

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2007

4. årgang

Kære læser!

Som leder står man ofte i et dilemma, der handler om, hvor langt den enkelte vil acceptere at gå, hvor går den enkeltes grænser, det kan være fagligt, etisk eller personligt. Historien viser også, at grænserne for, hvor langt man vil gå, lige så langsomt kan flytte sig, hvis ikke man er meget klar på sine egne grænser. Denne artikel handler om at kende sine grænser.

Vi har startet en ny undersøgelse med fokus på ledelse – set fra lederens side. Vi håber du vil bruge et par minutter på at deltage.

Agi Csonka, Direktør for Danmarks Evalueringsinstitut har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Peter Thomsen, transformationskonsulent i Cap Gemini har igen skrevet en indlæg, denne gang om, hvordan man får mest gavn af sin konsulent ved at give ham/hende fri adgang til informationer.

Indhold i dette nummer:

- 1. Hvor langt vil du gå? – kend dine grænser!**
- 2. Leder i dag – hvad er udfordringerne? – deltag i undersøgelse**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Giv konsulenten råderum og få mere viden!**
- 5. Alt om ledelse ....**
- 6. Sparringspartner, mentor, personlig rådgiver, coach – hvad har du brug for?**
- 7. Det grænseløse arbejde – balance mellem arbejde og fritid**
- 8. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@teglkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@teglkamp.dk)  
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. Hvor langt vil du gå? – kend dine grænser!

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Tidligere generaldirektør for DR, Christian Nissen var for nylig i DR2 Deadline i forbindelse med udgivelsen af sin nye bog. En del af interviewet handlede bl.a. om politikeres forsøg på at lægge pres på DRs ledelse for i dette tilfælde at lave mindre kritiske indlæg om Irak-krigen. Christian Nissen havde tilbage i 2003 via sin bestyrelsesformand modtaget en mail fra kulturminister Brian Mikkelsen. En mail der i værste fald kunne opfattes som en trussel og i bedste fald som et kraftigt forsøg på at påvirke og styre DRs journalistiske vinkel. Denne mail var blot et af mange forsøg på fra politisk side at påvirke og styre DR. På journalistens spørgsmål om, hvorfor Christian Nissen ikke havde sagt fra dengang men altså først kommer frem med historien nu, svarede Christian Nissen, at når han nu så tilbage, så skulle han måske have sagt stop. Han sagde også, - og det er her det bliver interessant - at det er meget svært at trække grænsen, når man er midt i det!

Dette er i virkeligheden et rigtig godt eksempel på et klassisk dilemma, som rigtig mange ledere står i på et eller andet tidspunkt. Et dilemma som handler om, hvor langt den enkelte vil acceptere at gå, hvor går den enkeltes grænser, det kan være fagligt, etisk eller personligt. Historien viser også, at grænserne for, hvor langt man vil gå, lige så langsomt kan flytte sig, hvis ikke man er meget klar på sine egne grænser.

### **Når grænserne flyttes umærkeligt**

Den tidligere Farum Kommune under Peter Brixtoftes ledelse er et godt eksempel på, hvor den enkeltes grænser for, hvad der er ret og rimeligt er blevet flyttet undervejs i processen. Når vi i dag hører om de meget spektakulære historier med rejser rundt i verden og indkøb og konsumering af eksorbitante dyre vine, så ryster vi på hovedet og kan ikke forstå, at så mange deltog og ikke sagde fra. Men historien er jo, at det ikke altid havde været sådan, det udviklede sig og eskalerede hen over årene. Og har man ikke sine egne grænser meget klare, så kan disse grænser, uden at man måske er sig bevidst om det, stille og roligt flyttes.

Eksemplet fra Farum Kommune handler i høj grad om de moralske grænser og er blot et af mange fra historien, hvor udenforstående bagefter kan sidde og undre sig over, at det kunne gå så galt, at det ikke blev stoppet på et langt tidligere tidspunkt. Læringen i historien fra Farum Kommune kan være, at vi alle bør være klar over vores grænser og at vi bør være på vagt, hver gang vores grænser udfordres. Hvis vi tillader os selv at mærke efter, så kan vi alle mærke, når vores grænse er under angreb.

### **At sætte sine grænser aftvinger respekt**

På et tidspunkt havde jeg et samarbejde med en kommunal topchef. Lederen var relativt ny i stillingen og var godt i gang med at sætte sig i stolen og kridte banen af. Han fortalte, at det meget hurtigt havde været nødvendigt at sætte nogle meget tydelige grænser over for i dette tilfælde politikerne. Politikerne havde igennem nogle år set sig gale på en af de decentrale institutionsledere, fordi hun ikke lod politikerne komme ind og få mulighed for at pleje deres egne og deres nære families særinteresser. Hun stod simpelthen imod deres pres og tillod sig at lede institutionen udelukkende ud fra professionelle og saglige hensyn. Hun var altså blevet en torn i øjet på politikerne og nu ville de have hende fyret og benyttede sig af, at hendes chef var relativt ny i stolen.

Den kommunal topchef fortalte, at han institutionslederen var dygtig, men også på mange måder besværlig. Institutionslederen var meget kritisk og stillede mange krav. Umiddelbart kunne det være lidt fristende at følge politikerne, men han kunne godt mærke, at det ville

være en løsning, der primært handlede om at vælge den nemme løsning. Nem fordi den pleasede politikerne og nem fordi, han derved kom af med en leder, der stillede mange krav og nogen gange godt kunne være besværlig at lede. Men han valgte at tage kampen imod politikerne, at sætte hælene i og fortælle politikerne at han ikke afskedigede medarbejdere uden at der var en saglig grund, der kunne holde vand, hvis det skulle ende med at komme til en sag med den relevante fagforening. Og han fortalte også politikerne i klart sprog, at han ikke kunne se, at der lå nogen saglig grund for en fyring.

Politikerne blev umiddelbart vrede på den kommunale topchef, fordi han ikke opfyldte deres ønsker om fyring af institutionslederen. Men vreden forsvandt hurtigt og han opdagede, at politikerne faktisk fik respekt for ham. Den første kamp var den sværeste, de efterfølgende blev meget nemmere. For politikerne var blevet klar over, at når topchefen markerede sin grænse, så kunne han ikke presses.

### **Kend din grænse og tag den alvorligt!**

Dybest set handler det om, at vi i vores ord og handlinger, kan stå ved os selv. At vi kan holde ud at se os selv i spejlet hver morgen. Det kan vi kun, hvis vi kender vores grænser for hvad vi vil være med til, hvad vi synes er ret og rimeligt. Lige præcis de grænser, skal du tage alvorligt og ikke lade andre sætte for dig.

Selvfølgelig går vi ikke til dagligt og sætter ord på vores grænser, men vi kan tydeligt mærke, når noget er tæt på grænsen. De fleste af os vil formentlig mærke en tvivl eller et ubehag ved at overskride grænsen – en følelse af, at noget ikke er helt i orden. Og det er lige netop her, at alle har et valg! Man kan vælge at tage denne følelse af ubehag alvorligt og undersøge, hvad den handler om. Så vil man formentlig komme frem til, at det her er ikke godt eller rigtigt for mig, det her er noget, jeg skal sige fra overfor. Man kan også vælge at undertrykke følelsen og undlade at stoppe op og undersøge hvad denne følelse siger en. Vælger man gang på gang at sidde sine følelser af ubehag overhørig, når ens grænser overskrides, så er der en ret stor risiko for, at man efterhånden får svært ved at mærke disse følelser og dermed mister den naturlige indre alarmklokke.

## **2. Leder i dag – hvad er udfordringerne? – deltag i undersøgelsen**

Der er i dag stor fokus på ledelse og ledelseskvaliteten. Teglkamp & Co. vil med denne undersøgelse gerne tage udgangspunkt i ledernes egne synspunkter på god ledelse og hvilke udfordringer, man har i lederstillingen. Vi håber, du vil dele dine oplevelser og erfaringer med os. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 3-5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/leder/> eller gå ind på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) og deltag i undersøgelsen.

### 3. "5 skarpe" om ledelse

**Agi Csonka:** Siden 1. januar 2007 Direktør for Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), som evaluerer og udvikler undervisning og uddannelse samt dagtilbud for børn. Hun har tidligere været forsker i arbejdslivsforskning ved Socialforskningsinstituttet og afdelingsleder i Rambøll Management. De seneste fire år har hun været afdelingschef i Koncern HR i TDC, hvor hun har arbejdet med HR-strategier, mangfoldighed og socialt ansvar, arbejdsmiljø og HR-analyse.

#### 1) Hvorfor blev du leder?

Da jeg første gang blev leder, havde jeg slet ikke lederambitioner. Som forsker og arbejdsmarkedsanalytiker var det fagligheden, jeg brændte for. Det var dét at skabe ny viden, der tændte mig. Jeg sagde ja, mest fordi alternativet - at en anden skulle være min leder - ikke var så tillokkende. Så det var mere af nød end af lyst. Måske af den grund tog det rigtig lang tid, før jeg reelt accepterede rollen som leder. I alt for lang tid havde jeg det sådan, at personaleledelsen nærmest var en lidt besværlig bibeskæftigelse ved siden af det faglige. Transformationsprocessen fra at være drevet af faglighed til at se ledelse som sit fagområde, skal de fleste igennem. For mig tog den bare lidt længere tid, end for så mange andre tror jeg.

#### 2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg er netop startet som ny direktør for Danmarks Evalueringsinstitut for 2 måneder siden, og den store udfordring er, at alt helst skal ske på en gang. Jeg skal lære medarbejderne at kende, jeg skal sætte mig ind i opgaverne, i de administrative procedurer, lovgivningen og økonomien, jeg skal lære instituttets samarbejdspartnere og brugere at kende, og jeg skal samtidig tænke langsigtet strategisk, overveje det organisatoriske setup, og så skal dagligdagen jo også lige fungere. Jeg tror ikke der er så meget andet at gøre her i starten, end at klø på, så meget som jeg overhovedet kan holde til. Heldigvis er det samtidig både sjovt og lærerigt, og medarbejderne har gjort et stort arbejde for at gøre min start så let som mulig.

#### 3) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Det sker mest gennem erfaringsudveksling med andre. Det sjove er, at jo mere leder, jeg selv er blevet, jo mere råd og vejledning søger jeg hos andre. Jeg indgår i nogle forskellige mere eller mindre formelle netværk, som jeg har stor fornøjelse af, og derudover er jeg heldig at kende mange dygtige mennesker, som jeg mødes med jævnligt og udveksler erfaringer og lederfif. Med tiden har jeg erfaret, at de mest udviklende råd får jeg fra nogle, jeg umiddelbart har mindst til fælles med. Så det gælder om at være åben og have respekt for, at man kan lære noget af andre. Og så selvfølgelig også være parat til at give noget den anden vej. Jeg har også gennem et par år haft en mentor, som jeg har lært rigtig meget af. Vi holder møder med rimelig faste intervaller, hvor jeg til hvert møde tager en problemstilling med, som han så giver sparring på. Hvis det er den rigtige mentor, og man selv forbereder sig ordentligt, er mentorordninger efter min mening noget af det bedste lederudvikling man kan få.

#### 4) Hvad er de største faldgruber for en leder?

En ret udbredt faldgrube er, at man glemmer at bevare sin (selv)kritiske sans, og begynder at tro på det billede af en selv, som reflekteres i ens omgivelser. Uanset hvor jordnær og uformel en leder man er, vil medarbejderne altid belægge deres ord overfor især den øverste chef. Hvis man som leder ikke hele tiden husker på den mekanisme, kan man meget let forfalde til urealistiske forestillinger om egne fortræffeligheder.

Et andet problem handler om, at man som leder altid skal finde balancen mellem på den ene side at fastholde et nuanceret og mangefacetteret perspektiv og på den anden side at kunne

skære igennem og handle. En faldgrube er således, at man er tilbøjelig til enten at drukne handlekraften i for mange nuancer, eller at handle uden at tænke sig ordentligt om.

#### 5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Jeg har været leder for meget homogent sammensat medarbejdergrupper, hvor stort set alle har samme uddannelse, livssituation, ambitioner og mål. Og så har jeg været leder i en meget heterogent sammensat organisation, hvor medarbejderne har været vidt forskellige hvad angår alder, uddannelse, livssituation, motivation, tilgang til arbejdsopgaver etc. Det sidste har klart lært mig mest. At skulle motivere medarbejdere, der er meget forskellige indbyrdes, men også forskellige fra en selv, og at bruge forskelligheden aktivt til at skabe gode resultater - dét er en stor personlig og faglig ledelsesudfordring. Mangfoldighed i en organisation kan være besværlig, fordi man bliver nødt til at være meget eksplicit om dét, man ellers tager for givet. Men det er også rigtig sundt, fordi det bidrager til at ruske op i vaner og rutiner - og i øvrigt ofte også giver de bedste resultater.

## 4. Giv konsulenten råderum og få mere viden!

Af: Peter K. Thomsen

**Peter K. Thomsen** er tidligere Sprogofficer uddannet i hhv. Lingvistik og tolkning, International Business (BA), Management & Communication (cand.merc) og derudover har han afsluttet en fuldtids MBA fra Frankrig, specialiseret i at lede forandringer.

Han har været fastansat i Forsvaret i 6 år og i den forbindelse arbejdet i hele Østeuropa. Startet eget translatørfirma i Danmark, været direktør for et IT firma i Ukraine og et konsulenthus specialiseret i kulturrådgivning i Skandinavien. I dag sidder han som transformations-konsulent hos Capgemini.

Når vi som konsulenter kommer rundt i store private virksomheder, eller mindre politiske organisationer, ser vi ofte topledere der er omgivet af et stærkt politisk pres de ikke kan manøvrere frit rundt i.

Et af redskaberne, der tages i brug for at få ting igennem, er ledelseskonsulenter, der kan komme med uvildige vurderinger af selskabets tilstand, samt anbefalinger til hvorledes man bedst retter op herpå. Det er dog alfa og omega at stole og betro sig fuldt ud til konsulenten for at sikre sin egen succes.

### Sammen får du viden udefra og konsulenten ser mønstre du ikke gør

Konsulenter i store virksomheder står foran virksomhedens svære - og ukendte - politiske spil, såvel som at skulle guide lederen der har hyret konsulenten. Dette kan ikke lade sig gøre, når man kommer udefra. Derfor er du nødsaget til at hjælpe dine konsulenter fuldt ud, for at de skal kunne hjælpe dig. Derved opnår du det fulde udbytte af konsulenternes netværk og erfaringer i lignende ledelsessager, og de opnår glæden ved at kunne få dig sikkert igennem. Denne "glæde" sikrer et tillidsforhold imellem jer, og at konsulenterne igen vil blive hyret til at skabe flere succeshistorier for dig.

Tillidsfuldt samarbejde bringer fælles vækst.

## **Konsulenter har stærke sider som den interne leder ikke har**

Konsulenter har **frihed** til at være mere direkte, da de kun skal værne om dig og deres eget ry - ikke om intern karriere i din virksomhed.

Konsulenter har som uvildige en frihed til at bede om og bearbejde **data**, som du ikke nødvendigvis har lov til selv at se ubearbejdet.

Vigtigst er også, at konsulenten har uvildige øjne og derved kan stille de dumme spørgsmål.

Med dette menes, at der i alle organisationer er indgroede arbejdsgange som ingen rigtig ved hvorfor de er, som de er. Men der er heller ingen, der spørger til, hvorfor de netop er sådan - før den udefrakommende "dumme" øjenåbnende konsulent kommer.

## **Stol på konsulenterne og giv dem frit løb**

Vil det sige konsulenten skal have lov til frit at løbe rundt og spørge hvem som helst om hvad som helst ?

**Ja**, såfremt du og Konsulenten har et tæt og tillidsfuldt samarbejde, ellers afslut kontrakten.

Den dygtige konsulent vil søge så mange oplysninger som overhovedet muligt hos dig.

Dernæst bearbejde informationerne og gennemgå konklusionerne med dig. Til de fortsat åbne spørgsmål skal konsulenten naturligvis have en carte blanche til at rekvirere nødvendige oplysninger, med mindre du som leder ikke selv vælger at tilvejebringe disse.

Din fordel bliver, at du vil være to skridt foran alle andre, og du kan sørge for at din kommunikation bliver baseret på konsulenternes konklusioner. Dermed vil du kunne opnå en "hvad sagde jeg" effekt, selv hvis konklusionen ender ud med at være anderledes end din første formodning.

## **5. Alt om ledelse ...**

Vi har udviklet en ny service til dig. Vi har samlet de fleste artikler vi igennem tiderne har skrevet omkring ledelse. Der er tale om flere end 40 forskellige artikler, hvor du kan hente inspiration omkring ledelse.

Du kan frit downloade artiklerne fra vores hjemmeside på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## **6. Sparringspartner, Mentor, Personlig rådgiver, Coach - Hvad har du brug for?**

Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer og dine udfordringer med? Selvom man har gode kollegaer og chefer, så vil man som leder ofte have behov for sparre med en udenforstående person - en som ikke har forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Læs om Teglkamp & Cos sparringsforløb på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakts os for mere information på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## **7. Det grænseløse arbejde – balancen mellem arbejde og fritid - Foredrag – workshops – analyser**

Teknologien og samfundsudviklingen skaber mulighed for at ophæve grænserne mellem

arbejde og fritid. For mange mennesker er det en udfordring at finde en passende balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Teglkamp & Co har lavet en stor undersøgelse omkring hvor meget tid vi bruger på arbejdet, hvorfor vi går det og hvilke konsekvenser det har. Det er der kommet en række interessante resultater ud af.

Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter omkring temaet: Balancen mellem arbejde og fritid.

Hent den uddybende beskrivelse på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakt os på [info@tegkamp.dk](mailto: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:

[Technical Lead/Manager - EU Headquarters](#) Google

[Nordic Financial Director](#) Wingmanager A/S

[Chefkonsulent Leder af Indkøbstjenesten i Farvandsvæsenets Økonomiafdeling](#)

Farvandsvæsenet

[HR IT-projektleder](#) Danmarks Tekniske Universitet (DTU)

[Lederaspirant](#) VELFAC A/S

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S [www.stepstone.dk](http://www.stepstone.dk)