

NYHEDSBREV OM LEDELSE FEBRUAR 2005

Kære læser!

Dette nummer har et gennemgående tema – at arbejde med sig selv og sin karriere. En virkelig god måde at udvikle sig på er at skaffe sig en mentor eller selv at blive mentor. Det handler den første artikel om. At man kan skifte spor undervejs i sin karriere handler en case fra det virkelige liv om. Månedens bogpakke indeholder en bog om mentoring.

Fagdirektør Anders Buur fra H. Lundbeck A/S har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold:

- 1. Mentor ordninger holder stadig efter 2000 år**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Sporskifte i karrieren – en case**
- 4. Månedens bogpakke**
- 5. Karriereudvikling – få en personlig coach**
- 6. Kig jeres rekrutteringsprocesser efter i sømmene!**

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

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Mentor ordninger holder stadig efter 2000 år

Af Susanne Teglkamp

At være mentor eller have en mentor er absolut ikke noget nyt, det har nok et par tusinde år på bagen. Og det fantastiske ved det er, at det har vist sig at være særdeles holdbar. Mentor

var i oldtidens Grækenland rådgiver for Odysseus søn, mens Odysseus selv var på rejse. Når vi lige nu ser en relancering af begrebet, er der fordi vi har fået øjnene op for, hvor meget det giver både at være mentor og at have en mentor.

Mentor er en betroet rådgiver

Når vi i dag taler om at være mentor, er det vigtigt at finde ud af, hvad rollen indebærer. En mentor er typisk en rådgiver og sparringspartner, som har gjort sig sine erfaringer og gerne vil dele dem med oftest en yngre person, som skal i gang med at gå i den samme retning. En mentor er en rollemodel, der stiller spørgsmål, fortæller historier og giver sin mening til kende. Et meget vigtigt element i en mentorrolle er ville stille sin viden til rådighed og være tilstede med hele sin person. Det er så op til menteen (den person, som har en mentor), om han eller hun vil bruge de råd og den viden, der stilles til rådighed.

Mentoring - ikke at forveksle med coaching

Mentoring bliver ofte blandet sammen med coaching. På mange måder ligner det da også hinanden. Der er imidlertid en væsentlig forskel. Hvor mentorer bruger sig selv og sine erfaringer og som en vigtig del kan give gode råd, så er coachens primære opgave at få den coachede person til selv at finde svaret. Coachen stiller således primært spørgsmål og kommer ikke selv med svaret.

At være mentee

En mentee er en person, der gør brug af en mentor. Som mentee skal du selvfølgelig gå vejen selv og du skal gøre dig dine egne erfaringer. Men du kan sætte turbo på at nå dine mål, ved at have en god mentor, som du har stor tillid til. Du kan bruge din mentor til at afprøve dine ideer, få viden fra en person, som allerede har gået vejen og gjort erfaringerne. Det er så op til dig selv, om du vil bruge din mentors erfaringer og råd helt eller delvist. En mentor kan også give dig faglig viden eller hjælpe dig til at opnå den viden ved f.eks. at åbne sit netværk for dig. Som mentee skal du være klar over, at det er dig, der har initiativpligten. Det er dig, der skal sætte dagsordenen for, hvad du gerne vil have fra din mentor.

Mentor ordninger indenfor virksomheden

Nogle virksomheder har set fordelene ved at formalisere mentor ordninger. De har således som en del af deres udviklingsprogram for medarbejderne, typiske yngre ledere, at der bliver tilknyttet en mentor. I de virksomheder, hvor man arbejder professionelt med mentorordninger, sørger man for at klæde mentorerne på til at være gode mentorer. Herudover matcher man mentees og mentorer, så udbyttet bliver størst for begge parter. En af fordelene ved at lave mentorordninger indenfor virksomheden er, at man kan bruge det som en form for vidensdeling internt i organisationen. Det er samtidig også en excellent måde at sikre at de bærende værdier gives videre til næste generation af ledere i virksomheden.

Fordele ved at være mentor

Desværre er der mange, der afholder sig fra at være mentor, fordi de ikke synes, at de har tid til det. Det er en stor skam, for det kan være meget givende at være mentor. For det første er der ikke noget, der giver så stort overskud som at give. For det andet kan det give en ny form for indsigt at skulle sætte ord på sine erfaringer og gøre den anvendelige over for et andet menneske. Herudover kan det være meget inspirerende at involvere sig og være sparringspartner. Man kan lære meget nyt og få opdateret sin viden på en række områder. Som mentor for man måske også inspiration til at udvikle sit eget lederskab.

En mentor aftale

Der er mange som gennem tiden har lænet sig op af en ældre leder eller kollega, eller hvor en leder har taget en yngre ind under sine vinger. Hvis man vil arbejde mere professionelt med

mentor ordninger, kan det imidlertid være en god idé at lave en mere formel aftale. For det første, hvor lang tid, skal man afsætte hver gang man mødes og hvor ofte skal man mødes. Måske aftales det, at man mødes et antal gange, hvorefter ordningen tages op til revision. Giver det stadig mening og udbytte for begge parter at fortsætte? Eller skal man måske have en anden mentor?

Man kan også selv finde sin mentor

Er man ikke ansat et sted, hvor man arbejder med mentor ordninger, er der intet der hindrer en i selv at finde sin egen mentor. Hvis man f.eks. har brug for at få noget viden og sparring på at starte egen virksomhed, er det oplagt at rette henvendelse til en iværksætter, som det er lykkedes for og høre, om han vil stille op som mentor. Det er vigtigt, at man som mentee fortæller, hvad det er man gerne vil have ud af det og hvad man gerne vil bruge sin mentor til. Mange vil gerne stille op, særligt når de erfarer, at det måske kun drejer sig om at tage et par timer ud af kalenderen en gang om måneden og at det ikke kræver nogen forberedelse.

Hvad skal der til for at blive en god mentor?

Det vigtigste krav man kan stille til en god mentor er i virkeligheden at ville stille sig til rådighed for en anden person. Og den måde man stiller sig til rådighed er ved at være åben og lyttende over for mentees behov og stille sin viden, erfaring og netværk til rådighed. At man udfordrer sin mentee og samtidig er klar over, at det er op til mentee, hvor meget eller hvor lidt han vil bruge af sin mentors råd.

Meningsfuld afrunding af lang karriere

Som et alternativ til efterløn og seniorordninger, ville det give meget mening at tænke ældre medarbejdere ind i mentorordninger. Det vil være en værdig afrunding af en lang karriere at træde et skridt til side de sidste år af ens arbejdsliv og lade yngre personer komme til. I stedet kan man så udfylde en rolle som mentor for en række yngre mennesker. På den måde sikrer man et mere glidende generationsskifte. Det er selvfølgelig en forudsætning, at man har hjertet og engagementet med som mentor og forstår sin nye rolle, ellers kommer det ikke til at virke.

Der er en god grund til at mentoring har holdt sig i flere tusinde år – det virker! Derfor denne opfordring til enten selv at stille op som mentor eller få dig en mentor eller begge dele!

(Artiklen har været bragt i Frederiksborg Amts Avis den 10/2-2005)

2. "5 skarpe" om ledelse

Anders Buur, 47 år, Fagdirektør i medicinalvirksomheden H. Lundbeck A/S. Ansvarsområdet er Kemisk og Farmaceutisk Forskning & Udvikling, der på Lundbeck beskæftiger ca 150 medarbejdere. Anders er desuden bestyrelsesformand i biotek-virksomheden LifeCycle Pharma, der i juni 2002 opstod som en "spin-out" fra H. Lundbeck. Han er uddannet farmaceut og Ph.D. fra Danmarks Farmaceutiske Universitet, hvor han efter endt eksamen var ansat i ca 10 år, senest som lektor på Institut for Farmaceutisk Kemi. Endvidere har Anders været ansat på medicinalvirksomheden Dumex-Alpha som udviklingschef og forskningsdirektør. Anders bor sammen med sin kone Jette samt Katrine på 11 år og Kasper på 14 år.

1. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu ?

Medarbejdernes berettigede forventninger og krav til en virksomhed og dens ledere har været og er fortsat under forandring. Klassiske lederdyder og –funktioner som organisering, budgettering, aktivitetsplanlægning, osv. er stadig nødvendige men langt fra de rette instrumenter til udnyttelse af de potentialer, der eksisterer i en medarbejdergruppe. Jeg opfatter det som en væsentlig ledelsesmæssig udfordring at gå foran i forhold til en ændring af ledelsen frem mod en mere visionær stil. Det handler for mig ikke om at være dirigent for et symfoniorkester, hvor alle regler og aftaler på forhånd er nedskrevet til mindste detalje, men i langt højere grad om at kunne stå i spidsen for et velfungerende jazz-orkester, hvor der er plads til improvisation samt individuel og kollektiv udvikling.

2. Hvad er de største faldgruber for en leder ?

Jeg tror, at den største faldgrube for en leder er at udøve hvad man kalder "micro management" - altså at gå for meget i detaljen uden at tillade sig "en tur i helikopteren". Især for den mindre erfarne leder er det ofte "lettest" at bide sig fast i små detaljer, inden for fagområder, hvor man selv har et stærkt fagligt fundament – men det er ikke ledelse, og holder ikke i længden. Det er afgørende, at en leder er i stand til at perspektivere og sætte medarbejderfunktioner og –opgaver i relation til virksomheden - dens vision og værdigrundlag – samt ikke mindst væsentlige samfundsrelationer.

Men – når dette er sagt, er det samtidig min opfattelse, at det er enhver leders ret og pligt også at kunne beskæftige sig med detaljen, når det er opportunt – så det handler om at finde den rette balance.

Der ud over er det min opfattelse, at en leder skal passe på med at vælge "den lette" løsning og at gå på kompromis med fundamentale holdninger og værdier.

3. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder ?

Som det nok fremgår af de tidligere svar, jeg har givet, så værdsætter jeg i høj grad en visionær leder, der stiller krav og giver plads til individuel udfoldelse. Kombineres dette med en stærk og stringent kommunikativ adfærd kan vi efter min mening opnå det sublime. Og så er det afgørende, at en leder "walk-the-talk" når alt kommer til alt kan han/hun alligevel ikke "snyde" nogen.

4. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af ?

Jeg tror, at jeg har lært mest af de udfordringer, som jeg har mødt i forbindelse med hvad man i gamle dage kaldte "markante organisationsændringer". Især har det slået mig, hvor meget mere energi og positivisme der kan opnås ved planlægning af *udviklingen* af organisationer frem for at "omorganisere" dem. Dernæst har jeg lært, at enhver succesfuld organisationsudvikling kræver omhyggelig planlægning, en god kommunikationsstrategi samt en gennearbejdet implementeringsfase for at lykkes. Især implementeringsfasen skal man lægge vægt på, for den viser sig ofte at være længere end ventet og kræver derfor en vedholdende indsats.

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

Det råd, som jeg har lyst til at give, er at man som nyudnævnt leder må finde ud af hvilke styrker og svagheder man oprigtigt besidder i forhold til ledelsesopgaven. En ærlig analyse giver den enkelte mulighed for at fokusere på, dyrke og udvikle de stærke sider til et meget højt niveau, mens energien kan fjernes fra de svagere sider, som til gengæld bør tilgodeses ved sammensætning af det rette team af tætte medarbejdere omkring lederen.

-og glem aldrig, at man ikke kan udføre ledelse uden at være til stede !

3. Sporskifte i karrieren – en case

Af Susanne Teglkamp

En gang økonom altid økonom eller en gang lærer altid lærer! Sådan er der rigtig mange der tænker om sig selv. Når de en gang har taget en uddannelse, fortsætter de ad det spor resten af deres karriere. Det kan jo være helt fint, hvis man er landet på sin rette hylde og føler at man får brugt hele sit potentiale. Men når jeg møder folk i forbindelse med karriererådgivning, så er problemstillingen ofte, at man netop ikke får brugt hele sit potentiale. Det er jo ofte tilfældigheder der afgør, hvilken uddannelse man vælger som helt ung. Og det er trist at tænke på, at valg, man foretog som 20-årig, skal styre resten af ens erhvervsmæssige karriere.

Sådan behøver det selvfølgelig ikke at være. Det kan sagtens lade sig gøre at skifte spor, hvis man er åben overfor de muligheder, der dukker op, er tro mod sig selv og sine egne ønsker og kompetencer og accepterer, at man muligvis kommer til at træde et skridt ned eller gå ned i løn en overgang.

Jeg støtte for nylig på en mand, som i mange år havde arbejdet som økonomichef. Han blev fyret i forbindelse med flytning af virksomheden til udlandet. Samtidig med at han selv mistede sit job, blev hans kone tilbudt et job i USA. Han valgte at rejse med uden selv at have et job. Han havde altid været god til at bruge sine hænder og gik derfor i gang med en større renovering af deres nye hus i USA. Det blev vellykket og naboerne i området begyndte at hyre ham til også at forestå renoveringen af deres huse.

Den tidligere økonomichef opdagede at han havde talent for at renovere ejendomme og han faktisk også synes det var sjovt. Hvad der startede som en måde at bruge tiden fornuftigt på har nu udviklet sig til en succesrig entreprenørforretning.

Det burde jo ikke være nødvendigt at blive fyret og flytte til USA, før man opdager, at man har nogle andre muligheder i sin erhvervskarriere. Hermed en opfordring til at reflektere over, om I bruger jeres talenter fornuftigt og om I kan gå andre veje, end den I går på lige nu.

4. Månedens bogpakke

Kan du lide at læse om ledelse, så vil du sikkert finde vores bogpakke interessant. **Teglkamp & Co.** har indgået et samarbejde med Børsens Forlag og vil hver måned tilbyde en ny spændende bogpakke om ledelse.

Februar måneds bogpakke er:

- Mentorskabets muligheder af Birgit Toft og Lisa Ott.
- Hvem har flyttet min ost af Spencer Johnson.
- Strategiens processer og værktøj af Bengt Karlöf.

Samlet pris er 542,40 ekskl. moms. Du sparer 119,20 kr.

Læs mere på www.tegkamp.dk hvor du også kan bestille bogpakken.

5. Karriereudvikling – få en personlig coach!

Vil du gerne skifte job? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag. **Teglkamp & Co.** tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere på www.tegkamp.dk

6. Kig jeres rekrutteringsprocesser efter i sømmene!

Invitation til en workshop hos IT-Jobbank i samarbejde med **Teglkamp & Co.** Vi vil bl.a. komme ind på følgende emner:

- Klassiske fejl i rekrutteringsprocessen
- Hvordan kan vi optimere rekrutteringsprocessen?
- Hvad indeholder rekrutteringskonsulentens værktøjskasse?

Læs mere og tilmeld dig på www.tegkamp.dk