

NYHEDSBREV OM LEDELSE JUNI 2005

Kære læser!

Sommeren er ved at være over os. Og uanset vejret skal de fleste af os nok holde nogle ugers fri, hvor vi kan slappe af og lade op til udfordringerne til efteråret. Nyhedsbrevet om ledelse holder også sommerferie – næste nummer udkommer først midt i august måned.

Bankdirektør Bruno Riis-Nielsen fra Lokalbanken har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

I dette nummer kan du også læse om det at netværke. Måske skal du bruge noget af sommerferien til at overveje, om du har et godt netværk?

Historier fra det virkelige liv er ofte mest interessante og størst kilde til inspiration og udvikling. Det kommer bl.a. til udtryk i de forskellige artikler og indslag i dette nyhedsbrev. Derfor vil jeg gerne opfordre jer alle til at dele jeres holdninger og oplevelse omkring ledelse. Vi har lige nu igangsat en større undersøgelse, hvor vi håber, at du også vil bidrage med dine erfaringer!

Og endelig vil vi gerne slå et slag for vores nye initiativ, hvor du kan opnå en række fordele og services som VIP medlem af Teglkamp & Co.

Indhold i dette nummer:

- 1. Om at netværke**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Konfliktens redskaber – en bog**
- 4. Bidrag til bedre ledelse – deltag i undersøgelsen!**
- 5. Bliv VIP medlem og få en række fordele**

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. Om at netværke

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk

Forleden blev jeg kontaktet af en mand, jeg havde gået i skole med. Først havde jeg ingen anelse om, hvem han var, men efter lidt forklaringer kunne jeg da godt huske ham, selvom vi ikke havde haft kontakt de sidste 20 år. Han ville gerne have et nyt job, så nu ringede han til mig for at få mig til at hjælpe ham. Han havde hørt, at man skal bruge sit netværk og da vi have gået i skole sammen en gang, var jeg ifølge ham en del af hans netværk. Nu er der bare lige det, at sådan virker netværk ikke. Han og jeg har ikke noget netværk sammen. At netværke er en rigtig god idé, men det er vigtigt at kende spillereglerne, hvis det skal virke.

Hvad er netværk?

At netværke er ikke nyt, vi har bare fået langt større fokus på det i de senere år. Et netværk er en kreds af mennesker, som har mere eller mindre tætte relationer. Netværket kan være personligt relateret, det vil sige at kontakterne er knyttet op til en person og hvor de enkelte kontakter i netværket ikke nødvendigvis kender hinanden. Netværket kan også være knyttet om en forening eller en aktivitet, hvor deltagerne i netværket kender hinanden på kryds og tværs, netop fordi de samles omkring aktiviteten. Netværket kan være formelt, det vil sige, at det er organiseret og at man på en eller anden måde melder sig ind i det eller det kan være uformelt, hvilket ofte vil være de netværk, som er knyttet op på de personlige relationer. Oftest er det de uformelle netværk, knyttet op på personlige relationer, der er de stærkeste. Et personligt netværk kan godt opstå ud fra et formelt netværk omkring en aktivitet.

Hvem er mit netværk?

Når jeg arbejder med outplacement, det vil sige at hjælpe afskedigede medarbejdere til et nyt job, så er aktivering af netværket et vigtigt redskab i den proces. Derfor skal vi selvfølgelig også have afdækket, hvem der er i netværket. Hvis man ikke normalt tænker i netværk, så tror man ofte ikke, at man overhovedet har noget netværk. Men det har vi alle sammen og det er oftest meget større, end vi tror.

Det er indlysende, at familien er en del af netværket og at også vores venner er det. Vores bekendte, som ikke er helt så tæt på, men som vi dog har en jævnlig kontakt med hører også med til det umiddelbare netværk.

Da vi tilbringer 40% af vores liv på arbejdet, opbygger vi måske uden at være bevidst om det et kæmpe netværk. Tidligere chefer og kollegaer, som vi har bevaret kontakt med, eksterne samarbejdspartnere i vores nuværende og tidligere jobs, folk vi har været på kurser med, leverandører osv.

De fleste af os har også nogle fritidsinteresser, der involverer kontakt med andre mennesker. Det er også en del af netværket. Måske er vi medlem af nogle foreninger, måske med i bestyrelsen på vores børns daginstitution – de mennesker indgår også i vores netværk. Nogle gange kan det være lidt af en aha-oplevelse at leve en liste over sit netværk. Og så tænk på, at alle de personer, der indgår i dit netværk også har et netværk, de måske vil aktivere for dig!

At opbygge et netværk tager tid

Et netværk kommer sjældent af sig selv. Man må være bevidst om at opbygge netværket og pleje det. Man kan nogen gange have gavn af at melde sig ind i et netværk, der arbejder på, at medlemmerne får mulighed for at lære hinanden at kende, således at netværket bliver mere aktivt. Hvis der er arrangerede netværksmøder, så mød op så meget du kan – især i starten, således at du bliver et kendt ansigt.

At opbygge et aktivt og brugbart netværk tager tid. Det handler ikke nødvendigvis om at have så stort et netværk som muligt, men mere om kvaliteten af netværket. Og kvaliteten bliver

bedre, hvis du har jævnligt kontakt med de enkelte i netværket, kender dem personligt og er parat til at stille op for dem, hvis de har brug for dig. Man skal investere i sit netværk, det vil sige, at man skal være villig til at give noget til netværket. Og der skal også være tid til, at man tager kontakt til netværket bare for at høre, hvordan det står til, uden at der er en dagsorden for, hvad man vil have ud af kontakten.

Hvad gør man absolut ikke?

Hvis man vil have et godt og brugbart netværk, så er der en række spilleregler, der vigtige at overholde. For det første, så skal man ikke drive rovdrift på sit netværk. Netværket bliver træt af dig, hvis de føler, at hver eneste gang du henvender dig, er det for at opnå noget fra dem. Lad være med bede dit netværk om tjenester, som vil stille dem i en forlegenhed, hvis de enten skal sige nej til dig eller skal yde dig tjenesten. Dit netværk skal yde dig tjenesten, fordi de har lyst til det og ikke fordi, du lægger et urimeligt pres på dem. Hvis du vælger at lægge et urimeligt pres, så kan det godt være, at de opfylder dit ønske, men du har højst sandsynligt mistet ham eller hende som netværksperson fremover.

Hvad kan man bruge netværket til?

At have et godt netværk kan på mange måder gøre din tilværelse rigere – og her taler jeg ikke materielt. For mit eget vedkommende har jeg meget stor gavn af mit netværk, som jeg anvender i mange forskellige sammenhænge, eksempelvis:

- Til at være sparringspartner på mine mange ideer. Nogle gange har jeg brug for nogle kritiske og konstruktive øjne til at udfordre mig lidt på ideernes gennemførlighed.
- Til at få moralsk opbakning, når jeg undervejs synes, at det er svært og hårdt at være iværksætter.
- Til at dele mine succeser med.
- Til at hygge mig med og stresse af med.
- Til at få inspiration og lære nyt. Noget af det mest inspirerende kan være, at høre om de ting, som andre går og tumler med og hvordan de har valgt at løse deres problemer.
- Til at hjælpe hinanden med opgaver og kontakter.

Jeg kan kun opfordre dig til at være bevidst om dit eget netværk. Du får mange positive oplevelser og muligheder, hvis du er aktiv i dit netværk.

(Trykt i Frederiksborg Amts Avis den 9. maj 2005)

2. "5 skarpe" om ledelse

Bruno Riis-Nielsen, 51 år, gift, 3 børn og bosiddende i Hillerød.
Bankdirektør i Lokalbanken – tiltrådt medio 2004. Lokalbanken har 15 filialer og knap 200 medarbejdere.
Uddannet i Sjællandske Bank og haft et karriereforløb gennem Provinsbanken til Danske Bank. Forud for stillingen i Lokalbanken 10 år som bankdirektør i Totalbanken på Fyn.

1) Hvorfor blev du leder?

I bund og grund var det vel tilfældet, der rådede, for jeg var ikke i min karrieres start bevidst omkring dette.

Til gengæld befandt jeg mig i en væsentlig lederstilling allerede i en alder af 26 år og har siden befundet mig godt med ledelse på flere niveauer.

Det er vel især ønsket om indflydelse til at påvirke og skabe udvikling, der har gjort at lederjobbene i de seneste 25 år har været spændende nok til at det også er lederjobbet, som jeg slutter karrieren af i.

Jobskiftet i 1993 fra den store organisation – Danske Bank til den lille organisation først i Totalbanken og nu senere i Lokalbanken gav en anden dimension i lederrollen.

I den lille organisation kan man jo se konsekvensen af en beslutning indenfor en meget kort tidshorisont og du har en umiddelbar og kontant påvirkning på virksomhedens udvikling. Men ellers drives jeg som leder af at skabe resultater og disse resultater skabes gennem vores væsentligste ressource – medarbejderne.

Det at sætte ord på visioner og holdninger direkte til medarbejderne, således at de kan forvalte disse i deres hverdag overfor kunderne, er en meget spændende og udfordrende proces.

2) Hvad er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Da jeg tiltrådte medio 2004 som ny direktør var det led i et generationsskifte på helt centrale ledelsesposter i banken. Dette generationsskifte er nu plads her 1 år senere og en helt ny organisation har set dagens lys – naturligvis i en ny generation, men også med et nyt og bredere indhold end tidligere, tilpasset et bankmarked, hvor konkurrencen øges dag for dag. Så den ledelsesmæssige største udfordring ligger nu i at få denne organisation til at fungere og yde sit optimale.

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

I en lang periode af min lederkarriere har jeg undervist dels på fagligt niveau og dels på holdnings påvirkende kurser på diverse lederniveauer. Derudover har jeg deltaget på konferencer og kurser i ind- og udland, f.eks. et kombineret fagligt ophold med undervisning på Pensylvania University/Wharton Business School.

Og så tror jeg i bund og grund på udvikling gennem samspil med andre ledere.

Det er vel i virkeligheden nok den mest givende lederudvikling, som jeg har oplevet i de seneste 10-12 år.

Det dyrker jeg gennem forskellige erfa-grupper såvel indenfor banksystemet som branchemæssigt tværgående og gennem bestyrelsesarbejde i forskellige sammenhænge, også her både i banksystemet og udenfor.

Og så møder jeg mange virksomhedsledere gennem mit arbejde - kunder eller potentielle kunder for Lokalbanken.

Det er det, som jeg vil kalde for løbende lederudvikling, idet vi opfatter finansiering af en virksomhed som andet blot at stille kreditter o.l. til rådighed. Det er også at følge dens udvikling, ledelsens dispositioner, ledelsens strategier osv. og i den sammenhæng fungere som sparringspartner for virksomhedslederen.

4) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Du er som leder meget afhængig af en grundlæggende troværdighed, hvis du skal slå igennem som en moderne leder, så evnen til at skabe denne tilstand er helt afgørende.

Så lægger jeg vægt på initiativ, handlekraft, humor og vis selvdistance.

Og endelig anser jeg det for meget vigtigt at lederen er i stand til at kunne erkende at have taget fejl – det er nødvendigt at indse, at når der tages mange beslutninger i en travl hverdag, så er ikke alle beslutninger rigtige.

En gang imellem tager vi fejl – det er menneskeligt, også at kunne erkende fejltagelsen.

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

Man skal som leder forholde sig til, at resultater skabes gennem andre mennesker og at den adfærd, du som leder udviser nødvendigvis også må danne billede for dine ansatte.

Så tror jeg, at det er vigtigt at man som ung leder har ydmyghed nok til at lytte – det kan godt være at man som ung leder har ret, men tag erfaringen med på råd, således at din beslutning kan nuanceres bedst muligt.

Dernæst skal du tænke på, hvordan du skaber et arbejdsmiljø, der sikrer dig, at dine medarbejdere yder deres bedste og som samtidig gør det spændende og interessant for dem at arbejde for dig. Går man opløftet af en god dag på arbejdet hjem til familien, bliver det en god aften og helt sikkert også en god morgen, hvor man har lyst til at møde til en ny spændende dag på arbejde.

3. Konfliktens redskaber af Tina Monberg – en bog



Organisationer, der udvikler en klar og forståelig konfliktstrategi, er langt bedre positioneret til at undgå destruktive konflikter.

I mange virksomheder ser man udelukkende konflikter som noget negativt, noget der for enhver pris skal undgås. Men i en forandringsvillig og videndelende organisation skal konflikter anses for positive og nødvendige. Gode konflikter sætter nemlig tanker og ideer i gang og skaber innovation. I stedet for at være bange for konflikter skal virksomheden have nogle klare retningslinjer for konflikter og se til, at konflikterne ikke udvikler sig negativt. Mange virksomheder handler nemlig ofte for sent og overser de faresignaler, de løbende modtager om eskaleringen af en konflikt. Organisationer, der udvikler en klar og forståelig konfliktstrategi, er langt bedre positioneret til at undgå de destruktive konflikter, som nemt kan komme ud af kontrol og medføre retssager, diskrimination, lav moral, øget stress og tab af produktivitet

som følge af manglende arbejdsglæde.

Denne bog åbner læserens øjne for en ny måde at tænke på konflikter på. Den giver praktiske anvisninger til, hvordan man opbygger et konfliktkoncept og viser, hvordan man involverer hele organisationen i arbejdet med konflikter.

En lang række cases fortæller om virksomheder, der på egen krop har oplevet styrken i at arbejde positivt med konflikter.

Fra bogen: En konfliktstrategi er lige som et brandreglement. Man mener ikke, man har behov for det, før branden er en realitet, og på det tidspunkt er det for sent at gøre noget konstruktivt. Ingen virksomheder eller organisationer vil undlade at have et brandreglement, men at have en konfliktstrategi anses stadig hos en del virksomheder for at være et svaghestegn og ikke en naturlig og fornuftig, præventiv foranstaltning. En konfliktstrategi viser medarbejdere og samarbejdspartnere, at organisationen har et system til at forebygge, håndtere og løse konflikter og herved viser virksomheden, at den er troværdig og handlekraftig og lægger vægt på forebyggende i stedet for korrigerende tiltag.

4. Bidrag til bedre ledelse – deltag i undersøgelse

Hvad enten vi er ledere eller ej, bliver alle udsat for ledelse og har oplevelser af god og dårlig ledelse og ledere. Disse oplevelser fra det virkelige liv er oftest dem, vi kan lære allermost af. Til brug for kommende artikler i dette nyhedsbrev samt måske til en kommende bog om ledelse, opfordrer Teglkamp & Co. hermed til at indsende jeres bidrag.

Blandt de indsendte bidrag vil der blive trukket lod om et års VIP Medlemskab.

Download spørgsmål under "Lige nu" på www.tegkamp.dk

5. Bliv VIP medlem og få en række fordele

Teglkamp & Co. har fokus på ledelse og ledere. Som noget nyt giver vi mulighed for at blive VIP-medlem af Teglkamp & Co. Dette medlemskab indebærer en række gratis services og tilbud, eksempelvis:

- 3 Livliner – en mulighed for at få gratis inspiration og rådgivning omkring ledelse
- Netværk for ledere - gratis formidling af kontakt og opstart
- Et månedligt nyhedsbrev med artikler om ledelse og særlige tilbud til VIP-medlemmer
- 1.000 kr. i rabat på personlig karrierecoaching
- 50% på CV-optimering
- 10% på virksomhedsseminarer på Oslobåden
- 25% på foredrag – diskussionsoplæg - inspirationsmøder
- 25% på gå-hjem-møder i HumanConsult
- 25% introduktionsrabat på Ugebrevet Mandag Morgen

Læs mere om VIP medlemskab og fordele på www.tegkamp.dk