

NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2014
11. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Så er foråret kommet og vi byder det velkommen med en buket af friske artikler og interviews.

Forandringer er et grundvilkår og har altid været det. Ikke desto mindre kan forandringer synes frygtindgydende og overvældende, når man står lige foran dem. Man kan have forskellige strategier for hvordan, man skal gribe udfordringen an. I den første artikel tager vi afsæt i en konkret historie fra det virkelige liv.



Har du en iværksætter i maven? Så skulle du læse interviewet med Peer Kølendorf. Der er nogle mennesker, der er iværksættere langt inde i deres sjæl. Et sådan menneske er Peer Kølendorf. Jeg har haft den fornøjelse at møde Peer og komme lidt tættere på en forståelse af, hvad en iværksætter er og hvad der skal til.

Som noget nyt har jeg i øvrigt oprettet et blog på www.tegkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling. I dette nyder kan du læse blog-indlægget: Livet forstås baglæns men må leves forlæns – et karriereperspektiv.

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Michael Thøgersen, Direktør i Handelsbankens Frederikssund filial. Michael stiller op til "4 skarpe til en leder".

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Forandringsledelse – Big Bang eller små skridt?
2. Bøger – bøger - bøger
3. Jeg er iværksætter til jeg falder om – et interview med Peer Kølendorf
4. 4 skarpe til en leder
5. Bring ledergruppen op i stjerneklassen
6. Sæt udvikling af jeres ledermøder på dagsordenen
7. Susannes Blog
8. De 5 mest læste artikler i marts måned

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

1. Forandringsledelse - Big Bang eller små skridt?

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.



Forandringer er et grundvilkår og har altid været det. Ikke desto mindre kan forandringer synes frygtindgydende og overvældende, når man står lige foran dem. Man kan have forskellige strategier for hvordan, man skal gribe udfordringen an, hvilket nedenstående historie fra der virkelige liv er et eksempel på.

For nylig mødte jeg en leder, som fortalte, at han ikke havde den optimale organisation. Det havde han sådan set vidst længe. Han havde tegnet den nye organisation – for lang tid siden. Han havde også en klar idé med organisationsændringen, hvorfor den var nødvendig og hvad den kunne fremme. Men han havde tøvet med at iværksætte ændringen. Han frygtede at organisationsændringen ville give ballade. Derfor havde han i stedet forsøgt at få organisationsændringen igennem lidt efter lidt. Han havde forelsket sig i billedet om at spise en elefant i små bidder, så man slet ikke opdager, at det er en elefant, man er i gang med at spise. En lille ændring her og en lille ændring der. Nogle af de små ændringer havde været uproblematisk andre havde givet problemer og modstand. Hvilket bekræftede ham i, at det slet ikke duede at komme med den store organisationsændring. Hans forandringsarbejde i små bidder blev yderligere kompliceret af, at han ikke kunne fortælle den store fortælling om, hvorfor han gennemførte alle disse små forandringer, for så blev den overordnede organisationsplan kompromitteret. Da medarbejderne bare oplevede en lind strøm af forandringer, uden at de forstod hvorfor eller kunne se det store billede, blev de både forvirrede og utrygge.

Lederen i denne historie står bestemt ikke alene med udfordringen omkring håndteringen af forandringer. På denne seneste har jeg mødt flere næsten identiske historier.

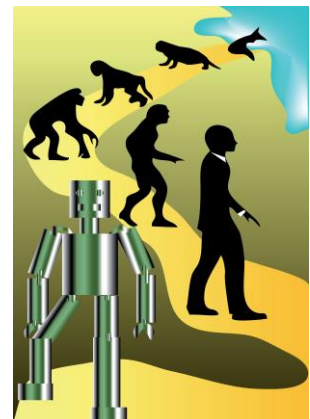
Kun hver 10. større forandring bliver en egentlig succes

Jeg og andre har gennem tiden lavet undersøgelser på succesraten for store forandringsprocesser. Og resultatet er ret nedslående. Det er kun omkring hver 10. større forandringsproces, som af både ledere og medarbejdere bliver betragtet som en egentlig succes. Der er mange årsager til, at succesraten er så lille. Den helt overordnede årsag er i alt sin enkelthed dårlig ledelse. Det kan der jo heldigvis gøres noget ved. Man kan starte med at sikre, at man har de rigtige ledere i spidsen for større forandringsprocesser og man kan sørge for, at lederne er klædt på til at håndtere forandringsprocessen.

Forandring ved revolution eller ved evolution

Hver gang en leder står over for en større forandring, bør han overveje, om forandringen skal gennemføres som et "Big Bang", det vil sige gennemføre hele forandringen her og eller om forandringen skal gennemføres med "Små skridt" hen over et længere tidsrum. Nogle skal man bare at gøre det indlysende rigtige med det samme – også selv om det her og nu kan give noget støj. Andre gange kan det give rigtig god mening at tænke i processer og tage forandringerne i små bidder.

Når lederen står over for at gennemføre en større forandring bør han gøre sig klart, hvad det står fast og hvad der kan være til forhandling eller kan udvikles i fællesskab. Den del af forandringen som står fast, skal kommunikeres ud til alle med en klar information om hvad, der skal ske, hvornår det skal ske og hvorfor der skal ske. Der må ikke herske nogen tvivl om målet med forandringen. Det vil typisk være større beslutninger som eksempelvis sammenlæg-



ning af afdelinger. De små skridt kan f.eks. være i forbindelse med at skabe en ny fælles kultur i den sammenlagte afdeling. En kultur skabes over tid. Det vil derfor være meningsløst at forestille sig, at man kan skabe en ny kultur blot ved at beslutte det.

At tage lederskabet på sig

Lad os lige vende tilbage til den indledende historie om lederen, der forsøgte at gennemføre en større organisationsændring i små bidder- uden at fortælle, hvor man var på vej hen. Det, der holdt ham tilbage for at gennemføre det indlysende rigtige med det samme, var frygten for uro. Han opnåede imidlertid ikke at få ro på bagklappen – tværtimod. Rent faktisk blev uroen forlænget og forstærket helt unødigt. I dette tilfælde som i så mange andre, handler det om at have modet og tage lederskabet på sig. Det vil i den sidste ende gøre livet nemmere for både en selv og for medarbejderne.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp 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, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Bøger – bøger - bøger

Det er foreløbigt blevet til 3 ledelsesbøger fra Susanne Teglkamps hånd. Du kan stadig købe dem alle direkte hos forfatteren.

Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt

Denne bog er Susanne Teglkamps første bog om ledergruppearbejdet. Den udkom i 2011 og har ligge på bestsellerlister på bl.a. Saxo.com, Børsen og Arnold Busck.

Læs mere og køb bogen for 189 kr. + forsendelse:

<http://response.questback.com/tegkampco/ledergruppennybog/>



Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem

Bogen er en selvstændig bog med inspiration til udvikling af ledergruppen og ledergruppearbejdet. Bogen er lige udkommet i 2014 og har fået gode anmeldelser. Bogen ligger lige nu på Boghandleren.dks bestsellerliste.

Læs mere og køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:

<http://response.questback.com/tegkampco/ledergruppeniudvikling/>



I den gode ledelses tjeneste

Bogen er udgivet i 2012 i anledning af Susanne Teglkamp 10 års jubilæum som selvstændig konsulent. Sammen med 23 ledere og konsulenter udfolder Susanne Teglkamp mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse.

Læs mere og køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:

<http://response.questback.com/tegkampco/idengodeledelsestjeneste/>



3. Jeg er iværksætter til jeg falder om - Et interview med Peer Kølendorf

Interviewet har formet sig som en dialog mellem Peer Kølendorf og Susanne Teglkamp både over mail og ved et møde.

Vi vil gerne have flere iværksættere i Danmark, for de er med til at skabe vækst. Derfor laves der mange forskellige initiativer for at få gang i iværksætteriet. Men nogle mennesker er bare iværksætter langt inden i deres sjæl uanset statsstøttede initiativer. Et sådan menneske er Peer Kølendorf. Peer har faktisk stort set været iværksætter hele sit liv og har aldrig været ansat bortset fra et enkelt job som taxachauffør i studietiden. Jeg har sat mig for at komme lidt tættere på en ægte iværksætter at blive klogere på, hvad det egentlig er, der skal til.

Peer har gennem tiden startet mange selskaber, drevet dem til succes, afhændet dem for derefter at starte noget nyt op. En af de største succeser var at starte virksomheden CBB Mobil. En virksomhed som fik en sådan succes, at det endte med at blive opkøbt af Telenor.



I dag arbejder Peer Kølendorf som aktiv investor gennem investeringsselskabet Comitel. Det nyeste projekt er investeringen i Det 3. Øje, som er en videoovervågnings virksomhed. Et projekt som Peer venter sig meget af.

Om baggrunden for at blive iværksætter

Lå det i kortene, at du ville blive iværksætter?

Jeg blev ikke opfordret til det, men mit hjem har altid sydet af iværksætterier. Min far var bankmand, men før jeg blev født drev han et firma efter kl. 15 i min mors navn, fordi han ikke måtte gøre det i eget navn som bankansat. Og min mor startede et firma med stoflampeskærme. Firmaet havde i mine teenageår 40 syersker, som sad hjemme hos sig selv og kom og hentede materialerne hjemme hos os og kom tilbage med de færdige lampeskærme efter nogle uger. Så jeg er blevet "smittet" af iværksætteriet og lærte også, at det kræver arbejdsindsats i mere end 8 timer i døgnet.

Var du klædt på til at blive iværksætter?

Jeg fik en god støtte hos min far, som lærte mig at bogføre i kolonnebøger! Jeg lærte at sørge for at have orden i regnskaberne, hvad mange iværksættere glemmer.

Var der noget, du med din viden i dag, ville have gjort anderledes, da du startede som iværksætter?

Nej, faktisk ikke. Jeg startede det hele som en hobby bag min barneseng i mit lille værelse hjemme hos mine forældre.

Det var i øvrigt ikke muligt at starte eget firma som 18-årig dengang i 1966, hvor myndighedsalderen var 21 år. Men jeg fandt ud af, at der var en dispensationsmulighed i myndighedsloven. Den var oprindeligt indført af hensyn til damefrisører, som engang kunne være gået ud af 7. klasse og var kommet i lære som 14-15-årige og udlært som 18-årige. Jeg søgte det, der dengang i loven hed pupilautoriteterne – det var i mit tilfælde politiet, handelsministe-

riet og amtet, som alle gav tilladelse til, at jeg kunne få udstedt næringsbrev – som man krævede dengang – på min 18 års fødselsdag i 1966. Jeg blev på den måde myndig i pengesager vedr. firmaet, men ikke i øvrigt.

Jeg havde lidt opsparing fra barndomsårene. Ikke børneopsparing i banken, men penge fra forskellige småjobs, som f.eks. selvbestaltet parkeringsvagt bag Falkoner Centret lige overfor min hjem. Centret blev indviet, da jeg var 12 år gammel og koncertsalen blev indviet med My Fair Lady, som trak fulde huse og biler til parkeringspladsen hver aften i mange måneder. Når jeg holdt styr på, hvor der var ledige pladser, fortalte jeg det til gæsterne, som kom til sidst og ikke lige kunne finde de resterende ledige pladser. Mine forældre lånte mig lidt ekstra til de første indkøb fra Østen. Det var små legetøjs-walkie-talkie, som jeg købte for 40 kr. og solgte for 175 kr. pr. postordre ved hjælp af små annoncer i elektronikmagasiner. På den måde fik jeg hurtigt samlet lidt kapital.



Firmaet voksede stille og roligt uden tilførsel af kapital udefra. Det kunne lade sig gøre, da jeg boede hjemme og ikke havde behov for at tjene penge de første år, før jeg flyttede hjemmefra som 21-årig og lejede mit første kontor på Nørregade 2 lige over for universitetet, så jeg kunne gå til forelæsninger fra kl. 8-10 og derefter passe kontoret.

Jeg har med andre ord ikke stiftet firmaet i en situation, hvor jeg skulle sætte alt på et bræt. Jeg har stor respekt for dem, der forlader et velbetalt job og tager risikoen ved at etablere et firma fra bunden.

Om Peer Kølendorf som investor

Peer Kølendorf er en aktiv investor. For ham giver det ikke mening bare at sætte sine penge i spil i en virksomhed. Peer og hans medarbejdere skal også kunne bidrage med erfaringer, netværk og støtte til forretningsudviklingen, så han investerer altså kun kloge penge. Det er ligeledes også en betingelse, at han med investeringen får aktiemajoritet. Ikke at Peer vil være tæt på driften, men det giver mulighed for at kunne træffe de barske beslutninger, hvis det skulle blive nødvendigt. En barsk beslutning kan f.eks. være at sætte en ny administrerende direktør ind i stedet for den oprindelige stifter af selskabet.

Hvad foretrækker du at kalde dig?

Jeg er iværksætter og bliver ved med at sætte nye skibe i søen, indtil jeg falder om. Nogle siger, at man lever, så længe man arbejder. Det tror jeg på.

Hvad ser du efter, når du overvejer at gå ind i et nyt projekt?

For ti år siden begyndte jeg at investere i andre firmaer. Først i firmaer, som var inden for min branche. Men erfaringen efter nogle år med kuldsejlede investeringer lærte mig – som alle andre med samme erfaring har – at det hele afhænger af personer og ikke af forretningsidéen. En dårlig idé kan blive til en fantastisk forretning, hvis personen har evnerne – og omvendt kan en fantastisk idé blive ødelagt af den, som ikke har evnerne til at drive et firma. Som man siger: Alt afhænger af evnen til at eksekvere.

Der er tusindvis af idéer, men kun få, som evner at få dem "over rampen". At finde ud af, om en person har evnen til at eksekvere, er til gengæld ikke let. Det er derfor endt med, at jeg lægger hovedvægten på, at personen selv har eller er villig til at tage en væsentlig risiko. Det vil de fleste ikke. Med risiko mener jeg ikke, at man har brugt sin fritid i flere år på at udvikle

en idé eller produkt. Risikoen skal være fremadrettet, således at det vil koste personen en meget stor risiko at opgive, f.eks. ved at han/hun i så fald vil stå tilbage med en stor gæld. Kun på den måde kan jeg sikre mig, at personen vil gøre alt for at få tingene til at lykkes.

De investeringer, som er mislykkedes, skyldes nok netop, at de pågældende ikke ville tage nogen personlig risiko for gældsætning.

Hvad har du lært mest af? Dine fejl eller dine succeser?

Man lærer mest at sine fejl, bl.a. fordi der ikke er nogen opskrift på succes, selv om man har haft nogle succes'er gennem årene. Nye projekter indebærer nye udfordringer, som man ikke har stødt på før, så man kan ikke skabe succes'er på samlebånd ud fra dem, man har skabt. Men der er nogle fejl, som man har lært, at man skal undgå fremover. Jeg plejer gerne at sige, at jeg i de første mange år har været for langsom til at skille mig af med medarbejdere, som ikke duede til jobbet. Jeg synes det er så ubehageligt at sige medarbejdere op. Måske er det netop derfor, jeg har haft svært ved at tage mig sammen til at gøre det. Succeshistorierne viser også, at de først blev til succes'er, da de første ledere blev udskiftet. Der var tale om idéfolk, som ikke kunne få tingene "over rampen". Det er vist ofte situationen, at idémanden nødvendigvis ikke er den, der kan få idéen ført ud i livet.

Har du altid et mål med at gå ind i et nyt projekt? Har du altid en exit strategi?

Målet er netop at føre projektet til exit. Og i den forbindelse har jeg fået erfaring fra de exits, som jeg har været med til.

Iværksættere er ikke opmærksomme på, at det er utrolig vigtigt, at der er orden i sagerne fra starten, fordi det ellers kan svie til en, når advokaterne begynder at grave i de gamle papirer i forbindelse med exit.

Jeg sigter normalt efter en exit efter 3-5 år. Men det har ikke været muligt at holde den tidsplan efter finanskrisen satte ind. Og jeg har ikke nogen firkantede regler, så exit skal ske på det rigtige tidspunkt, hvad enten det er efter 1 år eller 8 år. Men målet er 3 år.



Om iværksættere

Udover at investere i iværksættervirksomheder, bidrager Peer Kølendorf også på anden vis til at skabe flere og dygtigere iværksættere. Peer har selv taget en MBA på den internationalt anerkendte business school INSEAD i Fontainebleau i Frankrig. I dag er han tilknyttet som associeret professor og underviser MBA-studerende i Entrepreneurship. Efter Peers mening kan man ikke lære at blive iværksætter, men man kan lære at blive end bedre iværksætter. Derfor er uddannelse et vigtigt supplement til de helt grundlæggende karaktertræk, som ifølge Peers erfaring kendetegner de fleste iværksættere på tværs af landegrænser: Gå-på-mod, determination og vilje til at ville ofre egen økonomisk tryghed.

Udover at undervise på INSEAD er Peer også lige gået med i Sparringspartnerne, et initiativ hvor erhvervsfolk stiller deres erfaringer til rådighed yngre iværksættere. Ligesom sin undervisning på INSEAD får Peer intet honorar. Han oplever selv, at han får en hel del tilbage gennem at hjælpe næste generation.

Når du overvejer at gå ind i et nyt selskab med en investering, hvilke forventninger har du til iværksættere?

Jeg forventer, at de vil tage en stor personlig risiko. Det vil de fleste ikke, og det opfatter jeg som tegn på, at de ikke tror tilstrækkeligt på idéen selv. De fleste siger, at der jo altid er en risiko. Ja, og den skal de selv være med til at tage og ikke blot overvælte den på mig, fordi jeg kan tåle at tabe pengene.



Hvilken betydning har forretningsplanen?

I forhold til at vurdere om en virksomhed er interessant at kigge nærmere på i investeringsøjemed er det ikke nødvendigt med en forretningsplan i første omgang. En one-pager kan gøre det. Det er også min erfaring, at forretningsplanen alligevel aldrig holder – heller ikke budgetterne. Forretningsplanen har imidlertid stor betydning for tankeprocessen og derfor skal iværksætteren lave den for sin egen skyld. Samtidig skal man også være helt klar på, at det at skrive en forretningsplan overhovedet ikke er et udtryk for, at man så også kan drive en forretning.

Hvilke kompetencer – faglige og personlige – skal en iværksætter efter din erfaring rumme for at få succes.

Hvis der med kompetencer tænkes på uddannelse, tror jeg ikke, det er afgørende for succes. Min far gik i klasse med en dreng, som blev smidt ud af skolen. Han kunne hverken regne eller skrive. Men han var den eneste i klassen, som de fleste danskere kom til at kende. Han skabte en af de største bilforhandlerkæder i Danmark. En højere uddannelse kan i nogle tilfælde være en hæmsko, fordi man så har lært at analysere muligheder og risici, så man slet ikke tør kaste sig ud i at være selvstændig.

De største firmaer i verden er skabt af personer, som ikke har nogen lang højere uddannelse. Jeg er glad for, at jeg begyndte, før jeg fik mine uddannelser (cand.polit., cand.jur. og MBA/INSEAD). Ellers havde jeg måske slet ikke turdet starte! De personlige kompetencer er evnen til at løse problemer. En ægte iværksætter ser en udfordring i det, som andre ser som problemer. Han elsker at løse det, som andre har givet op overfor. Og så skal han være født med energi. Han skal ikke give op, fordi han bliver træt. Og så skal han være idérig for at kunne løse udfordringerne.

Hvordan vurderer du om en iværksætter er gjort af det rette stof? Har du taget fejl?

Det er særdeles vanskeligt for mig at bedømme, om en person er iværksætter. Iværksættere er meget forskellige. Det er ikke en bestemt type, som man kan sætte på skema. Det tror jeg i hvert fald ikke på. Så derfor har jeg taget fejl flere gange, hvor jeg troede på personens kompetencer som iværksætter. Og derfor holder jeg nu på, at den pågældende skal være villig til at tage en stor personlig risiko for at bevise, at han selv tror 110% på idéen. Så er jeg i det mindste sikker på, at han blive tvunget til at gøre alt, hvad han kan for at få det til at lykkes.

Gode råd til iværksættere

Hvis nogen skulle få lyst til at opsøge dig/dit selskab med henblik på at I skulle træde ind som investor, hvad skal de så præstere, for at vække jeres interesse?

Jeg skal først selv tro på idéen. Derefter skal jeg kunne bidrage med andet en rå kapital. Dvs, at jeg skal kunne yde hjælp selv eller via det netværk, som jeg har opbygget. Og så kommer

det helt afgørende: Jeg skal tro på personens evner til at få idéen "over rampen". Og så er jeg tilbage til kravet om at tage en væsentlig selvrisiko.

Er der 3 helt centrale ting, der skal være til stede for at man kan få succes som iværksætter?

Energi, selvtillid og viljen til at tage kalkulerede risici.

Er der 3 ting, man ikke skal gøre, hvis man vil have succes som iværksætter?

Man skal ikke tro, at man bliver direktør og derfor ikke skal bestille noget selv! (Jo, det har jeg mødt nogle, der troede). Man skal ikke tro, at andre vil tage risikoen for en. Og man må aldrig give op, uanset hvor håbløs situationen ser ud.

4. 4 skarpe til en leder

Michael Tøgersen er Direktør i Handelsbanken, Frederikssund filial. Michael er uddannet i Aktivbanken og har siden suppleret med en HD og forskellige lederuddannelser. Michael har arbejdet inden for finansverden i forskellige stillinger, bl.a. som direktør i AB Finans, direktør i SEB, Retail, Afdelingsdirektør i Jyske Bank og inden da har han haft diverse funktionslederposter indenfor investering, privat og erhverv i Jyske Bank.

Michael er 50 år, gift og far til 2 børn og 2 bonusbørn.

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

Generelt er jeg nysgerrig på ledelse og modtager løbende diverse mails om ledelse fra forskellige udbydere, som jeg læser/skimmer udenfor arbejdstiden, hvor jeg har tid og kan reflektere lidt mere over tingene. Jeg deltager i 2 netværk, hvor vi mødes 1-2 gange om året i typisk en halv dag, og ledelse/aktuel ledelsesmæssig udfordring er dagsordenen hver gang. Endvidere sidder jeg i nogle bestyrelser, hvor man ser tingene fra en anden vinkel.

Min generelle tilgang til ledelsesrollen er, at man skal være ydmyg omkring det at have et ledelsesansvar, ligesom man skal gøre sig fortjent til at være leder. Dine medarbejdere har krav på at have en leder, der kan motivere, gå foran og skabe resultater mm. Medarbejderne skal føle, at de er i gode, "sikre" hænder, så de får lyst til at yde en ekstra indsats, og de må gerne kunne se sig selv på denne arbejdsplads på den lange bane.



Jeg har bl.a. taget en diplomlederuddannelse samt en HD (O), hvor man får en masse teori samt får mulighed for at teste teorierne af i praksis ved det, at man løbende skal skrive opgaver baseret på iagttagelser/empiri. Uddannelse er på ingen måde et kriterium for at udøve god

ledelse, men det skader ikke.

Jeg deltager af og til på et halv- eller heldagskursus via Finansforbundet i det omfang, jeg finder temaet relevant. Senest et 3 timers foredrag om "Livsfarlig ledelse", som jeg ellers havde reflekteret en del over, men efter at have deltaget, synes jeg, at indlæghaver startede med at udfordre de gængse teorier mm. for at godkende dem igen til sidst.

Pt. er jeg i gang med at læse en ledelsesbog om "Mindfulness", men indtil videre forekommer det mig lidt halvreligiøst. Måske kommer jeg på andre tanker, når jeg kommer længere frem i bogen.

2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At sætte sig (for meget) ind på kontoret. Efter min mening så sker strategidannelsen i dialogen mellem medarbejderne, herunder lederen. Hvis du sidder på dit kontor dagen lang, så er du for langt væk fra virksomhedens nerve. Du mister muligheden for at udøve god ledelse samt for alvor at få et afsæt i virksomhedens situation og værdier. Endvidere tror jeg på, at synlig ledelse også skaber en vis effektivitet, retning og fremdrift. Det er meget vigtigt for mig at nævne, at det endelig ikke må opfattes som kontrol, at man er synlig. Det virker modsat.

Manglende kommunikation samt ledelse pr. mail. Hver gang du kommunikerer med dine medarbejdere, så har du muligheden for at lytte og lede med henblik på at skabe de bedst mulige resultater. Mails er alt for nemme at misforstå.

Ved utålmodighed risikerer du, at beslutningerne bliver unuancerede/dårligere, ligesom du risikerer at tabe nogle medarbejdere, således at resultaterne bliver ringere end ved en mere velovervejet tilgang..

Ikke at have synlige, målbare mål. Hvis dine medarbejdere ikke ved, hvad de måles på, så kan tvivlen dels skabe frustration, men også irrationelle indsatser.

At have hovedfokus på fejl i stedet for succeser (omvendt AI). Det fremmer ikke præstevnen/resultatet, hvis man har mere fokus på det negative/manglerne end på det positive. Der skal være plads til at fejle, for ellers vil der blive brugt uforholdsmæssig meget tid på at sikre, at fejl ikke sker, og det vil hindre effektiviteten. Omvendt vil fokus på succes fremme selvtilliden og præstationen. Det må dog ikke betyde, at man har berøringsangst eller er konfliktsky i forhold til at tage fat om uheldsmæssige forhold, for det er meget vigtigt for at skabe sund respekt og anerkendelse af lederskabet.

3) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Når man hører eller ser en leder første gang, er det ikke nogen skade til, at denne besidder en vis karisma. Jeg tror på, at det er vigtigt, at man finder sin egen stil og ikke kopierer andre. Ellers virker du ikke autentisk og bliver på sigt gennemskuet med risiko for at virke utroværdig eller mister muligheden for at skabe tillid, som er ekstremt vigtigt i et medarbejder-/lederforhold. Jeg synes, der er en væsentlig forskel på at kopiere og lade sig inspirere. Inspi-

ration er noget man kan tage i mindre doser og tilpasse sig selv, og det kan medvirke til at udvikle. Mine ledere over tid har jeg ladet mig inspirere af på godt og ondt (til-/fravalg). Jeg har oplevet ledere med en vis arrogance og ledere, der dyrkede disciplinen "Management by fear". Jeg synes, det er uhensigtsmæssig adfærd med en potentiel kortsigtet gevinst, men på den lange bane mener jeg, at det giver ringere resultater, end man ellers ville have opnået, da medarbejderne mister respekt og på sigt ikke vil yde deres ypperligste for en sådan leder.

4) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

1) Jeg tror, det er vigtigt for en (nyudnævnt) leder generelt at gøre sig selv den tjeneste at overveje, om man er specialist eller generalist, samt om man er introvert eller ekstrovert (får du energi af andre mennesker eller ej). Hvis pilen peger på specialist og introvert, så er min påstand, at man kan gå en hård tid i møde som leder, indtil man når den erkendelse, at man egentlig trives med at være specialist. Mange dygtige mennesker gør karriere via ledelsesvejen, fordi der ikke umiddelbart er synlige karrieremuligheder via specialistvejen, og så bliver det et hårdt karriereforløb.



2) Som ung leder er man ofte meget målrettet og kan være unuanceret. Vi skal fra A til B hurtigst muligt. Her er det vigtigt, at man er lyttende, iagttagende, tager afsæt i organisation/medarbejderne samt omgivelserne og analyserer på situationen, gerne via en SWOT, hvis beslutningerne er væsentlige.

3) Udvis respekt og ydmyghed overfor dine omgivelser generelt, herunder i særdeleshed medarbejdere og kunder, men uden at miste autoriteten. Den mindste form for arrogance er starten på enden, og man kan nemt blive indhentet af det.

4) Vis handlekraft og kompetence. Du har mange forskellige medarbejdere. De bedste har forventninger til, at du gør op med ineffektivitet og kan give dem et vist modspil.

5) Placér dig blandt dine medarbejdere. Du misser en masse strategidannelse, mulighed for at lytte, mulighed for at lede effektivt mm. hvis du placerer dig på et kontor.

6) Pas på med at blive så faglig involveret, at du ikke har tid til refleksion, visionær tænkning og strategiarbejde, for det skal flytte forretningen til næste niveau (leadership contra management).

5. Bring ledergruppen op i stjerneklassen

Alle ledergrupper har potentialet for at skabe gode resultater i virksomheden. Om det lykkes handler i høj grad om vilje og lysten til at lade sig udfordre og inspirere.

Tag 1½ time ud af kalenderen og lad jer inspirere af cases fra det virkelige liv

Susanne Teglkamp har gennem mere end 10 år bevæget sig rundt blandt ledergrupper på alle niveauer. Hun har samlet en række genkendelige ledelsesudfordringer for ledergrupper og bearbejdet dem til cases. Hver case danner afsæt for et inspirationsmøde i ledergruppen.

Program for inspirationsmøde

- En konkret ledelsesudfordring præsenteres gennem en case.
- Ledergruppen reflekterer sammen over udfordringen.
- Susanne Teglkamp folder temaet ud og bidrager med inspiration og konkrete råd til håndtering af udfordringer.
- Vejen frem! – hvad gør vi fremover?

Læs mere om inspirationsmødet her:

http://www.tegkamp.dk/Ledergruppen_i_stjerneklassen.pdf



6. Sæt udvikling af jeres ledermøder på dagsordenen

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

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

Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent brochure her:

http://www.tegkamp.dk/Ledermoeder_paa_dagsordenen.pdf



7. Susannes Blog

Som noget nyt har jeg oprettet et blog på www.tegkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Livet forstås baglæns men må leves forlæns – et karrierespørgsmål



Det er et ret flittigt brugt Kirkegaardscitat, at *Livet forstås baglæns men må leves forlæns*. Selvom de færreste i dag kan prale af at have læst Kirkegaard, så har hans indsigter og tanker alligevel sat dybe spor.

At Kirkegaard har fanget noget essentielt ser jeg ofte, når jeg arbejder med karriererådgivning. I de unge år handler det ofte bare om at komme godt ind på jobmarkedet, få et velbetalt job med gode karrieremuligheder. Men når folk når omkring 40 år, begynder mange at reflektere dybere over jobbet, hvad de vil med deres erhvervsliv og hvad de vil med livet i det hele taget. De begynder måske at se et mønster i deres karriere – et mønster i de fejl de har gjort og de valg de har truffet undervejs.

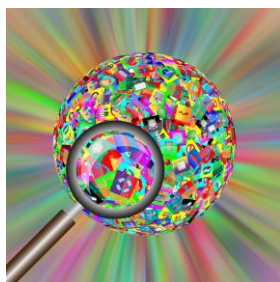
En del siger, at hvis de havde haft den viden tidligere i livet, som de har i dag, så ville de have truffet nogle andre valg og have haft en anden karriere. Men det er jo netop pointen med Kirkegaard citatet, at vi er nødt til at gøre vores erfaringer for at blive klogere. Vi kan ikke være kloge over livet på forhånd. Men vi kan gøre noget ud af at forsøge at forstå vores liv – altså reflektere over det for at ikke at bære fortidens fejl og undladelser med ind i fremtiden.

Det giver derfor rigtig meget mening at du stopper op på passende tidspunkter i livet, at du bevidstgør dig på dine mønstre og dine erfaringer, at du reflekterer og at du bruger din dybere indsigt til at træffe nogle kloge valg fremadrettet.

Du kan tilmelde dig og få en mail - hver gang der kommer et nyt blog indlæg:
<http://response.questback.com/teglkampco/blog/>

8. De 5 meste læste artikler i marts måned

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



- 1) Ledermøderne - Del 1
- 2) Ledermøderne - Del 2
- 3) Motiverer du på det rigtige niveau?
- 4) Fusioner - resultat af undersøgelsen
- 5) Gider jeg egentlig blive leder?

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