

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.500

Kære læser!

Så har vi taget hul på et helt nyt år. Vi har sikker alle nogle forventninger og ønsker for det nye år. Vi vil gerne bede lederne om at dele deres ønsker for 2011. Vi håber derfor at du vil deltage i en mindre spørgeundersøgelse.

Specialister er en efterspurgt vare, selvom de indimellem kan være svære at lede. Vi bringer en artikel som kan give en bedre forståelse af specialister og hvad der driver dem og hvordan de skal ledes.

Selvom de sidste par år har stået i krisens tegn, så er der også lyspunkter. Et af lyspunkterne er den gode historie og 2 ingeniører, der midt under krisen sprang ud som selvstændige og allerede har sorte tal på bundlinjen. Du kan læse interviewet med Henrik Balslev og Kim Jacobsen i dette nyhedsbrev.

Lars Christensen direktør og grundlægger af PLbrake.dk har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

God læselyst

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Kan specialister ledes?**
2. **Hvad ønsker lederne sig for 2011 – Deltag i ny undersøgelse**
3. **Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen**
4. **At springe ud som selvstændig midt under krisen**
5. **Invitation til nyt lederforum på LinkedIn**
6. **5 skarpe til en leder**
7. **Virksomheder snubler i koncernsprog – en udvalgt artikel fra Business.dk**
8. **Køb en god bog**
9. **Lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).



## 1. Kan specialister ledes?

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



Jeg støder tit på ledere, der beklager sig over deres medarbejdere og i særdeleshed over de medarbejdere, der er specialister. Godt nok er specialisterne dygtige og næsten uundværlige, men de er også besværlige at være leder for. Men det behøver måske ikke at være så svært at lede specialister, når man forstår, hvad der driver dem og tilpasser sin ledelsesstil i forhold til specialisterne.

### Hvordan kender du en specialist?

En specialist har typisk en smal men meget dyb viden og ekspertise på et område. Specialisten er ofte passioneret inden for sit fagområde og bruger gerne fritiden til at blive bedre og få den nyeste viden inden for området.

Specialisten er sjældent drevet af penge, så du kan ikke holde på ham eller hende ved at tilbyde mere i løn. Derimod drives specialisten ofte af at være så kompetent som muligt indenfor sit fag. Specialisten har sjældent ambitioner om at blive leder, men har ambitioner og at være den, der ved mest. Derfor er mulighed for faglig udvikling ofte et must. Udfordringen er, at det ikke er sikkert, at virksomheden har brug for viden på et niveau, som matcher specialistens ambitioner. Men det kan være prisen for at holde på ham eller hende.

Specialisten har klare holdninger til udøvelsen af sit fag og lægger vægt på at levere høj kvalitet. Det er ofte her, at de store diskussioner opstår mellem leder og specialist, fordi lederen måske ikke synes, det er nødvendigt at bruge så meget tid og ressourcer på at perfektionere ydelsen eller produktet. Specialisten har ofte ikke respekt for folk, der ikke kan følge eller leve den samme høje standard.

Specialisten kan være meget svær at have med i et team. Som leder kan du overveje, om specialisten skal være med i teamet eller blot levere ind til teamet – eller om du kan sammensætte et team, der har respekt for fagligheden og som gerne vil lære af specialisten. Det stiller selvfølgelig krav til specialisten, at han eller hun forstår sin mentorrolle og vil tage den på sig. Specialisten går sjældent efter manden, de går efter bolden. Men de lader ikke hierarki, regler og anden bureaukrati komme i vejen for sagen. Det skaber ofte en vis irritation i organisationen, fordi specialisterne ikke følger spillereglerne, men går deres egne veje. Som leder er det

vigtigt, at du gør dig klart, hvilke regler, der absolut **skal** overholdes og hvor det er OK at give lidt større spillerum.

### Hvordan leder du specialister?

Selvfølgelig kan specialister ledes, de skal bare ikke altid ledes på samme måde som alle andre.

- Fortæl ikke en specialist, hvad han eller hun skal gøre. De ved de som regel bedst selv. Selvledelse er imidlertid ikke det samme som at overlade specialisten til sig selv. Det er vigtigt, at du som leder sætter rammerne for specialistens virke og er i løbende dialog med specialisten.
- Interesser dig for specialistens arbejde. En specialist vil også gerne ses og have anerkendelse. Vær opmærksom på, at de kan være enormt tidskrævende. Derfor skal du som leder for din egen skyld søge at lægge tid til specialisten ind i nogen faste rammer, så du styrer det i forhold til hvornår, du har tid.
- Skab rammerne for deres arbejde – vide rammer er et must. Men det er også vigtigt, at sætte rammerne.
- Gensidig respekt er afgørende. En specialist kan være meget svær at lede, hvis han/hun ikke har respekt for dig. Og da de er ligeglade med "stjerner på skulderen" er respekt noget man som leder skal gøre sig fortjent til. Respekten kan opnås på flere måder – ved at du har en vis faglig indsigt i specialistens fagområde, ved at skabe gunstige arbejdsbetingelser, ved at interessere dig for specialistens arbejde.
- Giv specialisten udfordrende mål. De fnyser af middelmådighed. Og keder de sig, så er risikoen for, at de laver ballade stor. Giv dem nogle mål, hvor de skal stille sig på tæerne og hvor de virkelig føler sig udfordret.
- Begrund fagligt. Du når specialisterne bedst ved at have en god faglig begrundelse. Og er du ikke klædt ordentlig på til at tage den faglige begrundelse, så vent til du er det.
- Få specialisterne til at forstå – at de ofte kan være deres egen største fjende! Få dem til at forstå, at de sjældent kan få bolden i mål helt alene. Får dem til at forstå, at de er afhængige af, at nogle vil spille dem eller spille bolden videre. Få dem til at forstå, hvor de spænder ben for sig selv. Hjælp dem til selverkendelse!

Hvis du forstår dine specialister og tilpasser din ledelsesstil, kan du få et meget givende og frugtbart samarbejde. Derudover kan det også være udviklende for dig selv, at du skal arbejde med at tilpasse din egen ledelsesstil.

## 2. Hvad ønsker lederne sig for 2011? - Deltag i ny undersøgelse

I denne undersøgelse beder vi lederne dele deres personlige ønsker for 2011. Spørgsmålene kan også bruges til at reflektere og blive inspireret. Vi håber, at du vil bruge maks. 5 min på at deltage i undersøgelsen.

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

<http://web.questback.com/teglkampco/2011/>

### 3. 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](http://www.tegkamp.dk) og læs mere.

### 4. At springe ud som selvstændig midt under krisen

#### - Interview med Henrik Balslev og Kim Jakobsen

*Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*

Ingeniør **Henrik Balslev** (th) og Civilingeniør Ph.D **Kim Jacobsen** (tv) (begge f. 1965) har i april 2010 stiftet Balslev & Jacobsen ApS. De har specialiseret sig i it governance og i strukturering, systematisering, genanvendelse af designdata inden for byggeri og industri. Kunderne er såvel offentlige som private bygherrer inden for byggeri og industrianlæg. Forretningen for kunderne ligger i genbruget af designdata og den effektive tilhørende it strategi der understøtter konceptet. Se mere på [www.balslev-jacobsen.dk](http://www.balslev-jacobsen.dk) og [www.81346.com](http://www.81346.com)

Jeg har lavet en interviewaftale med 2 iværksættere, som etablerede firma sammen på et tidspunkt, hvor de fleste andre ikke ville drømme om at forlade deres gode faste stillinger. Og det er gået godt for dem – så godt, at vores interviewaftale er blevet rykket 2 gange, fordi der var så meget gang i forretningen, at de ikke kunne afse tid til interview. Jeg skal en decemberdag mødes med Henrik Balslev og Kim Jakobsen, der i foråret 2010 forlod to gode lederjobs i Rambøll for sammen at starte deres eget konsulentfirma med speciale i effektivt design af komplekse tekniske løsninger.



Vi mødes i firmaresidensen, som er stuen i Henriks lejlighed på Østerbrogade. Det er to glade mænd, jeg møder, så spørgsmålet om det her bliver en god historie er næsten spildt. De kan begge fortælle, at det er gået langt over forventning – så godt, at de kommer ud med sorte tal på bundlinjen allerede det første år. Og en af grundene til at det er gået så godt er, at de to mænd ikke har brugt penge på fin firmaadresse, dyre telefoner og andet grej.

### **Et godt netværk, fokusering og noget andre ikke kan**

*Hvad er så grunden til, at det er blevet en succes lige fra starten?* Kim lægger ud med sige, at det er kommet bag på dem, hvor stort et netværk de begge to havde og at de havde så godt et navn i branchen. Det har været med til at åbne mange døre og give gode aftaler. Henrik supplerer med, at de også begge to lige fra starten har været meget fokuserede på, hvad de var gode til og så købt sig til hjælp til resten, f.eks. til oversættelse af teknisk materiale, til juridisk og økonomisk bistand. "I det hele taget lader vi være med at bruge penge, vi ikke har tjent. Det er almindelig sund fornuft," fortæller Henrik.

Kim finder det også vigtigt, at understrege, at det jo ikke kun handler om netværk og sund fornuft, de havde også noget at tilbyde markedet. Kim har arbejdet med digitalt byggeri siden 2003 og Henrik er faderen til et klassificeringssystem og har endda skrevet en bog om det, en bog der lige er blevet oversat til engelsk. Koblungen af begges specialer: Digitalisering og Struktur og design har vist sig at være særdeles salgbart i virksomheder med store bygge- og industriprojekter.

### **At springe ud som selvstændige sammen**

*Hvad fik jer til at forlade to gode sikre job midt under Finanskrisen?* Kim fortæller, at han havde været 12 år i Rambøll, jobbet ændrede sig og det blev mindre spændende. Det var anledningen til, at han begyndte at overveje, om han skulle noget andet. Henrik fortæller, at han efter 21 afvekslende år i Rambøll stod ved en vigtig skillevej. Han kom næsten samtidig som Kim til et tidspunkt, hvor han skulle træffe et personligt valg: Skulle han fortsætte sin karriere i Rambøll eller skulle han prøve noget helt andet. Begge kendte hinanden godt fra Rambøll. De delte deres overvejelser omkring karrieren med hinanden. På et tidspunkt og med lidt sparring fra en karriererådgiver, begyndte tanken om at gå sammen som selvstændige at modnes.

Henrik fortæller: "Det var helt centralt for mig, at jeg ikke startede alene. Det er vigtigt for mig at have nogen at dele beslutningerne og forretningsudviklingen med." Kim supplerer: "Vi holder hinanden til ilden. Og så betyder det også noget, at vi kender hinanden og har arbejdet sammen tidligere." Og Kim fortsætter: "Nu hvor vi er blevet selvstændige, er der mere på spil. Men vi har heldigvis samme indstilling til indtjening og til at der skal kroner i kassen, inden vi bruger dem."

### **Den største udfordring**

Det er gået så godt i firmaet, at der er basis for vækst. Kim og Henrik var i efteråret klar til at udvide firmaet og tage et par nye partnere ind. De havde også kig på et par stykker som de tog en samtale med. Men det viste sig at være en større udfordring. Begge var helt klar over, at når firmaet ikke er større, så bliver det meget mere sårbart, hvis man ikke får de rigtige mennesker ind. Derfor havde Henrik og Kim også gjort et godt forarbejde og bl.a. været hos advokaten og få lavet en fornuftig partneraftale. De havde flere dialoger med de potentielle partnere, den ene sagde selv fra og med den anden blev det klart, at det ikke var lige nu, han skulle ind i firmaet. Så selvom de gerne vil, så er det ikke så nemt at vækste. De er stadig på udkig efter nye partnere. De stiller store krav til nye partnere, de skal kunne leve op til niveauet, men så er Henrik og Kim også villige til at betale for det.

### **Vi skal være enige om alt**

Kim og Henrik er ikke bare sprunget ud som selvstændige. De har med hjælp fra deres advokat lavet en partneraftale. Partneraftalen er bygget op om nogle enkle principper:

- 1) Firmaet må ikke på noget tidspunkt give underskud. Det vil sige, er der ikke penge, kan man ikke trække løn.
- 2) Ledelsen (Kim og Henrik) skal være enige om alle væsentlige beslutninger.

Det kan jo lyde som nogle ret enkle principper, men som Kim siger: "Det at vi skal være enige i alt er jo både en fordel, men det kan også komme til at virke som en bremseklods. Lige nu ser vi det dog primært som en fordel." Og Henrik tilføjer: "Den store styrke er, at så længe vi i ledelsen er enige, kan vi gøre alt!!"

### Det skal være sjovt

Henrik og Kim er enige om at det skal være sjovt. Arbejdsglæden i det daglige er en stor del af motoren. Henrik tager begge med, når han siger: "Vi har ikke fortrudt ét sekund." Kim tilføjer dog, at han vil indrømme, at han havde lidt ondt i maven, lige omkring beslutningen. Men det er dejligt at slippe for alle reglerne og politikkerne. Dejligt at vi kan være mere fleksible. Kim slutter interviewet af med at sige, at han aldrig har sovet så godt om natten som nu.

Og så skulle jeg hilse og sige, at det er OK at kontakte begge to, hvis man overvejer at blive iværksætter og gerne vil have et par gode råd.

## 5. Invitation til nyt lederforum på LinkedIn

Teglkamp & Co. har oprettet et nyt forum på LinkedIn: Ledelse - Inspiration og refleksion. Teglkamp & Co har igennem mange år arbejdet med ledelse. Vi vil gerne i dette forum stille vores erfaringer til rådighed gennem små artikler, indlæg, undersøgelser mm. Vi håber, at andre ligeledes vil bidrage, så vi alle kan få udvidet vores horisont, blive klogere og få noget at reflektere over, når det drejer sig om ledelse. I skrivende stund er der knapt 600 deltagere i lederforum!

Har du en profil på LinkedIn og har du lyst til at deltage, så tilmeld dig på:

<http://www.linkedin.com/groupRegistration?gid=3683625>

## 6. 5 skarpe til en leder

**Lars Christensen** er direktør og grundlægger af PLbrake.dk: Jeg er frontløber og træder gerne nye stier, såfremt de gamle ikke virker. Desuden brænder jeg for innovation. Hvilket har afstedkommet at min karriere i mange år har vekslet mellem udvikling og afprøvning af særdeles innovativ ledelses-, organisations- og forretningsudvikling i egen virksomhed plbrake.dk og lønarbejde i topledelse for at tilfredsstille de basale krav om mad på bordet!

PL Brake udvikler både produkter og samarbejdsformer - via sit meget store internationale netværk af højtuddannede freelancere. Vi har f.eks udviklet en landminedetektor over ca 110 mandeår uden at betale upfront løn - til gengæld for en sikret procentdel af indtægten ved projektsalg.

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

At vi glemmer, at alvor kun skaber alvor – hvorimod humor er grobund for gåpåmod som hurtigt kan føre til optimisme.

Selvhøjtidelighed er en anden af de helt store faldgruber – man skal som leder hellere lade de ansatte lave "godmodigt" fis med en, frem for at de falder hen i modløshed.

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

Ærlig overfor sig selv. Kende egne grænser. Gåpåmod. Afbalanceret stridslyst. Velafprøvede evner indenfor samarbejde og uddelegering.

## 3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Da jeg sammen med et udviklingsteam efter en succesfuld test stod med et nedslående svar fra de statslige investorer og skulle i gang med en ny og uoverkommelig udvikling på ultrakort tid og med meget lidt penge – der fandt jeg ud af hvor virkningsfuld og stærk en optimistisk sjæl er som ledelsesværktøj.

## 4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg har så få uafsluttede ender som muligt. Bruger noter til alt – og sletter dem med stor fryd, når opgaven er løst. Hvis ugen har været hård, lægger jeg mig hellere på langs en hel dag, end at gennemføre et eller andet ambitiøst fritids- eller familieprojekt! Desuden er det min erfaring at daglig refleksion og fordybelse, er et rigtig godt værktøj til at forebygge stress.

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

Giv dine medarbejdere plads til at skabe deres egne resultater, hvor du ikke nødvendigvis får sat dit synlige fingeraftryk – hvis du giver dette albuerum, vil det også give mere motiverede og imødekommende ansatte.

Tillærte teoretiske ledelsesværktøjer skal afprøves i det virkelige liv og tilpasses individuelt og løbende, før værdien kan afgøres – høje karakterer, en Ph.d. eller en MBA er ingen garanti. En personlig mentor med den rette kemi er bestemt en stor fordel.



## 7. Virksomheder snubler i koncernsprog

Af [Ulla Gunge Hansen](#) Bragt i *business.dk* den 29. december 2010

**For multinationale virksomheder kan det virke helt naturligt at indføre engelsk som koncernsprog. Men langt de færreste er opmærksomme på sprogets mange faldgruber, som kan koste den enkelte virksomhed dyrt.**

Vigtige nuancer i sproget går tabt, magtbalancerne blandt de ansatte forskydes og i værste fald kan ordrer glide virksomhederne af hænde.

Sådan lyder nogle af de mulige konsekvenser af, at medarbejdere ikke behersker det fremmede tungemål tilstrækkeligt godt, selv om arbejdspladsen har indført engelsk som koncernsprog, advarer flere kommunikations- og sprogforskere. Kun få danske virksomheder lægger klare sprogstrategier og -politikker, når de vil have de ansatte til at arbejde på engelsk.

»Den generelle tendens er, at det ikke bliver problematiseret overhovedet. Det er noget, ledelsen forventer, at medarbejderne kan, og medarbejderne oplever det som uproblematisk. Men når man kradser lidt i overfladen, viser det sig, at der er problemer forbundet med det,« siger Astrid Jensen, lektor ved Institut for Sprog og Kommunikation på Syddansk Universitet.

## **Bliver børnehavesprog**

Som led i et større europæisk forskningsprojekt har hun sammen med to andre forskere interviewet chefer og medarbejdere i en række danske virksomheder for at afdække fordele og ulemper ved at indføre engelsk som koncernsprog. Her viser det sig bl.a., at virksomhederne ikke systematisk sikrer sig, at de ansatte er dygtige nok til engelsk.

»Mange virksomheder skriver i jobopslag, at ansøgere skal kunne tale engelsk – måske på forhandlingsniveau, men det er ikke noget, de nødvendigvis har en klar politik for eller tester. Nogle steder føres samtaler på et meget lavt niveau, for at alle kan være med, så sproget ender næsten med at være et slags børnehavesprog. Nuancerne forsvinder. Det fører måske ikke til misforståelser i mødet med englændere, men når medarbejderne skal tale med andre, f.eks. fra Kina eller Frankrig, der ikke er dygtige til engelsk, kan der opstå problemer,« siger Astrid Jensen.

## **Evner ikke smalltalk**

Danskerne har det med at overvurdere deres egne engelskkundskaber, mener institutleder Alex Klinge, Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, CBS.

»Vi er gode til grammatik og har et stort ordforråd, men vi behersker ikke strategisk kommunikation, høflighed og smalltalk, som 80 pct. af en forhandling handler om. Hvis man så samtids har en selvtillid, der ikke matcher evnerne, har man altså et problem,« siger han.

## **Stækker faglig respekt**

Et dårligt engelsk rammer også den enkeltes faglige troværdighed.

»De, der taler på en konference og har engelsk som modersmål, fremstår langt mere troværdige, end den person, der står og hakker sig igennem. Så du kan reducere en ingeniørs faglige troværdighed ved at tvinge vedkommende til at tale engelsk,« fortæller Alex Klinge.

Begge forskere peger på, at sproget kan få ansatte til at klappe i eksempelvis til møder, fordi de ikke føler sig dygtige nok. Det kan dræbe gode ideer og forskyde magtbalancen mellem ansatte.

## **Magten koncentrerer**

»En medarbejder, der ikke ved, hvad sidemandsoplæring hedder på engelsk, siger bare ikke noget,« siger Alex Klinge.

»Der sker en koncentration af magt hos dem, der kan engelsk,« siger Astrid Jensen, der mener, at virksomhederne bør implementere rutiner, tests ved ansættelsessamtaler og tilbud om kurser efter individuelle behov. »Det kan være en barriere for medarbejdere at skulle bede om hjælp til at blive bedre,« siger Astrid Jensen.

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)



## 8. 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](http://www.tegkamp.dk) eller du kan gå direkte ind

via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



## 9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site [www.tegkamp.dk](http://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!