

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2007

4. årgang

Kære læser!

Nogle mennesker har en naturlig gennemslagskraft, kommer let igennem med deres budskaber og skaber en naturlig respekt omkring deres person. Andre skal måske arbejde lidt med det. I artiklen om at forøge sin gennemslagskraft tager vi udgangspunkt i 3 eksempler fra det virkelige liv.

Vi bringer resultaterne af en undersøgelse om afskedigelser. En undersøgelse som også læserne af dette nyhedsbrev har bidraget til. Tak for de mange bidrag. Du kan i dette nyhedsbrev læse om de interessante resultater, ligesom du kan gå ind via www.tegkamp.dk og se en debat om undersøgelsen, som Susanne Teglkamp deltog i på DR2 Deadline den 26. september.

Karsten Heiselberg, indehaver og direktør i Absalon Services har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Teglkamp & Co. har lavet en aftale, der indebærer, at vi kan udvælge og bringe artikler fra Business.dk. Denne gang har vi valgt at bringe en artikel, der handler om hvordan man kan tjekke om man er på vej til at lade sig ansætte hos drømmechefen.

Indhold i dette nummer:

- 1. Forøg din gennemslagskraft!**
- 2. Resultat af undersøgelse om afskedigelser**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Sådan får du drømmechefen – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 5. Invitation til inspirationsmøde den 21.november om kompetenceudvikling**
- 6. Kompetenceudvikling for alle! – nyt koncept**
- 7. Optimer dit arbejde i ledergruppen – Åbent kursus den 28-29/11**
- 8. Ledelsesudvikling gennem ledelsesspillet "BestBooking-Systems" - nyhed**
- 9. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@tegkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Forøg din gennemslagskraft!

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

Nogle mennesker har en naturlig gennemslagskraft, kommer let igennem med deres budskaber og skaber en naturlig respekt omkring deres person. Andre skal måske arbejde lidt med det. Alle kan imidlertid øge deres gennemslagskraft på forskellige forholdsvis enkle måder. I det følgende vil jeg give 3 eksempler fra det virkelige liv på måder, hvorpå du kan forstærke eller svække din gennemslagskraft.

Engagement og aktiv lytning

En af mine kollegaer fortalte at han på et tidspunkt deltog i opstarten på et nyt netværksmøde for ledere. Desværre havde han helt og aldeles mistet stemmen på det første møde. Der var 12 deltagere i netværket – alle mennesker som er vant til at tage ordet og være på. Mennesker med holdninger og meninger. Efter en kort præsentationsrunde, hvor han måtte konstatere, at han kun lige kunne viske sit navn og nogle ganske få andre oplysninger, gik snakken blandt alle de øvrige deltagere. På dette første møde skulle man fastlægge, hvad man ville bruge netværket til og hvordan man skulle arbejde. Der var en del, der var meget fremme i skoene, snakkede meget og fyldte meget. Og der var meget forskellige holdninger til, hvad man ville med dette netværk. Det interessante var, at min kollega kunne gå hjem fra mødet med en oplevelse af at have haft stor indflydelse og rent faktisk at være blevet hørt. Det fik ham efterfølgende til at spekulere over, hvad det egentlig var, der havde gjort, at han kom igennem, selvom han ikke havde nogen stemme.

I stedet for at give op og bare læne sig tilbage, satte han sig bogstavelig talt frem i stolen. Han lyttede meget engageret og nikkede og rystede på hovedet, når han var enig eller uenig i det der blev sagt. I løbet af mødet skete der umærkeligt det, at mange af de øvrige deltagere begyndte at se på ham, når de fremlagde deres meninger. På et tidspunkt blev han spurgt om sin holdning til et spørgsmål, selvom deltagerne vidste, at han kun kunne viske. Min kollega oplevede, at de øvrige deltagere lænede sig helt frem i stolen og koncentrerede sig om at høre hans viskende fremlæggelse. Det endte med at alle bifaldt, at min kollega til næste møde, skulle komme et større oplæg.

Engagement, nærvær og aktiv lytning gav ham i den sammenhæng en stor gennemslagskraft på trods af, at han rent faktisk ikke kunne sige noget.

Dit tøjvalg kan være afgørende

En af mine kunder fortalte for et stykke tid siden, at hun havde fået en henvendelse vedrørende et på mange måder spændende job. Hun havde sagt ja til at komme til en samtale. Virksomheden var indenfor IT-verden og meget amerikansk i sin stil. Der er ingen tvivl om, at min kunde havde kompetencerne til at udfylde jobbet og kunne løfte de udfordringer, der lå forude. Mit indtryk af hende er, at hun har massere af pondus og gennemslagskraft. Ikke desto mindre fik hun ikke jobbet med den hovedbegrundelse, at man vurderede, at hun ikke havde gennemslagskraft. Det kom noget bag på os begge.

Sammen analyserede vi, hvad der kunne være årsagen til, at hun blev opfattet som havende manglende gennemslagskraft. Det viste sig, at en væsentlig årsag måske skulle findes i hendes tøjvalg til samtalen. Hun havde haft en striknederdel og pæn matchende striktrøje i lidt sprælske farver. Meget pænt, men absolut ikke strømlinet og business-agtigt. Tøjet signalerede bestemt ikke gennemslagskraft. Så hun har lige fra starten givet interviewererne nogle forkerte signaler i forhold til, at de søgte en person med gennemslagskraft. Hun skulle,

hvis hun ville matche den virksomhed i stil have taget en pæn nederdel eller bukser med matchende jakke i mørke farver. Ikke for meget spræl men meget business-like.

Kend modtageren af dit budskab

På et tidspunkt kom jeg en del i en virksomhed, hvor de efter mange år med den samme havde fået en ny administrerende direktør. Den gamle direktør havde været lidt en faderskikkelse, en man altid lige kunne tage en snak med. Han kendte alle medarbejderne og havde styr på deres familieforhold. Han havde altid tid til at lytte og var i det hele taget en meget rummelig og tålmodig mand.

Den nye direktør havde en ganske anden stil end den gamle. Han var meget kontant, kort for hovedet, utålmodig og havde ikke tid til lange udredninger. Man skulle ikke komme til ham, hvis ikke man var ordentlig forberedt. Mange af lederne i virksomheden var lidt bange for den nye direktør og forsøgte at undgå ham. Det øgede ikke just hans respekt for dem. Men en af lederne valgte en anden tilgang. Han havde forstået, hvad det var der skabte respekt hos den nye direktør. Han sørgede derfor for at være godt forberedt, når han tog kontakt og ikke mindst - han var ikke bange for ham. Skulle han f.eks. drøfte en problemstilling, sørgede han altid for lige at advisere direktøren om, hvad emnet handlede om, så han kunne være forberedt. Han sørgede for at skitsere problemstillingen ganske kort, de mulige løsninger og hvad han anbefalede. Hvis direktøren henvendte sig til ham med et spørgsmål, som han ikke lige kunne svare på stående fod, så forsøgte han ikke at give et halvt svar. Han sagde, at han ville undersøge det og vende tilbage, hvilket han selvfølgelig gjorde hurtigst muligt. Han undlod heller ikke at sige direktøren imod, men altid på et sagligt og velargumenteret grundlag. Og direktøren lyttede og var til at formå at ændre holdning.

Pointen med denne case er, at lederen, der havde forstået at læse den nye direktør og tilpasse sin kommunikation, så den matchede, fik meget større indflydelse og dermed gennemslagskraft end de fleste af hans øvrige kollegaer.

Opsamling

Disse 3 historier fra virkelighedens verden viser, at du kan forøge din naturlige gennemslagskraft på flere måder:

- Gennem dit engagement
- Ved aktiv lytning
- Gennem valget af din påklædning
- Ved at læse og forstå de mennesker, du skal kommunikere med og
- Ved at matche din kommunikation til modtageren

Prøv næste gang du skal igennem med en vigtig sag også at være opmærksom på ovenstående punkter, Måske kan det lige være det, der hjælper dig til at komme igennem med din sag.

2. Resultat af undersøgelse om afskedigelser

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

I august måned 2007 gennemførte Teglkamp & Co. i samarbejde med StepStone A/S en større internetbaseret undersøgelse af afskedigelse, hvordan det opleves for den enkelte og hvordan det er blevet håndteret af virksomhederne.

Der indkom i alt 618 besvarelser. Besvarelserne er fordelt således:

- 281 mænd og 337 kvinder.
- 533 privatansatte, 37 kommunalt ansatt, 22 ansatte i staten og 26 andet

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 500 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.

Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

- Dårligt samarbejde med chefen er hyppigste afskedigelsesårsag. Når forholdet mellem chef og medarbejder er anstrengt, er der risiko for at samarbejdet på et tidspunkt må ophøre. Således har mere end hver 4. deltager i undersøgelsen prøvet at blive afskediget på grund af dårligt samarbejde med chefen.
- De færreste afskedigelser bliver gennemført professionelt. Det rammer hårdt at blive afskediget også selv det måske nok var ventet. Hver 3. afskedigede medarbejder karakteriserer afskedigelsen som meget uprofessionelt gennemført. Kun hver 5. betragter processen som professionelt gennemført.
- Virksomheder der hjælper medarbejderne videre opfattes mere professionelle. Undersøgelsen viser, at virksomheder, der hjælper afskedigede medarbejdere videre, bliver efterfølgende opfattet langt mere professionelle i deres håndtering af afskedigelsen end virksomheder, der intet gør for at hjælpe medarbejderne videre.
- Samarbejdsproblemer med chefen øger risikoen for uprofessionel afskedigelse. Undersøgelsen viser meget tydeligt, at når det drejer sig om samarbejdsproblemer mellem chef og medarbejder, så bliver det meget sværere for chefen at håndtere afskedigelsen professionelt.
- Professionel afskedigelse bringer hurtigere folk i job igen. Således viser undersøgelsen, at 45% af dem, der oplevede at blive afskediget på en professionel måde kom i nyt job inden for de første 3 måneder. Modsvarende var kun 37% af dem der var blevet afskediget på en uprofessionel måde kommet i job igen indenfor de første 3 måneder.
- Mere hjælp til medarbejdere, hvis årsag til afsked findes hos virksomheden. Virksomheden påtager sig et større ansvar for at hjælpe medarbejderne videre, hvis årsagen til afskedigelsen skal findes hos virksomheden, eksempelvis ved generelle besparelser, bortfald af arbejdsopgaver eller ved masseafskedigelser. Hvis årsagen til afskedigelsen skal findes omkring medarbejderens person og særligt ved dårligt samarbejde med chefen, så er der mindre hjælp at hente.

Forskellige citater fra undersøgelsen

Det har berørt mig meget at læse de mange bemærkninger, kommentarer og personlige beretninger fra deltagerne i undersøgelsen. Et par enkelte eksempler kommer her:

"Det er et stort chok lige pludselig at stå uden arbejde, når man ikke havde regnet med det (samme sted i 8 år og drømmejobbet. Savner sine gode kollegaer

og jobbet, som jeg var rigtig glad for. Svært at falde til i sit nye job, synes der ligesom mangler noget."

"Samtale foregik i en åben kantine, hvor andre medarbejdere gik forbi, hentede kaffe og kunne følge med i vores samtale. Det var meget ubehageligt og ydmygende."

"Min nærmeste chef ringede og hørte hvordan det gik med min depression. Hun ville gerne have at jeg kom forbi og sagde hej en dag, hvis jeg havde mod på det. Hun var faktisk oversød. Da jeg kom så fyrede hun mig."

"Det er ydmygende, nedværdigende og kan være direkte identitetstruende at blive afskediget."

"En svag bestyrelsesformand og misbrug af kommandoveje, private sammenkomster mellem dele af bestyrelse og enkelte medarbejdere/ledere. Bestyrelse der dækker over dårlige medarbejdere. - Dette er født til problemer, jeg betalte."

"Jeg er faktisk pissesur på virksomheden 4 år efter."

"Da arbejdet og den status du har på dit job betyder rigtig meget for ens egen person føles det som et dødsfald eller en skilsmisse."

"Jeg har aldrig talt om det og skammer mig, fordi det skete for mig. Jeg fik ingen hjælp fra min fagforening, fordi det ville de gemme til 'alvorlige sager'. Har ingen kontakt med mit gamle liv."

"Alt for mange ledere/chefer er konfliktsky hvilket resultere i afskedigelser der efterfølgende er svære at håndtere. Mange chefer er fagligt dygtige men rigtig mange af dem har ingen empati eller følelse for den menneskelige dimension."

Lad os slutte af med en lille historie om den gode afskedigelse:

"Efter i god ro og orden at have gennemgået mine fremtidige muligheder valgte jeg at blive selvstændig. Min tidligere arbejdsplads hjalp mig med at komme i gang ved at tegne en et-årig kontrakt med mig, så jeg havde en god start. I dag 6 år efter er virksomheden stadig blandt mine kunder."

Personlige kommentarer

Som karriererådgiver har jeg gennem tiden mødt mange mennesker, som på et eller tidspunkt har prøvet at blive afskediget. For det første har det været slående, hvor mange der har været udsat for dårligt og uprofessionelt gennemførte afskedigelser og også hvor meget det efterfølgende har påvirket den person, der har været udsat for det. Det bliver meget svært at slippe også selvom man sidenhen får nyt job. Denne undersøgelse bekræfter de historier og oplevelser jeg har mødt gennem tiden.

Når virksomheder ikke bruger ret meget energi på at gennemføre en ordentlig afskedigelsesproces, så skyder de på mange måder sig selv i foden. For det første skaber de en række "badwill ambassadører" gennem de afskedigede medarbejdere. De fortæller efterfølgende gerne vidt og bredt om de dårlige oplevelser, de har haft på navngivne arbejdspladser. Men virksomheden er ofte heller ikke opmærksom på, den store betydning det

har internt i organisationen. De fleste afskedigede medarbejdere har gode kollegaer, som har det dårligt med at se en kollega få en dårlig og uprofessionel behandling. En uprofessionel håndtering af en afskedigelse skaber uro og kan i nogle tilfælde få andre medarbejdere i virksomheden til at søge væk.

At afskedige en medarbejder bør aldrig blive en rutine, det bør altid håndteres med en etik og en ordentlighed i forhold til den enkelte medarbejder og ikke mindst bør det håndteres professionelt. Det kan være svært at håndtere det professionelt, hvis man enten er uerfaren inden for afskedigelser eller hvis man selv er personligt involveret. I disse tilfælde bør man inddrage andre enten interne eller eksterne til at støtte sig i processen.

Og så kan det på mange måder svare sig, at give afskedigede medarbejdere hjælp til at komme videre. For det første kommer medarbejdere lettere igennem afskedigelsen, for det andet kommer medarbejderen hurtigere i job og for det tredje opfatter den afskedigede virksomhed langt mere positivt.

Jeg håber, at vi med denne undersøgelse har fået sat fokus på, at der i høj grad er behov for at professionalisere håndteringen af afskedigelser.

Hele undersøgelsen kan downloades fra www.tegkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Karsten Heiselberg er 46 år og selvstændig, Absalon Services. Efter år som leder hos bl.a. IBM, Siemens og Deloitte startede Karsten igen som selvstændig i starten af indeværende år. Det er tredje gang Karsten starter virksomhed. Karsten Heiselberg er formand for HPRD, foreningen som bl.a. organiserer alle reserveofficerer og er selv aktiv reserveofficer.

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

Ordholdenhed og evnen til at motivere og ikke mindst at kommunikere. Som leder skal du være til at stole på, du skal skabe begejstring og kunne kommunikere dine budskaber.

2) Hvad er de største faldgruber som leder?

Som selvstændig er du alene om mange beslutninger. Selv med en bestyrelse og andre ledere i selskabet falder beslutninger tilbage på dig selv. Du skal derfor sørge for et netværk, som du kan spare med. Min erfaring er, at det altid er sundt, at få efterprøvet sine beslutninger af andre som ikke økonomisk eller ledelsesmæssig er involveret i dagligdagen.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Som helt ung blev jeg uddannet som reserveofficerer. Som led i uddannelsen får du ansvaret for ca. 30 jævnaldrene, som du skal uddanne og lede. Det giver hår på brystet.

4) Hvordan håndterer du stress?

Normalt bliver jeg ikke stresset. Prioritering af arbejdsopgaver og uddelegering er gode værktøjer, men det der nok bedst modvirker stress hos mig er en tur på jagt. At sidde en tidlig morgen, eller aften, i en skovkant og vente på et rådyr er en lise for sjælen. 2-3 timer på en skydestol eller i et jagttårn giver en øm bagdel og et tomt hoved. Og så er det et godt sted, at tænke nye tanker til brug i virksomheden.

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

Klø på. Du kan lige så meget, som du selv tror du kan – eller mere. Og begår du en fejl er det nok ikke utilgiveligt. Vi begår alle fejl som ledere. Ofte er det vores fejl, som vi lærer af. Begår du en fejl skal du indrømme det – overfor din chef, overfor dig selv og overfor medarbejderne. Ærlighed rækker længst.

4. Sådan får du drømmechefen

Har været bragt i Business.dk den 26. september 2007

Af Suna Haugaard

En god chef er vigtig for, at du er glad for dit job. Få fem råd til, hvordan du tjekker, om du har en ordentlig chef.

God kemi med dine kolleger og forholdet til dine nærmeste overordnede er afgørende for at trives på jobbet, skriver Dagens Næringsliv. For at finde ud af, om du og din chef er et godt match, kan du stille følgende spørgsmål:

1. Får du ansvar

Hvis du ikke er sikker på, at chefen er villig til at give dig ansvar, kan du spørge til, hvilke ledermuligheder du har i dit job. Svarer hun, at hun er den eneste leder i firmaet, har du grund til at være på vagt. Hvis du derimod får at vide, at du skal lede de projekter, som du har specialviden om, har chefen ingen problemer med at anerkende din rolle.

2. Løser chefen dine problemer

Hvis chefen insisterer på, at du selv må ordne alle dine problemer, er det et tegn på, at hun ignorerer, hvis der er problemer. En chef som er villig til at hjælpe dig, er en god chef.

3. Får du mulighed for at fuldføre dine opgaver

Hvis du er i tvivl, om du får mulighed for at arbejde med en opgave fra start til slut, så spørg. Lyder svaret – vi gør alt som et hold – har du problemer. Der er risiko for, at chefen laver den del af opgaven, som er mest interessant og overlader problemerne til dig.

4. Lytter chefen til dine idéer

Hvis ikke, så spørg chefen, om hun ikke bryder sig om dine meninger. En manipulerende chef vil sige, at hun har det sidste ord. En god chef svarer, at hun ikke var klar over det og beder dig sige til, næste gang hun kommer til at overhøre dig. En god chef lytter.

5. Behandler chefen dig og dine kolleger ligeværdigt

Find ud af om dit arbejde bliver evalueret i forhold til dokumenterede standarder på arbejdspladsen og ikke andet.

Kilde: Dagens Næringsliv/Yahoo Hot Jobs, Marilyn Haight's bog "Who's Afraid of the Big, bad Boss?"

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

5. Invitation til inspirationsmøde den 21/11 om Kompetenceudvikling

Få inspiration til at optimere kompetenceudvikling i din virksomhed. Få inspiration til at gennemføre en proces, hvor både ledelse og medarbejdere bliver involveret og ansvarliggjort. Inspirationsmødet afholdes den 21. november kl. 14.00 - 16.00 i Industriens Hus, H.C. Andersens Boulevard 18, København.
Tilmeld dig via www.tegkamp.dk

6. Kompetenceudvikling for alle! – et nyt koncept

Teglkamp & Co. har udviklet et anderledes, vedkommende, involverende, inspirerende og udviklende koncept om kompetenceudvikling. Konceptet indeholder både proces og værktøj og opfylder de fleste formål med kompetenceudvikling.
Læs om konceptet på www.tegkamp.dk

7. Optimer dit arbejde i ledergruppen - Åbent kursus 28-29/11

Vil du gerne bruge dig selv bedre i ledergruppen? Vil du gerne blive skarp på hvordan og hvornår du kan bidrage til arbejdet i ledergruppen? Vil du gerne have nogle praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen? Teglkamp & Co har tilrettelagt et intensivt 2-dages kursus med henblik på at optimere den enkeltes arbejde i ledergruppen.
Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. Ledelsesudvikling gennem ledelsesspillet: BestBooking-Systems

Du indgår i ledelsen af IT-virksomheden BestBooking-Systems og kan være med til at afgøre virksomhedens fremtid! Spillet er bygget op omkring konkrete cases fra det virkelige liv. Ideen er at skabe et realistisk afsæt for udvikling af ledergruppen og individuel lederudvikling.
Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

9. 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:

[Warehouse Manager](#) Biogen Idec Denmark

[Produktchef](#) Sonofon

[Planning Manager](#) Det Danske Radiobureau A/S

[Direktør til Koncernservice Job:67761](#) Wingmanager A/S

[Project Manager](#) IBM Denmark



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