

NYHEDSBREV SEPTEMBER 2004

Kære læser!

Som leder har man de medarbejdere, man fortjener. For nogle vil det virke provokerende for andre vil det være en selvfølge. Den første artikel i dette nyhedsbrev uddyber påstanden og supplerer med en konkret case. Teknisk direktør Erik Frandsen har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse. Han er i sin besvarelse af de 5 spørgsmål om ledelse inde på noget af det samme, nemlig at man skal gøre sig umage som leder over for medarbejderne.

I dette nummer er der også blevet plads til en kommentar fra Rasmus Pedersen adm. direktør i IT-Jobbank. Han kommenterer på en artikel i sidste måneds nyhedsbrev. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at opfordre jer til også fremover at komme med kommentarer og forslag til indhold.

Så kan vi i øvrigt præsentere en ny service. På vores hjemmeside har I mulighed for at se de nyeste leder- og mellemliderstillinger, som er slået op på job- og karriereportalen StepStone.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Ledelse - du har de medarbejdere, du fortjener!**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Ansættelser - en kommentar!**
- 4. Teambuilding - et gør det selv seminar**
- 5. Lederstillinger - en ny service**

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. Ledelse - du har de medarbejdere, du fortjener!

Af Susanne Teglkamp

I den udmærkede danske film: Rembrandt følger vi en vaneforbryder i fyrrerne, som begynder at reflektere lidt over sit liv. Han erkender, at hans søn desværre slægter ham så meget på, at sønnen allerede har en lang karriere som kriminel bag sig. Han reflekterer blandt andet over en sætning, som hans tidligere kone ofte sagde - "Det er aldrig børnenes skyld". Og med det mente hun, at når børn udvikler sig i en uheldig retning, så skyldes det stort set altid, de vilkår og den opdragelse, som forældrene har givet dem.

Det er sjældent medarbejdernes skyld

Nu skal dette ikke handle om børneopdragelse, men der er en direkte parallel over til ledelse. Jeg mener på samme måde, at det oftest er lederens ansvar, når en virksomhed laver dårlige resultater, når der begås fejl, når medarbejderne er inkompetente, ufleksible, intolerante, ineffektive og hvad man ellers kan hæfte på af negative ord. Medarbejdernes adfærd er meget ofte et spejl på den ledelse, de har i det daglige.

En udviklingshistorie

På et tidspunkt coachede jeg en leder. Han startede med at give udtryk for, at han havde alt for meget at lave, fordi hans medarbejdere aldrig leverede, hvad de havde lovet. Han måtte selv lave deres arbejde. Han synes, at medarbejderne var ansvarsløse og fagligt udygtige. I det hele taget var han meget utilfreds med sine medarbejdere. Medarbejderne på den anden side gav udtryk for, at det sjældent var umagen værd at lave et større stykke arbejde, fordi deres leder alligevel lavede det om, blandede sig eller slet ikke gav dem noget feedback på deres arbejde. Medarbejderne var demotiverede og leverede virkeligt dårligt arbejde og dermed dårlige resultater.

Selvfølgelig startede jeg ikke med at sige til lederen, at han havde de medarbejdere, han fortjente. For jeg tror ærlig talt ikke, at han på det tidspunkt kunne se pointen i det. Han var stadig der, hvor han troede, at bare han fik nogle andre medarbejdere, så ville han kunne lave meget bedre resultater i sin afdeling. I stedet for spurgte jeg ham, hvordan han havde det med sin egen chef. Hvad var vigtigt for ham selv, for at kunne yde sit bedste som leder? Hvordan ville han selv gerne ledes? Det viste sig, at han selv lagde vægt på at være ordentlig klædt på til de opgaver, han skulle løse. Han ønskede at have ordentlig tid til at løse opgaverne, at have den fornødne indsigt eller at mulighed for at skaffe den. Han lagde også vægt på, at han havde det fulde ansvar og kompetence for løsningen af opgaverne. Han synes, at det var utåleligt, når hans leder traf beslutninger hen over hovedet på ham eller blandede sig ned i detaljerne.

Efter at vi således havde brugt noget tid på at definere, hvordan han selv gerne ville ledes, så han kunne yde sit bedste, vendte vi fokus mod hans medarbejdere. Første skridt var at spørge ham, om han selv praktiserede den ledelse, han gerne selv ville udsættes for. Nu var han en ganske begavet leder, så han kunne godt se pointen. Meget af den ledelse, som han udsatte sine medarbejdere for, ville han jo ikke selv bryde sig om. Han fandt frem til, at hvis han skulle aflastes mere, så skulle han også delegere mere til medarbejderne. Og hvis han ikke var tilfreds med medarbejdernes arbejde, skulle han ikke blot lave deres arbejde om, men prøve at fortælle dem mere klart, hvad han gerne ville have. Han kom også frem til, at når medarbejderne ikke var dygtige nok, så var det fordi, han havde forsømt at gøre dem dygtigere, altså sørge for at de udviklede sig både rent fagligt og personligt. Det tog selvfølgelig sin tid, men både lederen og medarbejderne udviklede sig og resultaterne blev meget bedre.

Har du de medarbejdere, du har fortjent?

Det kan være en provokerende tanke, at de resultater, vi opnår som ledere, bliver lige præcis så gode som den ledelse, vi udøver. Det er et stort ansvar, vi har som ledere og det er også en stor indflydelse.

Prøv i en stille stund at overveje, hvilke medarbejdere, du har fortjent? Og hvad gør du for at fortjene disse medarbejdere?

2. "5 skarpe" om ledelse

Erik B. Frandsen er 41 år. Uddannelsesmæssig baggrund. Civil Ingeniør (bygning) fra 1987 og HD (organisation) fra 1992. Teknisk direktør i Farum Kommune siden 2000. Arbejdede tidligere i Krüger fra 1987 til 2000 inden for spildevandsrensning, drift og afløb. Fritid: Tennis og badminton. Gift med Charlotte og har 3 piger i alderen 4-11 år.

1. Hvorfor blev du leder?

Det har altid optaget mig at få grupper og medmennesker til at fungere og arbejde sammen bedst muligt ved at tilrettelægge den enkeltes opgaver og funktioner således at det samlede resultat blev bedre end summen af den enkeltes bidrag. Det har lykkedes for mig og andre har også ment, at jeg har kunnet det. Det har været det bidrag, jeg har været bedst til at udvikle og fremme. Samtidig har jeg et godt overblik.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer?

Det er at sikre at arbejdsglæden og -betingelserne hele tiden er til stede, så medarbejdere og opgavernes løsning hele tiden er i top til glæde for alle. Både medarbejdere, kunder og arbejdsgiver får således det bedste resultat. Det er heri vigtigt at forsøge at fremme at mest mulig positiv energi tilføres alle til fælles glæde og bedste. Det er vigtigt konstant at prøve at være på forkant og bevare overblikket bedst muligt.

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

Jeg prøver at lytte mest muligt til de signaler jeg får fra stemningen på gangene og det daglige arbejde. Jeg søger til stadighed at holde en åben dialog, så vi hele tiden kan give ros og ris til gensidig inspiration og udvikling. Samtidig har jeg antennerne ude og deltager i kurser og seminarer, som man kan lære af. Jeg prøver også at lære af egne og andres oplevelser og at analysere, hvorfor ting gik enten godt eller skidt, så man ikke bliver for selvtilstrækkelig.

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

Jeg lægger størst vægt på ærlighed. Ærlighed er grundlaget for alle andre gode egenskaber: Troværdighed, tillid, ordentlighed, tryghed, lovlighed osv. Dernæst er overblik og at man kan bevare roen en god egenskab.

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

Først og fremmest skal man være sig selv. Man skal have tålmodighed og lade være med at opføre sig, som man tror andre gerne vil have man skal agere. Man må heller ikke være for ambitiøs eller for meget lederaspirant, den holder ikke i det lange løb. Ærligheden og virkeligheden indhenter en, hvis man ikke agerer, som man er inderst inde. Der er derfor nok nogle ledere som aldrig bliver rigtig ledere, hvis de ikke starter med at kunne lede sig selv. Hav selv-tillid, men husk at du ikke kan have succes som leder uden at dine medarbejdere trives og dermed leverer det, som "tegner firmaet". Medarbejderne er den vigtigste ressource og hvis man ikke får medarbejderne med på formålet, så er det i højeste grad udtryk for dårlig ledelse. Endelig vær realistisk i vurderingen af egen indsats.

3. Ansættelser - en kommentar

Rasmus Pedersen, adm. direktør i IT-Jobbank A/S har en kommentar til artiklen "Ansættelser - en af lederens vigtigste beslutninger" i sidste nyhedsbrev.

Det er ikke nødvendigvis korrekt, at folk der ikke er aktivt jobsøgende scanner jobannoncerne igennem i aviserne, mens de ikke går ind på de forskellige jobdatabaser på internettet. Hos eksempelvis IT-Jobbank har man et stort antal kandidater i databasen med en skjult profil. Det vil sige, at virksomhederne ikke kan finde disse kandidater. Ikke desto mindre er kandidaterne tilmeldt en jobagent, hvilket vil sige, at de får tilsendt nye jobs, der matcher deres profil. Pointen er altså at man godt kan ramme de passivt jobsøgende ved også at lægge stillingerne op på de elektroniske medier.

Rasmus Pedersen har også en kommentar til afsnittet i samme artikel om de stillinger på højt niveau, som virksomhederne af forskellige årsager ikke ønsker at annoncere åbent.

Ligesom kandidaterne kan ligge med skjulte profiler i databaserne, så kan virksomhederne også operere med skjulte stillingsannoncer. Har man en skjult stillingsannonce, er det kun de kandidater, som virksomheden selv søger ud og sender annoncen til, der får annoncen at se, via et password beskyttet link. På den måde kan virksomheden "nøjes" med at vise annoncen til relevante kandidater og markedet får dermed ikke besked om, at man er ude og søge en ny leder.

Tak for kommentaren. Det supplerer og tilføjer nogle nuancer til artiklen. Skulle nye læsere ønske at læse den artikel, der refereres til, kan den downloades på www.tegkamp.dk august måneds nyhedsbrev.

4. Teambuilding - et gør det selv seminar.

Teambuilding er meget andet end "Kanindræberkurser" og at gå ud at bowle. Teambuilding er en løbende proces, der handler om at udvikle sig selv og teamet, så teamet leverer bedre resultater.

I behøver ikke altid at hente konsulenter ind udefra til at arbejde med teambuilding. I kan også gøre meget selv. Ideen med dette seminar er at formidle en grundlæggende viden omkring teamets psykologi samt praktiske værktøjer til at arbejde internt i virksomheden med team-



building. Seminaret kan tilrettelægges som et 2 timers inspirationsmøde eller op til et 2 dages internatkursus. Valget er jeres!

Læs mere på www.tegkamp.dk eller bestil uddybende materiale på info@tegkamp.dk

5. Lederstillinger - en ny service!

Mange af de besøgende på vores hjemmeside er interesseret i ledelse. Derfor er vi glade for at kunne tilbyde alle de ledelsesinteresserede en ny service.

Teglkamp & Co. har indgået en samarbejdsaftale med StepStone A/S. Samarbejdsaftalen betyder, at du på vores hjemmeside kan se alle de nyeste leder og mellemliderstillinger, som er slået op på StepStone. Når der lægges en ny stilling ud på StepStone, ligger den også automatisk på vores hjemmeside.

Du kan på en nem og overskuelig måde få et overblik over, hvad der er udbudt af lederstillinger.

Se alle de nyeste lederstillinger på www.tegkamp.dk