

NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Året er ved at være gået og der er ikke meget du kan gøre ud over at bruge den sidste lille rest af året til lidt eftertænkning. Til gengæld har du et helt nyt ubrugt år foran dig. Som service eller inspiration har jeg 12 gode forslag til, hvordan du kan bruge 2010.

Vi kan også tilbyde dig en spændende artikel om en vinders anatomi. Copenhagen Consulting Company har lavet en analyse, der giver et godt fingerpeg om, hvad ledere skal fokusere på, hvis de vil komme ud som vindere på den anden side af krisen.

I "5 skarpe til en leder" har Adm. direktør Claus Bretton-Meyer fra TV 2 SPORT A/S overtaget stafetten.

Og derudover kan vi udover nogle spændende kurser tilbyde dig en række nye inspirationsmøder.

Og så er der blot tilbage at ønske jer alle en god jul og et godt nyt år!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Værsgo: 2010 måned for måned**
- 2. Hvordan er dine møder? – Deltag i ny undersøgelse**
- 3. Ledelse i øjenhøjde – studiekreds**
- 4. Hvad er ledelse i grunden? - og andre inspirationsmøder**
- 5. En vinders anatomi – et portræt af morgendagens vindere**
- 6. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til? –Kursus med nye datoer for 2010**
- 7. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 8. God ledelse kan ikke sættes på formel**
- 9. Ledelse af forandringer – Kursus med nye datoer for 2010**
- 10. Køb en god bog**
- 11. Opslåede lederstillinger**

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

1. Værsgo: 2010 måned for måned

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 arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Året er ved at være gået og der er ikke meget, du kan gøre ud over at bruge den sidste rest til lidt eftertænksomhed. Til gengæld har du et helt ubrugt år foran dig. Tænk på alt det, du kan få ud af det nye år! Som en service eller lidt inspiration til dig har jeg 12 gode forslag til aktiviteter på din arbejdsplads i 2010 - måned for måned.

Januar: Spark det nye år i gang!

En god start på året lægger grundlaget for en god afslutning og et godt resultat sidst på året. Sæt en halv eller hel dag af til sammen med dine medarbejdere at stille skarpt på jeres fokusområder i 2010. Lav noget sammen, der giver god energi og får rystet det gamle og måske lidt kriseprægede 2009 af jer.

Februar: Arranger en kollegadag

Februar måned er en mørk tid og der er stadig langt til foråret. Giv og få noget energi på "For-kæl din kollega-dag". Det behøver ikke at koste alverden. Det er en dag, hvor vi hver især viser vores nærmeste kollega opmærksomhed ved f.eks. hente kaffe, stille en lille blomst på bordet, hjælpe med at gøre dagens arbejde nemmere for kollegaen, spille kollegaens yndlingsmusik - i det hele taget gøre de små ting, som vi godt ved, at vores kollega vil blive glad for.

Marts: Dialogdag om processer og samarbejde

I løbet af marts måned arrangerer vi en dag, hvor der er systematisk dialog på kryds og på tværs af organisationen. Formålet med dialogdagen er at drøfte, hvordan processer og samarbejde kan optimeres. Det skal planlægges lidt, men det kan give en masse energi til organisationen samt forbedre arbejds gange og samarbejde i det hele taget.

April: MUS-samtaler

Hvis ikke I har planlagt jeres medarbejderudviklingssamtaler andre tider på året, så kan april måned være et godt bud. Husk at det ikke bare skal være noget der overstås, men det skal give mening både for ledelsen og for medarbejderen. Husk også at få lavet en realistisk handlingsplan og sørg for at få fulgt op på MUS-samtalen. Læg aftalerne ind i din kalender, så du husker opfølgningen.

Maj: Kundens dag

Uanset hvor vi er ansat, har vi alle kunder. Det kan være, at det er interne kunder, men der vil altid være nogle, som er modtagere af vores ydelser/arbejde. På "Kundens dag" arbejder I med en række spørgsmål, eksempelvis:

- Hvem er mine kunder?
- Hvilke forventninger har mine kunder til mig og den ydelse eller produkt, jeg leverer?
- Lever jeg op til mine kunders forventning? For meget eller for lidt?
- Hvordan kan jeg fastholde mine kunder?

Juni: Oprydning

Sommerferien står for døren og giver på godt og ondt et afbræk i vores arbejde. Derfor er juni måned et godt tidspunkt at kigge på alle de forskellige aktiviteter og projekter, der er gang i. Hvad der kan afsluttes inden sommerferien, bør gøres færdigt. Nogle projekter skal måske helt nedlægges. Vi kan spare energi, tid og ressourcer, hvis vi ikke skal hive gamle uafsluttede opgaver og projektet frem igen efter sommerferien, men i stedet kan starte mere eller mindre på en frisk.

Juli: Gennemfør 5 ting, du normalt ikke får gjort

Juli måned er de fleste steder præget af ferie. Det vil sige, at tempoet som regel er lidt mere afdæmpet. Brug denne måned til at få lavet ting, du ellers ikke har fået tid til i løbet af året. Det kunne eksempelvis være:

- At arrangere inter uddannelse for de tilstedeværende
- At læse noget faglitteratur
- At rydde op i skuffer og skabe
- At gå tur i frokostpausen
- At tage tidligt hjem og nyde at du har tid til det.

August: Slutspurten planlægges

Vi er friske tilbage fra ferien og har stadig masser af handlemuligheder for resten af året. Derfor er det nu, slutspurten skal planlægges. Hvordan vil vi slutte 2010? Hvilke resultater skal vi have i hus? Hvor og hvordan skal vi sætte ind for at få resultaterne i hus?

September: Ideernes dag

Brug en dag på at få hele organisationens gode ideer op til overfladen. Sæt eventuelt et par temaer op, hvor I gerne vil have at de gode ideer kommer frem. Denne dag er det forbudt at sige: "Det har vi prøvet før" og "Det kan ikke lade sig gøre". Vi realitetstjekker efterfølgende ideerne. Og oftest viser det sig, at selv ved de mest urealistiske ideer, er der noget der kan bruges.

Oktober: Salgets dag

På denne dag har vi fokus på salget. I de organisationer, hvor man ikke har et direkte salg, kan man tænke på de ydelser, man leverer til borgere, sine interne kunder eller brugere. De spørgsmål man på denne dag kan arbejde med i organisationen er eksempelvis:

- Hvad er det egentlig vi sælger?
- Har vi de rigtige varer på hylden?
- Kunne vi sælge mere?
- Kunne vi sælge andet?
- Kunne vi sælge til andre? Til hvem og hvordan?
- Hvordan kan vi støtte salget?

November: Planlægning af 2011

Det er ikke for tidligt, at vi får lagt en plan for 2011. Hvad vil vi bruge året til og hvad skal indsatsen være? Hvor skal det ledelsesmæssige fokus være i 2011?

December: 2010 lukkes og slukkes

De løse ender for 2010 samles op og bindes. Har du udestående med dine kollegaer, sørger du for at få ryddet op. Bordet skal være rent både i konkret og i overført betydning. Så kan du gå ind i det nye år uden at skulle slæbe rundt på en tung bagage fra det forrige år.

Ovenstående er ment som inspiration. Det kan være, at det passer dig bedre at lægge aktiviteterne anderledes i løbet af året eller at det er nogle helt andre aktiviteter, du vil tage op i 2010. Det vigtigste er imidlertid, at du får gjort dig nogle tanker om, hvad du vil bruge 2010 til.

Godt nytår!

2. Hvordan er dine møder? - Deltag i ny undersøgelse

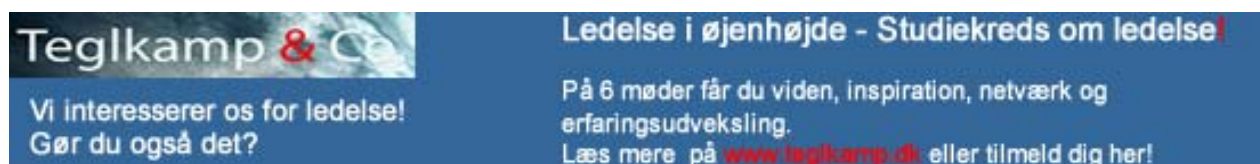
De fleste af os bruger rigtig meget tid på møder - det er en del af vores arbejde. Derfor finder Teglkamp & Co. det interessant at undersøge kvaliteten af møderne, hvad gør vi godt og hvad kunne vi gøre bedre?

Del dine erfaringer og brug 5 minutter på at besvare spørgsmålene.

Du kan gå ind via vores hjemmeside eller via dette link:

<http://www.questback.com/teglkampco/moeder/>

3. Ledelse i øjenhøjde – Studiekreds om ledelse



Vil du sætte ledelsesudvikling på din egen dagsorden? Har du lyst til at møde andre med samme interesse og lade dig inspirere? Har du lyst til at arbejde aktivt med refleksion omkring ledelse og med erfaringsudvikling? Så er denne studiekreds helt sikkert noget for dig! Vi har udvalgt relevante ledelsestemaer, vi sætter til diskussion! Deltag 6 torsdage fra kl. 13.30 – 16.00. Første emne er: Hvorfor er forandringsledelse så svært?

Læs mere på www.teglkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig studiekredsen.

4. Hvad er ledelse i grunden? – og andre inspirationsmøder

Få en god start eller afslutning på dagen. Book et inspirerende indlæg af ca. 1½ times varighed. Hvad med:

- Hvad er ledelse i grunden? eller
- Introduktion til Teori U eller
- Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen eller
- Få bedre og mere effektive møder! eller
- Leadership og management!

eller en af de mange andre muligheder for at få en god start eller slutning på dagen. Hent den uddybende beskrivelse på www.teglkamp.dk eller kontakt os direkte på info@teglkamp.dk.

5. En vinders anatomi – et portræt af morgendagens vindere

Frederik Bisberg arbejder som seniorkonsulent hos konsulentvirksomheden Copenhagen Consulting Company (CoCoCo).

Frederiks arbejde er primært fokuseret på udvikling, optimering og forbedring af strategiske salgs- og marketinginitiativer fra strategisk arbejde til operationel implementering med henblik på at sikre projekters succes.

Udover generel strategi og salgsstrategi har Frederik arbejdet med virksomhedsledelse, hvilket har givet ham et solidt grundlag for planlægning og praktisk implementering af organisatorisk udvikling.

Den nuværende finansielle krises vindere har ingen magisk løsning på, hvorfor de klarer sig bedre, deres produkter er generelt ikke specielt innovative og de har ikke unikke produkt- eller markedspositioner.

Vinderne gør "blot" som al litteratur og alle eksperter foreskriver, så der er ikke noget nyt under solen.

Det interessante er, hvorfor 73% af alle danske virksomheder så ikke gør det.

Copenhagen Consulting Company gennemførte i juli 2009 en større analyse, der havde til formål at undersøge, hvad der adskiller virksomheder, der klarer sig godt gennem krisen.

Analysen blev gennemført blandt et repræsentativt udsnit af danske virksomheder og giver dermed et retvisende indblik i hvorfor så mange virksomheder ikke lykkes så godt som de bedste.

Analysen fandt, at vinderne konsekvent forfulgte fire hovedmål:

Klar forståelse af markedsconjunkturerne og deres konstante bevægelse i cyklusser

Nærhed og dialog med kunder, leverandører og virksomhedens



Øvrige interessenter

En organisation, der forstår og evner at tilpasse ændringerne i markederne
En stærk leder og ledelse, der tydeligt viser vejen gennem de turbulente tider

Der er næppe mange, der vil være uenige i, at ovenstående fire hovedområder alle er væsentlige for at klare sig igennem en krise – og for generelt at lede en virksomhed med succes.

At det blot er 27 % af samtlige virksomheder i Danmark der evner at følge de fire områder kan derfor undre, men undersøgelsen påpegede en række elementer, der kan være medvirkende årsag til, at det ikke altid er så let at gøre, hvad lærebøgerne og eksperterne foreskriver.

Kendskab til markedskonjunkturerne kræver viden om, hvordan man finder – og anvender markedsdatabaser.

Mange ledere er ikke klar over, at de markeder deres virksomhed opererer på, bevæger sig i cykliske bevægelser – man har en tendens til at lede sin virksomhed efter den for tiden eksisterende konjunktur.

I praksis betyder det, at lederne opruster, udbygger, tilbygger og ansætter i opgangsperioder og afskediger, nedrunder og lukker i nedgangsperioder uden nævneværdig skelen eller hensyntagen til, at konjunkturerne vender igen – og det gør den.

Lederne er nødsaget til at holde sig tæt opdateret med konjunkturudviklingen gennem overvågning af brancherelevante nøgledata, og på samme tid sikre at virksomheden bliver ledet på en måde, der modvirker tendens til overinvestering i gode tider og for kraftige nedskæringer i mindre gode tider.

Virksomheden skal med andre ord hele tiden være klar til den næste konjunkturændring – og samtidig have en god idé om, hvornår den indtræffer.

Mange ledere prioriterer ikke nærhed til kunder og leverandører – de mener, at det må være den enkelte afdelings ansvar.

En yderligere forstærkning af virksomhedens viden om markedskonjunkturerne – og virksomhedens egen fremtid – kommer fra jævnlige samtaler med både kunder, leverandører og øvrige virksomhedsinteressenter (bankforbindelser, rådgivere, mv.).

Erfaringerne fra vindervirksomhederne viser, at der er meget vundet ved at lederne jævnligt taler med kunder, leverandører, medarbejdere og andre i virksomhedens interesseskæring – og så selvom dem, lederne taler med er uden for lederens afdeling eller ansvarsområde.

Det er nemlig oftest de "menige" medarbejdere, der først har en fornemmelse af, at noget er ved at ændre sig, da de typisk er i noget tættere kontakt med kunder og leverandører.

På samme måde giver det god mening at bruge tid med kunderne, da de også vil mærke kommende markedsendringer tidligere.

Kort fortalt kan virksomhedsledelsen få et mere nuanceret indblik i virksomhedens fremtid ved at være tæt på – og forstå – de nære omgivelser.

6. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til?

– Kursus med nye datoer for 2010

Teori U er udviklet af Otte Scharmer og handler i meget brede træk om det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter fødes, og hvor der tegner sig nye muligheder for fremtiden. Den handler om fundamentale ændringer og om at lede ind i fremtiden.

Hvori består det nye? og hvordan adskiller det sig fra mere klassiske tilgange til forandringer? På kurset tager vi afsæt i de klassiske tilgange til forandringer og til forandringsledelse. Med udgangspunkt heri præsenterer vi nye tanker og tendenser på området, inden vi sætter fokus på Teori U. Konsulent Anne Tang Thomsen har tilrettelagt et spændende kursus.

Læs mere om kurset på www.teglkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig.

7. "5 skarpe" om ledelse

Claus Bretton-Meyer (f. 1965). Uddannelse: Officer i forsvaret, MBA fra Copenhagen Business School.

Arbejdede i perioden 2002 til 2007 som regionsdirektør i analysevirksomheden Cision (tidligere Observer) med ansvar for 900 medarbejdere i Norden de baltiske lande. Tidligere nordisk direktør i Azlan Scandinavia A/S. Blev i april 2007 udnævnt til administrerende direktør for TV 2 SPORT A/S, et nystartet joint-venture mellem TV 2 og MTG. Tiltrådte stillingen i juli 2007 og har i dag ansvaret for bl.a. tv-kanalerne TV 2 SPORT og TV 2 SPORT HD samt sportssitet tv2sport.dk - en forretning i kraftig vækst.

Medstifter af VL-11, Bestyrelsesmedlem i Effective-Learning A/S, Soldaterlegatet.dk, medlem af repræsentantskabet i Fonden Rolighed og bestyrelsesmedlem i Det Has-

1) Hvorfor blev du leder?

Det var i bund og grund nok mere en tilfældighed end en bevidst valgt strategi. Min første oplevelse med ledelse kom allerede da jeg var 12-13 år og blev udnævnt til patruljefører i den spejder-trop jeg havde været medlem af i flere år. Det viste sig, at jeg havde nogle naturlige lederevner som var effektive i det frivillige system. Det viste sig at effektiv ledelse førte bedre resultater med sig. Derefter blev det naturligt, at tage en lederuddannelse i Forsvaret.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

I krisetid - som i opgangstider - er det afgørende at holde fokus på at en kommerciel forretning skal levere bundlinje. Der er så mange der taler om god ledelse, men som ikke er i stand til at levere vækst og en stærk bundlinje. Det er i krisetid vi skal tage de svære ledelsesmæssige beslutninger og stå ved dem.



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

Først og fremmest ved at være åben for input. Det er afgørende, at jeg har et 360 grader billede af min ledelsesstil og den effekt det har på ledere og medarbejdere. Forandringsparathed er afgørende. Endvidere tog jeg i 2006 en MBA på Copenhagen Business School for at blive opdateret på de nyeste værktøjer og for at udvikle mig selv som person. Jeg holder mig opdateret ved at være strategirådgiver på hovedopgaverne på MBA på CBS, samt at have en række bestyrelsesposter.

4) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At miste fokus på hvad det er for en opgave man er sat til at løse - ledelse er ikke målet i sig selv, men det middel der skal sikre at en organisation udvikler sig og konstant tjener penge til ejerne.

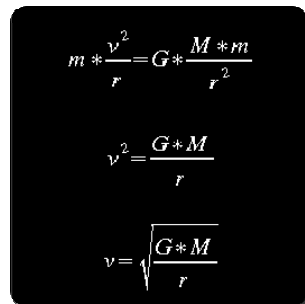
5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Få en tatovering med de tre kritiske succesfaktorer der gælder for den forretning man er sat til at vækste - og så holde alle indsatser op imod disse tre - hver dag. Udskyd alt andet.

8. God ledelse kan ikke sættes på formel

Ingenting kommer af kommer af ingenting. En velfungerende ledergruppe, der skaber gode resultater kræver fokusering på ledergruppens opgave og hårdt arbejde.

Gode ledergrupper ≠


$$m * \frac{v^2}{r} = G * \frac{M * m}{r^2}$$
$$v^2 = \frac{G * M}{r}$$
$$v = \sqrt{\frac{G * M}{r}}$$

Gode ledergrupper kan ikke sættes på formel

Gode ledergruppen kan ikke sættes på en formel, men tilstedeværelsen af nogle elementer er helt klart en god start for en god ledergruppe, der ønsker at skabe gode resultater:

- Godt kendskab til hinanden
- Tillid og respekt for hinanden
- Fuldstændig klarhed over, hvad der er ledergruppens mission
- En fælles tilgang til god ledelse
- En god arbejdsform og -disciplin i ledergruppen
- Refleksion og evaluering af arbejdet i ledergruppen
- Mod til at udfordre hinanden og arbejder i ledergruppen
- Klar kommunikation med ledergruppens interessenter.

Konkret designet udviklingsprogram

Ligesom mennesker er forskellige er ledergrupper det også. Derfor har Teglkamp & Co. ikke et fast udviklingsprogram, som alle ledergruppen skal igennem. Teglkamp & Co. har udviklet en hel palet af tilbud til ledergruppen, som kan sættes sammen i forhold til, hvad der giver mest mening og skaber størst værdi for den enkelte ledergruppe.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

9. Ledelse af forandringer – kursus med nye datoer for 2010

I samarbejde med Aros Kurser gennemfører Susanne Teglkamp kurser i forandringsledelse. Udover selve kurset får du konkret sparring på forandringsledelse både før og efter kurset. Kurserne afholdes både i København. Hvis du skal over bæltet gives en Storebæltsrabat på 15% af kurset.



Du kan læse mere om kurset på www.aroskurser.dk hvor du også kan tilmelde dig.

10. Køb en god bog!

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



11. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger og bringer hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Facility Management](#)

[Managing Director](#) IT-Jobbank

[Chief Finance Manager / CFO with Atlantic Petroleum](#) Atlantic Petroleum P/F

Novozymes
A/S



Sales Manager Helm Skandinavien A/S

Juridisk direktør søges SKAT

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk