

NYHEDSBREV AUGUST 2004

Kære læser!

Sommerferien er slut for de flestes vedkommende. Selvom sommeren først kom sent, håber jeg, at det er lykkedes jer at få ladet batterierne op.

I dette nyhedsbrev har Mikael Ballhausen overtaget stafetten til "5 skarpe" og besvarer 5 spørgsmål om ledelse. Herudover indeholder nyhedsbrevet en artikel med gode råd til at forbedre ansættelsesprocessen. Til lidt eftertanke er der et lille indlæg om modbilleder - altså personer som inspirerer os til, hvordan vi i hvert tilfælde ikke vil være eller gøre. Med dette indlæg om modbilleder, sender jeg også en opfordring til at sende mig et par linier om jeres egne modbilleder.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Ansættelser - en af lederens vigtigste beslutninger**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 3. Forbilleder eller modbilleder!**
- 4. Coaching som ledelsesstil - et kursus**
- 5. Markedsføring for små penge - et seminar**

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. Ansættelser - en af lederens vigtigste beslutninger

Af Susanne Teglkamp

At gifte sig eller få børn er nogle af de mest afgørende beslutninger, vi kan træffe i privatlivet - tilsvarende vigtig i erhvervslivet er beslutningen om at ansætte en ny medarbejder. Beslutninger, som vedrører mennesker, er altid vigtige. Derudover har beslutningen meget stor indflydelse på virksomhedens bundlinie.

En fejlansættelse koster

En fejlansættelse kan let i direkte og indirekte omkostninger koste, hvad der svarer til mellem ½ - 1 års lønudgift. Det forkerte valg af en ny medarbejder kræver en masse ledelsesenergi for at forsøge at rette op på fejlen. Det påvirker virksomhedens resultater negativt og det påvirker måske også virksomhedskulturen negativt. En fejlansættelse vil på et eller andet tidspunkt medføre enten at medarbejderen forlader virksomheden eller at vi bliver nødt til at afskedige medarbejderen igen.

Inden man slår stillingen op

Allerførst bør man gøre sig klart, hvilket behov, en ny medarbejder skal dække. Er det et behov som lige så godt kunne løses ved hjælp af de eksisterende medarbejdere ved f.eks. at ændre på fordelingen af arbejdsopgaver eller ændre nogle arbejdsgange? Man bør ligeledes gøre sig nogen overvejelser om, den nye medarbejders faglige profil og ikke mindst personlige profil. Overvejelserne skrives ned i en stillingsbeskrivelse. En stillingsbeskrivelse har mange formål. For det første hjælper det til at blive mere klar på, hvilke opgaver og ansvar, den nye medarbejder skal have. Dernæst kan stillingsbeskrivelsen bruges som afsæt til udformningen af stillingsopslaget. Stillingsbeskrivelsen kan bruges til at holde ansøgerne op imod. Og endelig kan stillingsbeskrivelsen også udleveres til interesserede kandidater, så de har større viden om, hvad det er, de går ind til.

At få fat i de rigtige kandidater

I dag får man let 200 ansøgere på et jobopslag. Det er selvfølgelig rigtig dejligt, at mange er interesserede i søge til ens virksomhed, men forestil jer, at I skal bruge bare 5 minutter på hver ansøgning! Det betyder, at det vil tage ca. 16 timer at læse ansøgningerne igennem. Hvis man nu er flere, der er med til ansættelsen så er det altså 16 timer for hvert medlem af ansættelsesudvalget. Man kan i mange tilfælde reducere mængden af ansøgere ved at være meget præcis i sit jobopslag. Det er her at et godt forarbejde med bl.a. udformningen af jobbeskrivelsen og stillingsannoncen efterfølgende vil kunne give tidsmæssige besparelser i ansættelsesprocessen. Hvis man får mellem 10 og 20 velkvalificerede ansøgere, der alle opfylder jobkravene, så har man jo rigeligt at vælge imellem.

Man bør også overveje, hvordan man vil slå stillingen op. Ved at slå stillingen op i dagbladene får man dels skabt fokus hos relevante kandidater og samtidig kan man profilere sin virksomhed overfor andre end lige jobsøgerne. Folk der ikke er aktivt jobsøgende scanner ofte jobannoncerne igennem i avisen, mens de f.eks. ikke går ind på de forskellige jobdatabaser på internettet.

De fleste stillinger bliver efterhånden også annonceret på internettet. Fordelen ved at anvende internettet er, at det dels er et meget billigt medie og dels ligger annoncen i en længere periode. Kandidater som ikke fik set søndagsavisen kan således se stillinger, som blev slået op for et par uger siden. Ulempen ved jobdatabaserne på internettet er, at man ikke får den generelle profilering af virksomheden og at man kun får fat i de kandidater, som er aktivt jobsøgende. Har man en hjemmeside, bør man selvfølgelig også lægge sine stillingsopslag på hjemmesiden.

Hvis det handler om en lederstilling på højt niveau, er man måske slet ikke interesseret i at gøre opmærksom på, at man har en ledig stilling. Det kan godt være, at man vil have den nye leder ansat, inden man melder noget som helst ud. I dette tilfælde kan man jo ikke bruge traditionelt annoncering. Her kan man vælge at bruge sin bestyrelse, som måske gennem sit netværk kan fremskaffe nogle kvalificerede kandidater. Det kan også være, at den bedste løsning er, at henvende sig til et af de mange firmaer, som arbejder med headhunting.

Annonceteksten

Det er meget almindeligt, at man hiver en gammel annonce op af skuffen og mere eller mindre genbruger annonceteksten fra sidste gang, man slog en stilling op. Det er som regel en meget dårlig idé. For det første er det sjældent at to stillinger er helt ens, for det andet går man glip af en unik chance for at komme med et unikt budskab og profilere sig. For det tredje bliver genbrug også opdaget af læserne og det efterlader et indtryk af en virksomhed, som kører deres ansættelser med venstre hånd. Nogen er meget kreative i jobannoncen, så kreative at selve budskabet drukner og man slet ikke får fat i de ansøgere, man egentlig henvender sig til. Derfor lav altid en unik annonce til et unikt stillingsopslag. Få et par andre øjne til at kigge annoncen igennem.

Forberedelse til ansættelsessamtalerne

Find ud af, hvem der skal være med til ansættelsessamtalerne. Som regel er det en god idé at involvere nærmeste leder, en medarbejder og en HR-medarbejder, hvis man har en sådan en. Forbered, hvem der skal sige hvad under interviewet. Find ud af, hvordan I vil præsentere virksomheden og jobbet. Lav en liste over de oplysninger, som I vil være sikre på, at I som minimum får fra kandidaterne.

Ansættelsessamtalerne

Mange vælger at nøjes med at afholde et interview og så tage en beslutning, når alle kandidaterne har været igennem interviewet. Det er min erfaring, at der kommer væsentlig mere kvalitet i ansættelsen, når man deler interviewet op i to dele. Til det første interview indkalder man typisk 6-8 ansøgere. Interviewet varer en lille time og handler primært om at afdække om kandidaten har den fornødne erfaring og de faglige kompetencer, der skal til for at løfte stillingen. Herudover handler det om at mærke, om den umiddelbare kemi er til stede og om kandidaten vil passe ind i virksomheden. På dette møde får kandidaten også en kort præsentation af virksomheden.

På baggrund af det første interview udtager man 2-3 kandidater til 2. Samtalen. Til dette interview skal man typisk sætte ca. 2 timer af. Her skal man forsøge at få afdækket kandidaternes personprofil, hvad motiverer dem, hvordan er deres arbejdsstil, hvordan samarbejder de, hvor er deres stærke sider og hvor er deres begrænsninger. Hvis man er en garvet interviewer, kan man godt afdække disse ting under samtalen. Men ellers kan det være en vældig god idé at støtte sig til en persontest.

Persontests skal gennemføres af kvalificerede personer, der er certificerede i den anvendte test. Hvis man har mange årlige ansættelser, kan det godt svare sig, at have medarbejdere i virksomheden - typisk HR-medarbejdere, som kan gennemføre persontesten. Hvis man har mindre end 5 ansættelser om året, bør man nok få foretaget persontesten ude i byen, da man med så få ansættelser ikke får den fornødne rutine og kompetence til at gennemføre persontest tilstrækkeligt professionelt.

Referencer

Selvom man er helt sikker på, at man til sidst har fundet den rigtige person, så er det altid en god idé at tage referencer. Man kan undgå mange grimme overraskelser senere hen. Jeg har været ude for at have fundet den helt rigtige kandidat til en økonomichefstilling og så på reference få at vide, at han faktisk var blevet fyret i forrige job, fordi der havde været uregelmæssigheder i regnskabet. Han blev ikke ansat. Tag altid 2-3 referencer, hvoraf mindst en af dem skal have været kandidatens chef i nyere tid. Tag kun referencer på den person, som I regner med at ville ansætte.

Ansættelseskontrakten

Ansættelsesaftalen bliver sluttet af med at få lavet en ordentlig og korrekt ansættelseskontrakt, der opfylder de krav, loven stiller.

2. "5 skarpe" om ledelse

Mikael Ballhausen, 48 år arbejdet med IT i over 20 år. Jeg har mange års erfaring som projektleder, projektchef, afdelingsleder og Vice President for Professional Services. Af firmaer kan nævnes Data Centralen, Mærsk Data, ALTA og endvidere T-Systems. Mit primære fokus i arbejdet har været at skabe et sundt forretningsgrundlag til kundernes og virksomhedens tilfredshed. At skabe en succes og være personen der gør forskellen.

1. Hvorfor blev du leder?

Efter at have arbejdet i IT branchen nogle år og blandt andet deltaget på en del projekter hvor del ansvar, som en naturlig del af arbejdet og processen, var landet på mine skuldre fik jeg for alvor smag for det at være leder. Modsat var jeg også meget bevidst om at det kunne være et "koldt" sted at være idet man som projektleder ofte står som en lus mellem to negle, idet kunden på ene side ofte presser på og gerne vil have flere ting leveret end aftalt ofte til samme pris og leveringstermin og på den anden side projektteamet som gerne vil have de oprindelige aftalte rammer at arbejde under. Jeg har lært at leve med det og har siden arbejdet som afdelingschef og medlem af direktionen.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer?

De største udfordringer, sådan som jeg ser det, er at få skabt et team omkring din person som du kan stole på og som vil være ærlige i samarbejdet. Det er specielt vigtigt, når du har mange mennesker i din afdeling, at du får skabt en struktur, der sørger for at hver eneste medarbejder i din afdeling klart ved hvilken rolle personen har, og hvordan hun ved hendes arbejdsindsats bidrager til at afdelingen indtjener og dermed eksisterer. Dernæst er det vigtigt at være nærværende, for at dine medarbejdere altid ved at de kan få din opmærksomhed, når det ønskes. Med andre ord de menneskelige aspekter må på intet tidspunkt glemmes for så går det for galt. Det er endeligt vigtigt at erkende at kun ved uddelegering får du også udført de opgaver som ligger på dit bord og at du derved sammen med din afdeling får skabt en succes.

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

Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder? Det er et yderst svært spørgsmål fordi der ikke findes et entydigt svar. Det kunne være let at skrive efteruddannelse, deltage på seminarer og kurser men det er ikke tilfældet. Det er naturligvis vigtigt at du som leder hele tiden henter inspiration på kurser og seminarer m.m. og blandt andet får lov til at diskutere med andre ledere, specielt hvor holdninger og meninger ikke har konsekvenser for din afdeling. På anden side udvikler du dig nok, ifølge min mening, allermost i din dagligdag hvor du helle tiden får gjort dig nye erfaringer. Det er dog vigtigt at du er bevidst omkring dine nye erfaringer og tager ved lære således at du gennemgår en naturlig udvikling. Det værste der kan ske er, at du gror fast, og at du mister overblikket og inspirationen som leder for så er det på tide at foretage sig noget drastisk.

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

For at besvare dette spørgsmål kommer igen min tid hos Mærsk op i mig. For mig at se er troværdig – et ord er et ord – den vigtigste karakteregenskab. Uden den fundamentale egenskab er det umuligt at skabe forretning. Der tales meget om partnerskab for tiden og det beror igen på troværdighed og tillid. Andre begreber professionel, engageret, dynamisk, innovativ, intuitiv, struktureret, karismatisk er alle begreber der kommer i anden række. Dermed ikke sagt at de er vigtige egenskaber hos den gode leder.

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

Ved besvarelse af dette spørgsmål er der ingen tvivl i mit sind. Bare det faktum at jeg har arbejdet 14.5 år i Mærsk gruppen indikere at der kun er et svar nemlig hr, Møller. Jeg ved godt at der er skrevet meget og fortsat skrives meget om hr. Møller men jeg har personligt følt det på min egen krop. Bare det faktum at gruppen meget tidligt valgte at have et specielt designet indslusnings og uddannelses program for medarbejderne, hvor et af de vigtigste punkter på agenda var holdningsbearbejdning viser i alt enkelthed en stor bevidsthed. Alene holdning til at det skal være sjovt at arbejde men at man må på intet tidspunkt glemme at der hele tiden skal tjenes penge siger alt.

3. Forbilleder eller modbilleder!

Af Susanne Teglkamp

Ofte tænker vi på forbilleder, når vi bliver spurgt, hvem der inspirerer os til at udvikle os og blive bedre til det, vi beskæftiger os med. Vi tænker på mennesker, som vi beundrer for deres viden, erfaringer, mod, måde at lede på, deres resultater og lignende.

Jeg er imidlertid blevet opmærksom på, at jeg i lige så høj grad inspireres af modbilleder. Gennem min karriere har jeg mødt en del ledere, hvor jeg har tænkt, at sådan ville jeg i hvert tilfælde ikke gøre, hvis jeg nogensinde kom til at beskæftige mig med ledelse.

Jeg husker tydeligt en af mine første joboplevelser, efter at jeg var blevet færdig med mit studie. På min første arbejdsdag blev jeg kaldt ind til samtale hos min nye chef. Det var første gang, jeg så hans kontor og det var overvældende. Der lå sager i store stabler overalt. Chefen pegede på et par særligt store stabler og sagde, at han gerne ville have at jeg afsluttede den sag. Jeg sank spyttet et par gange og spurgte, hvad det handlede om og hvad det var, han forventede af mig. Han sagde, at han desværre ikke havde tid til at forklare mig det, men nu kunne jeg kigge lidt i papirerne og så kunne vi siden snakke om det. Jeg fik flyttet alle papirerne ind på mit kontor og begyndte at bladere i dem - det var overvældende! Papirerne lå ikke i kronologisk orden, ikke i emneorden, der var overhovedet ikke hoved eller hale i dem. Gennem min læsning, fandt jeg efterhånden ud af, hvad sagen drejede sig om. Men hvad jeg skulle stille op med sagen var overhovedet ikke klart. Jeg forsøgte forgæves at få et klart svar fra min chef. Desværre var hans svar lige så rodede og uklare, som ordenen på hans kontor. Det lykkedes mig aldrig at få et svar, jeg kunne bruge til noget. Jeg fik selvfølgelig heller ikke lukket sagen. Mine frustrationer steg og det kan nok ikke undre nogen, at jeg ikke blev længe i det job.

Da jeg forlod det job, sagde jeg til mig selv, at hvis jeg nogen sinde blev leder, ville jeg aldrig lade en medarbejder i stikken på den måde. Jeg ville altid gøre mit bedste for at kommunikere

klart, hvad det var jeg forventede af medarbejderen, støtte opgaveløsningen undervejs med coaching og i det hele taget sikre mig, at medarbejdere kunne løse opgaven.

Ovenstående er et af de modbilleder, som har inspireret mig undervejs i min karriere. Jeg har flere modbilleder både gennem egne oplevelser og gennem oplevelser set fra sidelinien. Jeg er sikker på, at de fleste kan finde sådanne eksempler, som undervejs har gjort os rasende, frustrerede og kede af det, men som vi faktisk bagefter kan bruge til noget konstruktivt, hvis vi bruger dem som inspiration til, hvordan man ikke skal gøre.

Har du et godt modbillede, må du meget gerne sende mig din historie. En del af historierne vil jeg anvende i anonymiseret form i dette nyhedsbrev. Send din historie til ste@teglkamp.dk.

4. Coaching som ledelsesstil - et kursus.

Bliv bedre til at coache dine medarbejdere eller dine kollegaer!

Du introduceres til coaching som ledelsesstil gennem teori og praktisk træning. Du får indblik i coachingens grundlæggende teori og metode og kan efterfølgende begynde at anvende coaching direkte i det daglige ledelsesarbejde eller i forhold til dine kollegaer. Alt foregår i trygge og etisk forsvarlige rammer. Arbejdsformen er korte teoretiske oplæg, masser af praktisk træning og personlig feedback.

Vælg mellem følgende datoer

- 2. og 3. september,
- 30. september og 1. oktober eller
- 4. og 5. november

Læs mere på www.teglkamp.dk eller bestil detaljeret program på info@teglkamp.dk

5. Markedsføring for små penge! - et gå-hjem seminar

De fleste mindre eller mellemstore firmaer har ingen eller i hvert tilfælde meget små budgetter til markedsføring. Og skal man købe sig til sine markedsføringsaktiviteter, så får budgettet hurtigt ben at gå på.

Deltag på gå-hjem seminaret den 26. August kl 13.30. Susanne Teglkamp har som indehaver af et lille konsulentfirma gjort sig en lang række praktiske erfaringer, som hun gerne vil dele ud af. Med jer hjem vil I få en række helt konkrete ideer til markedsføring for ingen eller små penge. Herudover vil vi forsøge at generere summen af erfaringer med markedsføring blandt deltagerne. Deltagerne vil efterfølgende få tilsendt en opsamling fra mødet.

Rabat ved flere tilmeldte! 1 tilmelding koster 750 kr. 2 tilmeldinger koster 1.200 kr. 3 tilmeldinger koster 1.500 kr. og efterfølgende betales 400 kr. pr. tilmelding. Alle priser er eksklusiv moms.

Rekvirer program på info@teglkamp.dk eller hent det på vores hjemmeside www.teglkamp.dk