

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2007

4. årgang

Kære læser!

Ledelse rummer mange forskellige udfordringer. I den første artikel skriver vi om den udfordring, det er at have en stjernemedarbejder, der har udviklet stjernenykker.

Vi bringer resultaterne af en undersøgelse om lederes vilkår. En undersøgelse som også læserne af dette nyhedsbrev har bidraget til. Tak for de mange bidrag, det er der kommet nogle interessante resultater ud af.

Peter Laustsen, businessmanager for en nordisk og baltisk forretningsenhed i IT-konsulentfirmaet Capgemini har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

I sidste nummer bragte vi første artikel i en serie på 2 om at få større effekt af lederuddannelse. I dette nummer bringer vi anden og sidste del af serien. Artiklerne er skrevet af udviklingskonsulent Anne Tang Thomsen.

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 at man ikke bare skal afskrive de sure medarbejdere. De kan faktisk være med til at fremme kreativiteten.

Indhold i dette nummer:

- 1. Stjerner med nykker!**
- 2. Resultat af undersøgelse om lederes vilkår**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Lederudvikling fra udgift til gevinst, et godt stykke fodarbejde!**
- 5. Sure medarbejdere fremmer kreativiteten – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Kompetenceudvikling for alle! – nyt koncept og inspirationsmøde**
- 7. Karriereudvikling – eksklusiv CV-database - nyhed**
- 8. 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. Stjerner med nykker!

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

De fleste af os har oplevet dem – de medarbejdere eller kollegaer, som er fantastiske dygtige - helt ud over det sædvanlige. Det kan eksempelvis være sælgeren, som bare slår sine egne rekorder år efter år, det kan være It-udvikleren, som kan lave de mest komplicerede udviklingsprogrammer og selvfølgelig på meget kort tid, Det kan være specialisten, som besidder alt den viden, der er værd at have inden for specialet og som altid kan finde et svar eller en løsning, når alle andre har givet fortabt. Sådanne mennesker får ofte stjernestatus i virksomheden.

Det er jo vidunderligt med mennesker, der er dygtige eller har nogle talenter ud over det sædvanlige. Men det kan gå hen og bliver en pest for omgivelserne, hvis disse meget dygtige mennesker går hen og udvikler stjernenykker.

Når stjernerne terroriserer omgivelserne

Stjernenykkerne kan komme til udtryk på mange forskellige måder. Nogle stjerner kan du ikke bare komme og bede om at lave en opgave på samme måde, som man ville have spurgt alle mulige andre i virksomheden. Nej man skal sørge for på forskellige leder at holde sig gode venner med stjernen, måske endda fedte for stjernen. For stjernen vælger at løse sine opgaver dels ud fra hvad der interesserer ham eller hende mest og dels ud fra de mennesker, som de bedst kan lide.

En stjerne kan også føle sig hævet over at skulle følge de regler og retningslinier, som alle andre i virksomheden skal følge. Det kan f.eks. handle om stjernesælgeren, der aldrig kunne drømme om at lave sin rejseafregning selv eller følge firma-reglerne om at rejse billigst muligt. Den stakkels salgskordinator, som typisk står for at skulle lave administrationen, kan tigge og bede om at få rejseafregninger og så måske ende med at få en dyngge bilag for det sidste halve års rejser, som hun så må bruge timer, måske dage på at forsøge at rede ud.

Nogle stjerne fylder ud over alle grænser med deres humør og temperament. Når de er i godt humør og er til sjov og ballade, så har resten af afdelingen bare at stille op. Stjernen forventer, at kollegaerne eller medarbejderne smider, hvad de har i hænderne for at høre om den sjove oplevelse eller se den sidste nye erhvervelse af en eller anden ny spændende ting. Og når humøret er nede, så er kollegaerne i hvert tilfælde heller ikke i tvivl. Så går man rundt med listesko og behandler stjernen som et råddent æg. Og hvis der så alligevel kommer et eller andet på tværs – og det gør der som regel, så ve den der har krydset stjernens vej. De risikerer at blive svinet til og hånet.

Hvorfor får stjernerne lov at udvikle nykker?

Man kan undre sig over, hvordan det kan gå til, at nogle stjerner kan få lov til i årevis at terrorisere omgivelserne. En del af årsagen skal nok findes i, at mange virksomheder frygter at stjernerne vil forlade virksomheden, hvis man begynder at stille krav til dem. Så mange virksomheder går meget langt for at please stjernerne. En anden årsag skal findes i, at mange lader sig imponere og måske også skræmme lidt af meget dygtige mennesker. De bliver bange for, at deres egne mangler skal blive udstillet og trækker sig i stedet for at udfordre en stjerne.

Det er ikke til gavn for nogen, at stjernerne får lov til at udvikle stjernenykker. Det er ubehageligt og et dagligt irritationsmoment for leder og kollegaer. Det er med til at skabe et dårligt arbejdsmiljø. Og en stjerne kan fylde så meget, at det overstråler de talenter, der i øvrigt er i virksomheden. Så andre medarbejdere får måske ikke i samme omfang lov til at

udvikle deres potentialer og dermed bliver arbejdspladsen ringere for den enkelte medarbejder og virksomheden bliver endnu mere afhængig af stjernen.

Det er heller ikke til gavn for stjernerne selv, hvis de får lov til at udvikle deres nykker og mere uheldige sider. For det gør i den sidste ende stjernerne ensomme. Og de kan være sikre på, at der vil stå folk parat til at slukke deres stjerne, hvis de på et tidspunkt skulle gøre et alvorligere fejltrin.

Hvad kan man gøre?

Det er vigtigt at slå fast, at der skal være plads til, at man kan være en stjerne. Så det handler ikke om at lade janteloven råde og at alle skal være lige. Men det skal ikke accepteres, at stjernerne udvikler nykker. Stjernerne skal ligesom alle andre opføre sig ordentligt og overholde de gældende spilleregler for god adfærd i virksomheden.

Det er en ledelsesopgave, at tage udvikling af stjernenykker i opløbet. Det kan sjældent vente til den årlige udviklingssamtale. Det er en del af lederens opgave løbende at give medarbejderne feedback på deres arbejde og adfærd i virksomheden og altså også i de tilfælde, hvor en stjerne har udvist en adfærd, som ikke er acceptabel.

Som leder skal man ikke ligge under for truslen om, at stjernen forlader virksomheden, hvis de føler, at de på nogen måde skal begrænse sig i deres adfærd. Det er en form for gidseltagning, som der ikke kommer noget godt ud af. Det kan godt være, at det her og nu vil give nogle problemer, hvis en stjerne forlader virksomheden, men selv ikke stjerner er uerstattelige. Det kan endda give større mulighed for udvikling af de øvrige medarbejdere, fordi der nu lige pludselig er plads til dem.

Herudover er det vigtigt løbende at arbejde med udvikling af de øvrige medarbejdere, hvilket man typisk forsømmer på de områder, hvor man har en stjernemedarbejder. Udvikling af medarbejdernes unikke talenter er med til at skabe større tilfredshed for den enkelte medarbejder og større sikkerhed for virksomheden, idet virksomheden ikke bliver helt så afhængig af stjernemedarbejderen.

Hvis en stjerne har udviklet en ubehagelig og u hensigtsmæssig adfærd, så kan det handle om at stjernen simpelthen har behov for noget udvikling på de personlige kompetencer. En virksomhed kan gøre stjernen og i øvrigt omgivelser en stor tjeneste ved at tilbyde mulighed for personlig udvikling.

Så vær glad hvis du har en stjerne i virksomheden og stil samme krav om god adfærd, som du ville stille til andre, så er der gode chancer for at stjernen funkler sammen med de øvrige medarbejdere.

2. Resultat af undersøgelse om lederes vilkår

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

I maj, juni og juli måned 2007 gennemførte Teglkamp & Co. en større internetbaseret undersøgelse af lederes udfordringer og vilkår i dag.

Der indkom i alt 436 besvarelser. Besvarelserne er fordelt således:

- 251 mænd og 185 kvinder
- 327 privat ansatte, 73 offentligt ansatte og 36 selvstændige

- 50 projektledere, 179 mellemledere, 114 afdelingschefer, 64 direktører og 29 andet.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 100 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:

- Mere end hver 4. leder har ikke fået nogen egentlig lederuddannelse.
Det behøver jo ikke i sig selv have nogen betydning for kvaliteten af den udøvede ledelse, da god ledelse både handler om at have de faglige kompetencer og de personlige kompetencer. Men en lederuddannelse vil oftest hjælpe lederen et godt stykke på vej.
- Lederuddannelse er vejen frem til topstillingerne
Hvis man gerne vil have en lederstilling på topniveau, er der noget der kunne tyde på, at det er en god idé at tage en egentlig lederuddannelse. Samtidig viser undersøgelse også, at mænd typisk har mere lederuddannelse end kvinderne. Måske et fingerpeg til kvinder, er gerne vil have en lederuddannelse på topniveau.
- Forskel på fokus
Det er oplevelsen at den overordnede ledelse udøver en form for controlling funktion og har fokus på alt, hvad der kan måles og vejes. Lederne selv bruger mest tid på medarbejderne og har mest fokus på de bløde værdier.
- Der bruges meget tid på administration
Administration fylder relativt meget i ledernes hverdag. Således angiver mere end hver 3. leder, at administration er en af de 5 ledelsesopgaver, de bruger mest tid på. Til gengæld føler de ikke, at opgaven er ret vigtigt. Kun 3% af lederne anser administration som en af de vigtigste opgaver.
- Lederne får tillagt stor selvstændig kompetence men mangler klare mål og rammer
Lige knapt halvdelen af lederne har angivet, at de har fået tillagt stor kompetence til at løse deres opgaver. Til gengæld kniber det lidt mere med at få klare mål og rammer fra den overordnede ledelse. Således angiver 4 ud af 10 ledere angiver, at de ikke får klare mål og rammer fra deres overordnede ledelse.
- Mellemlederne føler sig ofte ladt i stikken
Mellemledergruppen har ofte de vanskeligste ledelsesvilkår. Lige knapt halvdelen af mellemlederne slås med utilstrækkelige ressourcer til at løse opgaverne mod f.eks. kun 12% af direktørerne. Hver 3. mellemleder oplever ikke i det daglige at kunne få støtte og sparring fra deres overordnede ledelse. Og lige knapt halvdelen af mellemlederne oplever ikke at få klare mål og rammer.
- Hver 3. helt nye leder lades alene
For at få succes i ledelsesrollen har en helt ny leder selvfølgelig brug for støtte, sparring, coaching og i det hele taget positiv opmærksomhed fra sin nærmeste leder. Det er imidlertid ikke virkeligheden for ca. hver 3. leder med mindre end 1 års ledererfaring. De føler sig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse ledelsesopgaven og de

kan heller ikke regne med at få støtte og sparring fra deres overordnede ledelse samtidig med at de heller ikke får klare mål og rammer for deres virker.

- For lidt tid til at udvikle sig som leder
Det er tydeligvis svært at få sat tid af til at udvikle sig som leder. 4 ud af 10 ledere ville gerne have mere tid, end de rent faktisk har til at kunne udvikle sig som ledere. Det er interessant, at de ledere, som i forvejen har meget lederuddannelse, også er de ledere, som har størst fokus på fortsat at videreudvikle sig.
- Glem alt om 37 arbejdsuge, når du er leder
Tilsyneladende er det de færreste, der kan forene lederjobbet med en 37 timers arbejdsuge. Således angiver 9 ud af 10 ledere, at de arbejder mere end 37 timer om ugen. Og 4 ud af 10 ledere oplyser, at de i gennemsnit arbejder mere end 45 timer om ugen.

Personlige kommentarer

Jeg synes, at undersøgelsen tydeligt viser, at ledere gerne vil god ledelse. Det er også meget tydeligt, at langt størsteparten af lederne anser ledelse af medarbejdere som en meget vigtig ledelsesopgave, som de giver høj prioritet i det daglige. Det er meget glædeligt.

Derimod er det ret trist at relativt mange ledere og her taler vi særligt om mellemledere og helt unge ledere lades i stikken af den overordnede ledelse. De får ikke tilstrækkeligt gode vilkår til at kunne udøve og udvikle deres ledelse. Og det kan faktisk godt gå hen og blive katastrofalt både her og nu men også på længere sigt. Det kan betyde, at den enkelte leder får det unødigt svært og kommer til at lave en masse fejl, der kunne have været undgået med noget opmærksomhed og coaching fra lederen ovenover. I værste fald, kan lederen gå hen og udvikle sig til en fiasko, hvilket er synd og skam både for lederen men i høj grad også for medarbejderne.

De fleste ledere er arbejdsomme. De lægger mange timer om ugen på deres arbejde. Samtidig har de fleste ledere også store ambitioner og vil gerne levere en ordentlig ledelsesindsats. Mange ledere har imidlertid ikke ordentlige vilkår for at udøve god ledelse. Coacktailen af mange timer på arbejdet, følelsen af ikke at have tilstrækkelig tid til de opgaver, man finder for vigtigst og måske oven i købet ikke at have tilstrækkelig opbakning eller ledelsesmæssig balast, så er der desværre dækket op til stress og dårlig ledelse. Jeg håber, at denne undersøgelse kan være med til at sætte fokus på at skabe gode vilkår for at udøve god ledelse og ikke mindst at pege på topledelsens store ansvar i den forbindelse.

Hele undersøgelsen kan downloades fra www.tegkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Peter Laustsen: er 41 år, gift og far til en dreng og en pige. Han arbejder hos IT-konsulentfirmaet Capgemini som chef for en nordisk og baltisk forretningsenhed med ca. 50 medarbejdere. Enheden leverer IT ydelser i Norden og Baltikum til en stor international virksomhed, som en del af en stor global outsourcing-aftale. Peter har haft forskellige roller i Capgemini igennem de sidste 8 år, men fælles for dem er ansvar for budget og ledelse af medarbejdere. Før Capgemini arbejdede han 3 år i Tyskland som IT-chef. Peter Laustsen har datalogisk bifag fra Datalogisk Institut Københavns Universitet.

1) Hvorfor blev du leder?

Da jeg var yngre blev jeg tiltrukket af muligheden for indflydelse, magten til at forandre, men bestemt også tanken om højere løn. Siden er det nok i højere grad muligheden for at løse udfordringer og mere langsigtede resultater der har holdt mit til ilden. Tilfredsstillelsen ved at arbejde sammen med andre mennesker, opnå forbedrede resultater samtidigt med at medarbejderne bliver mere tilfredse og udvikler deres evner, er enorm.

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

Jeg har været i den heldige situation at jeg løbende har kunnet finde nye arbejdsopgaver og roller. Nye udfordringer, nye ledere og nye medarbejdere giver en masse input og mulighed for at udvikle sig selv. Herudover deltager jeg gerne i uddannelsesforløb, som giver mulighed for at reflektere over min dagligdag og få et indblik i, hvordan andre takler hverdagen. At være en del af et netværk, hvor man kan dele sine erfaringer, er også værdifuldt.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Det er nok afhængigt af situationen.

I svære tider er det nemt at forfalde til diktatur og ideen om at alle andre ikke trækker deres del af læsset. Det er også nemt af stramme og opbygge kontroller som erstatning for grundlæggende (og ubehagelige) beslutninger.

I gode tider kan man derimod nemt se succesen som en konsekvens af ens egne kvaliteter og glemme at der er andre faktorer der bidrager til resultaterne. Der er ikke langt fra at være succesfuld, til at opfatte sig som en gud (som visse af vores kommunalpolitikere har demonstreret ☺).

4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Den udfordring der har lært mig mest er at arbejde med andre kulturer. At arbejde sammen med og lede mennesker med nogle grundlæggende kultur- og værdiforskelle har lært mig, at alle har sine kvaliteter og at "min" opfattelse af rigtigt og forkert ikke nødvendigvis er den bedste. En god leder må kunne håndtere menneskers forskellighed.

5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg har erkendt at jeg ikke kan nå alt. På arbejdet er prioritering af opgaver, uddelegering og det at tage sig tid til at reflektere over situationen nødvendigt. Herudover er det vigtigt at finde en fornuftig balance mellem familieliv og arbejde. Du skal fungere som person før du kan fungere som en god leder. Jeg kan takke min familie for, at den altid har støttet mig omkring mit arbejde når det var nødvendigt, men også for, at der er stillet krav til min deltagelse i familien.

4. Lederudvikling fra udgift til gevinst, et godt stykke fodarbejde!

Af: Anne Tang Thomsen

Anne Tang Thomsen, udviklingskonsulent. Anne er uddannet Cand. Mag. og har et bredt erfaringsgrundlag fra stillinger i både det private erhvervsliv og det offentlige, hvor hun bl.a. har arbejdet som projektleder, konsulent og coach. Annes primære arbejdsområder er leder-, team- og medarbejderudvikling.

Hvordan får virksomhederne den største effekt ud af lederudvikling? Forudsætninger for at etablere lederudvikling med virkning!

I sidste og i dette nummer af nyhedsbrevet har Teglkamp & Co sat fokus på lederudvikling i 2 sammenhængende artikler:

- I den første artikel 'Lederudvikling – fra udgift til gevinst, hvad skal der til?' så vi overordnet på, hvad formålene med lederudvikling er? Vi gav inspiration til, hvad der skal til for, at virksomheden får 'effekt for pengene'. ([link](#))
- I denne anden artikel 'Lederudvikling – fra udgift til gevinst, et godt stykke fodarbejde!' går vi mere i dybden med, hvad det kræver af en virksomhed at skabe en god lederuddannelse med varig og positiv virkning for virksomheden. Vi fokuserer på de 3 områder; forarbejde, opbygning/indhold og opfølgning.

I sidste måneds artikel konkluderede vi, at for at opfylde formålene med lederudvikling og få effekt af indsatsen, kræver det, at: 1) Virksomheden arbejder strategisk med lederudvikling og med en samlet plan for ledergruppens kompetencer 2) Topledelsen skal tage aktiv del i hele processen - og indgå i et samarbejde med professionelle konsulenter 3) Virksomheden er klar til at yde et stort og vedvarende stykke arbejde - med fokus på forarbejde, opbygning/indhold og opfølgning.

Forudsætninger og behov for lederudvikling

For at kunne arbejde strategisk med lederudvikling er det vigtigt, at virksomheden har dannet sig et grundigt overblik over, hvad der er forudsætningerne og behovet for lederudvikling.

Dette indebærer, at der i virksomheden:

- Skal udarbejdes en grundig analyse af forhold som virksomhedens målsætning og identitet. Herudover skal der være enighed om virksomhedens ledelsesprincipper.
- Skal være en definition af ledelsesniveauer i virksomheden og en definition af, hvilke forventninger og krav de har til de forskellige ledelsesniveauer og dermed hvilke udviklingsbehov, de har.

Virksomhedens identitet, målsætning og ledelsesprincipper

Det indledende arbejde med forudsætningerne for en samlet lederuddannelse, giver en virksomhed en helt unik mulighed for at stille skarpt på sig selv. Hvordan gør vi?, hvorfor gør vi, som vi gør?, er det rent faktisk det mest effektive?

En efterfølgende diskussion af virksomhedens ledelsesprincipper sammenholdt med virksomhedsanalysen, giver en enestående baggrund for at præcisere, hvilke parametre virksomheden ser som fælles for lederne; hvad forventes det, at vores ledere kan og ved?, hvad vil det sige at praktisere 'God Ledelse' i netop denne virksomhed?

Ledelsesniveauer og ledelseskompetencer i virksomheden

Når virksomheden går ind og definerer, hvilke ledelsesniveauer den opererer med, er det samtidig vigtigt, at den forholder sig til, hvad de forskellige niveauer skal kunne, og hvilke udviklingsbehov, de forskellige niveauer har. Herudover er det vigtigt at se på, hvilke kompetencer lederne allerede ligger inde med, hvilket kan ske ved en kompetenceafdækning af lederne i form af f.eks. interviewrunder eller spørgeskemaundersøgelser.

Dette giver uddannelsen den største chance for at ramme rigtigt både i forhold til virksomhedens og ledernes behov.

Opbygning af og indhold af et lederudviklingsprogram

Når forarbejdet med forudsætninger og behov er på plads, er grundlaget der for at sætte en skræddersyet udviklingsprogram sammen, hvor der er mulighed for at koble virksomhedens profil op mod et teorisæt.

En fleksibel og effektiv måde, hvorpå programmet kan opbygges – er i moduler. Herved bliver det muligt at definere, hvilke dele af programmet, som er relevante for hele ledergruppen, og om der eventuelt er moduler, som skal målrettes de forskellige ledelsesniveauer.

Som udgangspunkt kan udviklingsprogrammet sammensættes af nogle overbygningsmoduler, hvor den fælles ledelse går i dybden med moderne organisations- og ledelsesprincipper – en teoretisk tilgang, som giver mulighed for at diskutere virksomhedens egen profil og organisations- og ledelsesprincipper, – herunder eventuelt dens valg af metoder, tilgange og værktøjer.

'Når lederne skal formidle målsætning og identitet, så de giver mening i den enkelte afdeling, er det vigtigt, at de forstår den større sammenhæng. Det øger muligheden for at skabe opbakning og involvering fra medarbejdernes side.' (Susanne Teglkamp)

Som et supplement hertil kan udbydes en række moduler, der indeholder træning i metoder, tilgange og værktøjer, som støtter op om virksomheden og dens ledelsesstil. Her vil en dygtig ledelses- konsulent kunne rådgive om relevant valg. Som inspiration til muligt indhold kan nævnes: Lean, Økonomistyring, Projektledelse, Coaching, Situationsbestemt Ledelse, Motivation, Typologi (ledelse af forskellige typer), Forandringsledelse, Krisehåndtering, Stresshåndtering, Personalepolitik mv.

Her vil det også være muligt at gå i dybden med redskaber, som allerede er en del af virksomheden, og som virksomheden gerne vil have sat ind i sammenhængen – eller have sat fokus på.

I et samlet lederudviklingsprogram bør der også være mulighed for, at de enkelte ledere får mulighed for at reflektere over egen personlige ledelsesstil. Dette kunne være i form af et modul, hvor det handler om at blive skarp på egne lederkompetencer, præferencer og udfordringer – sat op mod virksomhedens definition af 'God Ledelse'.

Denne individuelle del kan med fordel tage højde for den enkelte leders egne behov og kan udmyntes i individuelle udviklingsplaner – med mulighed for at deltage på særskilte ledelsesuddannelser og/eller – kurser.

Hvordan følger virksomheden op på ledelsesudvikling

For at et udviklingsforløb skal give en effekt, skal det lærte ikke bare blive en 'enlig svale', det skal inddrages i hverdagen, og det skal anvendes i praksis – og det er ofte her, at energien går ud af projektet, og at lederudviklingsforløbet bliver set som om end ikke en fiasko - så som overflødig eller i bedste fald som 'meget hyggeligt'.

Der skal allerede i den indledende planlægningsfase arbejdes med planer for og skabes rum for, at lederne kan arbejde målrettet med de tillærte kompetencer. Der skal opsættes mål for, hvad man vil have ud af uddannelsen, og man skal følge op på, hvordan de enkelte ledere opfylder målsætningen.

Da der løbende sker en vis udskiftning af ledere, og da det er vigtigt, at de nye ledere hurtigst muligt bliver bragt på 'omdrejning' med resten af ledelsen, skal der etableres en fast lederuddannelse for nye ledere. Denne lederuddannelse bør rumme hovedelementerne af den lederuddannelse resten af ledergruppen har gennemgået, således at de nye ledere nemt glider ind i både ledergruppen og i fremtidens fælles lederuddannelse.

Lederuddannelsen bør således også hen ad vejen, når det bedømmes relevant, følges op ad supplerende udviklingstiltag, som er tænkt ind i den viden, som ledergruppen allerede har fået, samtidig med, at den tager højde for den udvikling, virksomheden er inde i.

Når lederudvikling bliver en gevinst

At arbejde seriøst med lederudvikling er et krævende arbejde, men er det indsatsen værd?

"Ja – lederudvikling er kommet for at blive og lidt banalt kan det siges, at virksomheden lige så godt kan få noget ud af pengene, og mulighederne for at få et endda meget positivt udbytte er gode, hvis arbejdet gøres ordentligt!"
(Susanne Teglkamp)

Det er således svært at forstille sig en virksomhed på nutidens arbejdsmarked, som ikke i et eller andet omfang benytter sig af lederudvikling. Virksomhederne, lederne og medarbejderne har alle store forventninger og krav til ledernes kompetencer – og når pengene alligevel skal investeres giver det al mulig mening, at de giver et ordentligt afkast i form af en positiv udvikling i hele virksomheden. Det kræver en stor indsats, men fordelene ved at gribe det ordentligt an, er mange.

Umiddelbart er det lettere at fastholde og rekruttere gode ledere, når lederne kan se, at der er gjort tanker om deres rolle og fremtid! Der vil endvidere være en tendens til, at ledernes tilhørsforhold og loyalitet styrkes, når de oplever at blive inddraget aktivt i virksomheden. Grebet rigtigt an vil den samme tendens gøre sig gældende blandt medarbejderne, hvis de oplever, at ledelse bliver grebet professionelt og rigtigt an.

Endelig er det store stykke foderarbejde, som ligger i forbindelse med at etablere og efterfølgende kontinuerligt arbejde videre med lederudvikling, med til at stille skarpt på virksomheden. Topledelsen vil stå med en grundig analyse af deres virksomhed og med en ledelse, som forstår, hvorfor de gør, som de gør, der kan bidrage med nye ideer og perspektiver – og som er klar til at formidle deres viden videre ud i virksomheden. Når virksomheden fremover sætter nye tiltag i gang har den en solid og effektiv base at tage afsæt fra.

Held og lykke med udviklingsprogrammet!

5. Sure medarbejdere fremmer kreativiteten

Har været bragt i Business.dk den 28. august 2007

Af Suna Haugaard

At humørbomber på jobbet kan sætte gang i kreativiteten, er måske ikke overraskende. Men også de tvære medarbejdere kan gøre en forskel.

Chefen skal bakke op om medarbejdere i dårligt humør. Det kan alligevel ikke undgås, at folk ind i mellem er i de sure hjørne, siger de to forskere Jennifer George og Jing Zhou fra Rice University i Houston, ifølge nyhedsbrevet Nyt om Efteruddannelse, der udgives af HR-Invest.

Og mens det kan virke indlysende, at godt humør spreder god energi og fremmer medarbejdernes evner til at tænke kreativt, så kan det dårlige humør faktisk også være med til at fremme kreativiteten.

"Negativt humør signalerer, at noget ikke er, som det bør være, og det får os automatisk til at søge en løsning på dette problem," lyder det fra forskerne.

Kreativitet er altså både afhængigt af godt og dårligt humør, mener Jennifer George og Jing Zhou.

De har testet 161 medarbejdere i en olievirksomhed, hvor kreativitet er en vigtig del af medarbejdernes job. På baggrund af undersøgelsen konkluderer de blandt andet, at når der blev udvist stærkt dårligt humør blandt nogle af medarbejderne, så førte det til høj kreativitet under to forudsætninger:

At medarbejderne følte en stærk støtte fra lederne, og at der både var medarbejdere, som var i godt og dårligt humør inden for den samme periode.

Uanset hvilket humør medarbejderne udviser, er kreativiteten lavest, hvis de ikke føler, at chefen støtter dem, skriver Nyt om Efteruddannelse.

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

6. Kompetenceudvikling for alle! – et nyt koncept og inspirationsmøde

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.

Du kan bl.a. se konceptet præsenteret på et inspirationsmøde den 4. oktober.

Læs om konceptet på www.tegkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig inspirationsmødet om kompetenceudvikling den 4. oktober kl 14.00 i København.

7. Karrieudvikling – eksklusiv CV-database

Som noget nyt kan vi i forlængelse af et karriererådgivningsforløb tilbyde dig at blive optaget i vores eksklusive CV-database. Det eksklusive består i, at du kun kan komme i basen, hvis vi har et godt kendskab til dig. Vores basen er ikke stor, men til gengæld har alle kandidaterne været igennem en kvalificeringsproces, hvilket er med til at øge chancerne for at få et spændende karrieretilbud.

Teglkamp & Co. får ofte gennem vores netværk forespørgsler på kvalificerede kandidater til ledige jobs. Vi vil gerne formidle en kontakt mellem de kandidater vi har haft i karriererådgivning og interesserede samarbejdspartnere, headhuntere og virksomheder. Derfor har vi oprettet en kvalificeret CV-database – kvalificeret, fordi vi har et personlig kendskab til alle kandidaterne, deres personlige og faglige kompetencer.

Vi kan ikke garantere dig et nyt job, men vi håber med denne nye service, at du kan øge dine muligheder.

Databasen er godkendt af Datatilsynet og overholder alle forskrifter.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. 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:

[Adm. dir. til H. P. Værktøj](#) MatchMaker

[HR direktør](#) Lisberg

[Falck Danmark søger kursuschef](#) Falck Danmark A/S

[Administrationschef](#) AKF

[Udviklingschef til Danmarks hurtigst voksende webhus](#) Dansk Internet Selskab

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk