

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.700

Kære læser!

Det strategiske perspektiv er ofte meget kort – for kort. Vi indleder dette nummer af nyhedsbrevet med at reflektere lidt over længden af det strategiske perspektiv.

Det er ikke så tit, at en dansk topleder vender tilbage efter 25 år i udlandet. Det har Nina Rung gjort. Læs hvad hun har fået med i lederbagagen fra sit lange ophold i udlandet.

Vi har stadig pladser på gå-hjemmødet den 16. februar, hvor jeg præsenterer min nye bog: *LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt*. Du kan både læse mere, bestille bogen og tilmelde dig gå-hjem-mødet. Du kan også blot "nøjes" med at købe bogen.

Vi byder også velkommen til Susanne Hoeck, der stiller op til 5 skarpe til en leder i dette nummer.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Det strategiske perspektiv
2. Deltag i Gå-hjem-møde og få bogen!
3. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt NY BOG
4. En dansk leder vender hjem!
5. Gør gode ledere bedre – Book et inspirationsmøde
6. Det kræver god ledelse at få et team til at fungere godt!
7. Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen
8. 5 skarpe til en leder
9. Kick off på visions- og strategiarbejdet
10. De 5 mest læste artikler i januar måned
11. Lederstillinger

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

1. Det strategiske perspektiv

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk

Mange ledelser sukker efter at arbejde med visioner og strategier. Men ofte er det her og nu spørgsmål, brandslukning og helt almindelig drift, der fylder mest i ledernes hverdag. Det handler om længden af det strategiske perspektiv.



Det lange perspektiv

I 1807 da englænderne tog vores flåde begyndte staten og godsejerne at plante egetræer i stor stil. Man skulle jo opbygge en ny flåde. Disse træer var først klar til at fælde i 1950, men da var Danmark ikke længere en stærk flådenation og vi brugte ikke længere egetræ til at bygge vores krigsskibe. Man kan altså sige at man i 1807 og årene derefter havde et strategisk perspektiv på 150 år. Det viste sig at det perspektiv var for langt og at udviklingen overhalede det

indenom.

Når vi kun tænker et kvartal frem

I dag rækker det strategiske perspektiv sjældent længere end et kvartal frem! Vi tænker og arbejder mere og mere kortsigtet. Jeg ser tit, at der lægges mange ressourcer i at udvikle en strategi, hvorefter den kun bliver halvt implementeret. Konsekvenserne er, at vi sjældent når at høste frugterne af vores arbejde, før vi har skiftet til en ny strategi. En anden konsekvens ved de hyppige strategiskift er, at medarbejderne får mere og mere svært ved at tage den nye strategi alvorligt og dermed bliver det også mere svært at engagere medarbejderne.

Mange vil formentlig mene, at virksomhederne er så påvirket af omskifteligheden i omverden og at forandringerne kommer så hurtigt, at man er nødt til løbende at ændre strategi for overhovedet at følge med. Hvis man oplever, at man hele tiden halser bagefter udviklingen og hele tiden er nødt til at ændre retning, så kan det handle om flere ting:

- 1) Man har ikke tilstrækkeligt solidt økonomisk fundament og andre f.eks. bankerne og kreditorerne styrer det strategiske perspektiv – og det er meget meget kort.

- 2) Man har ikke fat i, hvad der er virksomhedens kerneforretning eller kerneydelser.
- 3) Man har ikke stillet sig selv spørgsmålet: Hvorfor er vores virksomhed sat til i verden? Hvis svaret udelukkende er at tjene penge, så bliver perspektivet som regel også meget kortsigtet. Har man et større formål, der rækker ud over blot at tjene penge, vil det som regel have en kraft i sig selv, der rækker længere ud i fremtiden og dermed øger det strategiske perspektiv.

Det er ikke enten eller

Mit ærinde er ikke at sige, at man skal undlade det korte perspektiv, for selvfølgelig er man nødt til løbende at følge med i, om virksomheden bevæger sig i den rigtige retning. Jeg tror til gengæld, det er vigtigt at have is i maven og ikke kaste sig ud i mere eller mindre hurtige ændringer i strategien, hver gang der sker ændringer i omverdenen.

Den ledelsesmæssige kunst er derfor både at håndtere her og nu udfordringer og hele tiden holde fast det langsigtede perspektiv, der måske rækker 3-5 år ud i fremtiden. Hver gang man mødes af de daglige udfordringer bør man holde sine ledelsesmæssige beslutninger op imod det langsigtede strategiske perspektiv. Hvis man kan formå at fastholde det strategiske perspektiv, vil det også påvirke de beslutninger, man træffer på den korte bane.

Sæt det strategiske perspektiv på dagsordenen

Hvis I synes, at der for ofte er skift i jeres virksomheds strategi, kan det være en god indikation på, at I måske mangler det langsigtede perspektiv eller at det langsigtede perspektiv ikke er gennemarbejdet godt nok. Find ud af, hvad det er for situationer, der får jer til at ændre strategi og tænk det med ind i jeres langsigtede strategi. Sørg for at have en mission der rækker indad til kernen i jeres virksomhed og en vision der rækker fremad og har en styrke der gør, at den grundlæggende ikke påvirkes af de almindelige løbende forandringer, som alle udsættes for. Jeg er ret sikker på, at det vil blive mere tilfredsstillende for jer som ledere, øge engagementet blandt medarbejderne og i den sidste ende skabe bedre resultater.

2. Deltag i Gå-hjem-møde og få bogen!

I anledning af at Susanne Teglkamp netop har udgivet bogen: LEDERGRUPPEN - det dynamiske omdrejningspunkt inviteres til et gå-hjem-møde den 16. februar kl. 14.00 - 16.00 på AVT Business School, hvor Susanne Teglkamp præsenterer bogen og holder et oplæg om, hvad der karakteriserer de gode ledergrupper og hvordan man kan arbejde med at blive en god ledergruppe. Derefter vil der blive lejlighed til at diskutere og lade sig inspirere i mindre grupper.

Alle deltagere får udleveret bogen på mødet.

Du kan læse mere og tilmelde dig her:

<https://response.questback.com/teglkampco/bogmoede/>



3. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – NY BOG af Susanne Teglkamp

Der findes mange reolmeter management bøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens

arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.

LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt er blevet til på baggrund af mine egne erfaringer som topleder, samtaler med andre ledere og ikke mindst mine mange års arbejde som konsulent for ledergrupper.

Selvom der ligger teori bagved, er bogen ikke teoritung. Den er praktisk og erfaringsbaseret. Jeg har valgt denne form, fordi det er sådan jeg arbejder og tænker. Derudover har jeg også en fast tro på, at formen er læsevenlig og at læserne rent faktisk får læst bogen uden at det skal være den store kamp at komme igennem den.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.tegkamp.dk

4. En dansk leder vender hjem – 7 skarpe spørgsmål

Nina Rung er efter 20 år i USA vendt tilbage til Danmark som Global Director med ansvar for internationale aktiviteter på AVT Business School. Nina Rung tog en officersuddannelse i Danmark og var kampvognsdelingsfører, inden hun rejste til udlandet. I USA har hun taget en MBA med vægt på strategi på Harvard University i Cambridge. Nina Rung kommer fra en stilling som MBA Program Director på University of Seattle. Inden da har hun haft topstillinger i Citigroup Seattle og Zurich Finansielle Services. Email: Rung@avt.dk



1) Hvad fik dig i sin tid til at rejse ud?

Sang vi ikke alle "Som en rejselysten flåde" i skolen? Det tog jeg nok bogstaveligt og fik besøgt 41 forskellige lande undervejs. Det skal selvfølgelig nævnes at jeg på det tidspunkt jeg rejste til USA var officer ved Prinsens Livregiment og på kampvognskolen i Oksbøl, (hvilket var en stor fornøjelse... åh de der Leopardere!). Der mødte jeg så min kommende mand som var USMC officer. Som vi ved, er det nemmere at lære engelsk end dansk så jeg rejste til USA. Boede i New Orleans en tid, dernæst Boston/NY og så Seattle.

2) Hvad oplever du som den største forskel på ledere andre steder og ledere i Danmark?

Danske ledere har mange gode egenskaber. De kommer til tiden og leverer, hvad der bliver spurgt om. De arbejder med grundighed og sund fornuft. De er meget demokratiske og involverer deres ansatte. De er ærlige. Gode til taktiske fremstød. Det med strategien mangler måske lidt, men det er nok afhængig af lederniveauet. I andre lande har jeg oplevet, at tingene foregår lidt mere hierarkisk. Og så er der lige det i USA har du som leder faktisk aldrig fri, du er altid "on" også efter kl. 1800, i weekender og ved højtider. På lang sigt synes jeg ikke, det er den bedste metode. Min erfaring er, at: "Weak leaders create followers, strong leaders create leaders". Hvis du er nød til at være "på" hele tiden ser jeg det ikke som en styrke, men manglende evne til at delegere og udvikle andre.

3) Hvad er de vigtigste kompetencer, du har fået ved at arbejde i udlandet?

At tænke strategisk og arbejde taktisk.

Forandringsparathed, strategisk overblik, og evnen til at arbejde produktivt og levere afgørende resultater sammen med medarbejdere og partnere fra over 14 forskellige lande. At lede teams i 18 forskellige tidszoner. Mange mødte jeg ikke "in person" men via virtuelle værktøjer. Jeg har også lært at værdsætte Danmark på en helt ny måde.

4) Har du et par gode råd til ledere, der gerne vil prøve kræfter i udlandet?

Begin with the end in mind - reverse engineering. Med andre ord - planlæg hvorledes du "lander" når og hvis du kommer tilbage. Generelt vil jeg sige, at det nemmeste er at arbejde i Danmark for et multinationalt firma. Så kan du komme tilbage og bruge det du har lært i samme firma og kan forvente, at der er anerkendelse for hvad du formåede "overseas".

Hvis du tager afsted på egen hånd, så gør dit hjemmearbejde. Sæt dig ind i kulturen, lovene, og selvfølgelig arbejdsmarkedet. For eksempel findes der i USA stadig ingen offentlig sygesikring, som det eneste vestlige industrialiserede land.

Brug LinkedIn før du rejser. Jeg har nyetableret et netværk i Danmark via LinkedIn på få måneder - det er et godt værktøj brugt med omtanke.

5) Har du et par gode råd til ledere, der vender hjem til Danmark efter en udstationering?

Planlæg din hjemkomst i detaljer, således at du kan "hit the ground running". Vær klar til det modsatte kultur chok, noget jeg nu har oplevet både da jeg rejste men også nu, da jeg er tilbage. Danmark har virkelig ændret sig de sidste tyve år. Den gode nyhed er, at det er nemt at "stay in touch" via LinkedIn, Skype, etc. og det skal man nok prioritere.

6) Hvad er det for et job, du er vendt hjem til?

Min mor blev syg og det er grunden til, at jeg er tilbage. Nu kan jeg besøge hende med kun 20 minutters varsel imod 20 timer fra Seattle.

Min ekspertise er ledelse, finans, og højere uddannelse. Derfor synes jeg AVT Business School var en god løsning, idet vi jo netop udbyder en amerikansk inspireret MBA. Vores professorer er fra top universiteter og vi mailer på engelsk, så det var en "blød landing" hvor jeg kunne levere en indsats fra starten. Fra Seattle skypede jeg med Christina Hvid, AVT CEO, og vi kom straks godt ud af det sammen. Derudover sidder jeg i bestyrelsen i en dansk kapital fond og er interesseret i at gå ind i yderligere en eller to bestyrelser, hvor jeg kan gøre en afgørende forskel og bruge min erfaring.

Jeg har også været heldig, at have fået lejlighed til at bidrage med min erfaring ved at holde foredrag om vækst, ledelse, og netværk hos Lederne, BNY, IBM, WOW EXENET, m.m. Det har været en fornøjelse og jeg er altid klar til at stille op, hvis jeg kan gøre noget positivt og produktivt. Hver gang jeg holder foredrag eller leder en workshop så lærer jeg noget. Det er forhåbentligt også tilfældet for deltagerne....:-)

7) Bliver du i Danmark?

Det gør jeg bestemt. Vi rejser ofte til Spanien (Madrid - Toledo - og Pyrenæerne), men nu er jeg tilbage og det er jeg rigtig glad for.

5. Gør gode ledergrupper bedre - Book et inspirationsmøde

Gode ledergrupper opstår ikke af sig selv - der skal arbejdes for det. Tag en timeout og få inspiration til arbejdet i ledergruppen.

Med udgangspunkt i sin helt nye bog: *LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt*, holder Susanne Teglkamp et inspirerende og involverende oplæg.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

6. Det kræver god ledelse at få et team til at fungere godt!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk



Teamorganisering er blevet populært i Danmark, faktisk er det en af de arbejdsformer, der i øjeblikket oplever hurtigst udbredelse.

Tanken bag et team er bredt opridset, at deltagerne (i modsætning til en traditionel gruppe) har klar en fælles målsætning, og at de har en afgrænset opgave/opgaveportefølje, der kræver flere deltagers kompetencer, og som deltagerne har et fælles ansvar for at løse. Det kræver en højere grad af afhængighed imellem deltagerne og kan give en særlig dynamik, som gør at teamarbejde rummer store muligheder og samtidig kan give svar på mange af i dags organisatorisk og menneskelige udfordringer og behov.

Teamet som en slagmark

Den anden dag sad jeg overfor en frustreret konsulent, Jens, som dog langt fra var enig i teamets muligheder, rent faktisk startede han vores samtale med følgende ord: 'Pokker have det teamarbejde'.

Jens havde fået mere end nok af sit team, som han oplevede som lidt af en slagmark, hvor medlemmerne sloges indbyrdes om forståelse af den fælles opgave, om adgang til ledelsen, om prioritering af ressourcer mv. - og hvor man i stedet for at samarbejde undergravede hinanden på trist vis.

'Mine kolleger er jo søde nok enkeltvis, men sammen fungerer vi ikke, og på nuværende tidspunkt er vi simpelthen ineffektive. Det er surt!'

Teamet som en god og udviklende arbejdsplads

Jeg var klar over, at det ikke var lige nu, jeg skulle sige, at det at arbejde i et team, når det vel at mærke fungerer, kan være dejligt og meningsfyldt for medarbejderne og for ledelsen.

Men ikke desto mindre er det sagens kerne og både diverse undersøgelser og hverdagens praksis viser, at teamorganisering bl.a. kan skabe gode muligheder for:

- kompetenceudvikling og videndeling, give større arbejdsglæde, ansvar for opgaver og kolleger - og mindre sygefravær.
- at mindske vidensflugt og sikre højere kvalitet i kompleks opgaveløsning, større effektivitet og indtjening for virksomheden.
- en synergieffekt, som gør, at teamet yder mere end de enkelte deltagere ville kunne ved at arbejde selvstændigt.

Men hvor teamet ikke fungerer, kan det blive til stor irritation for de enkelte teammedlemmer med gniderier og ineffektivitet til følge. Det var Jens og hans team et godt eksempel på - og ikke mindst en god grund til at minde om, at et velfungerende, højtydende team, kræver en solid arbejdsindsats fra ledelsen.

"Team er arbejdsformens Ferrarier. De er højtydende, men kræver megen vedligeholdelse og mange slags indsatser" Edward Lawler 1994

Hvad kræver teamledelse

I team-tankegangen ligger implicit, at man arbejder hen imod at uddelegere ledelses- og beslutningsansvar til teamet - især på det faglige, administrative og planlæggende område. Det betyder ikke, at lederen af teamet bliver 'arbejdsløs'. Tværtimod, det kræver bestemt ledelse, at få et team til at blive højtydende, og det kræver en teamleder, som er bevidst om sin funktion og sin ledelsesstil - og som er i stand til at udvikle teamlederfærdigheder, der på flere måder er en disciplin, som adskiller sig fra den mere klassiske ledelsesstil.

I teamlederfunktionen er der fortsat behov for, at lederen tænker strategisk, i målsætninger og i opfølgning, men teamlederen har i tilgift behov for at udvikle gode evner som coach og proceskonsulent for teamet - herunder gode evner til at kommunikere, motivere og til at involvere.

Det er vigtigt, at lederen kan arbejde seriøst med at bevæge teamet fra en individbaseret kultur til en fælles 'vi' - kultur, hvor deltagerne har fælles ansvar og mål.

Når et team dannes - det er meget vigtigt at komme godt fra start!

En teamleders arbejde starter med at etablere teamet og at definere dets funktion og grænser, så det er tydeligt både indadtil i teamet og udadtil i organisationen/omverdenen. Teamet skal bemannes på en måde, så deltagerne får mulighed for at spille op mod hinandens kompetencer og præferencer, og der skal skabes en fælles forståelse af formål, ejerskab til opgaver mv. i teamet.

Tilbage til Jens, som ved vores snak om teamdannelse begyndte at reflektere lidt over sit eget team:

' Da vi startede var jeg i tvivl om, hvorfor vi skulle være et team?, og hvad vi egentligt skulle lave?, hvad var vores vigtigste opgave?. Jeg var ikke helt klar over, hvem alle de øvrige teammedlemmer var, nogen kendte jeg, andre vidste jeg ikke noget om, vi blev rigtigt ikke præsenteret - men det varede desværre ikke længe, inden der kom gnidninger mellem os. Vi havde alle travlt med hver vores opgaver og kæmpede om adgang til teamlederen, men ham så vi ikke så meget til, han havde simpelthen for travlt med andre opgaver'.

Og det er vigtigt at fortsætte det gode arbejde!

Jens eksempel er selvfølgelig grelt - men faktisk ikke så ualmindeligt. I en travl hverdag er det nemt at overse det store arbejde, det er, at få et team godt fra start.

Ledelsesarbejdet stopper ikke her og det er vigtigt at huske på, at selv med en god start kræver teamet fortsat opmærksomhed og god teamledelse for at blive virkeligt effektivt og højtydende.

I overskriftsform og som en appetitvækker kan man sige, at det gælder om at arbejde med teamets hverdag og samtidig sikre dets fremtidige udvikling ved at forstå og arbejde med de faser et team gennemgår fra det er ved at blive etableret til det er højtydende og ved at skabe nogle konstruktive visioner ind i fremtiden, som kan medvirke til styrke teamet og give retning for dets udvikling.

Dybest set handler det om at skabe nogle forhold, som teamet kan arbejde, fungere, prioritere og ikke mindst vokse ud fra. Det er krævende, og der er spændende - men hvem vil ikke gerne skabe en Ferrari!

7. Udvikling af ledermøderne

½-dags seminar for ledergruppen

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.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

8. 5 skarpe til en leder

Susanne Hoeck er uddannet BA i International Commercial Communications samt uddannet journalist.

Har arbejdet både som journalist og redaktør i bla. Aller Media og Berlingske Media og er i dag ledelseskomentator, VIP blogger på business.dk og kommentator på TV2 Øst.

Etablerede i 2005 ledernetværket WOW Exenet, der i dag har 200 medlemsvirksomheder, her i blandt Novo, Mærsk, Nykredit, PwC, Nordea, Skatteministeriet og DTU. Netop påbegyndt diplomlederuddannelse for at være gearret til hele tiden at tage imod nye karriereudfordringer.

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

At jeg valgte journalistikken som fag hænger sammen med, at jeg er et meget nysgerrigt menneske. Derfor søger jeg naturligt ny viden hver eneste dag, hvilket holder mig opdateret i forhold til de mennesker, jeg arbejder med, men også betyder, at jeg kan bidrage med nye mulige vinkler og tilgange til at optimere processerne og dermed resultaterne.

Samtidig sørger jeg for løbende selv at blive evalueret – gik mit budskab igennem, overså jeg nogen eller noget, svarer min oplevelse af virkeligheden til det, som dem, jeg leder, oplever? Jeg er således meget opmærksom på mine 'blinde vinkler'.

Jeg er utålmodig og resultatorienteret, hvilket ikke altid er en hensigtsmæssig kombination. Men jeg mener, at autencitet er en afgørende ledelseskompetence, derfor skal man ikke lave sig selv om som leder eller menneske. I stedet skal man være vantvittigt opmærksom på, hvordan man bliver modtaget og hele tiden være indstillet på at tilpasse sin kommunikationsstil, som er et lederredskab, der aldrig kan siges at være færdigudviklet.



2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Ikke at uddelegere. At kontrollere og udvise nogen form for mistro. At undlade at reagere på dårlig stemning. Konfliktskyhed. Ikke at tilpasse mål og implementering efter de ressourcer, der reelt er til rådighed både i human kapital og kroner og ører. Ikke at ville træde ud af sin komfortzone. Ikke at være i stand til at identificere, hvornår man har brug for hjælp og evne at bede om hjælpen, når det er nødvendigt.

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

Direktehed og klar kommunikation. At turde uddelegere ansvar og ikke blot uddelegere opgaver. At have tillid til, at alle yder deres bedste, hvis de befinder sig i den rette ramme – en tillid, der skal være så stærk, at den næsten kan kaldes naiv. At evne at sætte klare deadlines. At evne at skabe overblik, opsætte delmål, som markeres på vej til det endelige mål. At være i stand til at træde udenfor egen komfortzone og være indstillet på at indgå kompromiser – uden at det er et mål, at der skal være ren konsensus. Evne til at se virkeligheden – og ikke det billede af virkeligheden, man ønsker skal være gældende.

4) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Margrethe Vestager og Pia Kjærsgaard. Politiske ledere skal ikke 'bare' levere bundlinje, men en helt palette af forskellige typer resultater, hele tiden under pres og påvirkning af mange uforudsigelige faktorer. For de politiske ledere gælder det, at personen oftere er i stærkere fokus end funktionen, og alle har ret til at kritisere enhver af deres handlinger eller ord offentligt uden at skulle stå til regnskab. De lever om nogen i en verden, hvor man ikke ved, hvem man kan stole på. Når jeg nævner de to kvindelige politikere er det uden at tage stilling til deres politik, men fordi de har fællestræk som ledelsesikoner: De er klare i deres kommunikation, de har klare mål, og de investerer sig selv som mennesker i deres lederskab. Samtidig lader de alle fordomme om kvindelige ledere komme til skamme, de vil have magt, de kæmper for den, og de tør bruge den.

5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg forsøger at skabe en forståelsesramme omkring mig, som handler om gensidigt at respektere hinandens tid. En ramme, som jeg håber også kommer de mennesker, som er afhængige af mig i hverdagen til gode. En forståelse for, at afbrydelser let skaber stress. At der er forskel på menneskers oplevelse af tilgængelighed. At alle har brug for rum til at fokusere for at løse en opgave, at alle har brug for at regenerere, og at vi har hver vores måde at gøre det på.

Jeg havde en gang en medarbejder, som meget klart meldte ud, at hun arbejdede 9-16 nul-nul-dut. Hun afveg kun fra princippet, hvis det var aftalt i god tid på forhånd. Hun brugte ikke sin aften eller weekend som buffer for det, hun ikke havde nået i løbet af ugen. Hun arbejdede ikke lidt forud i weekenden for at gå ind i en ny uge 'et skridt foran'. Alt sammen teknikker, som jeg selv benytter mig af – som jeg bilder mig ind, mindsker risikoen for at ryge i stress-

fælden. Men som betyder, at hjernen aldrig holder rigtig fri. Jeg fortæller mig selv, at det er en frihed at kunne arbejde når som helst og hvor som helst. Men erkender, at hvis arbejdet skal være i frie rammer, så skal pauserne til gengæld skemalægges - så de ikke bliver sprunget over...

9. Kick off på visions- og strategiarbejdet

Er det tid at arbejde med visionen og strategien i ledergruppen? Start med et 2 timers Kick off møde i ledergruppen og få en energifuld og effektiv visions- og strategiproces.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

10. De 5 meste læste artikler i januar måned 2012

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

- 1) **Beslutningsdygtig leder søges**
- 2) **2012 måned for måned**
- 3) **Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves**
- 4) **Dit næste job - resultat af undersøgelse**
- 5) **Undersøgelse om fusioner**

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

11. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone. Held og lykke med jobjagten!