afgørende for virksomhedens resultater ja endda dens overlevelse, om ledergruppen tager risikobetonede beslutninger eller om ledergruppen lægger vægt på 100% sikkerhed og kvalitet.



Ingen vil vel bestride, at Danske Bank, Google, Københavns Kommune eller Carlsberg er meget forskellige virksomheder. For at føre hver af disse virksomheder frem til succes kræves forskellig adfærd for respektive ledergrupper. Hvis en virksomhed ønsker at følge i f.eks. Googles fodspor, må man gøre sig bevidst om, hvilken ledelsesmæssig adfærd, der kræves.

Altså

- 1) Start med at definere jeres virksomhed – hvem er I og hvor vil I hen?
- 2) Find ud af hvilken ledelsesmæssig adfærd, der understøtter virksomhedens strategi
- 3) Afdæk hvilken adfærd I rent faktisk udøver i dag? (Her kan I få et hurtigt og godt grundlag gennem Management Behavior Analysis)
- 4) Find ud af, hvor I kan optimere jeres og virksomhedens resultater ved at ændre adfærd
- 5) Beslut hvor I vil ændre adfærd - og gør det!

En adfærdsændring behøver ikke at medføre store investeringer eller at være meget tidkrævende – tværtimod. Nogen gange er det nok at tage en beslutning nok om at gøre noget andet end det vi plejer at gøre og så rent faktisk føre beslutningen ud i livet. Gå ind på vores hjemmeside [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) og læs mere.

### 3. Udvikling 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.

Gå ind på vores hjemmeside [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) og læs mere.

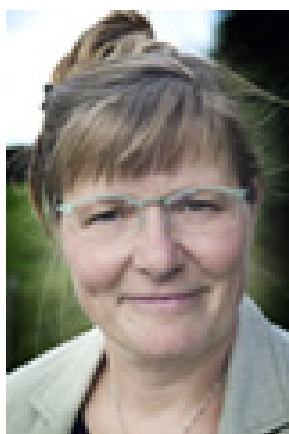
## 4. Cheferne er velkomne til julefrokosten

Resultatet af undersøgelse om julefrokoster

**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)



### Cheferne er velkomne til firmajulefrokosten

Uanset om nogle chefer skulle føle det lidt som en pligt at deltage i julefrokosten, så hersker der ikke nogen tvivl om, at cheferne er mere end velkomne til at deltage. Teglkamp & Co. har netop gennemført en undersøgelse om vores forhold til firmajulefrokosten. Flere end 400 har deltaget og 98% af alle adspurgte mener, at lederne også skal deltage i julefrokosten.

Af øvrige resultater fra undersøgelsen kan nævnes:

### Julefrokosterne er en integreret del af den danske virksomhedskultur.

På 9 ud af 10 arbejdspladser holdes der julefrokost. Hvad enten man er til julefrokost eller ej, så kommer man ikke uden om at forholde sig til dem, hvis man er ansat i en virksomhed.

### Chefen behøver ikke gå tidligt hjem.

Skal man som chef blive til feste slutter eller skal man gå tidligt hjem, inden festen udarter sig? Det spørgsmål har mange chefer stillet sig selv gennem tiden. Medarbejderne har ikke så mange betænkeligheder. Kun hver 7. medarbejder mener, at chefen skal gå tidligt hjem.

### Glem sprutten – det er hyggen der tæller.

Julefrokosten har indimellem haft et kedeligt ry, der handler om for meget spiritus og sidespring. Og det sker da givet også. Men det er slet ikke det, der af langt de fleste bliver opfattet som det væsentligste ved julefrokosterne. Ifølge deltagerne i undersøgelsen er de vigtigste elementer i en god julefrokost:

- 1) At man har det hyggeligt sammen (86% af deltagerne i undersøgelsen)
- 2) At man får mulighed for at snakke med kollegaer, man ikke ser til daglig (49% af deltagerne i undersøgelsen)

3) At der er god mad (39% af deltagerne i undersøgelsen).

Ikke en gang 1 ud af 10 peger på fri bar som et vigtigt element i julefrokosten. Ligesom mulighed for en flirt med en kollega også kun er vigtigt for under hver 20. deltager i undersøgelsen.

### **Ok at sløjfe julefrokosten, hvis økonomien halter.**

Vi solidariserer os i den grad med virksomheden, at vi er parat til at sløjfe julefrokosten, hvis økonomien i virksomheden halter. Selvom firmajulefrokosterne er meget indarbejdet i dansk arbejdskultur og julefrokoster holdes på flere end 9 ud af 10 arbejdspladser, så er hver 3. af de adspurgte altså villige til at sløjfe julefrokosten, hvis virksomheden er økonomisk trængt.

### **Personlige kommentarer**

Der er ikke mange begivenheder i en virksomhed, som samler så mange på tværs af alder, køn og stillingsniveau som årets julefrokost gør. Derfor bør ledelsen også have en klar holdning til, hvad man vil med julefrokosten. Skal den være en tak for indsatsen i løbet året til medarbejderne, skal den være en mulighed for at skabe god energi fremadrettet, skal det være der, hvor folk får lejlighed til at snakke sammen på tværs af afdelinger, hvor man integrerer nye og gamle medarbejdere, etniske danskere og medarbejdere af anden etnisk herkomst. Mulighederne er mange. Det vigtigste er, at man som ledelse forholder sig til at julefrokosten også er et ledelsesredskab, som man kan bruge mere eller mindre aktivt.

Herudover synes jeg også, at det er værd at notere sig, at man måske ikke nødvendigvis behøver at sætte alle sejl til og lave et meget spektakulært og dyrt arrangement. Det der tilsyneladende tæller er, at der skabes nogle rammer, hvor man kan have det hyggeligt sammen med kollegaerne.

### **Om analysen**

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i oktober/november 2010.

I alt 423 har deltaget i undersøgelsen. Besvarelserne er fordelt således:

- 267 mænd og 156 kvinder.
- 155 medarbejdere, 69 mellemledere, 95 afdelingschefer, 70 direktører og 34 andre.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 200 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Hele rapporten kan downloades fra vores website [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

### **Yderligere oplysninger**

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@tegkamp.dk](mailto:ste@tegkamp.dk)



## 5. Ledelse af alfahanner og primadonnaer - og andre inspirationsmøder

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

- Ledelse af Alfahanner og primadonnaer eller
- Introduktion til Teori U eller
- Hvad er ledelse i grunden 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.

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)

## 6. 5 skarpe til en leder

**Kim Staack Nielsen** er Chairman og CEO for organisationen PID-Personalechefer I Danmark. KSN er ofte indlægsholder på større nationale/internationale konferencer indenfor Human Resources. Han er initiativtageren til udstillingen Træfpunkt Human Resources, som er Nordeuropas største HR-messe.

KSN er ekstern censor på CBS og Syddansk Universitet på HA og HD studiet. Tidligere også ekstern censor på Ingeniørhøjskoler, Exportskolen i Herning med flere.

Han er HD'er fra Handelshøjskolen i Århus 1986 og bestyrelsesmedlem i paraplyorganisationen EAPM for europæiske Human Resources organisationer i 29 lande fra 2005 til 2009. 2009 valgt til vice president for EAPM for perioden 2009-2011. Sidder i repræsentantskabet for SeniorService samt i Advisory Board'et for Majorgaarden og tidligere i Danica Pensions udvalg for Sundhedsprisen. Sideløbende læser han pt. MBA og sidder i VL-21.

KSN har skrevet 2 bøger inden for personalerekruttering og jobsøgning.

### 1) Hvilke egenskaber lægger du vægt på hos en god leder

Vi møder alle ledere i dagligdagen enten egne eller andre eksterne leder, hvor vi evaluerer deres evner som leder. Hvad er det, der gør, at vi føler os tiltrukket af visse ledertyper, og andre finder vi frastødende. Lad os se på et par paradokser. Lad os starte med Stein Bagger – en persontype, som hvis han ikke havde svindlet, nok ville have stået som et godt eksempel på en stærk og tidssvarende leder – som var på forkant med sin lederstil, først på arbejde, sidst ud af døren om aften, og altid i god form og med en moderne ledelsesstil – lige på nær det punkt som hedder ærlighed. Se på en leder som Anders Fogh Rasmussen med lidt af de samme karaktertræk – dog helt klart med den forskel, her er ærlighed og fædrelandsfølelsen i højsæde. Man kan så spørge sig selv, om det blot er små brister, som skiller den gode leder fra den dårlige leder.

I skrivende stund er DR's generaldirektør et godt eksempel at studere. Plummer stod på mange måder med en synlig lederprofil, men efter sin tilbagetræden har flere lederskribenter i dagbladene beskrevet ham som en svag leder, som primært var valgt til mere at tilfredsstille politikkerne end at være en stærk leder, som kunne flytte og skabe innovation i en mastodont som DR. Efterfølgende tyer Plummer til urent trav – ikke af virksomhedsmæssige hensyn, men af personlige årsager, og lige præcist her springer kæden af for Plummer, for nu er vi ovre i Stein Bagger lederstilen, hvor personlig vinding træder i højsæde frem for organisationen.

En leder skal have så stor empati, at han eller hende har både fysisk og psykisk overskud til at magte både de kritiske og mere kaotiske situationer, som pludselig opstår. Havner man i det sorte hul, hvor man tror, man kan magte at overskride de etiske regler, som eksisterer for nutidens ledere, så må man tage konsekvenserne heraf.

Ledere skal have en høj forretningsmoral og især have indsigt i de forretningsmæssige forhold, som driver organisationen frem på en innovativ og økonomisk forsvarlig måde. Her i tiden på vej ud af finanskrisen er det ikke kun det økonomiske fokus – cash is king, som gælder. Forståelse for, hvor stor indflydelse organisationens stakeholders har i dag, kan være afgørende for om tommelfingeren vendes opad eller nedad – tænk blot på SuperBest og deres problemer med ompakning af kød. Det rammer lige ned på bundlinjen og på imaget.



## 2) Hvem vil du fremhæve som ledelsesmæssige forbilleder?

En stærk leder magter både at lede sin organisation gennem en krisetid men også at skabe udvikling, så organisationen konstant er på forkant i forhold til sine konkurrenter og samtidigt får fuld opmærksomhed fra omverden på en positiv måde – her står danske LEGO som et blændende eksempel, som i øjeblikket går sin sejrsgang verden over.

Sir Winston Churchill sagde efter Anden verdenskrig: Aldrig har så mange haft så få at takke for så meget – og det må man sige holdt frem til den første oliekrise i 1973. I dag her efter finanskrisen kan vi sige: Aldrig har så få gjort så mange ondt. Vi har alle lidt under få udspekulerede finansfolk, som kun har haft et mål – alt for egen vindings skyld.

I tiden fremover kommer vi til at se at de virksomheder, som bliver mere transparente, så stakeholders kan vurdere virksomhedens evne til at arbejde efter globalt krav om sustainability – sagt på godt dansk evne til at producere efter et levedygtigt grundlag for, produktion, kunder, medarbejdere og andre omkring virksomheden – og i den sidste ende, vil det også gavne shareholders positivt.

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

Personligt har jeg stået med ledelsesmæssige udfordringer, da jeg sideløbende med mit daglige arbejde som CEO for PID-Personalechefer I Danmark i 2009 også blev valgt til Vice President for EAPM. En paraplyorganisation for 29 europæiske lands HR-organisationer. Der er stor forskel på den nordiske ledelsesmodel og så den mere sydeuropæiske måde at forholde sig til medarbejderudvikling. Det har krævet mod og vilje at skulle kæmpe mod organisationer, som i deres udvikling lå lysår fra den nordiske ledelsesmodel. Hertil kommer så også lysten til forandring – det kræver et stort organisationstalent. Jeg er kommet et godt stykke af vejen med



forandringsprocessen i EAPM i et tæt samarbejde med foreningens President, Past President og Treasurer – men mange gange sagt – hvor skal vi danskere være glade for den åbenhed, velvilje og ikke mindst ledelsesstil, som giver danskerne mulighed for at udvikle sig, tage ansvar og være med til at dele virksomhedernes positive resultater – det er en danskhed ikke mange uden for Nordeuropa kender til.

#### 4) Hvilke råd vil du give til nye ledere, som er på vej frem?

Skal jeg give andre ledere og nytilkomne ledere et godt råd, så søg støtte i den danske kultur, Kirkegaard og Grundtvig har været grundlæggerne for vores homogene danskhed. Værn om denne ledelsesstil, som har udviklet sig gennem flere århundreder, og fasthold viljen til at give medarbejderne udfordrende opgaver i forhold til deres individuelle evner – det gavner både i dagligdagen og ikke mindst på bundlinje med ansvarlige medarbejdere, som er villige til at følge deres ledere gennem tykt som tyndt – hvilket også viser sig i undersøgelser år efter år – vi har verdens mest tilfredse medarbejdere – og lad os blive ved med det.

#### 5) Tænk over din egen lederstil

Tænk over din egen lederstil – er den åben, imødekommende? Søger du udvikling frem for status quo, og evner du at understøtte dine medarbejders eget initiativ til at udvikle sig i samme retning som organisationen – brug blot 5 minutter på dette tankeeksperiment – og du vil blive elsket som leder frem over – god jagt med din personlige udvikling.

## 7. Drop skammen over ledighed



Foto: Michael Bothager

Af [Ulla Gunge Hansen](#) Onsdag den 3. november 2010

**Mens det for få år siden kunne være pinligt at indrømme, at man var jobsøgende, har finanskrisen revet så mange - også virkelig dygtige folk - ud i ledighed, at det ikke længere er pinligt at stå uden job.**

Selvtilliden kan lide et alvorligt knæk, når der går dagpenge og ikke løn ind på kontoen, og jobtitlen er skiftet ud med betegnelsen ledig. Men i stedet for at putte med, at man er arbejdsløs, gælder det netop om at sprede budskabet, at man er arbejdssøgende. For mens ledige

under højkonjunkturen kunne mistænkes for at have svage faglige kompetencer, har finanskrisisens mange fyringsrunder kostet så mange dygtige mennesker deres stillinger, at arbejdsgiverne ikke længere er lorne ved de lediges evner.

Det fortæller flere karriererådgivere, som Berlingske Business har talt med.

»Du må godt være ledig i dag, for du er en del af en flok meget kompetente ledige. Det ved arbejdsgiverne godt, så det har ikke den samme negative effekt, som for to år siden, hvor du havde et forklaringsproblem, hvis du var ledig,« fortæller chef for karriererådgivningen Lars Moesgaard, CA a-kasse.

Rent forhandlingsteknisk er det en fordel at søge et nyt arbejde, mens man stadig er ansat. Når andre har tilvalgt dig som arbejdskraft bliver du nemlig automatisk mere interessant, fortæller Lars Moesgaard.

»Men er man først ledig, skal man signalere, at man er klar til nye udfordringer. Dem, der stadig er ledige efter seks-ni måneder, er dem, der ikke synliggør deres ledighed. Ingen ved, at de søger,« siger han.

Samme holdning har konsulent og karriererådgiver Susanne Teglkamp fra Teglkamp & Co..

»Det gælder om at styre uden om de store bunker af ansøgninger. Skal du søge sammen med alle andre, er det virkelig hårdt lige nu. Mange har succes med at få netværket til at arbejde for sig, åbne nogle døre, give et forspring. Det kan kun ske, hvis folk ved, du er jobsøgende,« siger Susanne Teglkamp.

Hun giver eksemplet, at hvis hun selv kom hos en kunde, hvis økonomichef havde sagt op, ville hun enten anbefale virksomheden en, hun kender, eller fortælle i sit netværk, at den stilling nu var ledig.

Som jobsøgende er det naturligvis afgørende, at man skiller sig ud fra mængden af ansøgere over for arbejdsgiveren. Ligesom da en 28-årig mand i januar skrev en 150 kvm. stor ansøgning i sneen foran den reklamevirksomhed, han søgte job hos. Det førte til en samtale, men en anden fik dog jobbet.

»Du behøver ikke at stille dig op med et skilt på Rådhuspladsen, men det kan være, at man kan skrive nogle artikler til en avis. Eller lave youtube-videoer, der visualiserer ens budskab, viser, at du er udadvendt, eller viser en jobsamtale med en selv,« siger Lars Moesgaard, der dog understreger, at ansøgningen til hver en tid skal passe det søgte job:

»Søger en virksomhed en kreativ og innovativ person, skal du afspejle det. Søger du en stilling, hvor du skal være strategisk tænkende, skal du passe på ikke at blive for popsmart. Vær troværdig og autentisk. Oversælg ikke dig selv.«

Faren ved særligt kreative ansøgninger er, at jobsøgeren ikke ved, hvem der modtager dem, advarer Susanne Teglkamp.

»Er det en helt fantasiforladt person, kan det virke helt modsat. Og hvis alle føler, de skal gøre noget ekstraordinært, kan det hurtigt blive for meget,« siger hun.

Begge rådgivere er enige om, at den gode ansøgning mest af alt kræver hårdt researcharbejde og skal vise, at ansøgeren har forstået virksomheden, hvad der er vigtigt for den nu, og hvad man kan bidrage med i den sammenhæng.

»Vær proaktiv ved at forsøge at løse nogle af de problemer, man tror, virksomheden har,« siger Lars Moesgaard.

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)

## 8. 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/>



## 9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone.

Held og lykke med jobjagten!