

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2008

5. årgang

Udsendes til flere end 4.900

Kære læser!

Har I aflagt musketer eden i din ledergruppe? Hvis ikke, så var det måske på tide. Ledergrupper med et fælles højere mål laver bedre resultater. Læs artiklen og bliv inspireret.

Du kan i øvrigt også læse om resultaterne fra vores seneste undersøgelse om kompetenceudvikling. Ikke overraskende giver muligheden for kompetenceudvikling glade og tilfredse medarbejdere. Kompetenceudvikling er derfor et vigtigt fastholdelsesparameter.

Deltag i vores nyeste undersøgelse, som har et meget aktuelt tema – Krisen! Undersøgelsen bliver fulgt op med en konference omkring krise og krisehåndtering. Læs mere om det i nyhedsbrevet.

I dette nummer har Lars Bo Neregaard Pedersen, kommunaldirektør i Dragør Kommune overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Ledergruppens musketer ed**
- 2. Deltag i undersøgelsen: Alle Taler om krisen**
- 3. Konference den 30. oktober – Alle taler om krisen ...**
- 4. Skab arbejdsglæde – brug medarbejdernes kompetencer!**
- 5. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 6. Chefer udefra bliver fyret først – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 7. Outplacement – Vi har indgået strategisk samarbejde med Lisberg**
- 8. Ledelse af forandringer – se dette og andre åbne kurser i efteråret**
- 9. 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.

1. Ledergruppens musketer ed

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

En enkelt leder med de rette kompetencer kan skabe store resultater. En ledergruppe med de rette kompetencer og som har aflagt en "musketer ed" kan skabe fantastiske resultater. I denne omgang vil jeg fokusere på det, jeg kalder Musketer eden. Det handler om, at man som ledergruppe har besluttet sig for, at man vil skabe fantastiske resultater i virksomheden og at man vil stå sammen om at gøre det.

Når ledergrupper fungerer værst, konkurrerer medlemmerne med hinanden, er illoyale over for hinanden, illoyale overfor de beslutninger, der bliver truffet i ledergruppen, undlader at dele viden med hinanden, hjælper ikke hinanden, plejer særinteresser og laver underhåndsaftaler. Alt i alt et meget ufrugtbart miljø. Heldigvis er det de færreste ledergrupper, der er så ekstremt dårlige. Men mange ledergrupper kunne godt blive meget bedre.

Musketer eden i forbindelse med besparelser

For en del år siden havde jeg min gang i en kommune. Budgetlægningsproceduren er en årligt tilbagevendende begivenhed, hvor en af direktionens vigtigste opgaver i den forbindelse er at skabe så meget økonomisk råderum, at politikerne får mulighed for at igangsætte nogle politiske initiativer. Dette år stod det imidlertid dårligt til. Skatteindtægterne var vigende og de sociale udgifter større end forventet. Udfordringen var ikke bare at skabe et økonomisk råderum, hvor politikerne havde mulighed for at fordele lidt penge. I stedet skulle der iværksættes massive besparelser, hvis økonomien skulle hænge sammen.

Det er min erfaring, at generelle sparerunder er en udfordring, hvor de enkelte direktører kan komme under voldsomt pres både fra de politikere, der sidder som politisk bestyrelse for den enkelte direktørs forvaltningsområde og fra direktørens egne medarbejdere i forvaltningen. Ingen har lyst til at spare på eget område, men er som regel ivrige efter at finde besparelserne på andres områder.

Direktionen i den konkrete kommune besluttede, at denne sparerunde skulle være båret af saglighed og at direktionen ville stå sammen om at fremlægge forslag, som var båret af et helhedssyn og loyalt og sagligt beskrive konsekvenserne ved de enkelte spareforslag. Direktionen besluttede samtidig, at de ville dele det pres, de blev udsat for med hinanden i direktionen og at de ville støtte hinanden hele vejen. Denne "Musketer ed" betød, at det blev en spændende udfordring at samarbejde i direktionen. Det var udviklende for direktionen og gjorde den ret stærk. Det, at man stod sammen, betød også at sagligheden og helhedssynet rent faktisk vandt i forhold til de politiske beslutninger, der blev truffet. Det var også langt nemmere at gennemføre besparelserne, da de var gennemarbejdet og saglige og ikke mindst, at alle kunne se, at direktionen stod fuldstændig sammen om både forslag og den efterfølgende gennemførelse.

Musketer eden i en midlertidig ledelse

For et stykke tid side arbejdede jeg med ledelsen i en privat virksomhed. Det var på mange måder en rigtig god ledergruppe ført an af en meget karismatisk direktør. Direktøren fyldte meget og havde skabt virkelig gode resultater for virksomheden sammen med sin ledergruppe. Meget uventet sagde direktøren op. Hans sidste gerning var at få placeret en af medlemmerne i ledergruppen som fungerende direktør, indtil der blev fundet en ny direktør. Bestyrelsen besluttede, at man ville tage sig god tid til at finde en ny direktør, hvilket reelt ville give den fungerende direktør ca. et halvt år i stolen.

Nu var ledergruppen skruet sådan sammen, at de alle var meget ambitiøse og gerne ville levere rigtig gode resultater. Dette er en klassisk situation, der kunne have givet anledning til magtkampe i ledergruppen med ønske om at profilere sig i forhold til den ledige direktørstilling. Men ledergruppen var også sammensat af personligheder, som var mere optaget af at levere resultaterne i et samarbejde end at profilere sig på bekostning af de andre.

Det viste sig hurtigt, at gruppen med fravær af den meget karismatiske direktør fik mulighed for at vokse både individuelt og som gruppe og at der var rigeligt med udfordringer til alle. Ledergruppen besluttede hurtigt at samle sig om den nye fungerende direktør og gøre deres til at skabe en fælles succes og bevise over for bestyrelsen, at man skulle udpege den fungerende direktør som direktør for virksomheden. Man talte åbent om det i ledergruppen og formulerede faktisk en form for "Musketer ed" der havde til formål at vise, at de som gruppe kunne levere varen og at arbejde for at den fungerende direktør blev udpeget og ansat som fast direktør. Og det lykkedes – et halvt år efter var bestyrelsen mere end overbevist om, at man havde et godt team og den rigtige direktør i spidsen for teamet.

Har I aflagt musketer eden i jeres ledergruppe?

Hvordan ser det ud i din ledergruppe? Overskygger jeres egne personlige ambitioner det fælles mål? Eller har I aflagt musketer eden og står sammen om at skabe de bedste resultater for virksomheden?

Under alle omstændigheder kan jeg anbefale, at I arbejder med at skabe den følelse af at have et højere mål sammen og være drevet af levere resultaterne sammen. Det er meget sjovere at arbejde i en ledergruppe, som er drevet af en musketer ånd. Det viser sig også, at man leverer langt bedre resultater og at det kommer til at smitte af på de enkelte deltagere i gruppen.

2. Deltag i undersøgelsen: Alle taler om krisen

Det gik godt så længe og nu taler alle om krisen. Er den her? Oplever du krisen? Eller er vi bare ved at lande på et mere balanceret niveau? Og har pressen en rolle i udviklingen af en krise. Teglkamp & Co. ønsker at tage temperaturen på, om der er kristetegn ude på arbejdspladserne og høre dine synspunkter på, hvordan en krise kan undgås eller minimeres. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Undersøgelsens resultater vil blive offentliggjort her i nyhedsbrevet.

Gå ind og besvar undersøgelsen på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

3. Konference: Alle taler om krisen ...

Teglkamp & Co. har tilrettelagt en konference torsdag den 30. oktober, hvor vi sætter fokus på den krise, som alle taler om. Formålet er at få forskellige vinkler på, hvordan man måske kan undgå at udvikle krise i egen virksomhed og hvis krisen står for døren, hvordan man kan minimere virkningerne af krisen. Temaet vil blive perspektiveret af forskellige oplægsholdere og fra så forskellige vinkler som den historiske, pressen, innovation, bestyrelsen og HR.

Læs mere om konferencen eller tilmeld dig direkte via vores hjemmeside www.tegkamp.dk

4. Skab arbejdsglæde - brug medarbejdernes kompetencer!

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

Der er en stor sammenhæng mellem arbejdsglæde og følelsen af, at vores kompetencer bliver brugt. Dette er en af konklusionerne fra en nyligt afsluttet undersøgelse om kompetenceudvikling fra konsulentfirmaet Teglkamp & Co. Undersøgelsen viser, at 3 ud af 4 af medarbejdere hvor kompetencer bruges i hverdagen er glade for arbejdet. Undersøgelsen viser også at 2 ud af 3 medarbejdere, hvor deres kompetencer ikke bliver brugt, er på vej væk fra virksomheden.

583 har deltaget i undersøgelsen.

Af øvrige konklusioner kan fremhæves:

Stort uudnyttet potentiale.

Over halvdelen af de adspurgte deltagere mener ikke, at de får brugt deres kompetencer i tilstrækkeligt omfang. Det skaber grobund for utilfredshed og for overvejelser om at søge et nyt job.

Det uudnyttede potentiale er størst hos kvinderne.

Flere mænd end kvinder angiver, at de oftest eller dagligt bruger deres kompetencer fuldt ud.

Tag skeen i egen hånd, hvis du vil bruge dine kompetencer.

Næsten 2 ud af 3 peger på, at deres kompetencer bliver brugt, fordi de selv er gode til at byde ind.

Kun godt hver 4. peger på at deres kompetencer bliver brugt fordi chefen kender kompetencerne og er god til at inddrage dem.

Misforhold mellem ønske om kompetenceudvikling og faktiske muligheder.

19 ud af 20 angiver at kompetenceudvikling er vigtigt for dem. Til gengæld oplever 6 ud af 10, at der er få eller ingen mulighed for kompetenceudvikling på arbejdet.

Ikke fast kobling mellem MUS og kompetenceudvikling.

Selvom man har MUS-samtaler på arbejdspladsen, så er der ikke nogen garanti for, at man får sat kompetenceudvikling på dagsordenen. Undersøgelsen viser, at det kun er hver 4. MUS-samtale, hvor man altid inddrager spørgsmål om kompetenceudvikling i MUS-samtalen.

Personlige kommentarer

Det er så enkelt og alligevel er det tilsyneladende så svært. Det enkle ligger i, at vi går glade på arbejdet når vi føler, at vores kompetencer bliver brugt og vi har mulighed for at udvikle os. Det skulle således ligge lige til højrebænet for en hvilken som helst leder: Sørg for at have nogle medarbejdere, hvor du kan få deres kompetencer i spil og sørg for, at de får mulighed for at udvikle sig. Det giver glade og tilfredse medarbejdere. Og glade og tilfredse medarbejdere leverer gode resultater og bliver i virksomheden.

Det paradoksale er, at selvom det er så enkelt, så bruger ledere tilsyneladende deres tid og energi på andet end at udvikle medarbejdernes potentiale og få deres kompetencer i spil. Det betyder, at lederne ofte skal bruge tid på at løse konflikter med utilfredse medarbejdere og på at finde nye medarbejdere, fordi de gamle utilfredse er rejst. Derudover påvirkes lederens resultater også fordi utilfredse medarbejdere sjældent leverer så gode resultater som glade og tilfredse medarbejdere.

I en tid hvor det kan være svært at rekruttere nye medarbejdere, kan det svare sig at arbejde med medarbejderfastholdelse. Der er altså alt mulig god grund til at fokusere på at få medarbejdernes kompetencer i spil og på at udvikle medarbejderne. Jeg håber derfor, at denne undersøgelse kan være med til at åbne øjnene ude i virksomhederne og ikke mindst få lederne til at prioritere kompetenceudvikling af deres medarbejdere.

Du kan downloade hele undersøgelsen på www.tegkamp.dk. Her kan du også læse om vores koncept: Kompetenceudvikling med effekt!

5. "5 skarpe" om ledelse

Lars Bo Neregaard Pedersen (39),

Kommunaldirektør i Dragør Kommune. Cand.polit., Master of African Studies og MPA. Har primært en karriere indenfor den offentlige sektor, der spænder fra Miljø- og Energiministeriet over Københavns Amt til Helsingør, Gribskov og Dragør kommuner. Har undervejs haft forskellige chefstillinger, som kontorchef, afdelingschef, direktør og nu senest kommunaldirektør. Man kan se mere om Dragør Kommune på www.dragoer.dk



1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer?

Dragør Kommune står overfor en lang række af de samme udfordringer som mange andre arbejdspladser – offentlige som private. Rekruttering og fastholdelse står højt på dagsordenen, pres på de økonomiske og menneskelige ressourcer, stigende pres på løbende effektiviseringer samtidig med at den faglige kvalitet skal løftes. Derudover har vi mere konkret sat os for, at lave en lang række grundlæggende analyser af sammenhængen mellem målsætninger, serviceniveau og økonomi indenfor de forskellige fagområder. Samtidig udarbejder vi en mere grundlæggende analyse af de fysiske strukturer, for at undgå nedslidning på lang sigt, og for at skabe råderum til opførelse af fysiske rammer der understøtter den faglige opgaveløsning. Endelig arbejdes der på at skabe én sammenhængende udviklingsstrategi for kommunen. Alt sammen for at sikre, at kerneydelserne kan leveres med høj kvalitet indenfor gode fysiske rammer – også på lang sigt.

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

Jeg er relativt selektiv med deltagelse i kurser og seminarer, men ud over min MPA, som jeg har afsluttet for snart to år siden, prøver jeg også løbende at skabe rum til at udvikle den personlige side af ledelse. Og så har jeg en erfaren kommunaldirektør som sparringspartner, eller mentor om man vil, hvilket er rigtig givtigt. Derudover har jeg et professionelt direktørnetværk med 11 andre topchefer fra den offentlige sektor, hvor vi, med hjælp fra en konsulent til drive netværket, diskuterer både de meget konkrete udfordringer vi alle står med som fx en kvalitetsreform, og mere principielle ledelsesmæssige temaer og dilemmaer.

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

Som mange andre lægger jeg vægt på åbenhed, loyalitet, engagement og så videre, men dem vil jeg supplere med nedenstående:

1. ordentlige menneskelige egenskaber og respekt for alle medarbejdere og ledere
2. rummelighed overfor andre vinkler og synspunkter
3. forståelse for det politiske rum, og skellet mellem administration og politik
4. en vis (psykologisk) indsigt og forståelse for hvordan mennesker agerer og reagerer
5. dygtig til at kommunikere til alle og ikke være bange for at stille sig op og gøre det
6. og endelig sætter jeg pris på en vis analytisk skarphed.

4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Hvis jeg skal fremhæve én enkelt udfordring må det være kommunesammenlægning i forbindelse med kommunalreformen. Det trak tænder ud, men var utrolig lærerigt, både personligt, fagligt og metodisk. Der fik jeg virkelig afprøvet hvor mine egne grænser var både personligt og i forhold til arbejdsområde. Det er næste uhyggeligt, at tænke på hvor meget man magter at arbejde i døgnnet, men sundt? det har det næppe været for ret mange af de implicerede. Det er simpelthen for hårdt at køre i det tempo i længere tid.....og så læste jeg selvfølgelig MPA samtidig. Men det var på samme tid utrolig lærerigt i forhold til metodik, menneskelige reaktioner, indsigt i nye fagområder osv.

5) Hvordan håndterer du stress?

I arbejdssituationer bliver jeg generelt ikke stresset, og uanset hvor hektisk det bliver, er jeg meget god til at bevare roen og overblikket, samt at holde en upersonlig og analytisk distance. Jeg bliver nok mest stresset af de ting, jeg ikke altid kan nå, hvor andet presser sig på og er vigtigere. For at holde mit stressniveau nede leger jeg med mine børn, går en tur i skoven, prøver at få søvn i passende mængder og altid være på forkant. Da det sidste ikke altid er muligt med 1000 opgaver på en gang, prøver jeg at skabe struktur i opgaverne, så de kan prioriteres benhårdt, med det der er nødvendigt, og det man ikke behøver ligge søvnløs om natten over, man ikke når.

6. Chefer udefra bliver fyret først

Af Vibeke Daell Bjerrum

Bragt i Business.dk Lørdag den 6. september 2008

Er chefen rekrutteret uden for virksomheden, bliver han sandsynligvis fyret før den internt rekrutterede chef.

Ups. En ny undersøgelse viser, at bestyrelser oftere foretager fejlvalg, når de rekrutterer topchefer uden for virksomheden, end når de rekrutterer internt.

Bestyrelsen ved mindre om den udefrakommende chefs egentlige kompetencer, og derfor tager de oftere fejl, end når de vælger en fra egne rækker.

Derfor bliver udefra-rekrutterede chefer også oftere fyret, viser undersøgelsen, der er foretaget af Rice University og bragt i Strategic Management Journal.

Her har man gennemgået data om 204 nytiltrådte topchefer i USA, der efterfølgende blev fyret, og resultat var altså, at bestyrelsen ofte vælger den forkerte topchef, når de ikke har tilstrækkelig information om vedkommende.

Ved interne rekrutteringer kan det selvfølgelig også gå galt, men her har bestyrelsen trods alt ofte et bedre indtryk af, hvad den nye topchef tidligere har beskæftiget sig med og hvilke evner, vedkommende besidder.

Undersøgelsen konkluderede dog også, at internt rekrutteret eller ej, så afhænger topchefens succes i høj grad af, hvor meget succes forgængereren havde. Groft sagt har fiasko det med at avle mere fiasko også selvom, der er kommet en ny mand til roret.

“Resultaterne kan forhåbentlig hjælpe bestyrelserne til bedre at vælge den næste topchef. Det understreger vigtigheden i at have den rigtige udvælgelsesgruppe i bestyrelsen og opfordrer altså til ekstra bevågenhed når man rekrutterer uden for virksomheden,” skriver professor Yan Zhang fra Rice University der står bag undersøgelsen.

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

Redaktørens kommentar: Interessant undersøgelse. Nu kunne man jo foranlediges til at mene, at så må intern rekruttering være det bedste for virksomheden. Men det ville nok være at hoppe for hurtigt til konklusionen. For det første kan en virksomhed have brug for nyt blod udefra, nye perspektiver på udfordringerne eller andre kompetencer, end dem der findes blandt de interne ledere. For det andet kan bestyrelserne minimere risikoen for en fejlansættelse ved at alliere sig med nogle af de mange professionelle headhuntere, som findes på markedet.

7. Outplacement – Vi har indgået strategiske samarbejde med Lisberg

I forbindelse med outplacementopgaver har Teglkamp & Co. indgået strategisk samarbejde med Lisberg A/S – der er kendt som en af Danmarks ældste konsulentvirksomheder inden for rekruttering og lederudvikling. Vi har valgt at indgå dette samarbejde, fordi vi sammen kan levere en meget stærk ydelse på outplacementområdet til vores kunder. Vi markedsfører produktet under navnet Lisberg Executive Outplacement.

Kombinationen af Teglkamp & Co.s mangeårige erfaring med karriererådgivning og outplacement og Lisbergs kompetencer indenfor search og selection har vist sig at være rigtig godt for vores outplacementkandidater.

Og så fortsætter Teglkamp & Co. i øvrigt med at levere de ydelser, vi hele tiden har gjort plus et par stykker nye.

Du kan læse mere om vores outplacementkoncept på www.tegkamp.dk

8. Ledelse af forandringer – og andre åbne kurser i efteråret

Så er vi klar med åbne kurser og inspirationsmøder for 2. halvår 2008. For at optimere udbyttet for den enkelte, kører vi med små hold. Hvis du vil være sikker på en plads, kan det derfor være en god idé at tilmelde sig hurtigt. Alle kurser og inspirationsmøder kører flere gange i løbet af efteråret.

Du kan lige nu vælge mellem følgende:

Ledelse af forandringer - 1 dag

Teglkamp & Co. har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

Gennemfør afskedigelser ordentligt og respektfuldt - ½ dag

Med dette kursus klæder vi lederen på til at gennemføre afskedigelser ordentligt og respektfuldt.

Optimer dit arbejde i ledergruppen - 2 dage

Vil du gerne bruge dig selv bedre 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.

Feedback et stærkt ledelsesværktøj - 2 timers inspirationsmøde

Få inspiration til at arbejde med feedback.

Kompetenceudvikling med effekt - 2 timers inspirationsmøde

Fasthold medarbejderne. Få inspiration til at optimere kompetenceudvikling i din virksomhed og til at gennemføre en proces, hvor både ledelse og medarbejdere bliver involveret.

Læs mere på www.tegkamp.dk under Kurser eller kontakte os på info@tegkamp.dk

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:

[Sekretariatsleder](#) Danmarks Miljøportal

[HR-chef](#) Wingmanager A/S

[VP of Operations \(VPO\)](#) Columbus IT Partner A/S

[Salgsdirektør - StepStone A/S](#) Sabroe Selection

[Strategic Partner Business Development](#) Google Inc.

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

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