

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.900

Kære læser!

Jeg holder ikke reception, men jeg vil alligevel gerne fejre mit 10 års jubilæum sammen med dig. Derfor tilbyder jeg dig muligheden for at forudbestille min kommende bog: *I den gode ledelses tjeneste* med en god rabat.

Dette nyhedsbrev indeholder også andet end mit jubilæum. Du kan bl.a. læse om personalepolitikker, som kommer til at træde i stedet for sund fornuft og ledelse.

10 års jubilæum

Ville du ansætte Pippi? I denne artikel bliver du opfordret og inspireret til ikke kun at gå med livrem og seler, når du ansætter.

I dette nyhedsbrev stiller Jan Eriksen, direktør i Friluftsrådet og præsident for Foundation for Environmental Education op til 5 skarpe til en leder.

Ny på jobbet er også anstrengende, selv om man er leder. Artiklen "Hvordan tager I imod nye ledere?" minder os om, at det er vigtigt med et godt introduktionsprogram også til ledere.

Og så vi jeg til slut gerne slå et slag for *Ledergruppe-indikatoren*, et rigtig godt værktøj til at måle i hvor høj grad jeres ledergruppe fungerer som virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Når personalepolitikken afløser sund fornuft og ledelse
2. I den gode ledelses tjeneste – ny bog – kan forudbestilles
3. Ledergruppeindikatoren
4. Ville du ansætte Pippi?
5. Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt – Køb bogen!
6. Udvikling af ledermøderne
7. 5 skarpe til en leder
8. De 5 mest læste artikler i september måned
9. Lederstillinger

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

1. Når personalepolitikken afløser sund fornuft og ledelse

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 bringer sine erfaringer ind i et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Har I udarbejdet personalepolitikker på jeres arbejdsplads? Det kunne f.eks. være en alkoholpolitik eller en trivselspolitik? Kan du huske, hvad den indeholder? Mange arbejdspladser har udarbejdet personalepolitikker, som bliver trukket frem i lyset, når man enten skal stå på sin ret eller skal få medarbejderne til at rette ind.

En personalepolitik er oftest holdninger og hensigtserklæringer og dybest set udtryk for almindelig sund fornuft. Personalepolitik er ikke at forveksles med regler, selvom det ofte er det, der sker. Personalepolitikkerne ender med at blive en regelsamling.

Hvis personalepolitikken er udtryk for sund fornuft, hvorfor er det så nødvendigt at skrive den ned? Hvis personalepolitikken skal supplere den sunde fornuft, er det nærliggende at spørge sig, hvorfor kan den sunde fornuft ikke stå alene? Svaret skal ofte findes i medarbejdere, der ikke tager et selvstændigt ansvar og ledere, der ikke udøver nærværende ledelse.

Hvorfor er vi så glade for at lave personalepolitikker på arbejdspladserne?

Hvis vi skal starte fra toppen af, så er mange politikere hurtige til at stille krav om, at der bliver udarbejdet en politik, når de bliver konfronteret med en konkret problemstilling. Ved at forlange, at der formuleres en politik viser politikerne handlekraft og som regel uden at det koster direkte penge i form af øgede bevillinger.

Medarbejderne er som regel også glade for politikker på arbejdspladsen – ikke alle politikker, men typisk de politikker, der har karakter af rettigheder. Det kan f.eks. være flextidspolitik, uddannelsespolitik, bonuspolitik og overarbejds politik. Ofte bruges politikerne til at sikre, at rettighederne er transparente og at alle opnår samme rettigheder. Man skulle tro, at det skabte større grad af tilfredshed blandt medarbejderne. Men det er min erfaring, at medarbejderne's tilfredshed sjældent hænger sammen med personalepolitikken, men i langt højere grad med den daglige ledelse.

En personalepolitik løser ingenting

At stille krav om at der udarbejdes en politik er desværre ofte automatreaktionen, når der dukker et problem op. Særligt offentlige virksomheder rammes ofte af kravene om at udarbejde politikker for dette eller hint. Der skal udarbejdes en mobbe-politik, sundhedspolitik, alkoholpolitik, rygepolitik, trivselspolitik, pausepolitik, trafikpolitik osv.

En politik løser ingenting – en politik er blot ord og hensigtserklæringer. Jeg har endnu ikke hørt om, at der bliver mobbet mindre på hverken på en offentlig eller en privat arbejdsplads, blot fordi man har udarbejdet en mobbepolitik.

Hvis ingen politik – hvad så?

Når jeg sætter spørgsmålstegn ved det hensigtsmæssige i at udarbejde en omfattende personalepolitik for snart sagt alt ting, er det omvendt ikke ensbetydende med, at alt er tilladt og at der ingen grænser er. F.eks. mener jeg, at det kan være helt i orden at have en regel om, at der ikke må drikkes alkohol på arbejdspladsen eller at der ikke må ryges i lokaler, hvor der kommer andre mennesker. Men i det store hele mener jeg, at man kommer rigtig langt med den sunde fornuft. Almindeligvis ved folk godt, hvad der er rigtigt og forkert og hvad der er hensigtsmæssigt adfærd på en arbejdsplads. Hvis f.eks. medarbejderne holder for mange og for lange pauser, så handler det ikke om, at de ikke vidste bedre. De er udmærket godt klar over, at de tager sig selv til rette og at de ikke leverer det arbejde, de bliver betalt for. Her ville en pausepolitik ikke hjælpe, fordi årsagen til at medarbejderne overskrider grænsen for, hvad der er rimeligt, ikke skal findes i et manglende regelsæt, men næsten altid skal findes i ingen eller utilstrækkelig ledelse.

Udøv nærværende ledelse

I stedet for en personalepolitik, som ender som en tyk regelsamling om hvad man skal, bør, må og ikke må, så lad den sunde fornuft råde kombineret med nærværende ledelse. F.eks. hindres mobning på arbejdspladsen ikke ved, at man har en antimobbe politik. Der er mange årsager til at folk mobber hinanden og risikoen bliver større for at der kan udøves mobning, hvis der er en distanceret eller svag leder, der ikke griber ind.

Nærværende ledelse handler om, at lederen er så tæt på sine medarbejdere, at han ikke er den sidste, der ser og hører, når nogen udviser uhensigtsmæssig adfærd. En nærværende leder forholder sig aktivt til medarbejderne og når medarbejderne udviser uhensigtsmæssig adfærd tager han umiddelbart fat i den eller de medarbejdere. Han adfærds-korrigerer gennem at tale med medarbejderne, ved at finde ud af, hvorfor de gør, som de gør og han tydeliggør rammerne for god adfærd og ikke mindst hvad det er for en adfærd, han ikke vil se.

Hvis man udøver nærværende ledelse er der sjældent brug for personalepolitikker.

2. I den gode ledelses tjeneste – Ny bog

- Forudbestil og få rabat

10 års jubilæum

Så er min næste bog ved at være på gaden. I *den gode ledelses tjeneste* udkommer i forbindelse med mit 10 års jubilæum som selvstændig konsulent den 1. november.

Om bogen hedder det bl.a.:

I den gode ledelses tjeneste er en bog skrevet til ledere og af ledere med Susanne Teglkamp som ankermand. Sammen med 23 ledere og konsulenter udfolder hun de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse.

I den gode ledelses tjeneste opfordrer til at involvere og inspirere andre til at reflektere over den gode ledelse og være med til at sætte den på dagsordenen. Artiklerne tager afsæt i Susanne Teglkamps mangeårige erfaring blandt små og store virksomheder. Bogen er blevet til ved, at ledere og konsulenter er blevet indbudt til at vælge blandt flere end 100 af Susanne Teglkamps artikler om ledelse og skrive en refleksion eller om en personlig erfaring på baggrund af emnet. Det er der kommet en række meget forskellige og meget inspirerende bidrag ud af.

Det er håbet, at bogens mange temaer vækker din nysgerrighed, inspirerer og giver dig anledning til refleksion. Bogen er også en invitation til dig om at gå ind i den gode ledelses tjeneste. Hvad enten du selv er leder, er konsulent eller bare interesserer dig for ledelse, så kan du helt sikkert også være med til at sætte god ledelse på dagsordenen.

I den gode ledelses tjeneste tager mange interessante temaer op. Du kan blandt andet læse om forskellige aspekter af det personlige lederskab, om personaleledelse samt Leadership og Management. Derudover får du i tilgift de fem mest downloadede artikler om ledelse gennem det seneste år. Her kan du blandt andet læse om, når fravær af ledelse får katastrofale følger og et bud på ledelsesarbejdet i det kommende år – måned for måned.

Forudbestil og få rabat

I stedet for at holde reception tilbyder jeg bogen til en særlig pris i oktober og november måned. Det er min måde at fejre jubilæet med så mange som muligt. Officielt udkommer bogen først til december, men jeg vil allerede have et pænt antal eksemplarer af bogen, i starten af november. Bogen er illustreret og på ca. 220 sider.

Du kan forudbestille bogen til 180 kr. inkl. moms mod en normalpris på 229 kr. inkl. moms. Hertil kommer forsendelse.

Du kan forudbestille via dette link:

<http://response.questback.com/teglkampco/forudbestilling/>

3. Er din ledergruppe det dynamiske omdrejningspunkt? - Få svaret ved hjælp af Ledergruppe-indikatoren!

Du kan med ganske enkle midler få en indikation på i hvilket omfang din ledergruppe fungerer som det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden. *Ledergruppe-indikatoren* kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på www.teglkamp.dk

4. Ville du ansætte Pippi?

- Rekruttering med livrem og seler

Majken Danstrup har i de senere år været HR og kommunikationschef i en mellemstor jysk virksomhed, men er for nylig blevet knyttet til konsulentvirksomheden Briq-group, som associeret chefkonsulent med ansvar for HR, kultur og relationer. Majken har en BA i historie og virksomhedshumaniora og er i gang med en afhandling på Sprogpsykologi, hvor hun ser på afstanden mellem virksomheders mål i kontrast til den kulturbårne adfærd blandt medarbejdere og chefer.

Det er finanskrisen, og uligt situationen for 5-6 år siden hvor vi måtte gå nye veje for, at få besat de mange ledige stillinger, står veluddannede, erfarings-tunge kandidater i kø til jobbet som barselsvikar – fordi det er ét af de få jobs der er at søge!

Den rekrutterende leder, den HR ansvarlige eller den eksterne rekrutteringsspecialist, sidder bøjet over bunken af CV'er. Ved siden af ligger 'ønskelisten' til kandidaten man søger og man begynder at pløje sig igennem de mest interessante. Rigtig mange firmaer gør brug af 'filtre' når de rekrutterer, så de kun får de ansøgninger til gennemsyn, der lever op til nøje udvalgte kriterier. Og af gode, rationelle årsager, for det strømmer ind med ansøgninger til annoncerede stillinger. Det er tungt, tidskrævende og administrativt arbejde og et filter kan spare den travle rekrutteringsansvarlige for mange timers grovsortering. Og alligevel, så er bunken med ansøgere der har *fuldt hus* på ønskelisten, vokset støt og roligt. Dejligt, så er der stor sikkerhed for at have den rette på plads inden for kort tid. Dejligt, for kandidaterne er alle fagligt kompetente, veluddannede 'straight-A' studenter og med de obligatoriske 5 års erhvervs erfaring fra et lignende job (måske endda samme branche). Dejligt, fordi den der forlod stolen kan erstattes med en 'copy-paste', en kopi af det afdelingen eller organisationen havde. Dejligt, trygt, nemt ... og ???



Stig Kjerulff og Lone Schilling Andersen skriver i en artikel: "Hvem er talenter og hvem har kun potentiale" ... (som jeg netop støder på i bunken af halvlæste, venter-på-en-anden-dag artikler). Artiklen handler om at spotte talenter. De definerer talent som: **Intelligens, faglig originalitet, indsigt, engagement og passion, vision, situationsfornemmelse, handlekraft, social kompetencer.**

Når man læser jobannoncer står der typisk: Du er veluddannet, sandsynligvis cand.merc.(...) og som minimum har du 5 års erfaring – gerne fra samme branche. Du er velorganiseret, struktureret og kan tænke kreativt – en profil der ud fra min erfaring, kan være ganske svær at ramme i en og samme person. Og så er det kreativiteten der går fløjten. Så undskyld jeg spørger – uden at ville fornærme nogen - men bliver vi ikke tudet ørerne fulde med, at lille Danmark skal leve af viden, innovation, udvikling...? Jeg mener så absolut at vi har behov for folk med mange års erfaring, dybdegående viden og færdige uddannelser. Men kunne det tænkes, at arbejdsmarkedet i finanskrisens 'rem-og-sele' kultur går glip af talenterne med originalitet, passion og humor? Er der måske en risiko for, at når man kan vælge fra øverste hyl-

de, så tager vi ikke en chance og byder en helt anden type medarbejder op til dans? Er der sandsynlighed for, at virksomhederne bliver for ensartede, taber innovativt terræn, eller helt går i stå? For hvad betyder det, når man har en ønskeliste der bliver opfyldt? Hvis man som rekrutteringsansvarlig laver en ønskeliste uden plads til anderledes kompetencer, risikerer man at få... det man havde i forvejen. At det ikke er ren spekulation, fik jeg bekræftet da jeg skulle slå en ny stilling op på jobsiden: Jobindex. Her springer en artikel mig i øjnene: 'Modeord i jobannoncer' skrevet af Søren Nielsen. Øverst på listen står ordet selvstændig som er blevet brugt 615.020 gange i kontrast til humørfyldt, som kun er brugt 20.255 gange. Ordet målrettet er brugt 101.652 gange og professor ved CBS Henrik Holt Larsen mener, at det er udtryk for, at virksomhederne ønsker at "skabe et værdimæssigt univers, hvor folk går i samme retning"... Og spørgsmålet popper igen op: Hvor er konkurrenceevnen henne i den ensretning? Jeg tror det er ved at være på tide, at gøre MOD til retrosmart. Mod til at prøve noget nyt, uventet, overraskende, spændende. For man kunne jo ende med et talent der udmønter sig på den tyndslidte bundlinje! En spændende virksomhed bør være andet end rød-hvid farvede bolcher. De skal være blandede, ikke kun fagligt men også personlighedsmæssigt.



Kære rekrutteringsansvarlige, HR chefer, ledere... hvad ville der ske, om du kom ud af din komfort zone, tog en eller to 'dark horses' til samtale, tog en chance? I det firma hvor jeg har siddet som HR chef i et par år, har vi igen og igen vendt tilbage til en sandhed jeg endnu ikke har set modbevist: **Hvis du gør som du plejer – får du hvad du plejer at få** og hvem vil have samme bundlinje i år, som de havde sidste år? De dygtige, de veluddannede, de erfarne – dem skal vi have rigtig mange af. De skal være et solidt fundament, dem der til stadighed sikrer forretningen resultater. Men en suppe kogt på grøntsager alene gør det ikke. Der må et tredje krydderi til, noget der prikker til alt det fornuf-tige og velgennemtænkte.

Ville Pippi få en chance hos dig?

5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – køb bogen!

Der findes mange reolmeter management bøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.

Uddrag af anmeldelse fra Magasinet Lederne:

"Hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe."

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.tegkamp.dk



6. Udvikling af ledermøderne

½-dags seminar for ledergruppen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere

7. 5 skarpe til en leder

Jan Eriksen, er direktør i Friluftsrådet og præsident for Foundation for Environmental Education. Jan Eriksen har mange års erfaringer med trænings- og kapacitetsopbygning inden for naturområder bl.a. i forbindelse med nationale og internationale kampanjer og certificeringsordninger. Han er præsident for Foundation for Environmental Education, der har medlemslande i mere end 60 lande, og som bl.a. står for de internationalt anerkendte certificeringsordninger Green Key, Blue Flag og Eco-Schools. Han har på internationalt niveau været involveret i spørgsmål og projekter om bevaring og udvikling af natur- og miljøområder samt med klimaspørgsmål, bæredygtig turisme og med uddannelse inden for områderne.

1. Hvorfor blev du leder?

Set i bagklogskabens ulidelige klare lys erkender jeg at jeg allerede tidligt i livet tog initiativer som at starte en naturklub, der senere blev en lokalafdeling i landsforeningen Natur & Ungdom. Medlem af landsledelsen og så landsformand og derefter flere frivillige lederjob i organisationer og i arbejdsmæssig sammenhæng. Et job i Friluftsrådet som konsulent i 1986 viste sig at gå under overskriften, "at være på rette sted, på det rigtige tidspunkt". I løbet af 4 år blev jeg direktør og har været det siden. Så at sige blev det frivillige skiftet ud med en professionel karriere på samme bane.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

To lige nu, som har en betydelig parallelitet. En strategiproces for Friluftsrådet skal afsluttes ved næste års generalforsamling i april. De mange medlemsorganisationer og



samarbejdspartnere tager en nødvendig tid med konsultationer og aktiv inddragelse af personale og bestyrelse i færdiggørelse af mål for Friluftsrådets fremtid.

En tilsvarende proces gennemføres i FEE (Foundation for Environmental Education), som selvstændiggøres med udgangen af 2013. Begge processer har sideløbende både vedtægts og strukturelle konsekvenser. Jeg er præsident i FEE.

3. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Afskedigelsen (!) fordi den på et eller andet sæt er arbejdslivets mest konsekvente handling og indebærer de stærkeste menneskelige følelser. Det kræver ligefremhed, *præcision*, empati og overskud, for det er dig som leder, der bestemmer!

Er disse forudsætninger tilstede er der så selve eksekveringen (!). Her skal budskabet forstås og hvor jeg som leder skal lægge ører og/eller skulder og eller ryg til, og have den nødvendige tid.

Hvis jeg kan finde den gyldne bro for den opsagte at returnere på, kan det ende med en tilfredsstillende erfaring, brugbar når det sker igen (og det gør det).

4. Hvordan håndterer du stress?

Først og fremmest ved at lytte til signalerne fra krop og hoved. Gennemførelse af daglig motion, normalt en god times cykeltur hver morgen er en god forebyggelse.

Såfremt signalerne advarer om overtryk forsøger jeg at tage øjeblikkelig konsekvens i form af mere afslapning og mindre (intet!) arbejde med hjem for en periode.

Da jeg for år siden begyndte at holde 4 ugers sommerferie, har jeg erkendt det som en fantastisk overskudsgivende "investering". Og så er det vigtigt at huske at mobiltelefon og Ipad etc. bestemmer jeg over og ikke omvendt!!

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

Husk at være dig selv og ærlig mod og respekter dine værdier.

Husk at du er leder til hverdag og til fest.

Gå foran med de gode eksempler.

At være blevet leder er en sejr, med sejre følger nederlag, men du er stadig leder.

8. De 5 meste læste artikler i september måned 2012

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i september måned:

[1\) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet](#)

[2\) Videndeling er den effektiv nok?](#)

[3\) Fusioner - resultat af undersøgelse](#)

[4\) Katastrofal fravær af lederskab](#)

[5\) Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves](#)

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk

9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk

Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone.

Held og lykke med jobjagten!