

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2011  
8. årgang  
Udsendes til flere end 5.700

Kære læser!

Ingen tvivl i mit sind, vi kan blive bedre ledere, hvis vi tør lade os udfordre. Læs artiklen og lad mig udfordre dig.

Du kan endnu nå at deltage i vores undersøgelse af, hvad der kendetegner den gode leder. Jeg håber, at du vil bruge 3-4 minutter på at besvare det korte spørgeskema.

Aaja Chemnitz Larsen, direktør for Velfærdsforvaltningen i Kommuneqarfik Sermersooq på Grønland har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

Jeg gør også opmærksom på, at du på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) kan læse alle de gode artikler, som vi tidligere har bragt her i nyhedsbrevet



God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Tør du blive udfordret?
2. Hvad synes du kendetegner den gode leder?
3. Kick off på visions- og strategiarbejdet
4. Er du med i relevante og gode netværksgrupper?
5. Udvikling af ledermøderne
6. 5 skarpe til en leder
7. Stil skarpt på projektledergruppen
8. De 5 mest læste artikler i oktober måned
9. Mange ansatte i venteposition
10. Lederstillinger

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

## 1. Tør du blive udfordret?

**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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



*4. og sidste modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding gav også stof til eftertanke. Et indlæg fra ejerleder og CEO Allan Gross fra AS3 om strategiarbejdet i en ejerledet virksomhed satte fokus på det at turde lade sig udfordre af andre selvom man selv har den fulde beslutningskompetence.*

Det hænder, at vi sidder i situationer, hvor vi rent faktisk ikke behøver at spørge eller hente råd hos andre, vi kan bare træffe den beslutning, vi nu synes er bedst. Det kan være en ret berusende oplevelse at have den fulde beslutningskompetence og fristelsen kan være stor til at undlade at inddrage andre. For hvad nu, hvis de siger noget, som jeg ikke har lyst til at høre? Hvad nu hvis jeg får en indsigt, jeg ikke har lyst til at agere på? Artiklen handler helt overordnet om, at vi bliver bedre ledere, hvis vi tør lade os udfordre.

### Lad være med at spørge, hvis ikke du vil høre

Uanset hvilke position du sidder i – hvad enten du er afdelingsleder eller det rent faktisk er dig der ejer virksomheden – så vil du erfare, at din ledelse, dine beslutninger og dermed også dine resultater, kan blive så meget bedre, hvis du har modet til at lade dig udfordre. Vælger du at bede andre om at udfordre dig, skal du også være forberedt på, at du indimellem vil få nogle spørgsmål, som udfordrer dig på en måde, du ikke lige havde forestillet dig. Det er når spørgsmålet går lige ind og gør os forvirrede eller irriterede, at det måske er allermest vigtigt og givende at tage spørgsmålet ind og reflektere over det. Det er her, du som leder kan få allermest værdi af at lade dig udfordre. Vi kan jo alle lide at blive bekræftet og få at vide, at vi er gode ledere eller vi træffer gode beslutninger, men ros er sjældent det, der virkelig får os til at udvikle os eller vores ledelsesstil. Det er de udfordrende og svære spørgsmål, der oftest giver også det største skub og gør mest for os.

Lad være med at bede andre om at udfordre dig, hvis du reelt ikke er parat til at tage udfordringerne til dig og behandle dem seriøst. Jeg har af og til mødt ledere, der har opfordret til at blive udfordret på deres strategi eller andre centrale spørgsmål. Når så udfordringerne er kommet og det reelt betyder, at lederen skal ind og gøre en del af sit arbejde om, så har lederen gået i forsvarsposition eller har i grelle tilfælde sat et modangreb ind. Den leder opnår kun,

at andre ledere eller medarbejder fremover undlader at udfordrer beslutningerne og at beslutninger og den pågældende ledere i den sidste ende bliver dårligere.

### **Find de rette udfordrere**

Sørg for at vælge dine udfordrere med omhu. Find nogle, som har andre kompetencer og andre vinkler end dig. Find nogle som kan gøre dig klogere, som kan inspirere dig og som ikke bare taler dig efter munden.

Du kan finde dine udfordrere mange steder. Start med at se ind i din egen virksomhed. Hvis du har gjort dit arbejde godt, har du også ansat nogle særdeles kompetente mennesker, der vil blive glade for at blive opfordret til at udfordre dig. Af og til kan du faktisk finde dine bedste udfordrere blandt dine største kritikere. Det kan også være, at du skal samle dig et par udfordrere uden for virksomheden – mennesker som ikke har noget i klemme i forhold til virksomheden. Det kan være at du skal bruge dit netværk. Og det kan også være, at du skal købe dig til professionel sparring. Er du topleder er det vigtigt, at har en bestyrelse, der er sammensat således, at de kan stille dig de udfordrende spørgsmål. Sørg for at bruge din bestyrelse rigtigt til gavn for dig selv og virksomheden selvfølgelig.

### **Udfordrerens udfordring**

Lad mig også lige vende blikket på udfordreren, hvad enten du som udfordrer sidder i en bestyrelse, er leder eller er medarbejder. Inden du udfordrer, så tænk over, hvorfor du gør det. Udfordrer du lederen, fordi du vil hjælpe ham eller hende til at blive bedre? Eller udfordrer du lederen for at vise, hvor dygtig du selv er eller for lige at give lederen en lille lærestreg? Hvis du ønsker at lederen modtager din udfordring åben, så bør din indgang være at hjælpe og støtte ham eller hende til at blive bedre som leder og træffe kvalitativt bedre beslutninger.

Hvis du virkelig vil udfordre, så det rykker hos den du udfordrer, så lad være med at give gode råd. Vi er ofte hurtige til at dele ud af vores egne erfaringer og give gode råd. Men det er sjældent det, der virkelig rykker. Stil derimod gode åbne spørgsmål, der giver modtageren noget at tænke over.

### **Jeg udfordrer dig!**

Afslutningsvis vil jeg udfordre dig med et par spørgsmål:

- 1) Hvornår er du sidst blevet virkelig udfordret i en ledelsessag? Lyttede du? Hvad kom der ud af det?
- 2) Hvordan var udfaldet af sagen mon blevet, hvis du ikke var blevet udfordret?
- 3) Opfordrer du til at blive udfordret i strategisk vigtige beslutninger?
- 4) Har du samlet nogen gode udfordrere omkring dig?
- 5) Bliver du aldrig udfordret? Hvad kan være årsagen?

Hermed min udfordring til dig: Tag handsken op og lad dig udfordre!

## **Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Program-**

**me** er blevet oprettet og drives i samarbejde med INSEAD. Uddannelsen fokuserer udelukkende på strategi, innovation og ledelse og er designet til topledere.

Programmet er opdelt i fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to på INSEAD i Frankrig med professorer fra INSEAD.

Læs mere på [www.businesskolding.com](http://www.businesskolding.com)

## **2. Hvad synes du kendetegner den gode leder?**

Du kan endnu nå at deltage i undersøgelsen

Alle har en mening om ledelse. Men mener vi det samme? Hvilke ledelsesfaglige og personlige kompetencer, synes du er vigtigst hos en leder. Jeg håber at du vil bruge 3-4 min. på at svare på et par enkelte spørgsmål om ledelse.

Du kan gå ind via dette link: <http://web.questback.com/teglkampco/lederkompetencer1/>

## **3. Kick off på visions- og strategiarbejdet**

Er det tid at arbejde med visionen og strategien i ledergruppen? Start med et 2 timers Kick off møde i ledergruppen og få en energifuld og effektiv visions- og strategiproces.

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

## **4. Er du med i relevante og gode netværksgrupper - og bruger du dem effektivt?**

**Ann C. Schødt**, HD (O), forfatter og siden 2003 HR Manager i fire forskellige internationale virksomheder, i de tre med ledelsesmæssigt ansvar for HR-funktionen, som medlem af ledergruppen og den tværnationale HR-ledelse. I løbet af sin karriere har hun arbejdet i mere end 10 forskellige virksomheder; offentlige og private, fra et lille nystartet firma med to ansatte til en stor international koncern med over 160.000 ansatte, indenfor vidt forskellige brancher.

Siden 1. oktober 2011 selvstændig i Schødt Consult, som leverer behovsbestemt HR til små og mellemstore virksomheder. Afholder workshops om effektive netværk og etablerer netværk med fokus på udvikling og karriere.

Hvor megen tid bruger du på netværksaktiviteter? Hvad bidrager du med? Og hvad får du igen?

Du er eller har sikkert været med i en netværksgruppe, som du har betalt for at deltage i. De første møder virkede lovende; der var nogle interessante mennesker i gruppen, som fortalte om deres job, virksomheden hvor de var ansat eller forretningsidéen for deres enkeltmandsvirksomhed. De, der talte godt sammen, begyndte måske at ses indimellem gruppens møder. Senere var der nogen, der – positivt eller negativt – skilte sig ud med det de sagde, deres holdninger eller beretninger om, hvad de havde gjort i deres jobs. Gruppens hvedebrødsdage var ovre og i stedet florerede sympatier og antipatier på kryds og tværs. Måske opstod der ligefrem undergrupper og magtalliancer, der i yderste konsekvens fik nogle af gruppens medlemmer til at melde sig ud eller komme med undskyldninger for ikke at kunne deltage i netværksmøderne.



Hvad enten det er VL-grupper, branchenetværk eller erfa-grupper for ledere af specifikke fagområder, er der som regel et overordnet formål eller en formel fællesnævner for netværket, som netværket bliver etableret ud fra. Men ofte er de enkelte netværksgrupper tilfældigt sammensat i et forsøg på at blande bolsjerne.

Så længe alle deltager aktivt og bidrager nogenlunde ligeligt til netværksgruppens møder med formålet for øje og en positiv indstilling, går det som regel godt, og der er en konstruktiv og aktiv interaktion i gruppen.

Det er imidlertid min erfaring, at en netværksgruppe hurtigt kan tabe sit formål af syne og forvitre i gruppens interne sociale dynamikker. Man er enten for ens, og så kan der være en risiko for, at det mere bliver en hyggelig snakkeklub, fordi gruppen ikke har den diversitet, der gør, at sparring – og uenighed – bliver frugtbar, når man udfordrer hinanden med helt anderledes vinkler på de problematikker, man bringer op i gruppen. Eller også er man alt for forskellige, så man ikke oplever at have gavn af hinandens sparring og input, helt enkelt fordi man ikke forstår hinandens job og udfordringer. Endelig kan gruppens formål blive forældet eller uaktuelt, så den lige så stille og udramatisk går i opløsning, mens nogle af gruppens medlemmer måske bevarer kontakten og indgår i nye netværksgrupper sammen.

For snart halvandet år siden etablerede jeg en netværksgruppe med udgangspunkt i en personligheds- og intelligens-test. Jeg havde fra forskellige sammenhænge håndplukket en gruppe mennesker (M og K), der ifølge testen var meget udviklingsorienterede, ambitiøse og empatiske samt havde en IQ over et bestemt niveau. Udvikling og karriere var gruppens formål, og det stemte således overens med medlemmernes fælles adfærdstræk. Empatien gør gruppen rar at være i, fordi alle har en god føling med hinanden – og derfor er der også stor åbenhed, fortrolighed og gensidig tillid i gruppen. At medlemmerne intelligensmæssigt er på samme niveau er ikke et udtryk for en elitær udvælgelse, men mere en praktisk bekvemmelighed i erkendelsen af at lige børn – også rent intellektuelt – leger bedst. Da gruppen startede op var halvdelen imellem jobs, hvilket allerede efter få måneder ændrede sig, så nu er alle i jobs og flere af dem på højere niveau end før. En enkelt har fået sit første job som General Manager. Nogle af dem, som var i job fra starten, har truffet vigtige karrieremæssige beslutninger og gennemført dem med succes. Vi har altså hver især udviklet vores karriere – sammen.

Pointen med min beretning er, at du med mellemrum bør skabe dig overblik over dine forskellige netværksgrupper og evaluere relevans, kvalitet og effektivitet i forhold til din aktuelle situation.

Relevansen afhænger af, om gruppens formål stemmer overens med din nuværende situation eller stilling. Hvis du eksempelvis har karrieremæssige ambitioner, er det relevant, at du indgår i et netværk, der kan støtte og styrke dig i din faglige og personlige udvikling samt give dig mulighed for at blive eksponeret for de afgørende beslutningstagere i forhold til karriere. Eller hvis du er ledig, er det relevant, at du indgår i et netværk, hvor du får kontakter til virksomheder, der kunne have brug for dine kompetencer. Hvis du er leder og ønsker at blive en bedre leder, afhænger relevansen af netværksgruppen af, om du er sammen med andre ledere, der kan give dig kvalificeret sparring, udfordre dig og støtte din udvikling som leder.

Kvaliteten af netværksgruppen afhænger af, om der er balance mellem dit bidrag i gruppen og hvad du får ud af at være med, igen set i sammenhæng med gruppens formål og din situation. Hvis du eksempelvis kun indgår i en netværksgruppe for at få kunder, kan der være underskud i vægtskålen for dine bidrag. Omvendt, hvis du altid deltager aktivt i alle møder, bidrager med tid, idéer, gode råd, feedback og relevante kontakter uden for gruppen, men ikke oplever selv at få brugbare idéer, sparring eller feedback, så er der overvægt i bidragsvægtskålen. I begge situationer er det måske ikke det rigtige netværk du er med i. Hvis du derimod oplever en god overensstemmelse mellem dit bidrag og det, du får med dig fra møderne, er du højst sandsynligt kommet med i en god og rigtig netværksgruppe for dig – lige nu.

Effektiviteten kan med en lidt matematisk tilgang måles i en formel:

$(\text{Relevans} \times \text{Dit aktivitetsniveau}) + \text{Antal medlemmer i netværket} = \text{Effektiviteten}$

Hver parameter vurderes på en skala, f.eks. fra 1-5, hvorefter de forskellige netværksgrupper du er med i kan sammenlignes. Dermed får du overblik over dit samlede netværk og kan på et mere konkret grundlag vælge, hvilke netværksgrupper du skal investere din tid i, hvor du bedst kan bidrage og hvor du får mest ud af at være med.

Det interessante med netværk er, at hvis du starter med at give og bidrage, så får du også noget igen – men ofte noget andet, end du forventede, fra en uventet kant og på et helt andet tidspunkt. Så start med at give og se, hvad der sker!

## 5. 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.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og læs mere.

## 6. 5 skarpe til en leder

**Aaja Chemnitz Larsen**, 33 år, direktør for Velfærdsforvaltningen, Kommuneqarfik Sermersooq. Efter kommunesammenlægning i 2009 er KS verdens 2. største kommune arealmæssigt, dog med kun 22.000 indbyggere. Kommunen strækker sig fra Grønlands hovedstad Nuuk til den tidligere fiskerby i syd Paamiut over til de to byer på østkysten Tasiilaq og Ittoqqortoormiit. Kommunens navn betyder kommunen som strækker sig over indlandsisen.

Aaja er uddannet cand.scient.adm fra Grønlands Universitet samt RUC og er ved at færdiggøre Executive Management Program fra INSEAD. Aaja har været ansat i Bestyrelsessekretariatet, Selvstyret, Air Greenland A/S, FN i New York samt afdelingschef, Nuup Kommunea. Hun er nu ansat som direktør for Velfærdsforvaltningen, Kommuneqarfik Sermersooq.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Jeg kom fra en stilling som Associate Expert i FN i New York, hvor jeg arbejdede med oprindelige folks rettigheder. Jeg har altid som menneske været meget målrettet og jeg var bevidst om, at jeg gerne ville tilbage til mit fødeland Grønland, men at jeg også gerne ville prøve mine lederevner af, så jeg gik meget bevidst efter et lederjob. Jeg startede som afdelingschef for Socialafdelingen, hvilket jeg fik stor succes med og vi vandt bl.a. prisen som Årets Arbejdsplads 2007 i Grønland.



### 2) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg er meget bevidst om mit behov for at udvikle mig som leder, måske pga. at jeg er blevet leder i en rimelig ung alder, så jeg har altid læst en masse bøger med forskellige vinkler på ledelse. Jeg gik ellers i gang med en MBA på Henley, men blev uventet gravid og skulle starte på direktørjob på samme tid, så jeg prioriterede MBA fra. Jeg er netop ved at færdiggøre en lederuddannelse fra INSEAD via Kolding Business. Jeg har en mentorordning med den adm. direktør for GRØNLANDSbanken A/S Martin Kviesgaard og har været med til at opstarte to netværksgrupper for ledere; Morgendagens Ledere, Grønland samt Tamatta Akuusa om mangfoldighed i ledelse.

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

Inddragelse – fordi det skaber engagement og bedre resultater  
Handlekraft – fordi der er behov for en til at vise vejen og holde fast  
Strategisk tænkning – det er vigtigt at tænke langsigtet og være konsekvent  
Empati – fordi ledelse handler om mennesker og mennesker skaber resultaterne

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

Rent teoretisk er det Steen Hildebrandt, som jeg til stadighed bliver vildt inspireret af, fordi han snakker meget om de menneskelige relationer, som jeg tror på betyder meget i udførelsen af lederjobbet. Et andet forbillede er Stine Bosse, fordi hun for mig virker til at rumme både

det handlekraftige og det empatiske. Jeg tror vitterligt på, at man ved at inddrage medarbejderne også i udvikling af driften får afsæt til langt bedre resultater.

Endelig er jeg blevet meget inspireret af indiske Vineet Nayar, som har skrevet bogen "Employees first, Customers Second, som handler om at vende ledelses-trekanten og lade den store andel af medarbejdere blive inddraget i beslutningerne med den viden, de har om kundernes behov.

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

Søg viden blandt medarbejderne – de har ofte gode ideer til at udvikling af driften. Søg viden hos erfarne ledere, langt de fleste vil rigtig gerne øse ud af deres erfaring. Vær ydmyg, imødekommende men også handlekraftig, når der er behov for det. Jeg har en tese om at ledelse handler meget om den erfaring man opnår, men ligeså meget om ens personlige kompetencer. Gør dig fra starten af bevidst om din personlige ledelsesstil – hvad er vigtigt for dig? Hvilke værdier er du drevet af? Hvilke gode ledere har du selv haft, som du kan lade dig inspirere af? Endelig brug din intuition og din sunde fornuft.

## 7. Stil skarpt på projektledergruppen - fra enkeltstående projektledere til gruppe af projektledere

Mange uddannelser har fokus på projektledelsesdisciplinen. Til gengæld er det ikke så tit, at der stilles skarpt på, hvad det vil sige at være en del af en projektledergruppe. Det råder Teglkamp & Co. bod på med et forløb for projektledergruppen.

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

## 8. De 5 meste læste artikler i oktober måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i oktober måned:

[1\) Leadership - Hvor personlig er du?](#)

[2\) Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves](#)

[3\) Vi arbejder meget - resultat af undersøgelse](#)

[4\) Følere er fra Venus - Tænkere er fra Mars](#)

[5\) Hvordan laver man en god undersøgelse?](#)

Du kan læse dem på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 9. Mange ansatte i venteposition

*Af Christian Kurt Nielsen*

*Bragt i Business.dk Søndag den 30. oktober 2011*

Mange ledere og medarbejdere står på spring for at søge nyt job, når krisen løjer af.

Det er jo langt fra sikkert, at ord bliver til handling, men det er udtryk for en frustration, der må eksistere hos lederne, og som topledelsen af virksomhederne må tage alvorligt. Der kan også være mange forskellige årsager til, at lederne har det sådan: Måske er de oprigtig trætte af deres nuværende virksomhed, eller også har de bare lyst til at komme videre, men har ikke



haft mulighed for det det seneste stykke tid på grund af de udfordrende tider, som vi har været i siden krisens start.

## Kampen for at holde fast på medarbejderne

Jeg håber, at der er mange topledere i virksomhederne, der ikke ønsker, at deres ledere forsvinder eller sågar kun er i virksomheden, fordi de ikke kan finde et andet sted at arbejde. De bør tage det alvorligt og gå i gang med at finde ud af, hvordan det forholder sig hos dem.

Hvad kan man så gøre? Det er selvfølgelig forskelligt, hvad der motiverer og har betydning for hver enkelt person, men hvilke generelle kendetegn er der? Jeg kom til at tænke på bogen "First break all the rules", skrevet af Curt Coffman og Marcus Buckingham, som jeg også tidligere har omtalt her i Karrierepanelet. De har interviewet over 80.000 personer og spurgt dem til, hvad der har betydning for deres jobtilfredshed. Materialet giver dem grund til at påvise, at de virksomheder, der er i stand til få positive svar fra deres medarbejdere på nedennævnte 12 spørgsmål, ikke kun er mere produktive og fastholder kunderne bedre end andre virksomheder, men de er også nævneværdigt bedre til at fastholde sine medarbejdere.

## De 12 vigtige spørgsmål

1. Ved jeg hvad der forventes af mig på arbejde?
2. Har jeg de nødvendige værktøjer til at gøre mit arbejde rigtigt?
3. Har jeg på arbejde mulighed for hver dag at gøre, hvad jeg gør bedst?
4. Har jeg inden for de sidste syv dage fået ros og anerkendelse for godt arbejde?
5. Bekymrer min chef eller andre på mit arbejde sig om mig som person?
6. Er der nogen på min arbejdsplads, der opmuntrer mig til at udvikle mig selv?
7. Har mine meninger betydning på min arbejdsplads?
8. Får min virksomheds mission mig til at føle, at mit arbejde er vigtigt?
9. Føler mine kolleger sig forpligtet til at lave kvalitetsarbejde?
10. Har jeg en bedste ven på min arbejdsplads?
11. Har jeg inden for de seneste seks måneder talt med nogen om mine fremskridt?
12. Har jeg på arbejde haft mulighed for at lære og udvikle mig?

Lige hjemkommet fra efterårsferie blev jeg i weekenden konfronteret med et udsagn om, at helt op til 60 pct. af lederne i de private virksomheder vil søge væk fra den virksomhed, de er i i dag, når tiderne bliver lidt bedre. Nu kan der jo gå lidt tid, inden det sker, men det er ganske bekymrende, hvis de tal passer.

Hvis man som leder evner at skabe et miljø, hvor medarbejderne kan svare ja til spørgsmålene, så er der grund til at antage, at medarbejderne føler sig mindre motiveret for at forlade virksomheden. Så ja, en meget vigtig ingrediens i den samlede gryderet, der sikrer fastholdelse af medarbejderne er god ledelse både over for sine medarbejdere og ledere i virksomheden.

## Tjek spørgsmålene med jævne mellemrum

Jeg tror ikke, at det er en fornuftig strategi ikke at gøre noget, blot fordi man er overbevist om, at ens ledere/medarbejdere sandsynligvis bliver, hvor de er, fordi de ved, hvad de har og ikke, hvad de eventuelt får, hvis de kommer til en anden virksomhed. Jeg tror, at det kan være en god idé løbende at kigge på de ovennævnte spørgsmål og gøre, hvad man synes er rigtigt og rimeligt at gøre for at sikre, at der bliver svaret ja til så mange af dem som muligt.

Læs også: [Danske ledere skal lære at være kreative](#)

I store træk kan man sige, at man som leder eller medarbejder bliver på arbejdspladsen, fordi man ses, bliver rost, virksomheden bekymrer sig for en og ens nærmeste og vores fremtid, og fordi man realiserer sig selv hver dag, og fordi man kan påvirke vigtige beslutninger, fordi der

høres på en, og fordi man er stolt over sin virksomhed og over sig selv – og fordi man har gode venner på arbejdspladsen, som anstrenger sig og præsterer kvalitet. B

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)

## 10. 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!