

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.000

Kære læser!

Vi starter året med en masse nyheder!

Vi springer lige ud i det nye år med en artikel om at løfte ambitionsniveauet fra det middelmådige til virkelig at levere et godt stykke arbejde. Det stiller krav om at ville og kunne evaluere egne præstationer og at kunne give og modtage feedback.

Vi har er også gået i luften med et nyt koncept, der får de bedste ideer frem i organisationen og skaber resultater – også i krisetider!

Og så kan vi starte det nye år med at kunne byde velkommen til en ny konsulent i Teglkamp & Co: Maximilian Kromann.

Vi har stadig gamle kendinge med, nemlig "5 skarpe om ledelse". I dette nummer har Peter Thomsen, chef for det danske handelskontor i Rusland overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Vil I blive bedre end gode nok?**
2. **Hvis det var mig, der bestemte, så ....**
3. **Velkommen til ny konsulent i Teglkamp & Co.**
4. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
5. **Lederen er firmaets maskinrum – en udvalgt artikel fra Business.dk**
6. **Ledelse af forandringer – og andre kurser i starten af 2009**
7. **Få en ekstern HR-konsulent til din virksomhed!**
8. **Opslåede lederstillinger**

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).

## 1. Vil I blive bedre end gode nok?

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

**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 underviser og managementkonsulent.

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](http://www.tegkamp.dk)



Hvad er vores ambitionsniveau? Handler det om at levere en præstation, hvor vi ikke skal anstrenge os for meget og hvor vi ikke møder kritik? Eller handler det om, at vi gerne vil levere et virkelig godt stykke arbejde, projekt, produkt eller service? Lad mig med det samme slå fast, at dette ikke er indlæg i forhold til hele effektiviseringsbølgen. Dette handler om ambitionen om, at løfte sig fra det middelmådige og til at levere et virkeligt godt stykke arbejde, om at udvikle den enkelte og virksomheden. Det er der både god energi og god forretning i.

### Der kom en ny ledelse

Jeg har fulgt en virksomhed tæt gennem adskillige år og oplevet den udvikling virksomheden gik igennem. Da jeg mødte virksomheden første gang, var ledelsen tilfreds med at klare dagen og vejen uden for meget besvær og helst også uden for mange klager. Opgaverne blev løst stille og roligt i den enkeltes eget tempo og med en kvalitet, som hver især fandt for passende. Man nåede for det meste at få afleveret opgaverne til tiden. Kunderne var jævnt tilfredse med ydelserne, men de havde på den anden side heller ikke så store forventninger. Det kunne sikkert være fortsat på denne måde i en række år endnu. Men så skete der noget. Der kom en ny ledelse!

Den nye ledelse startede med at tage fat i kunderne og høre, hvordan de oplevede ydelserne. Herefter rettede ledelsen blikket indad og kiggede på kvaliteten af produkterne, måden man arbejdede på ikke mindst ambitionsniveauet for ydelserne. Og der gik ikke længe før at overlæggen blev hævet betragteligt. Der blev stillet krav til medarbejderne. De skulle levere flere og bedre produkter på kortere tid. De skulle levere, det kunderne efterspurgte og i det hele tage yde bedre service. Det blev sat et intensivt uddannelsesprogram op. Det var et chok for mange af medarbejderne. Mange skældte ud på ledelsen og følte at det var meget bedre i "de gode gamle dage". Andre forsvandt bare lige så stille ud af virksomheden. I løbet af 2 år var virksomheden en helt anden. Der var en engageret og til tider travl atmosfære. Der kom flere kunder til og kundernes forventninger steg til virksomhedens ydelser. Omsætningen steg, virksomheden voksede betragteligt. Hvor det tidligere havde været svært at få rekrutteret nye medarbejdere til virksomheden, kom rigtig dygtige medarbejdere nu af sig selv og ville gerne være med og være en del af teamet.

Hvor tror I, der var sjovest at være? I den gamle virksomhed eller i den nye og ambitiøse virksomhed? Jeg har rent faktisk spurgt de medarbejdere, der var med hele turen med den gamle ledelse over skiftet til den nye og mere ambitiøse ledelse og frem til i dag. Og de er ikke i tvivl. Det er langt sjovere at gå på arbejdet i dag. De er blevet stolte af deres arbejde, af de ydelser de leverer og ikke mindst af sig selv, stolte af at de rent faktisk kunne møde de ambitiøse forventninger.

## **Undgå at gå i forsvar**

Jeg var for nylig med til at afslutte et større projekt ude hos en kunde. Vi havde aftalt, at projektet skulle slutes af med en evaluering af hele projektet, projekt formen, processerne og det interne samarbejde. Afdelingschefen lagde ud med at nævne alle de ting, han syntes var gået rigtig godt – og det var mange. Og medarbejderne i afdelingen sad og smilede tilfredse og glade. Så tog afdelingschefen fat på de ting, han havde observeret kunne gøres bedre. Det blev fremlagt på en ordentlig og sober måde, uden at hænge nogen medarbejdere ud. Alligevel var der en del medarbejdere, der reagerede ved straks at gå i forsvar og komme med lange forklaringer på, hvorfor de havde gjort sådan. Nogle forsøgte endda at kaste ansvar eller skyld videre på andre. I første omgang vil der næppe komme ret meget udvikling ud af denne evaluerings seance, da modtagerne ikke var åbne men opfattede feedbacken som en kritik af dem som personer og som at de ikke var gode nok.

Denne situation viste tydeligt, at hvis man vil arbejde med evaluering som er middel til udvikling, så er der flere elementer, der skal være til stede end blot en chef, der giver en evaluering på en ordentlig måde.

## **Hvis I vil være bedre end gode nok**

Ingen - selv med nok så meget talent - bliver stjerner og leverer topresultater, uden at der også ligger en stor del hårdt arbejde bag ved. Sportsstjerner til eksempel bruger meget tid på hele tiden at evaluere egne præstationer og vurdere, hvordan de kan gøre tingene anderledes og bedre for derved at opnå bedre resultater. Tilsvarende udvikler vi heller ikke virksomheden og medarbejderne, hvis ikke vi er villige til en gang imellem at stoppe op og se på, om der er noget, vi kan gøre bedre.

Hvis du som leder gerne vil have, at din afdeling leverer resultater, der er bedre end gode nok, kan jeg anbefale følgende:

1) Skab et miljø, hvor det er naturligt, at I indimellem stopper op og ser på, om I gør de rigtige ting og om I kan gøre tingene bedre.

2) Fortæl dine medarbejdere, hvilke ambitioner du har for din afdeling og for dine medarbejdere. Sørg for at det er høje men realistiske ambitioner.

3) Forklar formålet med, at I indimellem stopper op og evaluerer og giver hinanden feedback. Formålet er ikke at kaste skyld og finde ansvarlige. Formålet er at hjælpe hinanden til at blive bedre og til at nå de ambitiøse mål. Det handler ikke om at skulle "gå til eksamen" men om at lære og blive bedre til det man gør.

4) Sæt nogle spilleregler for, hvordan I evaluerer. Det er vigtigt, at inddrage medarbejderne i at finde en metode til evaluering, som alle er trygge ved. Det kan være at metoden udvikles undervejs, efterhånden som medarbejderne bliver mere trygge ved processen.

5) Hvis enkeltpersoner har svært ved at håndtere feedback, så tag en snak med dem på tomands hånd. Ofte handler det om, at man får blandet feedback på ens handlinger sammen med, at man ikke tror, at man er god nok som menneske.

6) Sørg for at markere og fejre, når I har flyttet jer, har udviklet jer og lavet bedre resultater.

Der er ikke noget, der kan skabe sammenhold og energi i en afdeling, som når man har en fælles følelse af at være rigtig gode, at opnå store resultater sammen og samtidig har en klar fornemmelse af, at man kan takke sig selv og hinanden for resultaterne.

Held og lykke med at blive bedre end gode nok!

## 2. Hvis det var mig, der bestemte så ... Skab unikke resultater – frigør visdom og potentiale!

Alt for ofte tror vi, at de vises sten skal findes uden for virksomheden, men de ligger ofte lige til at samle op. Man skal bare vide, hvor man skal lede. Teglkamp & Co. har udviklet en proces, hvor de gode ideer kommer frem og hvor virksomhedens potentiale kan forløses.

Formålet med processen er:

- At skabe bedre resultater både økonomisk og kvalitetsmæssigt
- At få de gode ideer frem i lyset
- At skabe engagement omkring forandringer
- At skabe medansvar
- At udvikle medarbejderne og virksomheden.

Du kan læse mere på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakte os på tlf.: 4822 1141.

## 3. Velkommen til ny konsulent i Teglkamp & Co.

Det er med fornøjelse, at vi byder velkommen til Maximilian Kromann - ny konsulent i Teglkamp & Co.



### Maximilian Kromann

Maximilian Kromann er konsulent i Teglkamp & Co. Han er cand. Phil i filosofi og p.t. Master-studerende i HR og voksenuddannelse. Han har mange års erfaring med at arbejde med kapacitetsafklaringer og kapacitetsforandringer af ledere og mellemledere samt medarbejdere i virksomheder og organisationer. Han arbejder endvidere med coaching, værdier, værdiimplementering, psykisk arbejdsmiljø, kulturanalyse og forandringer. Han har skrevet en række artikler om eksistens, ansvar og livsfilosofi og er en ofte anvendt underviser og foredragsholder. Maximilian Kromann har tidligere virket som selvstændig konsulent, som boglædechef og har gennem mange år arbejdet med udvikling af mennesker.

Læs mere om Maximilian Kromann på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 4. "5 skarpe" om ledelse

**Peter Thomsen** er chef for det danske handelskontor i Rusland, hyret ind fra en stilling som sektorleder i Capgemini Consultings afdeling for strategi konsulenter. Handelskontoret hører under Danmarks Eksportråd hvilket er en selvstændig organisation under Udenrigsministeriet. Peter har mere end 10 års ledelseerfaring og i syv år støttet virksomheder med alt fra operationelle til strategiske udfordringer som konsulent.

Uddannelsesmæssigt er Peter Thomsen sprogofficer fra Forsvaret med speciale i Østeuropa, russisk og serbokroatisk. Cv'et tæller også en MBA i Frankrig, en cand.merc i kommunikation og ledelse – samt en BA i International Business erhvervet i London. Inden han kom til Capgemini Consulting, var Peter Thomsen desuden medejer af en konsulentvirksomhed, der blandt andet hjalp østeuropæiske virksomheder til Skandinavien og vice-versa. Han kan kontaktes på [tcd.russia@gmail.com](mailto:tcd.russia@gmail.com).



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

Puha, jeg står overfor en del udfordringer for tiden.

Udenrigsministeriet har besluttet at åbne et nyt handelskontor i Yekaterinburg, som ligger ved Uralbjergene i Sibirien i Rusland. Det, at starte en diplomatisk repræsentation op fra bunden af i et område, som for mange danskere er ganske ukendt, og som føles meget langt væk, er en udfordring udover det sædvanlige.

For mig er der tre overordnede ledelsesmæssige udfordringer pt.

1) For det første skal strukturen for samarbejdet med og hvorledes, vi opererer i Rusland, ændres. Den danske mission i Rusland er gået fra at bestå af geografiske separate teams til et pan-russisk setup med virtuelle teams og lokal ledelse. Vi har i Danmarks Eksportråd som mål, at Rusland bør være på top tre listen for 90% af alle danske eksporterende virksomheder. Vi er derfor gået fra at have en ambassade og et konsulat i Rusland, til i dag at have to fuldgældige handelskontorer i hhv. Sankt Petersborg og Yekaterinburg samt en handelsrepræsentation på ambassaden i Moskva.

2) At få sammentømret et nyt strategi-team, samt at fokusere på at opdyrke en ny sektor der hjælper danske teknologi-virksomheder med alle aspekter indenfor eksport til Rusland er en anden meget present udfordring. Teknologi-sektoren fokuserer ikke blot på handelsmæssige og politiske aspekter, men også på at finde investorer, udvidelsesstrategier, opstart af nye enheder, rekruttering, og channel strategi udarbejdelse inkl. implementering.

3) Samtidigt med ovenstående, skal jeg også vænne mig til nye arbejdsformer og metoder; dvs. få samspillet mellem et hard-core business fokus til at gå hånd-i-hånd med statens krav om rapportering, presseindsigt og traditionelle tilgange. Derudover skaber det, at alt dette foregår i Rusland, nye og spændende udfordringer. Klimaet, som går fra +40 grader om sommeren til -45 grader om vinteren, mentaliteten og tilgang til tingene er anderledes end det, vi kender og er vant til i Danmark - på godt og ondt. Derfor kræver ledelse her nidkærhed og en konstant refleksion, af hvorledes man kan udvide folks empati på tværs af grænser.

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

Konstant udvikling er alfa omega som leder. Jeg fokuserer selv på uddannelse, at mindske Joharis vindue og at give hjernen mad.

Da jeg gennemførte min MBA i Frankrig var en af mine medstuderende ham der opfandt chippen i kreditkortet. Han sagde altid, at man "... *mindst skulle opdatere sin uddannelse en gang hvert tiende år.*" På daværende tidspunkt var han selv i midten af fyrrerne. Det er bestemt kloge ord, som jeg selv lever efter. Ledere som ikke har været på skolebænken i mere end 10 år, kan jeg kun opfordre til straks at komme af sted. Udover at opdatere sig ift. uddannelse mener jeg, at en generel konstant udvikling er vigtig, samt hele tiden at mindske den ukendte side i Joharis vindue. I min tidligere stilling som sektorleder i et "Big-4 konsulenthus" blev jeg flere gange spurgt af kollegaer, om jeg nu også var sikker på, at jeg ville gøre brug af 360 graders evalueringer – det var jeg. Denne evalueringsform giver medarbejderne mulighed for at give en saglig konstruktiv kritik, uden at det virker læskende eller ubegrundet sablende. Som leder kan det let blive koldt på toppen. Er man ikke selv et sted, hvor man har mange eksterne management-konsulenter ansat, så er man nødsaget til at få sparring andetsteds. Mine coaches lægger ikke fingre imellem angående de kritiske aspekter i mine beslutninger. Om man vil have en coach, som er trænet i at stille de rigtige spørgsmål, eller om man, som jeg, hellere vil blive coachet af folk, man ser som forbilleder, og som har erfaring med det, man selv står overfor - det må være et individuelt spørgsmål. Men sparring har alle brug for.

Sidst men ikke mindst, så skal hjernen have føde. I dag er de fleste vel alle nået til en forståelse af talemåden "du er hvad du spiser". Det samme gælder din hjerne. Lad den tygge på noget godt, stimulerende og klogt. For mig er "The Economist" en fast del af min daglige mad til hjernen.

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

Puha, den er svær. Jeg tror, at værdisæt må være svaret. For faldgruber er der mange af, de er nye hver dag og uendelige i deres kreativitet. Men, ikke at stå ved og arbejde ud fra og med sine værdier, sit værdisæt, det ser jeg som den største faldgrube som leder. Som leder må man have et positivt værdisæt og stå ved dem. Er man dem ikke tro, kommer man ud på et skråplan og mister fodfæste.

## 4) Hvilke karakter-egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg mener at følgende tre egenskaber er essentielle og at personer med disse de-facto er ledere.

A) At have et positivt værdisæt som man står ved og tror på.

B) Integritet. Er man ikke ærlig mister man straks folks respekt. Folk er mere robuste end mange tror, og kan godt tåle at høre sandheden, fx hvis en medarbejder har lavet et skidt stykke arbejde. Konstruktiv kritik med udgangspunkt i ens værdisæt kan serveres på en måde, så det kommer den enkelte medarbejder til gavn.

C) Sidst, skal en leder have viljen til at ville det han/hun laver og ikke mindst modet til at handle. Ord uden handling er ikke noget værd.

Vi taler her meget om ledere, men i bund og grund vil jeg mene det er de menneskelige egenskaber vi bør fokusere på – ledere er mennesker, og mennesker er ledere.

## 5) Hvordan håndterer du stress?

Kort og godt mener jeg det et spørgsmål om at sørge for selv at være i kontrol. I dag hører vi mange anvende en helt misforstået form af stress tydeliggjort i den klassiske sætning: "puha



hvor er jeg stresset, jeg har slet ikke tid til noget...” Stress, som jeg ser det, handler ikke om, hvor meget man arbejder eller hvilke prioriteter, man stiller for dagen, men udelukkende om man er herre over de ting, der sker eller ej. Det er, hvad jeg gør. Jeg har de sidste 8 år altid haft en arbejdsuge på 60-100 timer, og jeg nyder det. Jeg sætter selv tempoet, glæder mig hver dag over at skulle på arbejde, og kaster mig med ildhu over de opgaver, vi har på det nystartede handelskontor i Yekaterinburg i Rusland.

## 5. Lederen er firmaets maskinrum

*Af Kirsten Weiss,*

*Bragt i Business.dk Onsdag den 7. januar 2009*

**Mellemlideren er hverken en dødvægt i organisationen eller en bremseklods for forandring, men et vigtigt knudepunkt.**

»Virksomhedens succes kan afhænge af, at man har de rigtige mellemlidere. Og at mellemliderne har det rette råderum. Vi ser i dag en tendens til, at mellemlideren i højere grad er personaleleder, og samtidig spiller mellemlideren en vigtig rolle for udvikling og implementering af strategier og forandringsprocesser.«

Sådan siger Henrik Holt Larsen, professor ved Institut for Organisation, Copenhagen Business School og formand for tænketanken Ledelse i øjenhøjde i Danmarks Erhvervsforsknings Akademi, DEA.

DEA udgav i efteråret en hvidbog med konkrete anbefalinger til nutidens og fremtidens mellemlidere. Hvidbogen gør op med forestillingen om, at mellemlideren har udspillet sin rolle i den moderne organisation. Mellemlideren lever i bedste velgående, men rollen er og har været under stærk forandring. Den traditionelle arbejdsleder eller linjeleder, der på lavere ledelsesniveauer tilrettelægger arbejdet for sine underordnede, er en uddøende race, mens mellemlideren, der har formået at tackle overgangen fra industri- til vidensamfund lever og har det godt. Der kan i dag, viser analyser, være flere ledere placeret i de mellemste ledelseslag end tidligere, og de har en afgørende betydning for private og for offentlige virksomheders konkurrencekraft og værdiskabelse.

»For 15 år siden udråbte man mellemlideren til en uddøende race. I dag har vi erkendt, at mellemlideren er et afgørende knudepunkt i den moderne ledelse og at ledelse udgør en faglighed i sig selv. Mellemlidernes rolle handler i høj grad om at skabe vide rammer,« siger Stina Vrang Elia, der er daglig leder af DEA og underdirektør i FUUU, (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse), som arbejder med visioner for fremtidens uddannelse og forskning, i tæt samarbejde med virksomhederne.

### **Alvidende skikkelse**

DEAs hvidbog »Ledelse i øjenhøjde – mellemlideren i centrum« bygger i vidt omfang på interviews, forskningsresultater og seminarer, hvor den moderne mellemliders rolle er endevendt. For hvordan mestrer man som mellemlider de nye roller og de mange udfordringer og dilemmaer? Og hvordan kan man som organisation understøtte og drage nytte af de dygtige mellemlidere?

»Resultaterne fra DEAs tænketank viser, at dagens mellemlider er den alvidende skikkelse, der befinder sig i virksomhedens maskinrum. Som mellemlider skal man være god til at lede og motivere. Man skal være i stand til at kommunikere og agere i krydsfeltet mellem

topledelse, medarbejdere, kunder og kolleger. Samtidig med, at man skal kunne fastholde virksomhedens strategi og vision. Det kræver en professionel mellemløder, der konstant er i stand til at skifte perspektiv, og som har store kommunikationsevner,« siger Stina Vrang Elias.

Sammen med hvidbogen udgav DEA et »Kodeks for god mellemlødelser«, der tager fat om kunsten på én gang at lede opad, nedad, udad og på tværs.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller på [www.business.dk](http://www.business.dk)

## 6. Ledelse af forandringer – og andre kurser i starten af 2009

Deltag i vores åbne kurser og inspirationsmøder i starten af 2009. For at optimere udbyttet for den enkelte, kører vi med små hold. Hvis du vil være sikker på en plads, kan det derfor være en god idé at tilmelde dig hurtigt.

Du kan bl.a. vælge mellem følgende:

### Praktisk projektledelse - 1/2-dags kursus

Det er et kursus med tryk på **praktisk** og på **ledelse**. Kurset henvender sig til alle, der arbejder projektorienteret og som indimellem har ansvaret for opgaver, der involverer flere personer i løsningen.

### Ledelse af forandringer - 1 dag

Teglkamp & Co. har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

### Optimer dit arbejde i ledergruppen - 2 dage

Vil du gerne bruge dig selv bedre i ledergruppen? Vil du gerne have nogle praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen?

Teglkamp & Co har tilrettelagt et intensivt 2-dages kursus med henblik på at optimere den enkeltes arbejde i ledergruppen.

Læs mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) under Kurser eller kontakt os på [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk)

## 7. Få en ekstern HR-konsulent til din virksomhed!

- Er jeres virksomhed for lille til en HR-manager på fuld tid?
- Har I midlertidig brug for HR-assistance?
- Har I brug for specielle HR-kompetencer?

Løsningen kan være at lave en aftale med Teglkamp & Co. Vi stiller med professionelle og erfarne HR-folk alt efter jeres behov og ønsker.

Læs mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk)



## 8. 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:

[Sekretariatschef til Lederforeningen for VUC](#) - Lederforeningen for VUC, Ledelsessekretariatet

[Administrationschef](#) - Arla Foods Amba

[Er du vores nye team leder?](#) - Cdrator A/S

[Områdechef Center for Miljø – Virksomhedsområdet](#) - Københavns Kommune

[Ledelsesudviklingskonsulent – strategisk og global ledelse](#) - DI

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