

**NYHEDSBREV OM LEDELSE**  
**JANUAR 2006**  
**3. årgang**

Kære læser!

Jeg håber, at du er kommet godt ind i det nye år.

Tak til alle der bidrog til undersøgelsen om fusioner og store organisationsændringer. Vi fik i alt 534 besvarelser. Vi er gået i gang med at bearbejde resultatet og regner med at bringe et indslag om det i næste nummer af nyhedsbrevet.

I dette nummer af nyhedsbrevet introducerer vi en ny undersøgelse omkring værdier og værdibaseret ledelse. Vi håber, at du vil bruge ca. 3 min. til at svare på spørgsmålene.

Synlig ledelse eller usynlig ledelse, der er en verden til forskel. Læs artiklen der bygger på en historie fra det virkelige liv.

Janne Albertsen, adm. direktør for Pharmakon har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold i dette nummer:

- 1. Synlig ledelse**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 3. Kender du din virksomheds værdier? – deltag i undersøgelsen**
- 4. Den Dybe Tallerken – sætter turbo på videndeling!**
- 5. Få et bedre beslutningsgrundlag – web-baserede analyser!**

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

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. Synlig ledelse!

Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Synlig ledelse er efterhånden gået hen og blevet et af de klassiske krav til ledere. Der er imidlertid stadig ledere, der praktiserer det modsatte - usynlig ledelse.

### Den usynlige direktør

Fra min gang i en større virksomhed afdækkede jeg gennem interviews med medarbejdere og ledere deres forventninger til den administrerende direktør omkring synlig ledelse. Det viste sig, at den administrerende direktør var et omvendt eksempel på synlig ledelse. For det første var han i bogstavelig forstand meget lidt fysisk synlig i virksomheden. Når han endelig viste sig rundt omkring i virksomheden, krøb han langs panelerne, som nogle af medarbejderne udtrykte det.

Efter utallige opfordringer stillede den administrerende direktør op til stormøder i virksomhedens forskellige afdelinger for at informere om ledelsens strategier med videre. Det gik ikke godt. Det viste kun altfor tydeligt, hvorfor den administrerende direktør har valgt en usynlig ledelsesstil: han var simpelthen ikke i stand til at give en personlig og kraftfuld præsentation. Han fremstod som nervøs, svag og uden autoritet. Det blev ikke bedre af, at det var almindelig kendt, at den administrerende direktør havde mange gode intentioner, men han havde ikke gennemslagskraft over for de øvrige medlemmer af direktionen. Mange af hans initiativer blev derfor skudt i sænk eller direkte modarbejdet af de øvrige direktører.

Manglen på synlig fysisk tilstedeværelse, samt personlig autoritet og gennemslagskraft havde betydning på mere end en led. Det gik virksomheden ganske dårligt. På et tidspunkt sagde bestyrelsen stop og afskedigede den administrerende direktør.

Den nye direktør var den diametrale modsætning. Han var rundt i virksomheden, satte sig ind i de forskellige afdelingers udfordringer. Han var ikke bare synlig i virksomheden men også i offentligheden. Han havde meninger og kunne formidle budskabet. Efter godt et år var virksomheden vendt og resultaterne på bundlinien var positive. Tilliden til den nye direktør var i top både blandt medarbejdere, bestyrelsen og aktionærerne.

### Synlig ledelse – andet end fysisk synlighed

Synlig ledelse handler om meget andet end at være fysisk synlig:

#### Visionen

Synlig ledelse handler også om at have en vision for virksomheden, at melde denne vision ud, så den står klart og tydeligt for medarbejderne, så medarbejderne har lyst til at arbejde i retning af visionen. Og hvis man spørger rundt i virksomhederne, så er der meget at hente på den konto. Det er ofte man møder medarbejdere, som ikke har noget klart billede af visionen. Og uden klart billede af visionen – ingen retning for arbejdet. Uden retning for arbejdet er der risiko for, at medarbejderne trækker i hver sin retning.

#### Kommunikation

Som historien fra det virkelige liv viser, så handler synlig ledelse i høj grad om kommunikation. Det er meget vigtigt, at man som leder kommunikerer sine budskaber klart, så de kan forstås af alle. Det vil sige at man skal mestre både skriftlig og mundtlig kommunikation og at man skal kunne tale såvel til "manden på gulvet" som til bestyrelsen. Hvis man nu ikke er verdensmester i f.eks. skriftlig kommunikation, så kan man jo læne sig op af en, der har de kompetencer. Store virksomheder har som regel en kommunikationsafdeling.

Her er udfordringen for ledelsen at erkende, hvornår de skal bruge deres kommunikationsafdeling. Er man en mindre virksomhed eller sidder som leder på et lavere niveau i organisationen, så er kommunikationen stadig lige så vigtig. Har man ikke en professionel kommunikationsafdeling at trække på eller rådføre sig med, så gælder det om at spotte, hvem der har de kompetencer i organisationen og søge sparring der.

## Holdninger

Synlig ledelse handler også om at have holdninger og kommunikere disse holdninger. Medarbejdere kan godt være uenig med deres leder og behøver ikke nødvendigvis at dele lederens holdninger, men det er min erfaring, at medarbejdere har respekt for ledere der er klare omkring deres holdninger.

## Konsekvens

Endelig er konsekvens også et vigtigt element i synlig ledelse. Har man som ledelse meldt en visionen og mål ud, så skal der også følges op. Det skal være tydeligt for enhver at visionerne og målene ikke blot er ord, men at det har en betydning og en konsekvens, hvis ikke man tager visionen og ordene alvorligt.

## **Synlig ledelse kan læres**

Synlig ledelse er i høj grad adfærd. Det betyder, at mange af de elementer, der indgår i synlig ledelse er noget der kan læres, hvis man vil og er bevidst omkring det. Så der er faktisk ingen undskyldning for ikke at udøve synlig ledelse.

## 2. "5 skarpe" om ledelse

**Janne Albertsen**, adm. dir. På Pharmakon, 54 år, gift og har to drenge på 30 år.

**Uddannelsesmæssigt** startede jeg med en husholdningsøkonom uddannelse i 1974, hvor jeg fik en god grunduddannelse i undervisning og konsulentarbejde. Derefter blev jeg i 1985 psykolog, hvor fokus i mit studie var på erhvervspsykologi og pædagogisk psykologi, og i 1997 - 12 år efter jeg var færdig som psykolog - befandt jeg mig midt i erhvervslivet omgivet af polit'ere, økonomer, jurister, cand. merc'ere med mere, og jeg oplevede, at jeg var nødt til også at kunne tale deres sprog, hvis jeg skulle have gennemslagskraft indenfor de lidt mere bløde felter. Valget faldt på en Executive MBA uddannelse fra SIMI, hvor jeg, ved siden af mit almindelige arbejde, fra 1995 - 1997 brugte ca. 20 timer om ugen på at lære de lidt mere hårde forretnings-emner samt på at få opfrisket mit engelske (uddannelsen foregik på engelsk). Det var et stort privilegium at få lov til at lære så meget nyt og spændende, som kunne bruges direkte i det daglige arbejde.

**Arbejde:** Den mere seriøse del af min karriere startede i 1984 hvor jeg blev Forstander for Århusegnens Husholdningsskole. Næste stop blev Dansk Arbejdsgiverforening, hvor jeg i 1985 blev jeg ansat på DA's Lederuddannelses center, Bøgehøj i Ebeltoft. Som konsulent arbejdede jeg med de åbne og de virksomhedsinterne kurser, og jeg arbejdede meget med internationale projekter (var bl.a. ca. 9 måneder i Tjekkoslaviet). I 1991 blev der oprettet en ny afdeling for Internationale og Virksomhedsinterne Programmer, og jeg blev chef for denne afdeling. I 1993 blev jeg inviteret til at udvikle en afdeling for åbne og virksomhedsinterne kurser i Dansk Industri. Det lykkedes og afdelingen blev efterhånden udvidet fra 7 til 40 ansatte, og det faglige fokus blev ændret fra træningskurser til udvikling af virksomheder. Og der kom løbende nye ansvarsområder til: ledelses- og produktivitetsudvikling, erhvervs- og arbejdsmarkeds-uddannelser, lønsystemer og samarbejdsaftalen. Foruden denne række af aktiviteter rettet mod DI's medlemsvirksomheder, fik jeg også ansvar for DI's interne områder som organisations- og kompetenceudvikling (HR), IT samt administration, køkken og bygninger. I 1999 blev jeg direktør og medlem af direktionen.

Den 1/1 2006 gælder det så Pharmakon!

## 1) Hvorfor blev du leder?

Det er ikke en bevidst og planlagt strategi fra min side, men jeg har en mening om de fleste ting, og jeg vil gerne vil have indflydelse på, hvordan tingene skal foregå. Og andre synes åbenbart også, at mine meninger og holdninger er fornuftige.

Som mit afsluttende speciale på cand. psyk. studiet skrev jeg om "KTAS i krise". Det var en beskrivelse af, hvordan ledelsen og fagbevægelsen havde samarbejdet (eller det modsatte) om at ændre KTAS, og jeg kom frem til en lang række synspunkter om, hvordan man skulle lede. Det naturlige spørgsmål herefter var jo: OK - men kan jeg selv lede og leve op til det, jeg havde beskrevet i specialet?

I 1984, lige inden jeg var færdig som psykolog, blev jeg spurgt om, jeg ikke ville søge stillingen som forstander på Århus egnens Husholdningsskole. Det gjorde jeg og fik jobbet. Og så stod jeg som 29 årig for første gang med ansvaret for finans, økonomi og administration samt den pædagogiske linje. 140 elever og ca. 35 ansatte. Jeg blev ansat for at udvikle skolen til en moderne, succesrig skole med overskud, og på de tre år, jeg var der, blev røde tal vendt til et pænt overskud, og elev- og medarbejderantal blev fordoblet.

## 2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Den 1. januar startede jeg som adm. direktør på Pharmakon. Pharmakon er apotekernes kursus- og konferencecenter og varetager bl.a. farmakonuddannelsen og efteruddannelse for farmaceuter og farmakonomer på apoteker og i industrien samt forskning. Min største udfordring er derfor at finde ud af, hvordan Pharmakon kan videreudvikles. Hvordan skal vi organisere os? Hvad er det jeg skal tilføre? Og hvad er det, chefgruppen og de øvrige medarbejdere skal fokusere på? Det er en udfordring, jeg glæder mig meget til.

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

Jeg deltager i mange inspirationsseminarer i Danmark og i udlandet og læser mange bøger. Derudover har jeg en coach, som udfordrer mig på min lederrolle min person, og som derudover kan sparre omkring udviklingen af den organisation, jeg arbejder med. Desuden arbejder jeg bevidst på at fastholde og udvikle et personligt netværk, hvor jeg kan få inspiration og sparring.

## 4) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Jo højere man kommer op ad rangstien, jo sværere er det at få et realistisk billede af, hvordan det går i organisationen, og hvad det er der er behov for. Ikke nødvendigvis fordi folk vil bedrage deres chef, men man ser jo tingene fra sin egen vinkel. Hvis man som direktør kun taler med de 5 chefer, der refererer til en, så ser man jo organisationen gennem deres øjne - og selv om det er hamrende kompetente chefer, så er det min erfaring, at virkeligheden ofte er mere nuanceret end den, de præsenterer.

Personligt har jeg forsøgt at kompensere for denne blinde vinkel ved selv at sidde i storrum og ved at gå meget rundt. Men det er svært - man ser jo det, man leder efter. På samme måde som man ser madforretninger over det hele, når man er sulten.

## 5) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

For mig er det vigtigt, at lederen er til stede som person. Jeg synes ikke det virker, hvis lederen har et "ansigt" derhjemme og et andet på arbejde. Man skal vide, hvor man har sin leder, og hvad man kan forvente. Det handler om troværdighed, og det handler om tillid. Er det ikke på plads, virker resten ikke.

Derudover taler man ofte om at man er god til **Enter- Eller**. Jeg tror, at noget af det, der gør en forskel, er ledere, der magter **Både Og**.

For eksempel skal du som øverste chef kunne magte **Både** at være visionær, sætter retning, motivere og udvikle folk **Og** at kunne sætte konkrete mål, følge op, organisere, optimere med mere.

Det handler også om at tro på, at man kan kombinere ting, som ellers er udråbt til at være uforenelige. I uddannelsesverdenen har det gennem mange år været en tro, at en god kvalitet altid krævede lang tids forberedelse. Altså enten kunne man få en hurtig levering (underforstået med en ringe kvalitet), eller også kunne man få en god kvalitet (underforstået at det ville tage lang tid.) Min erfaring er, at man godt kan få god kvalitet på kort tid, og sådan gælder det også i mange andre forhold.

### 3. Kender du din virksomheds værdier?

#### **Deltag i undersøgelse af værdier og værdibaseret ledelse**

Mange virksomheder har i dag et værdisæt. Teglkamp & Co. undersøger i samarbejde med StepsStone, hvor udbredt kendskabet er til værdierne og hvordan de bruges.

Besvar spørgsmålene her:

<http://response.questback.com/TeglkampCo/C5SE6mYSDh/>

Resultatet vil dels blive offentliggjort i nyhedsbrevet her og dels blive brugt på en workshop om værdibaseret ledelse den 15.marts. Læs mere under "Den Dybe Tallerken".

### 4. Den Dybe Tallerken – sætter turbo på videndeling!

Der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken! Vil du i stedet være med til at videreudvikle den?

Teglkamp & Co lancerer nu et helt nyt koncept for videndeling. Ideen er på meget kort tid at genere en meget stor fællesmængde af viden, inspiration og værktøjer indefor et udvalgt tema.

Den Dybe Tallerken består af 4 årlige temaer. Til hvert tema er der knyttet en række forskellige aktiviteter:

- Internetbaseret spørgeundersøgelse - bredt
- Indsamling af deltagernes viden og bidrag
- ½-dags workshop med oplæg og videndeling
- Efterfølgende bearbejdning og udsende af skriftligt materiale

Vi går i luften med første tema - Værdier og værdibaseret ledelse. Workshoppen afholdes 15. marts 2006.

Læs mere om konceptet og tilmelding på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [tallerken@tegkamp.dk](mailto:tallerken@tegkamp.dk)

## 5. Få et bedre beslutningsgrundlag – web-baserede analyser!

Mange gange overraskes vi over, hvad vores kunder, brugere og medarbejdere rent faktisk mener.

Det behøver ikke at være besværligt eller dyrt at få et større kendskab og dermed bedre beslutningsgrundlag. Teglkamp & Co. anvender det web-baserede analyseværktøj Questback og kan eksempelvis lave følgende undersøgelser:

- Tilfredshedsanalyser - kunder, brugere, medarbejdere, samarbejdspartnere
- Udvikling af nye ideer
- Værdimålinger
- Tilfredshed med website og/eller nyhedsbrev
- Måling af stressniveauet i virksomheden
- Evalueringer af projekter, processer, produkter, undervisning og meget mere

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)