

NYHEDSBREV OM LEDELSE

OKTOBER 2006

3. årgang

Kære læser!

Hvis du vil have en god karriere, er du nødt til selv at sætte retning og ikke mindst selv tage ansvar. For at kvalitetstjekke om du er på rette vej med din karriere, kan du stille dig selv en række spørgsmål. Dette og en række andre forhold kommer vi ind på i artiklen om karriereudvikling.

Apropos karriere, så har vi søsat et nyt spændende tiltag. Vi præsenterer spændende profiler, som lige nu er i spil til nye udfordringer.

Vi har stadig gang i undersøgelsen med fokus på uddannelse og udvikling, hvordan vi selv ser på det og hvilke muligheder, der gives for udvikling på arbejdspladsen. Vi håber, at du vil bidrage med dit svar.

Ernst Jensen, leder af Reva Trollesbro har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Og så sætter salgs- og udviklingscoach Kurt Skjold Larsen fokus på salgsudvikling og hvordan man undgår, at det bliver skønne spildte kræfter.

Indhold i dette nummer:

- 1. Karriere – lader du tilfældighederne styre?**
- 2. Kommer du på kursus? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Karriere - Spændende profiler i spil!**
- 5. De skønne spildte kræfter**
- 6. Kursus i medarbejderudvikling**
- 7. 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.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Karriere – lader du tilfældighederne styre?

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

For ganske nylig var jeg indbudt af en kreds af erhvervsledere til at udfordre dem på karriereplanlægning. Det der gjorde det til en anderledes og særlig oplevelse var, at erhvervslederne også havde indbudt Lakha Lama, som bor i Danmark. Lamaen var indbudt til at holde et oplæg om succes i livet. Lamaen fortalte sin livshistorie, som bl.a. indeholdt en flugt fra Tibet og at have mistet alt - hændelser der kunne have knækket mangen en dansker eller i hvert tilfælde gjort ham til en bitter mand. Men Lamaen kunne med stor overbevisning sige, at han var en lykkelig mand. En del af hans lykke lå i, at han ikke blev hængende i fortiden, for den kunne han ikke gøre om, at han var nærværende i nuet, at han havde positive håb for fremtiden og at han satte sig nogle mål for sit liv. Han havde også et andet vigtigt budskab, at du selv er ansvarlig for din personlige lykke. Hvis du lader din personlige lykke afhænge af, hvad andre mener om dig, gør med eller mod dig, så giver du andre magten over dit liv.

Og hvad har Lamaens indlæg så med karriere at gøre? Jo der er en klar parallel. Hvis du vil have en god karriere, er du også nødt til selv at sætte en retning og ikke mindst selv at tage ansvar.

Lad være med at handle i panik!

En del mennesker mistrives i den grad på deres job, at de bare vil have hjælp til hurtigst muligt at få et nyt job. De er næsten i panik. Deres umiddelbare strategi er, at skyde med spredehagl på det meste af det, der rør sig på jobmarkedet. Når man søger væk fra noget, er der temmelig stor risiko for at nissen flytter med. Så de ting du ikke kunne have i dit gamle job, vil måske også vise sig i dit nye job.

I stedet for bør strategien være at vælge hen imod. At lade ens valg være styret af noget man gerne vil hen til i stedet for noget man gerne vil væk fra. Din første opgave er således at finde ud af, hvad der driver dig og motiverer dig.

Styres din karriere af mål eller visioner?

Vi arbejder med visioner på vores arbejdspladser – men når det gælder vores karriere – så har de færreste en vision eller en sigtelinie.

I 1960'erne spurgte en professor fra Harvard Universitet ca. 1.500 elever, hvorfor de var på Harvard. 200 svarede, at de havde en vision, de ville realisere, 1.300 svarede, at de ønskede succes. 20 år senere undersøgte han, hvordan det var gået de studerende. Ud af de 1.500 studerende var 150 blevet dollarmillionærer. 149 tilhørte gruppen, der havde en vision, kun én kom for den gruppe, der ønskede succes.

Historien siger noget om, at ønsket at blive administrerende direktør ikke er tilstrækkeligt og ikke det der bærer. Derimod handler det om at have en idé – noget at brænde for – en vision. Og lade den personlige vision være ledetråden, så er der en større chance for rent faktisk at få succes med hvad dertil hører af gode jobs og høje lønninger.

Giv dig selv rum til at reflektere

Hvor tit stopper du op og forholder dig til, om du er på rette vej i dit arbejdsliv? Lad mig gætte, det sker ikke ret tit. Vi forholder os til så meget – men ikke så tit til os selv og vores karriere – kun når vi er utilfredse. Alt for tit lader vi dagligdagens gøremål og udfordringer fylde det hele. Den ene dag tager den anden.

Det er oftest tilfældigheder, der styrer vores karriere. Vi får en henvendelse, vi ser et spændende job, vi er trætte af vores nuværende job og så slår vi til. Det er sjældent en personlig strategi, der styrer vores valg.

De primære årsager til, at vi ikke er tilfredse med vores jobs og karriere er, at vi lader tilfældighederne råde, at vi ikke stopper op og reflektere over vores tilværelse og hvor vi er på vej hen.

5 Spørgsmål du kan stille dig selv

Hvis du vil give din karriere er kvalitetstjek, så kan du enten en stille stund for dig selv eller i dialog sammen med en samtale partner reflektere over følgende spørgsmål:

- 1) Hvordan trives jeg egentlig på mit arbejde? Har jeg flest af de gode dage, når jeg gør regnebrættet op?
- 2) Kunne jeg forestille mig at sidde i dette job om 5 år?
- 3) På hvilke punkter har jeg rykket mig om 5 år?
- 4) Hvad skulle gøre, at jeg er attraktiv på jobmarkedet om 5 år?
- 5) Søger jeg hen til eller væk fra?

Der er selvfølgelig en masse andre spørgsmål, der kan stilles. Det vigtigste er, at du stopper op en gang imellem og reflekterer over din karriere. At du tager dig selv alvorligt og at du tager ansvaret på dig for at få et lykkeligt liv herunder også en karriere, der giver dig mening, glæde og tilfredsstillelse.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 12/10-2006

2. Kommer du på kursus? – deltag i undersøgelsen

Vi sætter fokus på uddannelse og udvikling! Hvordan uddanner du dig og hvor meget tid bruger du på det? Hvilke muligheder har du for udvikling på din arbejdsplads? Dette og andre spørgsmål omkring uddannelse og udvikling håber vi, at du vil bidrage med dine erfaringer og holdninger.

Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/kursus/> eller gå ind på www.teglkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Ernst Jensen: leder af Reva Trollesbro i Hillerød. Uddannet håndværker. Siden efteruddannet indenfor drift, økonomi og ledelse. Udviklingsleder på vinduesfabrik. Skiftede i 1969 til revalideringsområdet for unge. Siden 1980 ledet 4 forskellige Reva virksomheder. Først som leder i Københavns Amt, og de sidste 7 år som leder af revalideringsvirksomheden Reva Trollesbro i Frederiksborg Amt.

I ca. 15 år arbejdet med opkvalificering af reva medarbejdere på Sjælland. Har i en årrække siddet i bestyrelsen for Reva Danmark og arbejdet med udvikling af Reva virksomheder i ind- og udland.

Frivilligt humanitært arbejde for handicappede børn i Asien i en årrække, bl.a. som fundraiser og som formand for bestyrelsen i Colourful Country.

1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Vi står lige foran en lukning af amtet og samtidig en sammenlægning med Hillerød kommune. Den strategiske udfordring er at finde vores plads i den nye organisation, og samtidig fortsat være en attraktiv leverandør for hele regionen, i særdeleshed den nordlige del af den nye region.

I forbindelse med sammenlægningen har vi fået en udfordring i en integration af 6-8 medarbejdere fra Hillerød kommune.

At fastholde engagementet i eget hus i en turbulent tid. At vi fortsætter med udvikling og samtidig raffinerer nuværende tilbud for på bedste/hurtigste måde, at få borgerne tilbage på arbejdsmarkedet.

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

Jeg har et stærkt netværk med ledere fra andre typer virksomheder. Vi er tæt på hinanden og drøfter ledelse generelt og især på det personlige plan, eksempelvis svære personalesager, større omstruktureringer, udfordringer i eget lederteam.

I eget hus tætte relationer til flere nøglepersoner, som holder mig til ilden, får mig ned på jorden, hvis ideerne er alt for vilde.

Desuden bruger jeg en personlig coach, som jeg ligeledes drøfter vanskelige ledelsesproblemer med.

Deltager jævnligt i efter/videreuddannelser med ledelsestemaer f.eks. sundhedsfremme, stress håndtering og coaching.

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

Tro på dig selv. Sæt dig klare mål med dit lederskab. Brug den nødvendige tid. Forsøg at få et godt overblik/kendskab, før du træffer din beslutning, og stå ved den også i modvind. Juster på kursen, hvis det er nødvendigt. Giv klare tilbagemeldinger både ved ros og ris.

Vær en realistisk optimist, det giver energi til andre.

Styrk de stærke sider hos dine medarbejdere.

4) Hvilke ledelsesmæssige udfordringer har du lært mest af?

At være leder i et team af ledere med forskellig faglig uddannelse og baggrund og med forskellige holdninger til ledelse, er en stor udfordring.

Det har været udfordrende og lærerigt at arbejde med en personalegruppe, som har vidt forskellig uddannelsesmæssig baggrund og jobberfaring, og samtidig i dagligdagen arbejder tæt sammen om fælles opgave.

Det har også været udfordrende og lærerigt med jævnlig jobskifte. Det har givet mig gode muligheder for at tage det bedste med i det nye job.

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

Positiv tilgang til lederjobbet.

Lederen skal gå foran og være synlig internt såvel som eksternt. hvis nødvendigt.

Skal have lyst til at være med i beslutningerne.

Skal være klar til at tage konfrontationen, hvis der er påkrævet

Lederen skal være troværdig, tillidsskabende, inspirerende og beslutningsdygtig.

Skal være teamplayer, have næse for at sætte det rigtige hold til opgaven.

Være opmærksom på medarbejderne, og styrke de svageste led i kæden.

Tro på medarbejdernes evne til at løse opgaverne, og ikke mindst give dem kredit/æren for de gode løsninger.

At lederen skaber tillid til, at det at fejle i en opgaveløsning, bliver gjort til genstand for læring.

4. Karriere - Spændende profiler i spil!

Teglkamp & Co. rådgiver i løbet af året mange spændende profiler omkring karrieren. Vi vil som noget nyt præsentere en eller flere af disse profiler i vores nyhedsbrev og på vores site www.tegkamp.dk

Teglkamp & Co. har et dybt kendskab til alle kandidaterne. Nogle af disse kandidater er af forskellige årsager ikke interesseret i at få deres navn ud i den brede offentlighed, derfor har de valgt at gå via Teglkamp & Co.

Vi formidler kontakten mellem kandidat og virksomheder.

Kandidater der er interesseret i at profilere sig på denne måde kan rette henvendelse til Susanne Teglkamp på tlf.: 4822 1141 eller via mail: ste@tegkamp.dk og høre om mulighederne.

Denne måneds profil har valgt at præsentere sig på denne måde:



Du kan downloade hele profilen på <http://www.tegkamp.dk/profiler.htm>

ANNONCE:



www.paajobbet.dk

Nyhed - mulighed for at annoncere!

Som noget nyt har vi åbnet mulighed for i begrænset omfang at annoncere i vores nyhedsbrev. Ønsker du at høre om mulighederne kan du kontakte Susanne Teglkamp på ste@teglkamp.dk eller ringe på 4822 1141.

5. De skønne spildte kræfter

Af Kurt Skjold Larsen, salgs- og udviklingscoach i Coachers, www.coachers.dk

Salgsudvikling – hvordan undgår man at indsatserne bliver til skønne spildte kræfter?

Mange salgsledelser har gennem tiden brugt masser af ressourcer i form af både tid og penge, på at sikre en relevant udvikling af salgsindsatsen, sælgerne og hele organisationen. En stor del af de investerede ressourcer giver bare ikke den ønskede effekt og dermed kun en dårlig return on investment. Hvorfor mon?

Én mulighed er, at udviklingsressourcerne anvendes som en slags "aflad" – salgsledelsen har måske fået at vide af virksomhedens øverste ledelse, at "der skal ske noget". Men det er heldigvis kun sjældent tilfældet.

En anden væsentlig årsag til at investeringerne kun bliver til omkostninger kan være, at organisationen og den enkelte sælger ikke har været motiveret for udviklingen!

Nogle få salgsudviklingsvirksomheder og konsulentvirksomheder gør præcis hvad kunden beder dem om. Og hvis der efterspørges en "peptalk" til et kick-off, eller et "kursus, der skal gøre sælgerne mere skarpe", så leveres denne vare. Men som nævnt mangler motivationen

ofte – sælgernes samlede og individuelle overbevisninger medfører, at de er "udviklingsresistente" – og tid og penge kan være spildte.

De fleste salgsledelser er enige om, at der grundlæggende kun er én ting, der virkelig betyder noget, resultaterne:

RESULTATER

Mange tænker naturligvis også over, hvordan og hvorfor resultaterne frembringes – og det sker jo simpelthen via sælgernes handlinger:

HANDLINGER

>>>

RESULTATER

Den gamle garvede salgsdirektør kunne før i tiden finde på at meddele sælgerne, at hvis de blot øgede antallet af kundebesøg eller -kontakter, ville resultaterne bedres tilsvarende. Men det ved vi godt ikke er sandt. Men igen, hvorfor ikke?

Jo, fordi det jo ikke er alle kundebesøg og –kontakter, der medfører et salg. Men det kan i lige så høj grad skyldes, at sælgernes fokus, tanker, motivation eller overbevisninger er negative.

NEGATIV OVERBEVISNING

>>>

NEGATIVE HANDLINGER

>>>

DÅRLIGE RESULTATER

Og selvom de dårlige resultater er bekymrende nok for salgsledelsen, er det ikke det værste! Det værste er, at den enkelte sælger – eller hele salgsorganisationen – får bekræftet deres ringe motivation eller negative overbevisning. Mange salgsledere er vant til at høre udsagn som "Hvad sagde jeg!? Man kan ikke booke kundemøder om fredagen (eller mandagen eller onsdagen)", "Markedet er for hårdt i øjeblikket", "Konkurrenten har bedre produkter og priser" etc. etc.

Hvad kan disse begrænsende overbevisninger dække over? Tja, det *kan* dække over en indarbejdet tendens til bortforklaringer – mange salgskonsulenter har for vane at finde begrænsende overbevisninger, hvis salgresultaterne udebliver. Men det kan også dække over en reel usikkerhed hos sælgerne, som igen kan skyldes forsømt kompetenceudvikling.

Og det er her vi finder svaret på spørgsmålet om, hvorfor udviklingsressourcerne risikerer at blive til en rigtig dårlig investering. Det er meget svært at udvikle sig, hvis man er overbevist om at éns forudsætninger er ringe. Og det er meget svært for selv meget professionelle og erfarne udviklingskonsulenter at få noget godt ud af en gruppe demotiverede sælgere med negative overbevisninger. Medmindre man starter med at ændre disse begrænsende overbevisninger.

Derfor bør ethvert udviklingsprojekt tage afsæt i en konkretisering af det mentale fundament sælgerne baserer deres indsats på. Og hvis organisationen er præget af negative tankesæt, er det hér de første udviklingsressourcer skal anvendes. Ellers kan udviklingsressourcerne meget nemt risikere at blive til en dårlig investering, eller helt spildte.

Derfor er det væsentligt at udfordre sælgernes overbevisninger, tanker og motivation. Det kan bla. ske via "storytelling", coaching og ved simpelthen at spørge sælgerstaben hvilke fordele og/eller ulemper det negative tankesæt medfører?

Det er min holdning at et menneske kun kan udvikle sig, hvis de negative tanker og begrænsende overbevisninger ændres til tilsvarende positive. Men når det sker, får man til gengæld en meget positiv kædereaktion:



Det lyder simpelt, og det er simpelt. Ligesom i mange andre sammenhænge giver den gode forberedelse næsten altid et godt resultat.

Det gode regelsæt til at undgå at spilde dine udviklingsressourcer er derfor;

- 1) Konkretisér dine sælgeres motivation og overbevisninger
- 2) Få hjælp til at ændre eventuelle negative og begrænsende overbevisninger
- 3) Først derefter kan du gå i gang med den egentlige salgsudvikling, og få en fornuftig return on investment af dine udviklingsressourcer.

God fornøjelse med udviklingen!

ANNONCE:

AVISEN.
SUMOBRYDNING VED
PERSONALEFEST
- NU STÆVNES FIRMAET

Thomson HR

En nyansat sælger forstuede foden til firmaets kick-off arrangement. Skal du betale ham erstatning?
Vi giver dig svaret. [Klik her »](#)

FORLAGET THOMSON

www.thomson.dk

Nyhed - mulighed for at annoncere!

Som noget nyt har vi åbnet mulighed for i begrænset omfang at annoncere i vores nyhedsbrev. Ønsker du at høre om mulighederne kan du kontakte Susanne Teglkamp på ste@teglkamp.dk eller ringe på 4822 1141.

6. Kursus i medarbejderudvikling

Virksomhedens succes afhænger i høj grad af evnen til at videreudvikle de kompetencer og det talent, der allerede findes i virksomheden.

Vi sætter strøm til dette velkendte udsagn!

På et kursus over 1½ dag, som afholdes af Wingmanager for HR professionelle, vil du få konkrete redskaber til at arbejde med udviklingssamtalen ved hjælp af personlighedstest. Susanne Teglkamp fra Teglkamp & Co. deltager som underviser begge dage.

Hent programmet på www.tegkamp.dk eller tilmeld dig direkte hos Rikke Stürup rs@wingmanager.dk

7. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Controlling Manager](#) - Siemens Flow Instruments A/S

[Erfaren salgschef - det offentlige marked](#) - Dell A/S

[Projektleder - Udvikling](#) - Rationel Vinduer A/S

[Marketing Director, Human Health and Nutrition](#) - Chr. Hansen A/S

[Personalechef](#) - Roskilde Universitets Center

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk