

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2008

5. årgang

Udsendes til flere end 4.700

Kære læser!

Så står sommerferien for døren for de flestes vedkommende. Måske har du i løbet af sommeren en ledig stund, hvor du har lyst til lidt sjov og lidt eftertænksomhed. Deltag i vores sommerquiz og få mulighed for at vinde Susanne Teglkamps kommende bog: Ledelse i øjenhøjde.

Temaet i dette nummer af nyhedsbrevet er udvikling af ledergruppen. Vi har både en artikel, der giver inspiration til at få bedre ledermøder og vi har sammensat 2 forskellige kursustilbud netop med fokus på arbejdet i ledergruppen.

Teglkamp & Co. søger konsulenter – du kan endnu nå at sende en ansøgning. Se stillingsopslaget - det kunne være interessant for dig eller for nogen du kender.

I dette nummer har Jytte Lyngvig, direktør i Lægemiddelstyrelsen overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Teglkamp & Co. har i øvrigt indgået samarbejde med Den Runde Bog. Det betyder, at nyhedsbrevets læsere kan få 10% rabat ved køb af digitalt årsabonnement.

Jeg ønsker alle en god sommerferie!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Få bedre ledermøder!**
- 2. Kan I få mere ud af ledermøderne? - ½ dags seminar for ledergruppen**
- 3. Teglkamp & Co. har vokseværk – vi søger dygtige konsulenter**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 5. Dårlige topchefer får lov at beholde jobbet – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Deltag i sommerquiz!**
- 7. Optimer arbejdet i ledergruppen – variabelt kursus**
- 8. Den Runde Bog – Juni måned – få 10% rabat**
- 9. Opslåede lederstillinger**

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.

1. Få bedre ledermøder!

Af: Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Hvis du er leder, indgår du sikkert også i en ledergruppe som mødes med mere eller mindre faste intervaller. Har du ofte i dit stille sind tænkt, at du kunne bruge din tid bedre? Hvis du kan sige ja, så lad mig med det samme afsløre, du er ikke alene. Først på året gennemførte jeg en undersøgelse omkring ledergruppens arbejde med deltagelse af 267 ledere. Undersøgelsen viste bl.a. at relativt mange ledermøder foregår ustruktureret. Og at hver 10. ledergruppes møder opfattes som direkte kaotiske. Undersøgelsen viste endvidere at deltagerne i mere end hver 5. ledergruppe oftest møder dårligt forberedte på ledermøderne. I ca. hver 6. ledergruppe kommer deltagerne ofte for sent eller går før mødet er slut. Og i hver 10. ledergruppe er der deltagere, der sidder og arbejder med andre ting under ledermøderne.

Der bruges meget tid på uinteressant information

I de fleste ledergrupper bruger man meget tid på at informere bordet rundt. Gennem mine samtaler med ledere hører jeg ofte, at meget af informationen opfattes som uinteressant og i virkeligheden som spildtid. Meget af informationen har ikke generel interesse men er primært til ære for chefen, der sidder for bordenden.

Denne diskussion havde jeg også for nyligt med en ledergruppe, som havde sat deres arbejde i ledergruppen på dagsordenen. Resultatet af diskussionen var, at man besluttede sig for at droppe meget af den generelle information og i stedet informere kvalificeret, det vil sige informere om de ting, som man vurderede ville have interesse for de fleste af deltagerne på ledermødet.

Det viste sig også, at mange af sagerne, der var oppe på ledergruppemødet var spørgsmål, som havde så specifik karakter, at de andre i ledergruppen ikke kunne relatere sig til sagen. Ikke desto mindre havde den enkelte leder behov for at få drøftet disse spørgsmål og få handlet nogle beslutninger af med chefen

Resultatet af denne diskussion blev, at chefen fremover holder 1-1 møder med sine ledere i første omgang hver 14. dag, indtil man har vurderet det konkrete behov. På disse møder bliver chefen desuden opdateret på det enkelte afdelingsområde – altså han får den information, han gerne vil have. Derudover har lederen mulighed for at vende konkrete og specifikke spørgsmål med sin chef og få sparring og accept af konkrete beslutninger. Denne løsning gav meget mere luft på ledergruppemøderne til at tage emner op, som havde generel interesse og til at fokusere mere helhedsorienteret på virksomheden.

Hvad skal ledermøderne bruges til?

Undersøgelsen om ledergruppemøderne viste, at der er nogle emner, som man i de fleste ledergrupper ikke får taget på dagsordenen i det omfang, som deltagerne i undersøgelsen gerne ville. Det drejer sig i særligt grad om følgende emner:

- Fastlægge mål og følge op
- Udvikle nye strategier
- Udvikle virksomheden

Det meste af tiden bliver brugt på spørgsmål omkring driften, løse akutte problemstillinger og følge op på forskellige initiativer. Det er der jo ikke noget i vejen med. Problemet er, hvis disse driftsspørgsmål kommer til at fylde det hele og der ikke bliver tid til helikopterperspektivet, til at kigge fremad og til at udvikle virksomheden.

I den ledergruppe, hvor man havde taget ledergruppens arbejde op til revision, talte vi også om, hvorledes man kunne skabe mere tid og rum til udviklingen af virksomheden. Resultatet blev, at man besluttede at fortsætte med de ugentlige møder, men at hver 2. uge skulle være med dagsorden og helliget de mere driftsbetonede spørgsmål af relevans for de fleste og hver 2. uge skulle være helliget et bestemt tema eller til at en leder kunne bringe en problemstilling ind, som han eller hun gerne ville have sparring på.

Det kan svare sig at udvikle ledergruppen

Den før omtalte undersøgelse viste, at der er markant stor forskel på de ledergrupper, der sørger for at udvikle sig som gruppe og de, der ikke gør. Eksempelvis er de ledergrupper, der ikke arbejder med egen udvikling, karakteriseret ved:

At holde dobbelt så ofte ustrukturerede møder

At møde 3 gange så ofte uforberedt op til ledermøderne

At have 3 gange så ofte mistillid til hinanden

At lederne 3 gange så ofte oplever møderne som uinspirerende

At lederne dobbelt så ofte er dårlige til at lytte og give plads til hinanden

Hvis du gerne vil opleve ledergruppemøderne som inspirerende, engagerende og en fornuftig investering af din tid, så er der altså alt muligt god grund til at sætte ledergruppens arbejde på dagsordenen.

Hvis du vil have bedre ledermøder!

5 gode råd

1) Lær hinanden bedre at kende. Hvilke forventninger har I til hinanden og til arbejdet i ledergruppen?

2) Kig på jeres mødestruktur. Er møderne planlagte med agenda, som følges, tages der beslutninger og udarbejdes der referat?

3) Kig på indholdet på møderne. Bruger I tiden på det rigtige? Hvem er møderne til gavn for – chefen eller alle lederne?

4) Overvej jeres mødeform. Er der plads til, at man kan tage helikopterperspektivet? Har I mulighed for at tage større tværgående temaer op og give det den fornødne tid?

5) Er I disciplinerede? Møder I til tiden og er I forberedte? Er der mødestyring, så den planlagte dagsorden nås igennem med lige kvalitet til alle punkterne?

2. Kan I få mere ud 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.

Du kan downloade rapporten om ledergruppens arbejde ligesom du kan læse om kurset på vores site www.tegkamp.dk

3. Teglkamp & Co. har vokseværk - vi søger dygtige konsulenter

Har du lyst til at vokse sammen med Teglkamp & Co?

Teglkamp & Co. er ambitiøse, har meget at lave og vil gerne vokse i de kommende år. Derfor har vi brug for dygtige konsulenter, der har lyst til at vokse sammen med Teglkamp & Co.

Teglkamp og Co. arbejder med nogle af de spørgsmål, der giver chefer søvnløse nætter:

- Hvordan fastholder vi vores medarbejdere?
- Hvordan motiverer vi medarbejderne til forandringer?
- Hvordan får vi teamet til at trække i samme retning?
- Hvordan klæder vi lederne på til at være bedre personaleledere?

Sammen med ledere og medarbejdere designer vi den gode proces og de rigtige løsninger, så vejen er banet for at skabe top resultater!

Jobbet

Du er i høj grad med til selv at forme jobbet alt efter, hvad du har at byde ind med. Jobbet indebærer en blanding af at udvikle nye ydelser, at markedsføre og sælge vores ydelser og ikke mindst at gennemføre ydelserne.

Vi arbejder både med individuel sparring, med større organisationsanalyser og som proceskonsulenter i forhold til f.eks. ledergrupper eller teams. Derudover holder vi en del oplæg enten i form af foredrag eller kurser for større eller mindre grupper.

Din profil

Måske arbejder du allerede i dag som selvstændig konsulent, men kan se fordelene af at komme ind under et større og mere kendt brand. Det kan også være, at du i dag er ansat konsulent eller leder med lyst til at bruge dine erfaringer på en anden måde.

Vores forventninger til dig er:

- At du er forretningsorienteret og kan skabe merværdi for vores kunder og for Teglkamp & Co.
- At du er moden og har noget erfaring, du kan bringe i spil som konsulent
- At du er udadvendt og kan skabe gode kontakter på alle niveauer
- At du har erfaring med at køre udviklingsprojekter
- At du har erfaring med at coache og sparre med ledere

- At du har et godt overblik, kan arbejde struktureret og afslutte dine projekter
- At du har lyst og evner til at sælge vores ydelser
- At du er modig
- At du er kvalitetsbevidst
- At du udviser respekt for de mennesker, du samarbejder med og de opgaver du løser
- At du er uhøjtidelig og har humor

Ansøgning

Skriv et par ord om, hvorfor du gerne vil være ansat i Teglkamp & Co og hvad du vil bidrage med.

Send din ansøgning og dit CV **senest den 15. juni 2008** til Susanne Teglkamp via mail: ste@teglkamp.dk

Du kan læse hele stillingsopslaget og meget mere om os på www.teglkamp.dk

4. "5 skarpe" om ledelse

Jytte Lyngvig,

direktør i Lægemiddelstyrelsen. Tidligere ansættelser har omfattet både private og offentlige virksomheder.

Uddannet kemiingeniør og ph.d. i statistik og operationsanalyse.

Mere information om Lægemiddelstyrelsen på

www.laegemiddelstyrelsen.dk



1) Hvorfor blev du leder?

Min første lederstilling fik jeg i en snak med en bekendt, hvor jeg blev spurgt, om jeg havde et forslag til en leder i hans virksomhed, og det så røg ud af mig, 'hvad med mig?'. Svaret var, 'har du virkelig lyst til det?', og mit gensvar, 'det ved jeg faktisk ikke'. Herefter fortsatte samtalen i en anden retning, og jeg glemte alt om det. Nogle dage senere fik jeg så en opringning og blev spurgt om jeg ville have lederstillingen.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Lægemiddelstyrelsen har mange vigtige opgaver baseret på faglighed og kvalitet, og vi beskæftiger os med komplicerede emner og beslutninger, der ser meget enkle ud - set udefra. Denne modsætning er en meget stor udfordring.

Den anden er, at vi står foran en kæmpeopgave med at digitalisere alle vore arbejdsgange, altså nye it-systemer og nye arbejdsgange. Det vil tage mindst 2 år, og i denne periode skal vi både udvikle, omstille, udskifte og passe den daglige drift.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Jeg lærer mest af det, der er svært, og det har der været og er meget af, så jeg kan ikke pege på nogen enkelt udfordring.

4) Hvordan håndterer du stress?

Ved ikke at blive stresset. Jeg er godt til at skabe 'huller' i en hverdag, selv om den er fyldt med arbejde. Jeg gør det ved at 'putte' frirum ind, som at cykle til og fra arbejde, at svømme eller løbe 4 - 5 gange om ugen om morgenen, og så ved at have et personligt overblik over mine opgaver.

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

- * Stol på dig selv og se dine styrker
- * Leder du mennesker, skal du kunne lide mennesker
- * Du skal synes, at dit arbejde er sjovt
- * Det skal nok gå alt sammen!

5. Dårlige topchefer får lov at beholde jobbet

Af Vibeke Daell Bjerrum

Bragt i Business.dk Mandag den 6. juni 2008

Tre fejl, og så er det ud! Den gamle myte om toårsreglen, hvor topchefer bliver fyret efter et par år med dårlig indtjening, holder ikke. Det viser en ny undersøgelse, der samtidig afslører, at det er hårdere at være chef i Europa end i USA.

Topchefer, der måske ikke lige har leveret de bedste resultater de sidste to år, kan ånde en anelse mere lettet op.

En ny undersøgelse foretaget af konsulentvirksomheden Booz & Company viser, at myten om, at bestyrelser ofte giver silkesnoren til topchefen efter et par år eller tre med dårlige resultater, ikke holder.

Undersøgelsen, som har kortlagt 345 administrerende direktørers fratrædelser blandt verdens 2500 største børsnoterede virksomheder i 2007, viser, at der kun er 2,1 procent sandsynlighed for, at en topchef bliver afskediget som følge af manglende aktieafkast på kort sigt. Det skriver Børsen.

»Det her handler om, at der er lang reaktionstid på ledelsesproblemer. Det er ikke altid lige til at spotte, hvad der sker, og folk laver jo ikke dårlig performance med vilje,« siger Torsten Moe, vicepræsident og regional direktør for Booz & Company i Norden til Børsen og fortsætter:

»Den lange reaktionstid kombineret med at bestyrelsen kan konstatere, at der ikke sidder en hel bænke af stærke reserver, man kan vælge mellem, er måske også årsag til, at der samlet set er lang reaktionstid, når det handler om at få skiftet direktører ud.«

Hurtigere fyret i Europa

Undersøgelsen viser desuden, at det ikke er helt let at være direktør for en virksomhed i Europa.

I hvert fald har man som topchef på disse breddegrader større risiko for at få en fyreseddel end sine kolleger i resten af verden. Sidste år lå den samlede udskiftning af administrerende direktører i Europa på 17,6 procent mod 15,2 procent i Nordamerika og 10,6 procent i Japan.

»Undersøgelsen viser, hvor vigtigt det er, at fokusere på ledelsesudvikling i den enkelte virksomhed. At sørge for, at der er tilstrækkeligt med talent i virksomhederne er og bliver en nøgleudfordring, som skal have en masse opmærksomhed og måske endnu mere opmærksomhed, end den allerede får fra virksomhedernes bestyrelser,« siger Torsten Moe.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

6. Deltag i sommerquiz!

Brug sommerperioden til lidt sjov og lidt eftertænsomhed!

Vi har de seneste år gennemført mange undersøgelser. Vi har lavet en lille quiz på baggrund af resultaterne fra nogle af undersøgelserne. Du har mulighed for at finde svarene på vores hjemmeside i de forskellige analyser. Du kan også bare gætte!

Vi sætter 3 præmier på højkant.

Blandt de rigtige svar trækker vi lod om Susanne Teglkamps nye bog: Ledelse i øjenhøjde, som udkommer indenfor de næste par måneder. Vinderne og de rigtige svar vil blive offentliggjort i vores næste nyhedsbrev medio august 2008.

Du har mulighed for at deltage frem til og med den 8. august 2008.

Gå ind via vores hjemmeside www.tegkamp.dk og besvar spørgsmålene.

7. Optimer arbejdet i ledergruppen – variabelt kursus

- Vil I gerne bruge jer selv og hinanden bedre i ledergruppen?
- Vil I gerne blive skarp på hvordan og hvornår den enkelte kan bidrage til arbejdet i ledergruppen?
- Vil I gerne have nogle praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen?

Vi har tilrettelagt et variabelt kursus med fokus på at optimere arbejdet i ledergruppen. Kurset kan gennemføres som 1 dag, 2 dage eksternat eller internat eller som 4 halve dage.

Ledergruppen kommer til være en del af ledelsen i det fiktive firma: BestBooking Systems.

Ideen med kurset er at skabe et realistisk afsæt for at arbejde med udvikling af ledergruppen - dens arbejdsform og metoder samt at give mulighed for individuel lederudvikling. Set-uppet giver mulighed for at diskutere, hvorledes de enkelte medlemmer af ledergruppen kan bidrage til virksomhedens udvikling.

Med afsæt i "BestBooking Systems" forskellige udfordringer og dilemmaer introduceres forskellige metoder og værktøjer til at optimere arbejdet i en ledergruppe.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. Den Runde Bog – Juni måned – få 10% rabat

Teglkamp & Co har indgået samarbejde med Den Runde Bog.

Den Runde Bog er et tilbud til alle travle mennesker, der gerne vil lære nyt og holde sig opdateret inden for management. Samarbejdet betyder, at vi kan give alle vores læsere af nyhedsbrevet 10% ved køb af digitalt abonnement på Den Runde Bog.

Den Runde Bog laver fyldige referater på udvalgte bøger og indtaler dem. Du kan så vælge om du vil have en CD med den indtalte tekst, blot have det som en mp3 download.

Derudover kan du også få referatet i papirversion.

Hver måned i vores nyhedsbrev vil vi præsentere de 2 nyeste titler fra Den Runde Bog.

Hvis du synes det lyder interessant, kan du afprøve konceptet gratis ved at gå ind på www.tdc.dk/smart, og klikke på "bliv inspireret", hvorefter du gratis kan lytte til referatet af "Seven Habits of Highly Effective People" og "The Long Tail".

Efterfølgende kan du bestille et digitalt årsabonnement ved at gå ind på <http://denrundebog.dk/teglkamp.htm>, hvor du får 10% rabat fra Den Runde Bog, hvis du skriver "Teglkamp" i kodefeltet.

Læs mere på www.denrundebog.dk

De 2 nyeste titler:

Screw it, let's do it

- Lessons in Life and Business

Richard Branson

2007, Virgin Books Ltd

220 sider

Selvom du ikke selv har tænkt dig at leve livet så risikabelt som Branson, der har fløjet Jordan rundt i luftballon og konstant er på udkig efter næste eventyr og udfordring, kan du lære en del af hans bog. Hans handlinger, tankegang, og ikke mindst hans personlige viljestyrke er både visionær og smittende.

Lad dig inspirere af en mand, der er personlig ven med Mandela, Clinton, kong Hussein og mange flere prominente personligheder. Lad dig inspirere af en mand, der skabte et million-dynasti omkring sin virksomhed Virgin, men begyndte som dyslektisk og ude af stand til at fuldføre High School.

Nogle af Bransons pointer kan synes banale, men tag ikke fejl; det er ikke teori, men praksis og vel at mærke praksis, der har bevist sit værd. Bransons bog er spækket med eventyr fra hans fantastiske liv og er meget læseværdig.

The Point of the Deal

- How to negotiate when yes is not enough

Danny Ertel & Mark Gordon

2007, Harvard Business School Press,

265 sider

Hvorfor ser så mange forretningsaftaler godt ud på papir, men ender med at mislykkes når de skal føres ud i livet? Ertel og Gordon mener, at roden til problemet er, at forhandleren ser aftalen i sig selv som det endelige mål. Han ser aftalen som afslutningen på et forløb snarere end begyndelsen på noget. Han mener, at forhandlingens formål er at få et "ja".

Hvis forhandlingen ikke er slutningen, men derimod begyndelsen på noget, bliver det mindre vigtigt, hvem der vinder eller taber. Målet bliver derimod virkeliggørelsen af aftalen og ofte også en stabil forretningspartner i fremtiden. Man kan ikke "vinde" virkeliggørelsen af en aftale, så fif og teknikker til at overliste din modpart ved forhandlingsbordet er meningsløse, hvis I skal arbejde sammen bagefter. Hvorfor få nogen til at sige "ja" til en aftale, som de ikke kan holde bagefter eller ikke er tilfredse med? Hvilken værdi er der i at have kunder, som efter dine glimrende overtalelsesevner har købt så meget af dig, at de enten ikke har brug for at handle hos dig i lang tid, eller ikke har plads til varerne og bliver irriterede? I referatet lærer du at se forhandlingens mål som virkeliggørelsen af det ja, du opnår ved forhandlingsbordet. Du lærer, hvorfor det kan være en fordel, at være mange omkring forhandlingsbordet, og hvordan du diskuterer risici uden at skræmme din modpart væk.

Du kan bestille et digitalt årsabonnement ved at klikke på XXXX (indsæt dit link), hvor **du får 10% rabat fra Den Runde Bog, hvis du skriver "Teglkamp" i kodefeltet.**

9. 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:

[Projektleder](#) Falck Healthcare A/S

[Business Development Director](#) Lisberg

[Udviklingschef \(IT/IS\)](#) Ledernes Hovedorganisation

[Kvalitetschef](#) VELUX A/S

[Produktionsleder til chokoladeproduktion](#) Toms Gruppen A/S

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