

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2012
9. årgang
Udsendes til flere end 5.900

Kære læser!

Vi foretager hele tiden valg. Nogle gange står valget, om vi fortsat har lyst til at være ansat i virksomheden, vi sidder i lige nu. Artiklen "Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet ..." handler om, at det kan være helt reelt og nødvendigt, at lederen kommunikerer til medarbejdere, at han skal flytte sig, hvis ikke han er tilfreds med jobbet og virksomheden.



I dette nyhedsbrev stiller Erik Holst, President Region Denmark/USA/India and Wind turbine business og Group vice president at PMC Group op til 5 skarpe til en leder. Det er der kommet en meget interessant og personlig historie ud af.

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.

Du kan nå det endnu! Altså bidrage til min jubilæumsbog. Jeg har besluttet at fejre mit 10 års jubilæum med Teglkamp & Co. med at udgive en samling af mine artikler gennem tiden udvalgt og kommenteret af jer læsere. Du kan læse mere i nyhedsbrevet.

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. Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet
2. Ledergruppeindikatoren
3. Invitation til at fejre mit 10 års jubilæum – lidt anderledes
4. Hvordan tager I imod nye ledere?
5. Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt – Køb bogen!
6. Udvikling af ledermøderne
7. 5 skarpe til en leder
8. De 5 mest læste artikler i august måned
9. Lederstillinger

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

1. Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet ...

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 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



Det fleste af os kender sikkert udtrykket: "Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet, så ...". Underforstået hvis ikke du bryder dig om at være her, så find dig et andet job. Det er jo ikke en særlig pæn måde at udtrykke sig på, men alligevel kan det være helt reelt og nødvendigt at kommunikere et budskab med samme indhold.

En historie fra det virkelige liv

Jeg kom på et tidspunkt i en virksomhed, som i mange år havde kørt om ikke med underskud så tæt på. Virksomheden havde en stor egenkapital og man havde en bestyrelse, der ikke var særlig ambitiøs. På et tidspunkt kom der imidlertid en markant udskiftning i bestyrelsen inklusiv en ny bestyrelsesformand. Der gik ikke så lang tid, så blev den gamle direktør skiftet ud med en ny direktør. Der blev ikke lagt skjul på, at "der skulle nye boller på suppen" for nu at blive i sprogbillederne inden for madverdenen. Den nye bestyrelse havde sat et meget klart mål. Virksomheden skulle løfte sig fra lige at køre rundt til at give et reelt overskud.

Den nye direktør stod over for en stor udfordring, han skulle i gang med en større turn around af virksomheden. Direktøren valgte at gennemføre forandringsprocessen uden at lave revolution, men gennem et langt sejt træk. Første træk var at lave en ny vision og strategi for virksomheden. Næste træk var at ændre organisationen, så de matchede strategien. I første omgang anvendte han de medarbejder ressourcer, der var i virksomheden, suppleret med enkelte nye kompetencer hentet ind udefra. Han involverede alle medarbejderne i processen med at gå fra vision til strategi. Stille og roligt rykkede virksomheden i den rigtige retning. Virksomheden begyndte at blive lønsom. Men virksomheden kunne ikke hvile på laurbærerne. Konkurrencen var stor og derfor var virksomheden nødt til fortsat at arbejde på at optimere de interne processer, udvikle nye produkter, indgå nye samarbejder med andre virksomheder. Altså en lang og fortsat forandringsproces.

En stor del af medarbejderne gik ud af forandringsvejen og udviklede og forandrede sig sammen med virksomheden. Men en ret stor gruppe af medarbejdere blev hængende i fortiden.

De gik rundt og bekræftede hinanden i, at det var bedre "i de gode gamle dage". Disse medarbejdere underperformede.

Virksomheden havde ikke råd til at have denne relativt store gruppe af medarbejdere, som reelt ikke leverede varen. Det er der formentlig ingen virksomheder, der har. Spørgsmålet er blot, om ledelsen gør noget ved det eller om de lader stå til. Direktøren i denne case var ikke af den konfliktsky type. Da han blev klar over omfanget af medarbejdere, der ikke var deres løn værd, besluttede han sig for, at gøre noget ved det. Han startede med at fortælle hvilke forventninger, han havde til medarbejderne. Næste skridt var at tage en samtale med hver enkelt medarbejder for at sikre, at alle var helt klar over forventningerne til dem.

Den relativt store gruppe af medarbejdere, der ikke opfyldte forventningerne gav nu mere højlydt udtryk for, at de synes, at udviklingen gik i den forkerte retning og at det ikke mere var så rart at være i virksomheden. Nu var direktøren en god kommunikator, så han sagde ikke, at medarbejderne kunne rejse, hvis ikke de kunne lide lugten i bageriet. Derimod sagde han, at det var helt rigtigt, at virksomheden var en anden, end den havde været for 5 år siden. Denne forandringsproces havde været nødvendig for at bringe virksomheden nærmere en opfyldelse af visionen. Han gjorde det også meget klart, at der ikke kunne være tale om at rulle virksomhedskulturen tilbage til det, den var en gang. Han ville meget gerne skabe plads til alle på forandringsrejsen, men det krævede, at folk rent faktisk ville og kunne begive sig ud på denne rejse. Det betød også, at nogle måske ikke skulle med på rejsen – enten fordi de selv fravalgte forandringsrejsen eller fordi direktøren traf valget for dem.

Og der skete det, at et par af medarbejderne ændrede holdning og gik med på forandringsrejsen. De blev faktisk mere glade og tilfredse. Et par andre medarbejdere valgte at forlade virksomheden og søge over i andre virksomheder. De blev faktisk også mere glade. Og så var der et par medarbejdere, som ikke ville forandringen og ikke selv tog konsekvensen af det. De blev afskediget.

De øvrige medarbejdere i virksomheden blev også mere glade, fordi de havde været ret generet af den store gruppe af kollegaer, som ofte var negative og modvillige.

Refleksioner

Ovenstående historie endte godt for de fleste, fordi både ledere og medarbejdere tog konsekvensen af "ikke at kunne lide lugten i bageriet". Det værste, der kunne have været sket, havde været, hvis lederen ikke havde taget hånd om den medarbejdergruppe, der hverken var effektive og som i øvrigt spredte misnøje. Så havde der været stor risiko for, at de øvrige medarbejdere også var blevet utilfredse – altså utilfredse med ledelsen. Dernæst er skridtet ikke så langt for disse medarbejdere til at søge væk.

Pointen med historien er, at det er vigtigt at tage alvorligt, at man i arbejdsforhold ligesom i ægteskaber kan udvikle sig væk fra hinanden. Hvis alle parter er indstillet på det, kan man gøre meget for at finde hinanden igen. Men ligesom man ikke skal blive i et ulykkeligt ægteskab, skal man heller ikke blive i et ulykkeligt arbejdsforhold. Hvis man har givet det en rimelig chance, men ikke kan finde hinanden igen i arbejdsforholdet, så må vejene skilles. Og kan medarbejderen ikke selv tage konsekvensen af, at han ikke bryder sig om arbejdsforholdene mere, så må arbejdsgiveren.

2. 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.tegkamp.dk

3. Invitation til at fejre mit 10 års jubilæum - lidt anderledes

10 års jubilæum

Tiden går og til november kan jeg sammen med Teglkamp & Co. fejre 10 års jubilæum. Det kunne jeg godt tænke mig at fejre sammen med så mange af jer læsere

som muligt. I stedet for traditionel reception og pligtgaver, så er det mit ønske sammen med jer udgive en bog, der lige nu har arbejdstitlen: *I den gode ledelses tjeneste*

Ideen er, at du går ind på min hjemmeside

<http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Alt%20om%20ledelse.htm> og vælger en af mine flere end 100 artikler om ledelse, som siger dig noget. Du skriver et kort eller længere indlæg med afsæt i artiklen. Det kunne f.eks. være om de erfaringer, du selv har i forhold til temaet i artiklen, hvilke refleksioner artiklen giver dig anledning til, gode råd, du gerne vil give videre eller noget helt fjerde. Ud af det hele kommer en bog med de af mine artikler, som I har valgt og kommenteret på.

Har du lyst til medvirke til jubilæumsbogen, så send mig dit indlæg snarest og senest den 17. september. Send dit indlæg direkte til mig på mail ste@tegkamp.dk

4. Hvordan tager I imod nye ledere?

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Det er altid en god idé at starte op efter sommer med at kigge til højre og venstre i sin organisation for at se med friske feriejøjne på, om alt er, som det skal være, eller om der evt. er noget man kan gøre bedre.



Et af de steder, hvor vi oplever, at der hos mange virksomheder er noget at hente - både hvad angår effektivitet og almindelig arbejds-glæde – er den måde hvorpå de introducerer nye medarbejdere/ledere.

En god tommelfingerregel er, at det tager op mod et år før en ny medarbejder har været igennem de fleste facetter af sit arbejde og er i stand til at yde en fuldt effektiv indsats.

Om det nu lige er et år eller ej, er egentligt ikke så vigtigt i denne sammenhæng, men det er vigtigt at minde om, at jo bedre en modtagelse man giver en ny medarbejder, jo større er chancen for at vedkommende hurtigst muligt kommer til at fungere godt og fyldestgørende.

En god velkomstproces har ofte det plus, at den nyansatte føler sig velkommen, bliver glad for det nye sted, bliver integreret i sin afdeling, bliver en del af virksomhedskulturen og forbliver i sit job længere end tilfældet ville være, hvis ikke personen kom godt i gang.

Men ledere kan da selv!

Det gælder selvfølgelig også, når man ansætter nye ledere - og endda i endnu højere grad, da det typisk forventes af nyansatte ledere, at de hurtigt kommer 'op i omdrejninger'. Endvidere har ledere jo en funktion som kulturbærere og som en slags 'fyrtårn' - medarbejderne skal kunne sigte efter dem, og efter det de siger og gør.

Så er der slinger i valsen og lederen er usikker på organisationen, sine arbejdsområder, sin position mv., forplanter det sig hurtigt til medarbejderne.

Alligevel oplever vi ofte, at virksomheder ikke bruger ret meget energi på at introducere nye medarbejdere og da slet ikke nye ledere - for de kan jo selv! Det giver risiko for frustration for den nye leder og for organisationen og medarbejderne, som jo har forventninger til den nyansatte.

Ideer til introduktion af nye ledere

Der er mange måder at introducere nye ledere på, men det er vigtigt at huske, at den gode introduktion allerede starter, når jobbeskrivelsen bliver lavet; hvad indeholder jobbet, hvor passer jobbet ind organisatorisk, hvad er succeskriterier for jobbet, hvad kræver det at bestride jobbet.

Jo skarpere organisationen er på disse forhold, jo større er sandsynligheden for, at man får fat i den rigtige kandidat, og at man kan gøre klart for personen, hvad han/hun skal lave og kunne.

Når man så har fået fat i den rigtige til jobbet, er det vigtigt at tænke på, hvordan man klæder personen på til at blive en succes i jobbet. Her er det selvfølgelig afgørende, at den nye leder får viden om og bliver klædt på til at bestride det konkrete job, hvilket fx kan ske ved at lade den tidligere og den nye chef overlappende hinanden – eller ved at sætte andre personer med viden om stillingen til at være sparringspartnere for den nye leder.

Det er endvidere vigtigt, at organisationen overvejer og formidler:

- Hvad kræver det egentligt at være leder hos os, hvilke forventninger har vi til ledere, hvad skal de kunne, hvilke ledelsesværdier har vi, hvilke værktøjer og teorier skal de mestre?

- Hvilke ledelsesuddannelser har vores eksisterende ledere gennemgået, hvordan giver vi denne viden videre til vores nye ledere?
- Har vi ledernetværk, mentorordninger, som den nye leder skal indgå i?
- Hvordan systematiserer vi opfølgning på nye ledere, så de fortsat føler sig velkomne til at være nysgerrige og stille spørgsmål - uden at føle sig inkompetente?

At sammensætte et godt introduktionsforløb for lederne er således et solidt stykke arbejde, som strækker sig ud over en introduktionsfolder. Samtidig er det en rigtig god anledning til at se nærmere på sig selv – og blive skarp på, "hvem er vi egentlig som organisation?"

Man kan lære meget af nye medarbejdere/ledere

Nu har artiklen her handlet om at have fokus på at få nye ledere integreret ind i virksomheden hurtigst og bedst muligt. Der er dog en anden meget vigtig pointe i forbindelse med nyansættelser, nemlig at lade de nye komme til orde, mens de endnu er nye og kan undres over den verden, de er blevet en del af. Det kan give enhver virksomhed en masse gratis tips og læring.

"Hvorfor gør i sådan? Der hvor jeg kommer fra havde vi succes med at... mv."

På et tidspunkt var jeg ude i en virksomhed, hvor man havde systematiseret indsamlingen af spørgsmål fra nye medarbejdere. Spørgsmålene blev simpelthen indsamlet i en database, hvor en projektgruppe så jævnligt gennemgik dem for at se, hvad virksomheden kunne få ud af dem, "er der noget vi bør ændre?" "Hvad hvis vi nu gjorde sådan i stedet for?"

En god måde at få noget ekstra ud af oplæringen af nye medarbejdere.

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 leder-

gruppen 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

Erik Holst er President Region Denmark/USA/India and Wind turbine business og Group Vice President PMC Group. Erik Holst har haft adskillige stillinger som adm. direktør blandt andet for Hardi International A/S, KEW Industry Group og Vald. Henriksen as. Herudover har Erik Holst haft adskillige bestyrelsesposter og sidder nu som bestyrelsesformand for DPA Microphones A/S. Erik Holst er civilingeniør (B) suppleret med en bachelor i økonomi og har desuden flere lederuddannelser på INSEAD. Privat er Erik gift for 2. gang og har 3 bonusbørn.

1. Hvorfor blev du leder?

Det er svært at sige, men en stræben efter at have indflydelse og være i front har altid været der. Det har interessen for sammenhænge og helhed også.

Det virkede som en selvfølge, at jeg gerne ville være sergent og senere løjtnant, da jeg som ung og hovmodig student blev rekrut i Infanteriet.

Her indtraf et gyldent øjeblik, som jeg ofte senere har tænkt på. Nyudnævnt og stolt var jeg med min deling udlånt til en kampvognskadron, og vi befandt os i en vanskelig situation.

En menig gruppefører spurgte, om han måtte sige noget og svarede straks for sig selv, at det måtte han nok ikke. Det måtte han så alligevel og heldigvis for det. Vi løste opgaven, han fik ros, delingen fik ros, jeg fik ros, eskadronschefen var glad og sidst men ikke mindst, min kompagnichef var stolt af os, da vi returnerede.



Følelsen af at få ressourcer og viden til at gå op i en samlet enhed, at kunne træffe en beslutning og iværksætte den sammen med medarbejdere og kollegaer, betyder meget for mig. Når det lykkes, overstiger tilfredsheden langt det store arbejde og det tunge ansvar, som ledelse også drager med sig.

2. Hvad er de største faldgruber for en leder?

Der er mange, og jeg faldt for en del år siden i en med ærgerlige konsekvenser både for mig selv og virksomheden.

Jeg kom som administrerende direktør og koncernchef til en industrivirksomhed fra en tilsvarende stilling i en anden branche. Det var en stolt virksomhed i en branche med traditioner, men også en virksomhed med en ganske anden struktur end den, jeg kom fra.

Det synes jeg egentlig, at jeg forstod, og jeg gjorde samtidig en hel del ud af at forklare, at det ikke var nødvendigt med branchekendskab for at være administrerende direktør.

Det er og var for så vidt rigtigt, men det var ikke det mine nye medarbejdere havde brug for at høre. Der var selvfølgelig andre faktorer som medvirkede til, at jeg efter tre år måtte forlade virksomheden, men jeg kom skævt i gang.

Det har lært mig, at uanset hvad, så må man som chef aktivt vise forståelse, interesse og respekt for kernekompetencerne i virksomhed og branche og den historie, ens medarbejdere og kollegaer har i bagagen.

3. Hvad er dine vigtigste ledelsesudfordringer lige nu?

Der er mange, men lige nu står jeg personligt i dilemmaet mellem virksomhedens tarv og fremtiden for vores skandinaviske velfærdssamfund. Selv om det lyder lidt højtravende. Min virksomhed, som er en del af en svensk koncern, er underleverandør til store danske internationale koncerner.

Vores strategi har blandt andet været at følge vores kunder i deres globale ekspansion. Det har vi gjort med succes, og jeg har sammen med mine ledere haft ansvaret for etablering af koncernens nye selskaber i Kina, USA og Indien.

Nu står en ny og vanskeligere fase for døren. De øgede krav til "operational excellence" og lavere priser gør det nødvendigt at supplere den globale organisation med øget regional konkurrencekraft. Specielt i Europa.

Det peger på flytning af ikke kun produktion men også vigtige administrative funktioner til billigere lande i Europa end de skandinaviske. Det er nødvendigt for at bevare virksomhedens lønsomhed, men i et bredere perspektiv og efter min personlige opfattelse en bombe under vores samfund.

Her kunne der også være brug for en "menig gruppefører"!

4. Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, som gerne vil godt på vej?

Vis interesse og respekt for de mennesker, du bliver chef for. Hav omsorg for dem og udvikl dem. Hver for sig og som helhed.

Stjæl ikke deres arbejdsopgaver. Det er din opgave at sætte mål og give rammer og forudsætninger. Det kan også være at give konkrete opgaver. Men det er ikke din opgave at løse dem selv.

Som en svensk virksomhedskonsulent mange gange har sagt til mine ledere og mig: "Vad men icke hur".

Hold fast i den røde tråd. Det du siger i dag, skal også være det, du gør i morgen. Og gør du det ikke, så sørg for at chefer, kollegaer og medarbejdere ved hvorfor.

Det bringer mig til det sidste råd. Vis og kræve disciplin. Der er og skal være tid til refleksion og udveksling af viden og holdninger. Men man skal selv, og det skal ens medarbejdere også, kunne forstå, hvornår en ordre er givet. Derfor er det specielt vigtigt at ordrer er klare og forståelige

5. Hvordan håndterer du stress?

Det kan lyde lidt paradoksalt, men i de senere år har jeg sluppet kontrollen. Det har hjulpet mig, men kun i kombination med mere nærvær og fokus. Både professionelt og privat.

Jeg læser mails på telefonen, når muligheden opstår. Men den må ikke opstå, når jeg egentlig burde være optaget af noget andet. For eksempel under møder eller i bilen. Det prøver jeg at holde op med.

Jeg har løsnet kontrollen med min kalender. Jeg planlægger ikke min tid på langt sigt og i faste skemaer. Det giver lidt kaos ind i mellem, men mine omgivelser finder mig langt mere fleksibel. Til deres og min fordel.

Jeg prøver at lade være med at multitaske. Det er svært, for det har jeg altid gjort – også når jeg ikke burde gøre det.

Jeg er blevet bedre til at lade mig forstyrre. Accepterer jeg det, koncentrerer jeg mig om den nye situation. Accepterer jeg det ikke, giver jeg klar besked herom. Det bringer mig til det næste, jeg har glæde af. En mere åben og direkte kommunikation. Kritiske meddelelser gives mundtligt og direkte. Væk med indirekte hentydninger og ironi. Det kan være svært, men jeg prøver, og mine ledere prøver.

Alligevel må jeg sige, at også for mig ligger stress i dagens arbejdssituation hele tiden på lur. Jeg er glad for, at jeg på dette tidspunkt af mit arbejdsliv har et harmonisk og spændende privatliv. Dertil kommer det første barnebarn. Hun har virkelig lært mig noget om nærvær og omsorg.

Selv om man er leder, er man jo også menneske.

8. De 5 meste læste artikler i august måned 2012

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

- [1\) Lederne har respekt for den vanskelige samtale](#)
- [2\) Fusioner - resultat af undesøgelse](#)
- [3\) Sætter du dine medarbejders drømme fri?](#)
- [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!