

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2014
11. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Der er nogen ledere, der tror, at man kun har de første 100 dage i stillingen til at bevise sit værd. Sådan er det ikke! Læs om, hvordan du bruger de første 100 dage på jobbet også hvordan du bruger de sidste 100 dage på jobbet!



Jeg vil gerne her slå et slag for Teglkamp & Co.s virksomhedstilpassede udviklingsforløb for ledergrupper: Fra gruppe af ledere til ledergruppe.

Vi taler meget om vækst og de nye vækstmarkeder. The Pacific Alliance er et spændende vækstmarked i Latinamerika. Skal du kunne begå dig er det imidlertid vigtigt, at du kender de vigtigste Does and Dont's. Juan R. Jensen er ekspert på området og har skrevet en artikel, der gør dig lidt klogere.

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Henrik Koska, Adm. Direktør og partner i Net-Solutions. Henrik stiller op til "5 skarpe til en leder".

I dette nummer kan du fra min Blog læse blog-indlægget: Stop sarkasmen!

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. De første 100 dage på jobbet
2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe
3. Latinamerikas hurtigst voksende vækstregion: The Pacific Alliance
4. MUS, GRUS og andre dialogformer - Inspirationsmøde
5. 5 skarpe til en leder
6. Susannes Blog – Stop sarkasmen!
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i juli måned

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

1. De første 100 dage i jobbet!

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.



For nyligt mødte jeg en mellemlider, der havde fået ny chef. Han havde egentlig set frem til at skulle have ny chef, men allerede nu efter mindre end 3 uger var forholdet til den nye chef lettere anstrengt. Sagen var, at den nye chef dårligt havde sat sig i stolen, for han begyndte at lave ting om og udstede nye direktiver. Som mellemlideren sagde med et lille suk: "Det ville altså have været rart, om min nye chef lige havde sat sig lidt ind i tingene, inden han begyndte at lave det hele om."

Brug de første 100 dage til at forstå jobbet

Der er nogen ledere, der tror, at man kun har de første 100 dage i stillingen til at bevise sit værd. Sådan er det ikke. Tværtimod, vil det ofte være sådan, at der ikke er de store forventninger til, at en ny leder laver helt nye strategier og træffer vanskelige beslutninger i den første tid. Forventningerne vil være, at den nye leder bruger den første tid til at få et overblik og sætte sig ind i sit nye ansvarsområde.



Og det er rigtigt fornuftigt at bruge den først tid til at blive klædt ordentlig på til jobbet, komme rundt i virksomheden og tage individuelle samtaler med medarbejdere og kollegaer. Den tid, man har i starten, får de færreste ledere senere hen.

Træf ikke større beslutninger i de første 100 dage

En ny leder bør undlade at træffe mere omfattende beslutninger i de første måneder. For det første er lederen sandsynligvis ikke godt nok inden i problemstillingerne og risikoen for at træffe forkerte beslutninger er derfor væsentlig større. For det andet skylder man medarbejderne den respekt at lære dem og området at kende, inden man eventuelt forkaster medarbejdernes resultater og arbejdsmetoder.

Efter de første 100 dage

Det er erfaringen, at skal man som ny leder ind og lave nogle større forandringer, så er det oftest lettere at gennemføre forandringer, mens man stadig er relativ ny i jobbet. Dels har en ny leder i starten længere snor både fra medarbejderne og fra ledelsen ovenover. Dels er man endnu ikke blevet en del af organisationen og dens kultur. Man føler sig endnu ret ubundet og ikke farvet af gamle bekendtskaber og af "sådan plejer vi at gøre."

Skal man ind og lave større forandringer, kan det anbefales at bruge de første 100 dage til at forstå, hvad det er for en virksomhed, man er kommet ind i, og dernæst at bruge de næste 100 dage til at iværksætte de større forandringer, man enten er blevet ansat til at gennemføre eller som man selv i løbet af de første 100 dage har afdækket er nødvendige.

De sidste 100 dage

Måske det også lige er på sin plads at nævne, at de sidste 100 dage, man sidder i et lederjob ikke bare bør bruges til at afvikle. De sidste 100 dage kan også anvendes til at gennemføre større og måske lidt upopulære forandringer, således at man overlader "et rent bord" til efterfølgeren. Der er ikke noget så dårligt en start for en ny leder, som at skulle rydde op efter den forrige chef og træffe alle de kedelige beslutninger, som forgængerens skulle have gjort. Det

kan blive en meget vanskelig start.

Så brug de første 100 dage fornuftigt. De kommer aldrig igen!

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. Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De virkelig gode ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

Forløbet i overskrifter

Forløbet for ledergruppen er bygget op over følgende elementer:

- 1) En individuel samtale med hver enkelt leder med afsæt i en personanalyse
- 2) 1/2-dags workshop med fokus på lederteamet og spørgeskema om ledergruppen
- 3) 4 x 1/2-dags workshops (temaer aftales ud fra konkrete behov og ønsker).

Forløbet udvikles eller ændres undervejs, så det matcher behovet og giver størst mulig effekt.

Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>



3. Latinamerikas hurtigst voksende vækstregion: The Pacific Alliance

"I handelsblokken, The Pacific Alliance, benytter man i høj grad "Compadrazgo", - dét vi herhjemme kalder netværksrelationer".

Af: Juan R. Jensen - stifter og ejer af Dan-Lat Consulting.

The Pacific Alliance, der blev dannet i april 2011, er en regional handelsblok af fire latinamerikanske vækstlande, Chile, Colombia, Mexico and Peru. I dag, er The Pacific Alliance blevet den mest ambitiøse og succesfulde handelsblok i Latinamerika, hvor alle landes præsidenter, har forpligtet sig til at fjerne alle kommercielle tariffer og importkvoter, mellem de 4 lande, i de kommende år. Allerede nu har de opnået 92 % af disse forpligtelser.



Hvorfor er det interessant for Danske virksomheder?

The Pacific Alliance byder sig til, som en spændende vækstregion på en bred vifte af områder. Den åbner muligheder for danske virksomheder fordi der er en gigantisk efterspørgsel efter produkter og ydelser, som vi kan levere fra Danmark. Vækstregionen består af 212 mio. indbyggere med en gennemsnitlig årlig indkomst på ca. 10.000 US\$. Alene dette gør handelsblokken til en meget interessant region at investere i, også fordi de har en åben tilgang til udenlandske investorer. I dag, repræsenterer regionen 36 % af BNP af hele Latinamerika.

The Pacific Alliance er uden tvivl en åben økonomi, og har bl.a. samlet mere end 41 % af hele Latinamerikas handel med resten af verden. I dag, har denne nye samarbejdsblok, betydet ændringer på den geopolitiske- og økonomisk arena i Latinamerika, efter en stagnation af Mercosur; en gammel økonomisk alliance mellem, Brasilien, Venezuela, Argentina, Bolivia og Uruguay.

Alt dette betyder at både befolkningstallet og den gennemsnitlige årlig indkomst er større end i Brasilien. Samtidig er vækstregionen relativ nem at etalere sig i.

Hvad bør danske topledere vide for at kunne begå sig og komme ind på det marked?

Topledere bør vide, at der er et uudnyttet potentiale for nye danske succeser via The Pacific Alliance. Men de bør også vide, at de skal forberede sig ordentligt, inden de kaster sig ud i at etablere sig i vækstregionen. De skal først og fremmest samle viden om de fire landes forretningskultur, om at forretningerne forhandles mest optimalt på spansk, samt at korruption og bestikkelse er en del af dagliglivet i vækstregionen. Topledere bør også vide, at forhandlingsprocessen kan tage tid i Latinamerika.

Hvilke Does and Dont's er der i forhold til at gøre forretning med landene i Pacific Alliance?

Når topledere (har besluttet sig for) skal gøre forretninger med landene i The Pacific Alliance, bør de være meget opmærksomme på "de 6 R" og "de 4 K".

Does – 6R

- Topledere bør bygge **relationer** før de begynder at gøre forretninger.
- De skal holde sig orienteret om det lokale miljø for at kunne tale om **relevante** emner, der igen styrker relationen.
- Man når langt, hvis man benytter sig af traditionelle høfligsprincipper i samtaler og møder; dette viser din **respekt** for de nye samarbejdspartnere og deres nye kultur.
- Tit hører man, at folk griner når udlændinge tale "skraldespansk" i Latinamerika, men sandheden er, at man i regionen sætter umådelig stor pris på, at man prøver at kommunikere lidt på spansk – løb **risici**.
- Handler man på vejne af andre, så skal man finde ud af, hvem der er nøgle personer i virksomheden for at gennemskue, hvem der har en høj **rank (status)** i beslutningshierarkiet.
- Man skal også huske sin egen **rolle** i forhandlingen; er man sælger, så har man mindre magt end hvis man er køber.

Dont's – 4 K

- **Kritiserer** aldrig landets-, virksomhedens- eller lokale madvaner. Glem ikke at en konstruktiv kritik ikke nødvendigvis opfattes som en positiv kritik i regionen.
- Bliver man opmærksom på, at der tales om bonus, så skal man gøre sig klart, hvad det dækker over, da en bonus også kan forstås som en **korrump** hændelse.
- Forhandler man selv i regionen, skal man huske at få en **kontrakt** på skrift, så der ikke er noget at være i tvivl om.
- Man skal passe på, hvem man taler med; ofte er mange af virksomhedens medarbejdere i familie med ejeren/direktøren og de holder derfor altid øje med din opførsel. Mange lokale virksomheder er bygget på **kollektivistiske** familiemodeller; husk derfor, at familien altid er det vigtigste for folk i Latinamerika, inden du kommer med udtalelser om virksomheden, deres fremgangsmåde, eller deres beslutninger.

Om Juan R. Jensen

Juan R. Jensen har en Kandidatgrad i International Business and Interkulturel Marketing fra CBS. Juan er brobygger mellem forretningslivet i Skandinavien og Latinamerika, hvor han har arbejdet, studeret og boet gennem de sidste 20 år.

Skab din forbindelse med Juan R. Jensen på jrj@DanLatConsulting.dk



4. MUS, GRUS og andre dialogformer - Inspirationsmøde

Ledelse udøves for en stor del gennem dialog med andre mennesker. Få styr på forskellige dialogformer og inspiration til at arbejde med dialogen som ledelsesværktøj i dagligdagen.

Indhold:

- Dialog - hvad er det og hvad er det ikke?
- Dialogens forskellige former
- Vigtige elementer i dialogen
- Dialogen som udviklingsværktøj
- Forskellige dialogformer og hvordan man bruger dem aktivt



Læs mere på www.teglkamp.dk eller hent brochure her:
http://www.teglkamp.dk/MUS_GRUS_og_andre_dialogformer.pdf

5. 5 skarpe til en leder

Henrik Koska er Adm. Direktør og partner i NetSolutions (NetSolutions er en totalleverandør af IT produkter til virksomheder og offentlige institutioner). Henriks teoretiske baggrund er som hhv. merkonom og diplomlederuddannelse samt forskellige lederuddannelser og kursus. Han startede sin ledelsesmæssige karriere i en relativ ung alder, og fik sit første lederjob allerede som 20 årige, og siden da er det gået slag-i-slag, og haft forskellige lederjob i Magasin, Merlin, Lexmark, Disky, Toshiba Tec, De Gule Sider og Nespresso. Kendetegnet for Henriks kompetencer er vækst, forretningsudvikling, organisationsudvikling, kunde- & medarbejderudvikling samt ledelse. Henrik er 42 år og far til 2 børn.

1) Hvorfor blev du leder:

Først og fremmest for at gøre en forskel. Det er måske en smule populært at sige, men det er virkeligt derfor. Jeg havde – og har stadigvæk – den der med, at jeg ikke kan lade være. Jeg kan ikke lade være med, at ville gøre en forskel. Jeg drives af, at gøre en forskel for mine medarbejdere, kunder og organisationen som en helhed. Og så trives jeg med de ledelsesmæssige udfordringer helt generelt – både de svære og de nemme af slagsen.

Årsagen til, at jeg så faktisk blev leder, var at min daværende leder i Magasin så nogle ledelsesmæssige egenskaber i mig, og efter endt elevuddannelse i Magasin Århus, blev jeg spurt om jeg havde lyst til, at prøve kræfter med lederrollen. Og det er så over 20 år siden allerede.



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

Jeg tænker meget på, at jeg udvikler mig som leder, og jeg tænker meget på hvordan jeg udvikler min ledergruppe. Det er to områder jeg bestemt ikke tager for givet, og er overbevist om, at ledelse er et håndværk, der skal trænes i hele tiden. For at gøre mit bedste som leder,

herunder at jeg har en optimal og synergiskabende ledergruppe, beder jeg om klar feedback på vores ledelse fra medarbejdernes side flere gange om året. Jeg tager min ledergruppe på et såkaldt retreat to gange årligt, hvor vi drøfter god ledelse, strategi, trivsel og nøgletal for vores virksomhed. Dette gør, at vi hele tiden måler og vejer os selv om ledere.

Herudover søger jeg inspiration til dygtiggørelse af min ledelsesprofil fra forskellige områder: Jeg sidder i flere forskellige ledelsesnetværk, herunder eks. i VL gruppe 57 og Topledernetværket af 9. oktober. Jeg prøver, at videreudanne mig indenfor ledelse (min seneste var diplomlederuddannelsen), deltagelse i kursus og foredrag omkring ledelse, modtager ledelseslitteratur, læser bøger herom og så sidder jeg i et par advisory boards og er personlig mentor for nogle dygtige ledere.

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

Det første jeg tænker på er troværdighed og kommunikator. Det er så vigtigt, at du som leder kan kommunikere. Du skal kommunikere budskaberne, strategien, få folk med dig, og via god kommunikation kan man som leder "flytte" rigtig meget. Men hvis du ikke er troværdig lykkes du ikke. Så de to egenskaber jeg ligger mest vægt på hos en leder er troværdighed og kommunikator. Du skal både kunne "management" og "leadership". Det vil sige, at du som leder, skal kunne de bløde og hårde værdier i ledelsesfaget.

En leder må gerne have en vis grad af karisma, prøve at forstå andre inden jeg man selv sender sine budskaber afsted (én af "de 7 gode vaner" hedder "sørg først at forstå, og så blive forstået" – den tror jeg mange kunne lære meget af). Jeg mener en god leder, ser og tænker helheder og endeligt, skal man som leder tænke og handle både med hjerte og hjerne.

4) Hvordan håndterer du stress?

Nu synes jeg i bund og grund, at der er gået mode i stress. Og så har jeg omvendt stor respekt for, at stress efterhånden har grebet om sig og selvfølgelig skal tages alvorligt. For mit eget vedkommende prøver jeg, at tænke på, at jeg har 3 "liv". Jeg har et arbejdsliv, et privatliv og jeg har et fritidsliv. De 3 "liv", skal alle have nogenlunde samme fokus og samme tid. Jeg tror på, at kan du håndtere disse 3 "liv" nogenlunde ligeligt, så får du ikke stress.

Jeg prøver, at tænke sundhed ind i mit verdensbillede – og mener, at ved at have en sund livsstil kan du både nedbringe stress og tåle flere spidsbelastninger. Lidt mere praktisk sagt, så dyrker jeg sport – typisk løb eller MTB – 4 gange ugentligt og prøver, at spise sundt. Man skal faktisk heller ikke underkende det at tænke positivt, for at håndterer spidsbelastningerne, og dermed nedbringe stress.

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

For at komme til tops må du skabe resultaterne – den er faktisk ikke meget længere. Men vil du komme "godt på vej" og blive anerkendt som en dygtige leder, der udøver god ledelse, ja så er det mere nuanceret end blot at sørge for resultaterne.

Sørg for, at arbejde hårdt, skabe fællesskab, inddrage medarbejderne i beslutningerne, men tag ansvaret. Gør en forskel – og en helhjertet forskel – for underordnet, overordnet og dig selv. Mærk efter i maven – den har mange gange ret. Vær sammen med dine medarbejdere, lyt til dem og forstå deres synspunkter. Sæt rammerne, tænk både kortsigtet såvel som langsigtet. Sørg for at få feedback og konstruktiv kritik – og lad være med, at tage ting alt for personligt – så man kan blev bedre og bedre som leder. Skab en win-win kultur, uanset om det er med kunder, med medarbejderne eller i det strategiske arbejde. Og så skal du tage beslutninger, hvor du kan se dig selv i spejlet bagefter. Sidst men ikke mindst skal man være ærlig og sandfærdig. Det vil du blive respekteret for.

6. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på www.teglkamp.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:

Stop sarkasmen!



At deltage på et lederseminar kan godt udløse sarkastiske bemærkninger fra organisationen, fortalte en af deltagerne på et lederseminar, jeg for nyligt gennemførte. En medarbejder havde med slet skjult sarkasme konstateret, at lederne igen skulle af sted på et seminar for at hygge sig. Mange vælger at dukke hovedet eller overhøre de sarkastiske bemærkninger, når de udsættes for dem. Men denne leder valgte at konfrontere medarbejderen og spørge, hvorfor han sagde det og hvad han egentlig mente. Medarbejderen i det konkrete tilfælde bakkede ud og undskyldte sine bemærkninger.

Nu er det jo ikke kun ledere, der udsættes for sarkastiske bemærkninger. Den sarkastiske tone kan være mere eller mindre markant i organisationen. Det kan være en generel måde at kommunikere på blandt mange medarbejdere og ledere og det kan være ganske få der fører an. Under alle omstændigheder, bør man – som lederen i det konkrete eksempel – gribe ind, når man støder på sarkasmen. For sarkasme gør intet godt for samarbejdet og relationerne mellem mennesker. Bag ved sarkasmen ligger ofte en aggression.

Udover at give tydeligt signal om, at sarkasme ikke er en acceptabel kommunikationsform, bør det også få lederen til at undersøge, hvad der ligger bag sarkasmen. I det konkrete tilfælde, kunne det handle om, at medarbejderen ikke har nogen anelse om, hvad det egentlig er for opgaver lederne arbejder med. Her kunne noget information måske afhjælpe sarkasmen. Det kunne også handle om misundelse eller om manglende opmærksomhed. Indtil vi har fået det undersøgt, kan vi kun gisne.

Stop sarkasmen og undersøg, hvad der ligger bag!

7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.000 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

- Hvor afgørende er troværdighed for at bedrive ledelse?
- Om at gøre noget andet end vi plejer
- Sådan håndterer du gnavne medarbejdere
- Bliver fordybelse det nye sort?

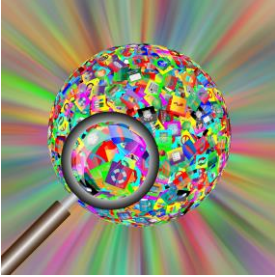
Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>



8. De 5 meste læste artikler i juli måned

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



- 1) Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet
- 2) Værd at overveje inden du bliver iværksætter
- 3) Forandringsledelse - Big bang eller små skridt?
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) Lederkompetencer - resultat af undersøgelse

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