

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Krisen sætter sine spor i ledelsesarbejdet. Vi bringer i dette nummer et interview med Adm. direktør i BRFKredit Sven Blomberg, der bl.a. kommer ind på de udfordringer, krisen har givet ham i hans ledelsesarbejde.

Der er i det hele taget mange udfordringer i ledelsesjobbet i dag. En af udfordringerne kan være at håndtere medarbejdere som ikke performer. Nogle gange kan man komme dertil, at en afskedigelse er nødvendig, men pointen i vores artikel er, at afskedigelsen ikke må komme som en overraskelse for medarbejderen.

I "5 skarpe til en leder" har Adm. direktør Benny Smith fra Ruko A/S overtaget stafetten.

Derudover introducerer vi også et nyt spændende kursus: Kend din type – Giv plads til forskellighed.

God læselyst!



Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. En fyring skal ikke komme ud af den blå luft**
- 2. God ledelse kan ikke sættes på formel**
- 3. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til? – Nyt kursus**
- 4. Om ledelse og ledelsesudfordringer – interview med Adm. direktør Sven Blomberg fra BRFKredit**
- 5. Kend din type – Giv plads til forskellighed! – nyt kursus**
- 6. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 7. Chef, skal du skære i bonuspuljerne? – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 8. Køb en god bog**
- 9. Opslåede lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. En fyring skal ikke komme ud af den blå luft

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 arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Har du prøvet at afskedige en af dine medarbejdere? Og nu taler jeg ikke om en fyring som følge af finanskrisen, men om den situation hvor en afskedigelse er nødvendig på baggrund af konkrete forhold omkring medarbejderen. Hvis du har, så kan du sikkert også nikke genkendende til, at det ikke er en af dine drømmeopgaver. Faktisk har jeg i mine samtaler med ledere oplevet, at de fandt det langt vanskeligere at afskedige en enkelt person end en større gruppe af medarbejdere. Derfor er der også mange ledere, der venter for længe med at handle. Denne artikel handler om de ledelsesopgaver, der ligger op til en fyring.

Pinen trækkes i langdrag

Det værste man kan gøre som leder er at trække en uundgåelig beslutning i langdrag. Jeg har set mange ledere, der giver medarbejderne alt for mange chancer eller gør sig blinde overfor en medarbejder, hvor der reelt bør indledes en afskedigelsessag. Det giver en lang række problemer.

For det første kan det skabe en del uro og utilfredshed blandt de øvrige medarbejdere at have en kollega blandt sig, som helt åbenlyst ikke leverer varen eller er dårlig til at samarbejde.

For det andet kan det blive sværere at afskedige en medarbejder, hvis ikke man i passende tid har skredet ind og har givet medarbejderen et signal om, hvad man forventer af medarbejderen.

For det tredje kan det faktisk også være pinefuldt for medarbejderen. De fleste mennesker ved godt, når de ikke performer eller når samarbejdet ikke fungerer. Medarbejdere trives sjældent med et ledelsesmæssigt tomrum. De fleste har brug for en leder, der forholder sig til en og det arbejde, man laver.

Fyring er ikke det første

Selvfølgelig skal det ikke være det vilde vesten, hvor du fyrer først og spørger bagefter. En fyreseddel er ikke noget, der skal sidde løst, men skal bruges, når der ikke er andre løsninger. Inden du som leder når så langt, er der først en række andre handlinger, du bør foretage:

- Din medarbejder skal altid vide, hvilke forventninger du har til opgaveløsningen og til samarbejdet.
- Du skal tage en dialog med medarbejderen, med det samme du erkender, at medarbejderen ikke lever op til forventningerne.
- Har du haft en dialog omkring forventningerne, skal du ikke lade tiden gå, men følge op inden for relativ kort tid.
- Du skal undersøge, hvad manglende opfyldelse af forventningerne skyldes. Er der behov for mere ledelsesstøtte, uddannelse, ændret ansvar eller opgaver eller noget helt andet?
- Du skal overveje at flytte medarbejderen til andre opgaver, hvis det er en realistisk mulighed.
- Hvis der trods dialog og opfølgning ikke sker de ønskede ændringer i medarbejderens performance eller adfærd, skal du gå skridtet videre og give en skriftlig advarsel.

En skriftlig advarsel

En skriftlig advarsel bør indeholde følgende elementer:

- Den skal være så konkret som muligt.
- Den skal vedrøre forhold, som ligger tæt på i tid og ikke bygge på gamle forhold langt tilbage i tiden.
- Advarslen skal indeholde en konkret beskrivelse af de ændringer, du ønsker at se hos medarbejderen.
- Advarslen skal indeholde en realistisk tidshorizont, f.eks. 3 måneder, hvor medarbejderen skal rette op på de pågældende forhold.
- Advarslen skal også fortælle, at hvis forholdene ikke er rette op, vil det medføre en afskedigelse.

Afskedigelse efter advarsel

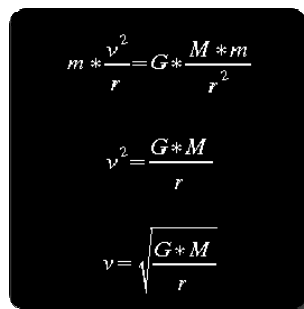
Ved udløbet af den frist, medarbejderen har fået til at rette op på de forhold, der er nævnt i advarslen, evaluerer du, om der er sket de ønskede forbedringer. Hvis der ikke er sket forbedringer og det ikke skyldes andre forhold end medarbejderen, så bør du som udgangspunkt ekssekvere og afskedige medarbejderen. Selve afskedigelsen er en særlig proces, hvor du også skal holde tungen lige i munden.

Det vigtige er, at det ikke kommer bag på medarbejderen, hvis han eller hun bliver afskediget, fordi der har været en dialog og en ordentlig proces op til afskedigelsen.

2. God ledelse kan ikke sættes på formel

Ingenting kommer af kommer af ingenting. En velfungerende ledergruppe, der skaber gode resultater kræver fokusering på ledergruppens opgave og hårdt arbejde.

Gode ledergrupper ≠


$$m * \frac{v^2}{r} = G * \frac{M * m}{r^2}$$
$$v^2 = \frac{G * M}{r}$$
$$v = \sqrt{\frac{G * M}{r}}$$

Gode ledergrupper kan ikke sættes på formel

Gode ledergrupper kan ikke sættes på en formel, men tilstedeværelsen af nogle elementer er helt klart en god start for en god ledergruppe, der ønsker at skabe gode resultater:

- Godt kendskab til hinanden
- Tillid og respekt for hinanden
- Fuldstændig klarhed over, hvad der er ledergruppens mission
- En fælles tilgang til god ledelse
- En god arbejdsform og –disciplin i ledergruppen
- Refleksion og evaluering af arbejdet i ledergruppen
- Mod til at udfordre hinanden og arbejder i ledergruppen
- Klar kommunikation med ledergruppens interessenter.

Konkret designet udviklingsprogram

Ligesom mennesker er forskellige er ledergrupper det også. Derfor har Teglkamp & Co. ikke et fast udviklingsprogram, som alle ledergruppen skal igennem. Teglkamp & Co. har udviklet en hel palet af tilbud til ledergruppen, som kan sættes samme i forhold til, hvad der giver mest mening og skaber størst værdi for den enkelte ledergruppe.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

3. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til?

– Nyt kursus

Teori U er udviklet af Otte Scharmer og handler i meget brede træk om det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter fødes, og hvor der tegner sig nye muligheder for fremtiden. Den handler om fundamentale ændringer og om at lede ind i fremtiden.

Hvori består det nye? og hvordan adskiller det sig fra mere klassiske tilgange til forandringer? På kurset tager vi afsæt i de klassiske tilgange til forandringer og til forandringsledelse. Med udgangspunkt heri præsenterer vi nye tanker og tendenser på området, inden vi sætter fokus på Teori U. Konsulent Anne Tang Thomsen har tilrettelagt et spændende kursus.

Læs mere om kurset på www.tegkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig.

4. Om ledelse og ledelsesudfordringer

- Interview med Sven Blomberg, Adm. direktør i BRFkredit

Af: *Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. ste@teglkamp.dk*

Sven Blomberg, administrerende direktør. Uddannet til officer af reserven med kontrakt om frivillig tjeneste, indtil han i 1973 startede studier på Københavns Universitet. Efter kandidateksamen uddannede han sig på Handelshøjskolen i København og senere på IMD i Schweiz. Erhvervsforløbet startede inden for forsikring, hvor han har haft stillinger inden for næsten alle forretningsområder og sluttede som administrerende direktør for forsikringselskabet Kgl. Brand og viceadministrerende direktør for Skandia Norden. Siden 1995 har Sven Blomberg været administrerende direktør for realkreditselskabet BRFkredit og BRFholding. Han besidder desuden en del bestyrelsesposter og andre tillidshverv, og har parallelt med sit erhvervsliv videreuddannet sig og forrettet rådighedstjeneste i forsvaret, hvor han i dag er oberst af reserven.

Den finansielle krise ramte BRFkredit med voldsom kraft i foråret 2009. Krisen ramte med en forsinkelse i forhold til mange andre brancher. Manden, der står i spidsen for BRFkredit, adm. direktør Sven Blomberg, skal sikre, at BRFkredit kommer igennem krisen med så få skrammer som muligt. Selvfølgelig snakker vi under interviewet en hel del om krisen, for den fylder, men interviewet handler nok så meget om, hvordan man leder en stor finansiell virksomhed som BRFkredit.

Meget dag til dag brandslukning

Krisen sætter sine spor i ledelsesarbejdet. Sven Blomberg fortæller, at han i denne tid møder nye udfordringer hver eneste dag. Det finansielle marked er ekstremt bevægeligt og det kræver daglige ledelsesmæssig stillingtagen og til tider brandslukning. Hvor andre virksomheder måske kan begynde at se lyset for enden af krisetunnelen, så befinder BRFkredit sig stadig midt i krisen. Krisen ramte BRFkredit senere og virksomheden vil også først være igennem krisen, når aktivitetsniveauet stiger i det øvrige erhvervsliv og der igen handles huse.

Direktionen mødes hver tirsdag

Direktionen, som består af Sven Blomberg og hans meddirektør, er det formelle beslutningsforum i BRFkredit. Nogen kan jo godt foranlediges til at tro, at når den øverste ledelse udgør to personer, så kan man springe formaliteterne over og hurtigt handle de forskellige beslutninger af med hinanden. Sådan foregår det imidlertid ikke i BRFkredit. Der afholdes direktionens møde hver tirsdag. Dagsorden med oplæg udsendes om fredagen og der tages beslutningsreferat fra alle direktionens møder. Nu lander sagerne ikke bare på direktionens bord ud af den blå luft, der er typisk en lang række afdelinger, der har været involveret i at produ-



cere de forskellige beslutningsoplæg og som også deltager i den endelige beslutning. Derudover udgør beslutningsreferaterne et godt kommunikations- og eksekveringsgrundlag.

På mit spørgsmål om ikke det er meget ofte at have et ugentlig direktionmøde, svarer Sven Blomberg, at det er en nødvendighed fordi det er så stor en virksomhed, hvor der dagligt sker meget, der kræver en ledelsesmæssig stillingtagen. Endvidere er den finansielle branche så reguleret, at en lang række beslutninger skal træffes af formelle beslutningsfora. Ud over det formelle direktionmøde hver tirsdag, spiser de 2 direktører også frokost sammen en gang om ugen. I det hele taget kører de to direktører et tæt parløb.

Chefgruppen er kraftigt involveret

Umiddelbart kan BRFKredit jo godt virke som en meget topstyret virksomhed. Virkeligheden er imidlertid, at det næste ledelsesniveau er topinvolveret og har stor indflydelse. Samme dag, hvor der er direktionmøde, holdes der også møde i chefgruppen. Chefgruppen er ikke et formelt beslutningsforum. Til gengæld er det her, der udveksles informationer, koordineres og diskuteres.

Sven Blomberg forklarer: "På baggrund af mine erfaringer fra tidligere lederjobs, besluttede jeg kort tid efter min start her i BRFKredit at indfører ugentlige chefgruppemøder. Formålet er

Jo sjældnere en chefgruppe ses, desto større risiko for silotænkning. Vores ugentlige møder i chefgruppen er med til at fremme helhedstænkning.

*Adm. direktør i BRFKredit
Sven Blomberg*

blandt andet, at sikre koordinationen på tværs af virksomheden. Derudover ønsker jeg at skabe et fællesskab omkring "Vejen frem" og omkring beslutningerne. Jeg havde også et ønske om at udrydde kongedømmerne. Det er langt sværere at sidde i sit eget lille kongedømme, når man mødes på ugentlig basis med andre, der udfordrer en."

Udover at mødes ugentligt tager hele chefgruppen af sted 2 gange om året på et 3-dages møde. Her tages der lidt større temaer op. Og her får chefgruppen tid til at diskutere og arbejde mere i dybden.

Forventningerne til lederne

Sven Blomberg har klare forventninger til cheferne: "Mine forventninger til cheferne kommer bl.a. til udtryk gennem vores årlige udviklingssamtale og så de månedlige statusmøder, jeg holder med hver enkelt chef. "

"Mine forventninger til cheferne er, at de løfter de opgaver, der ligger inden for deres eget fagområde og at de tager ansvar – også for det, der ligger uden for eget fagområde. Jeg har en forventning om, at de er loyale. Og at de tænker i helheder – altså at de tænker udover deres eget ansvarsområde" uddyber Sven Blomberg.

Vi arbejder med vores kommunikation

"Lige nu er kommunikation et af de temaer, der optager os i chefgruppen. Vi har haft meget fokus på at fortælle succeshistorierne, men er blevet meget opmærksomme på, at vi ikke får malet et glansbillede af situationen. Krisen har vist behovet for at kommunikere mere om de udfordringer, vi står overfor. Vi skal i højere grad fortælle om, de aktuelle udfordringer og altså ikke kun succeshistorierne".

Som et eksempel på hvordan, ledelsen har forsøgt at give et balanceret billede af virksomheden, fortæller Sven Blomberg om det nyhedsbrev han sendte ud til alle medarbejderne lige

efter sommerferien. I nyhedsbrevet fortæller han bl.a. om, hvordan krisen påvirker BRFkredit og hvordan det har en afsmittende virkning på aktivitetsniveauet. På det tidspunkt vidste Sven Blomberg godt, at man senere på måneden ville være nødt til at opsigte et større antal medarbejdere. Det var derfor vigtigt, at nyhedsbrevet ikke fik tegnet et rosenrødt billede af situationen, hvilket ville øge chokket og mindske troværdigheden, når man senere på måneden gik ud med afskedigelser af medarbejderne.

Når de tunge beslutninger skal træffes

Sven Blomberg bruger ikke coaches, når de tunge beslutninger skal træffes. Der er dels et lovgivningsmæssigt krav om fortrolighed, der gør, at han alligevel ikke ville kunne være helt åben over for en udefra kommende coach. Derudover tror Sven Blomberg ikke rigtigt, at det ville fungere for ham med en coach. I de situationer, hvor vanskelige beslutninger skal træffes, har Sven Blomberg brug for at vende sine overvejelser med de nærmeste medarbejdere, og også nogle gange være sig selv og lade beslutningen modnes. Det kan også være, at han cykler en tur for at koble af – det bliver til mellem 150 og 200 km på landevejen om ugen.

"Selvfølgelig er det i den sidste ende formelt mig, der er alene om at træffe de tunge beslutninger og mig der har ansvaret. Men det var jo også det jeg søgte, da jeg sagde ja tak til stillinger".

*Adm. direktør i BRFkredit
Sven Blomberg*

En tung ledelsesbeslutning kommer ikke ud af det blå. For det første har Sven Blomberg haft tid til at bearbejde beslutningen med en eller flere chefer. Og normalt vil der også foreligge en analyse og en indstilling til direktionen. "Selvfølgelig er det i den sidste ende formelt mig der er alene om at træffe de tunge beslutninger og mig der har ansvaret. Men det var jo også det jeg søgte, da jeg sagde ja tak til stillingen", siger Sven Blomberg.

Det er svært at få tid til uddannelse

Hvis man vil uddanne sig som leder, så skal det ske på vej op i karrieren, det kan nemlig være svært at få tid til, når man sidder i topstillingen. Det behøver selvfølgelig ikke være sådan, men det er i hvert tilfælde den virkelighed, Sven Blomberg har mødt. Han har i flere år gerne ville have et længere kursus på IMD, men det har altså indtil nu knebet med tiden. Nu kan man udvikle sig og hente inspiration mange steder, det behøver ikke nødvendigvis være på kurser. Selv er Sven Blomberg en flittig netværker og henter inspiration fra de forskellige netværk, han deltager i. Derudover oplever Sven Blomberg, at det som regel er kriser, der tvinger en til at udvikle sig som leder. Så lige nu skulle der altså være god mulighed for Sven Blomberg for at udvikle sig.

Ledelse ifølge Sven Blomberg

Til sidst i interviewet forsøger Sven Blomberg at binde en sløjfe på ledelse og de holdninger, han selv har til god ledelse:

"Ledelse handler i bund og grund om ganske få ting:

- *kommunikation,*
- *at kunne sætte nogle mål og at følge op på målene og*
- *at være et godt eksempel.*

I øvrigt bestræber jeg mig på, at gøre det jeg gør godt og gøre det ordentligt og i det hele taget at agere med ordentlighed og redelighed."

*Adm. direktør i BRFkredit Sven Blomberg
Til Teglkamp & Co.s nyhedsbrev 15.09.09*

5. Kend din type – Giv plads til forskellighed

Nyt kursus

Har du undret dig over, hvorfor dine kolleger er anderledes end dig?, hvorfor de griber opgaverne an på en anden måde?, hvorfor de kommunikerer på en for dem unik måde?, hvorfor de reagerer evt. går ind i konflikter på forskellig vis?

I har fået samme arbejdsopgave, og alligevel griber I opgaven forskelligt an - hvorfor?

Svaret er i al sin enkelthed, at vi er forskellige, og det er netop denne forskellighed kurset sætter fokus på.

På kurset får du indblik i egen type og med udgangspunkt heri sætter vi fokus på andre typer og deres karakteristika. Ved at forstå og tage højde for den forskellighed, som ligger mellem mennesker bliver det nemmere at indgå i samarbejder, at målrette opgaveløsning, møder, kommunikation, konflikthåndtering m.v. – og dermed nå det bedste resultat.

Læs mere om kurset på www.teglkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig.

6. "5 skarpe" om ledelse

Benny Smith, 47, er adm. direktør for Ruko A/S, som er totalleverandør til låsemarkedet og en særdeles aktiv aktør på det voksende marked for elektroniske sikringsprodukter. www.ruko.dk

Han er oprindeligt uddannet maskiningeniør og senere HD/Afsætning. Har en mangeårig ledererfaring fra forskellige jobs inden for salg & marketing samt generel ledelse i virksomheder som Oticon, Brüel & Kjær, Metric og Hans Buch A/S. Sideløbende har han haft en karriere som officer af reserven i hæren, og her opnået grad af Major. Privat bor han med sin familie på et lille landsted ved Ganløse, hvor fritiden ud over qør-det-selv projekter og motionsløb bruges på lidt jaqt og motorcykelture.

1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

At forsøge at tilfredsstille de forskellige og ofte modsat rettede behov, som min primære interessenter har - vel at mærke på en balanceret måde - her midt i en krisetid.

Især medarbejderne har jo en oplevelse af, at de skal løbe stærkere og lave mere med færre resurser for at servicere vores kunder på en tilfredsstillende måde, samtidig med at vi forsøger at fastholde virksomhedens lønsomhed. Jeg synes, at det stiller store krav til ens kommunikations- og lederevner at holde motivationen oppe under de vanskelige vilkår, vi lever med for tiden.

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

Jeg deltager aktivt i nogle forskellige netværk for ledere og forsøger at følge lidt med i, hvad der rører sig om emnet i diverse artikler og ny-



hedsbreve.

Desuden er jeg så heldig netop i år at være udpeget til at deltage i Assa Abloy koncernens interne Management Training Programme sammen med 30 andre kollegaer fra hele verden. Det er utroligt inspirerende at udveksle idéer og erfaringer med andre ledere, som selv om de arbejder med vidt forskellige ansvarsområder i dagligdagen alligevel kan berige hinanden, når det drejer sig om generel ledelse.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At man glemmer at få medarbejderne med sig, selv om man selv tror, man har "set lyset". Ofte har man jo i ledelsen arbejdet i et stykke tid med f.eks. at udarbejde en ny strategi eller handlingsplan inden den kommunikerer ud til alle medarbejderne. Ledelsen har derfor opnået en langt større baggrund og forståelse for den givne problemstilling i forhold til medarbejderne, f.eks. mht. formål, forudsætninger og afvejning af fordele og ulemper etc. Derfor skal man som leder huske at give medarbejderne en rimelig tid til at modtage, forstå og forholde sig til nye tiltag, inden man kan forvente, at de helhjertet tager dem til sig og fører dem ud i livet. Det er der mange ledere, der glemmer i farten, og så kan de ikke forstå at noget af effekten af de nye tiltag udebliver...

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

Evnen til at lytte til sine medarbejdere og i videst muligt omfang involvere dem i beslutninger. Det er min erfaring, at det både giver nogle bedre løsninger og ikke mindst en langt bedre forankring, når beslutningerne skal føres ud i livet.

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

Spørg hellere dine medarbejdere, lederkollegaer eller chef til råds en gang for meget end en gang for lidt, i stedet for at være for ivrig med at udvise selvstændig handlekraft. Som nævnt ovenfor er det min erfaring, at det både giver nogle bedre løsninger og ikke mindst en langt bedre forankring, når dine beslutninger skal føres ud i livet.

7. Chef, skal du skære i bonuspuljerne?

Af Charlotte Pries Jensen

Bragt i Business.dk søndag den 1. oktober 2009

Netop nu bliver bonuspuljer delt ud til medarbejdere, men mange virksomheder skærer i ordningerne netop nu, viser ny rapport fra PricewaterhouseCoopers. Det stiller nye krav til lederne om at fastholde medarbejderne.

Det er en let løsning, men den kan være kortsigtet. Når virksomhederne skærer i medarbejdernes bonuspuljer, fordi der skal spares på omkostningerne, kan det vise sig være en bjørnetjeneste, de gør sig selv. Det stiller nemlig krav til de ledere, der skal melde ud om hvorfor bonuspuljerne er mindre i år.

"Medarbejderne kan opfatte det som aftalebrud, når deres virksomhed skærer i bonusordninger. Ofte mangler der en forventningsafstemning til aftalerne om bonus, som gør, at medarbejderne forventer at få deres bonus, hvis de har nået deres mål – også selv om virksomheden som helhed performer dårligt," siger Anna Gitte Lund, der rådgiver om HR i PricewaterhouseCoopers.

Lederne gør derfor klogt i at sørge for at medarbejderne bliver ved med at være tilfredse med deres job – også selv om deres bonuspuljer er reduceret – til trods for at de har leveret det aftalte produkt.

Anna Gitte Lund anbefaler ledere at tale med medarbejderne om hvorfor der er skåret i bonuspuljerne. "Hvis de ikke gør det, er der stor risiko for at medarbejderne kan finde på at takke ja tak til at smutte over til konkurrenten, hvis de bliver lokket med at få en højere løn og bonus," advarer hun.

Her er fem råd til ledere, der har – eller skal – skære i bonuspuljerne:

1) Klar og åben kommunikation om, hvorfor der skæres i bonuspuljen. Topledelsen skal fortælle medarbejderne om virksomhedens resultater i forhold til, hvorfor bonusaftalerne er blevet mindre.

"Medarbejderne skal vide, at de hæfter solidarisk med virksomheden. Ellers opstår der stor frustration, når bonus tilbageholdes, selv om medarbejderen har opfyldt sin del af aftalen," siger Anna Gitte Lund og tilføjer: "Ellers kan virksomheden miste talentfulde medarbejdere."

2) Sørg for at få et overblik over "performancerating", så bonus gives til ledere og medarbejdere, der performer bedst.

3) Lav en målrettet karriereudviklingsplan med dine nøglemedarbejdere og talenter, så de kan se sig selv i virksomheden fremover. Tænk på at løn ikke er det vigtigste, hvis medarbejderne føler, de bliver værdsat og udfordret.

4) Offentlig ros og anerkendelse virker og koster ikke noget. Så blive bedre til at rose, gerne offentligt i et nyhedsbrev, der sendes ud til alle i virksomheden.

5) Det er altid vigtigt at sammenhængen mellem virksomhedens økonomiske resultater og bonuspuljens størrelse er kendt for ledere og medarbejdere.

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

8. Køb en god bog!

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



9. Opslåede lederstillinger

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

[Nordisk koncern økonomi direktør](#) Nordic Medical Supply A/S

[Distriktsleder til distrikt Vejlesø i Holte](#) Rudersdal Kommune

[Udviklingskonsulent til Botjek a/s](#) Botjek A/S

[Director of Antibody Research](#) SYMPHOGEN A/S

[Direktør til Dyrefondet](#) Gaarn Thomsen & Partners A/S

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