

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2013

10. årgang

Udsendes til knapt 5.900

Kære læser!

Der er mange, der stadig hænger fast i krisen. Og så er der dem, der er kommet videre. Ulrik Hartmann, direktør og ejer af juvelerforretningen Hartmanns er en af dem, der ikke taler om krisen men om nye tider og nye betingelser. Læs interviewet med Ulrik.



I dette nummer kan du også læse det første delresultat af vores temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Undersøgelsen viser tydeligt, hvor stor betydning, det har for ledergruppearbejdet, om ledergruppen har formuleret en ambitiøs vision eller ej.

Vi kan også byde velkommen til Susanne Taulbæk, regionschef i Kvickly kæden. Susanne stiller op til 5 skarpe til en leder.

Endelig vil jeg gerne slå et slag for vores nye casebaserede seminar: Hvad er forbrydelsen? Hvem er offeret og hvem er skurken?

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Vi har ikke krise mere – vi har nye tider!
2. Hvad er forbrydelsen? Hvem er offeret og hvem er skurken?
3. Pitstop for ledergruppen
4. 5 skarpe til en leder
5. Få en pejling på ledergruppen
6. 2 ledelses bøger
7. Hvordan bruger dine medarbejdere ny viden?
8. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed
9. En ambitiøs vision er afgørende for virksomheden
10. De 5 mest læste artikler i april måned

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Vi har ikke krise mere – vi har nye tider!

- Interview af Ulrik Hartmann, direktør og ejer af juvelerforretningen Hartmanns

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*

Du har sikkert heller ikke kunne undgå at se de store helsides annoncer i aviserne. Annoncer fra Hartmanns der reklamerer for skønne smykker i den dyre ende. Jeg har flere gange tænkt, at salg af luksussmykker i en krisetid virkeligt må have været svært. Det ville jeg undersøge nærmere og fik derfor en aftale sat op med Ulrik Hartmann, direktør og ejer af Hartmanns - en af de største juvelerbutikker i Danmark med adresse i Bredgade i København. Mit interview skulle have fokus på hvordan krisen havde spillet ind på forretningsstrategien og ikke mindst, hvordan man leder igennem en krisetid.

Hvis jeg havde regnet med at møde en leder, der klynkede over krisen, så fik jeg hurtigt et noget andet indtryk. Da jeg luftede min hypotese om, at det her under finanskrisen måtte være svært at drive en virksomhed, der sælger luksusvarer, kom der et lille fnys fra Ulrik: "Finanskrisen! Vi har ikke finanskrisen mere. Den undskyldning kan man ikke bruge mere. Det er nye tider og nye betingelser. Det kan vi lige så godt vænne os til."

Startede i auktionshus som 16-årig



Inden vi dykker ned i, hvordan Ulrik Hartmann har forholdt sig ledelsesmæssigt til de senere års krise og hvordan han er kommet igennem med mere end skindet på næsen, er det interessant at gå lidt tilbage i historien og høre om Ulriks baggrund for i dag at drive en succesfuld juvelerbutik. Allerede 12 år gammel hjalp Ulrik i forældrenes second hand guld- og sølvsmede forretning. Ulrik kom i lære som 16-årig i guld- og sølvafdelingen i et auktionshus i Århus. Han blev hurtigt kastet ud i opgaverne, fik selvstændigt ansvar og tog de muligheder og udfordringer der bød sig.

3 år efter blev han som 19-årig hentet til Danborg Guld og Sølv i København for at være med til at bygge forretningen op. Efter 7 år følte Ulrik sig klar til at starte for sig selv.

Det er nu mere end 15 år siden, at han startede op med en butik, der var halvt så stor som i dag. I dag er der 15 ansatte i Hartmanns og en årlig omsætning på mellem 75 og 100 millioner kroner.

9-11 var et wakeup call

Ulrik Hartmann fik lang tid før finanskrisen et wakeup call i forbindelse med terrorhandlingen den 11. september 2001. I årene op til havde amerikanske krydstogts turister udgjort en stor del af virksomhedens omsætning. Men fra den ene dag til den anden forsvandt turisterne og dermed en stor del af omsætningen. Det var en lærerig oplevelse og fik en afgørende betydning for virksomhedens fremtidige strategi. Strategien, som stadig følges, er at satse på hjemmemarkedet, hvilket også inkluderer Skandinavien. Hjemmemarkedet forsvinder ikke over night, men kan fastholdes, hvis man vel og mærke plejer det.

Det lange seje træk

Ulrik er ikke i tvivl om, at det er det lange seje træk, der har gjort, at hans virksomhed står, hvor den står i dag: "Jeg tror virkelig på, at det handler om hele tiden at så frø. Den investering skal nok komme tilbage igen. Men det er også vigtigt at huske, at ting tager den tid, det tager. Det er det lange seje træk, der tæller."

Ulrik fastholdt det lange perspektiv hele vejen under finanskrisen. Der har ikke været noget med at afskedige medarbejdere undervejs, for som han siger: "Det har taget lang tid at opbygge den ekspertise, mine medarbejdere har. Den ville jeg gerne fastholde. Så måtte vi i stedet tænke i andre veje for at skabe trafik i forretningen."

Vil gerne gøre kunden klogere

"Selvfølgelig vil vi alle gerne sælge," fortæller Ulrik, "men vi glemmer nogen gange, hvor vigtigt det er, ikke bare at sælge noget til kunden, men at sælge det, der er den bedste løsning for kunden. Jeg vil gerne kunne se mine kunder i øjnene ikke bare i dag men også om 5 år og om 10 år." Derfor har Ulrik også gennem årene iværksat forskellige initiativer, der skal være med til at gøre kunder og potentielle kunder klogere på diamanter. Det har bl.a. udmøntet sig i et fjernsynsprogram om diamanter, som løb over skærmen i 2012. Det nyeste initiativ, som er lige på trapperne bliver et nyt site: "Bliv en bedre diamantkøber", hvor Ulrik Hartmann har valgt at lave et online magasin, hvor man altså kan blive klædt bedre på, inden man handler diamanter. "Egentlig skulle det have været en bog, men vi ville hellere give den væk ved at lægge den på nettet," fortæller Ulrik.



Vi har investeret meget i at knytte tætte bånd til kunderne

Når ting går godt og næsten kommer af sig selv, kan det jo være fristende at læne sig tilbage og blot nyde succesen. Men den fælde faldt Ulrik Hartmann ikke i: "Jeg har da været heldig at være i en branche, hvor mange af mine kollegaer har ligget lidt i dvale. Det har vi ikke gjort. Vi havde nogle gode økonomiske år fra 1997 og frem til finanskrisen i 2008. Vi brugte mange penge og ressourcer i disse år på at investere i at knytte tætte bånd til vores kunder."

Under krisen fortsatte vi med at investere i vores kunder. Og vi har kunnet konstatere, at det har været den rigtige strategi. Under hele finanskrisen har vi haft vækst. I 2012 kunne vi notere en stigning på 23% i salget til private. Så noget må vi jo gøre rigtigt," konstaterer Ulrik med et lille tilfreds smil om munden.

Vær ikke bange for at ansætte en, der er dygtigere end dig selv

Ulrik har ikke bygget sin virksomhed op alene. Han har også en stab af medarbejdere, hvoraf et par stykker har været med i mere end 20 år. Når man primært har livets uddannelse og ikke en længerevarende akademisk uddannelse, så kunne man måske godt gå rundt føle, at man mangler noget. Ulrik har da også indimellem savnet at have haft en tungere management uddannelse, men han har været god til at tilegne sig den nødvendige viden gennem læsning, sparring med andre og inddragelse af ekstern hjælp. Men vigtigst af alt er nok, at han ikke har været bange for at ansætte medarbejdere, der på nogle områder er dygtigere end ham selv. Ulrik supplerer: "Der er faktisk også fordele ved ikke at have en lang teoretisk uddannelse. Ting bliver mindre komplicerede."

I øvrigt kan man også lade sig inspirere af en medarbejder på udveksling ophold. Ulrik Hartmann har haft en af sine medarbejdere på et udvekslingsophold i en australsk juvelerforret-

ning. Den australske udvekslingsmedarbejder fortalte om, hvordan man hjemme på hans arbejdsplads hver uge holdt internt salgsmøde. Den idé har Ulrik taget til sig. En dag om ugen åbnes forretningen en time senere. Den time mødes alle sælgerne og udveksler erfaringer, ideer og inspirerer hinanden. Det har været en stor succes.

Det handler om at holde fokus

Jeg spurgte også Ulrik, om der var noget, han havde fortrudt undervejs, noget han gerne ville gøre anderledes. Efter en længere tænkepause, sagde Ulrik, at han nok ville have fokuseret noget tidligere. De første mange år kunne han godt sætte rigtig mange initiativer i gang, men det kan være svært at have tid til at give alle de forskellige initiativer tilstrækkeligt med energi og fokus. Ulrik fortæller: "Der er rigtig mange ting, der kan distrahere dig i løbet af en dag. Hvis ikke vi fokuserer, går dagen let med ingenting og med at slukke brande."



De senere år er han og resten af virksomheden blevet meget mere skarpe på at fokusere. "Vi er blevet rigtig dygtige til kun at sætte 4-5 projekter i gang og så til gengæld give alle projekterne fuld fokus," fortæller Ulrik. En gang om året tager hele virksomheden af sted på et 3-dages strategiseminar, hvor der arbejdes med at fastlægge det kommende års fokusområder. I år handler det om at lave mere opsøgende salg, etablering af et nyt CRM system (Customer Relation Management) og udbrede Pink diamanter i Europa. Hertil kommer et par projekter, som Ulrik af forretningsmæssige årsager ikke kan fortælle om.

Det kom til at handle meget lidt om krisen

Interessant nok havde jeg inden interviewet en forventning om at møde en leder, der virkelig havde kæmpet en brav kamp mod krisen og havde vundet. Men krisen kom faktisk til at fylde meget lidt under interviewet.

Ulrik Hartmanns måde at drive forretning er i stedet et eksempel på, hvordan man bygger sin virksomhed op, så den står solidt - også hvis der bliver krise. Den soliditet opnår man kun ved at have en fornuftig strategi, gennem et langt sejt træk, ved ikke at fristes til de hurtige løsninger, ved at have kundefokus og ved at sætte initiativer i gang, som kan give forretning og så på den lange bane. Det kan mange andre ledere godt lade sig inspirere af.

Om Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp 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, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.

Se mere på www.tegkamp.dk

2. Hvad er forbrydelsen? Hvem er offeret og hvem er skurken?

Et case baseret seminar om ledelse, samarbejde og konflikthåndtering.

Seminaret udspiller sig omkring en case, som starter således:

Gennem en periode modtager ledelsen i en virksomhed en række anonyme breve. Brevene omhandler problemer med stress, dårlig ledelse og dårligt samarbejde i en navngiven afdeling. Situationen udvikler sig og tingene er ikke altid, hvad de giver sig ud for at være. Det kan nogle gange være svært at se, hvem der er offeret og hvem der er skurken. Ligesom der indimellem træffes uheldige beslutninger, der får stor betydning for den videre udvikling.



Du kan læse mere om seminaret på www.tegkamp.dk

3. Pitstop for ledergruppen

Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.



Teglkamp & Co. tilbyder en optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg og debat omkring et vigtigt tema for jer.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

4. 5 skarpe til en leder

Susanne Taulbæk er HR-chef i Kvickly-kæden og ansvarlig for alle strategiske HR-aktiviteter i kædens 79 varehuse med ca. 8000 ansatte. Til maj skifter Susanne funktionen ud med jobbet som regionschef i Kvickly-kæden, hvor opgaven er at optimere og udvikle driften i region Sønderjylland/Fyn.

Susanne har en baggrund som linjeofficer i hæren. Susanne har arbejdet som ledelsesudviklingskonsulent på Forsvarsakademiet, hvor hun bl.a. har beskæftiget sig med koblingen mellem forsvarrets strategiske styring og ledelse samt uddannelse af forsvarrets topledere i strategisk ledelse og helhedsledelse. Susanne har endvidere haft operativ tjeneste ved bl.a. Prinsens Livregiment, Den Kongelige Livgarde, Hærens Officersskole og Den Amerikanske Centralkommando i Tampa, USA.

Uddannelsesmæssigt har Susanne en MPA fra Copenhagen Business School og privat er Susanne gift med Kim K. Hansen og har tre børn på 18, 15 og 11 år.

1) Hvorfor blev du leder?



Jeg tror, at min lyst til at blive leder først for alvor blev udviklet, da jeg kom ind i forsvaret. På det tidspunkt handlede ledelse meget om at kunne motivere og skabe følgeskab, hvor ledelse i dag i højere grad handler om at se de organisatoriske muligheder, at sætte klare mål og at medinddrage medarbejdere. Jeg kan især huske første gang, hvor jeg som ung delingsfører skulle oprette et af brigadens føringscentre. Den følelse det var, at dirigere "slagets gang" og få køretøjer, soldater og signalforbindelser på plads og kunne melde "klar", det gav mig et "kick", som fortalte mig, at jeg havde fundet min rette hylde. Jeg har de seneste 5 år arbejdet som henholdsvis ledelsesudviklingskonsulent og HR-chef og må erkende, at jeg savner ledelsesansvaret, hvilket er baggrunden for at jeg har valgt at blive regionschef og dermed igen få direkte linjeledelse.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Der er ingen tvivl om at den danske detailbranche i dag er under pres og det betyder i mit job, at vi hele tiden er nødt til at udvikle og forandre organisationen for at kunne skabe vækst og differentiere os fra det voksende discountmarked. Jeg tror ikke, at det i dag er muligt for en topledelse at overskue en stor organisation og få øje på alle de muligheder, der er til stede. Derfor er det i min optik nødvendigt at forandringer sker i et samspil med medarbejderne, så vi frigør det potentiale, der er i de yderste led. Personligt har jeg en ambition om, at vi kan skabe en innovativ kultur, hvor vi kontinuerligt optimerer organisationen frem for med mellemrum, at være nødt til at gennemføre de store drastiske organisationsforandringer. Det betyder således, at jeg er optaget af at løfte ledelseskvaliteten og ikke mindst skabe en interesse og lyst til at udvikle sig som leder. Mere konkret handlet det om at arbejde med innovativt købmandskab og ledelse, hvor vi genbesøger og optimerer alle processer, strukturer og ledelsesmæssige opgaver i varehusene.

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

Jeg prøver hele tiden at holde mig ajour og udvikle mig som leder gennem deltagelse i konferencer, workshops og ikke mindst gennem mit netværk. Jeg har et stort netværk af nuværende og tidligere kollegaer, konsulenter og studiekammerater, som jeg har mødt gennem årene og som jeg mødes med til en uformel "kaffesnak". For mig er et stærkt netværk essentielt for at kunne lykkes som leder i dag. Jeg ser det som en af mine styrker, at jeg er god til at netværke både internt og eksternt i organisationen og jeg er især optaget af at opbygge et bredt netværk fra andre dele af Coop, som er med til at perspektivere de områder jeg selv er ansvarlig for. Herudover starter jeg til efteråret på en specialdesignet uddannelse på CBS i strategisk ledelse i detailbranchen, da jeg godt kan mærke at jeg har brug for at få en dybere indsigt i udfordringer og muligheder i detailbranchen.

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

Mit personlige udgangspunkt som leder er nogle grundlæggende værdier, som er styrende for alle de relationer, som jeg indgår i. Den vigtigste værdi for mig er at være "et ordentligt menneske", som handler om at behandle andre mennesker med respekt og i en ligeværdig dialog. Generelt lægger jeg også vægt på en vis portion ydmyghed, og at en leder har modet til at turde tvivle og at være åben overfor for andres holdninger og meninger samt nysgerrig efter at udfordre egne antagelser. Det, tror jeg på, skaber et involverende lederskab. Jeg tænker også, at mod er en vigtig egenskab til at turde se muligheder, turde erkende egne svagheder og ikke mindst turde træffe svære beslutninger, når der er brug for det.

5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

I et overordnet perspektiv har transformationen fra at være ansat i en stor kompleks offentlig

organisation med mange modsatrettede agendaer til at være ansat i en stor privat organisation været en meget lærerig ledelsesudfordring, herunder især skiftet fra et fokus på den langsigtede politiske dagsorden til en kortsigtet hverdag som styres af bundlinjen. I den forbindelse har det overrasket mig, hvor mange udfordringer og problematikker som går igen på tværs af det offentlige og det private. På det personlige plan har min rolle som HR-chef været en meget spændende indslusning til det private arbejdsmarked. Kort tid efter jeg blev ansat, gik vi i gang med at analysere hele Coop hovedkontor m.h.p. at gennemføre en større organisationsændring og et kompetenceløft af organisationen. Jeg må indrømme, at det var meget lærerigt for mig, og jeg fik på kort tid et uvurderligt overblik over de forskellige forretningsområder i Coop og ikke mindst de tværgående processer.

5. Få en pejling på ledergruppen



En velfungerende dynamisk ledergruppe er en forudsætning for at skabe gode resultater i virksomheden. Hvis I gerne vil være det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden!

Ledergruppe-indikatoren kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

6. 2 ledelses bøger

I 2012 udgav Susanne Teglkamp 2 bøger om ledelse:

Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt sætter spot på ledergruppens arbejde og udfordringer.

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Nu kan du også få bogen som e-bog.

I den gode ledelses tjeneste udfolder Susanne Teglkamp de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse. Derudover har 23 ledere og konsulenter bidraget med deres kommentarer og erfaringer til de enkelte afsnit. Det er der kommet en inspirerende bog ud af.

Du kan læse mere og bestille bøgerne på www.tegkamp.dk



7. Hvordan bruger dine medarbejdere ny viden?

- Om at få læring i anvendelse og ud i organisationen

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co.



Der bruges mange penge på at sende medarbejdere og ledere på forskellige former for uddannelse. Men desværre hører man alt for ofte, at de enkelte ikke får brugt det lærte. Spild af god energi og af penge!

Men hvordan arbejder organisationer hen imod, at ny viden bliver sat i spil i hverdagen, og at den enkelte medarbejder bruger det, vedkommende har lært på diverse kurser og uddannelsesforløb?

Jeg var for nyligt på et seminar om, hvad forskningen viser om at få læring omsat til praktisk anvendelse (ved Nationalt Center for Kompetenceudvikling, Aarhus Universitet). Indledningsvis fik vi fastslået det, som mange frustrerede kursister allerede ved, nemlig at kun en begrænset del af al læring rent faktisk anvendes i praksis. Men det gode budskab var, at det kan gøres bedre!

Hvad er det så organisationer, ledere og medarbejdere skal være opmærksomme på for, om jeg så må sige, at få mest muligt ud af uddannelsespengene? Det er det denne artikel handler om.

Hvad understøtter og styrker at det lærte anvendes:

3 faktorer er vigtige, når man vil sikre læring og praktisk anvendelse af læring. Faktorerne nævnes i prioriteret rækkefølge med den vigtigste først: 1) mulighederne for at anvende det, man har lært 2) personen/de personlige faktorer og 3) undervisningen.

Om at anvende det lærte:

Det allervigtigste element i forbindelse med at sikre, at medarbejderne og organisationen som helhed får glæde af det lærte i praksis, er, at der allerede fra starten af et uddannelsesforløb tænkes i anvendelse: 1) Hvornår og hvordan skal det lærte anvendes! 2) Har vi et godt miljø for at anvende ny viden? 3) Tænker vi i opfølgning og hvordan?

Hvornår og hvordan får vi gang i at bruge ny viden?

Jo kortere tid der går, fra man har lært noget nyt - til man anvender det i praksis, jo bedre. Det vil sige, at ens arbejde skal give mulighed for at anvende det lærte hurtigst muligt, det giver endvidere en vigtig følelse af fremdrift, som er central for fortsat at bruge nye metoder, redskaber eller lignende.

Har vi et godt miljø for at anvende ny viden?

Hvad vil det egentlig sige, at en organisation har en læringskultur? Det vil sige, at den enkelte medarbejder rent faktisk tør sætte sig i en position, hvor vedkommende ikke nødvendigvis længere er ekspert men nybegynder. Det kræver åbenhed og tolerance overfor nye tilgange og overfor at begå fejl - og der skal være en velbegrundet tro på, at det nytter at gå nye veje. Uden support fra ledelsen, kolleger og underviser er det en meget hård kamp at få ny læring i spil i en organisation.

Tænker vi i opfølgning og hvordan?

Alt tyder på, at netop dette element har endda meget stor betydning for, i hvilken grad ny viden bliver anvendt i praksis. Her kan nævnes nogle gode velgennemprøvede metoder:

- Supervisering, coaching mv.
- Forskellige former for evaluering og erfaringsopsamling, logbøger, rapportskemaer mv.

Det gælder således om at fastholde læringsprocessen - og jo flere medarbejdere, man kan involvere på samme tid; fx sende på kursus sammen, jo større er chancen for at læringen 'bider sig fast i organisationen'.

De personlige faktorer:

Vi har en tendens til at gøre, som vi plejer, og når vi lærer noget nyt eller skal gøre noget anderledes, kan det virke som en trussel mod det, vi allerede gør (truer vores selvopfattelse).

Det betyder, at det er vigtigt for at få noget ud af undervisningen, at:

- Den enkelte selv erkender, at vedkommende har et behov for læring.
- Der er sat mål op for læringen, hvad er det rent faktisk 'jeg' skal kunne; husk at der er forskel på 'gerne at ville vide' og 'at ville gøre'.
- Folk tror på egne evner, 'jeg kan gøre dette', og at lederne derfor har fokus på at motivere og bakke op om læring.

Hvis undervisningen tager udgangspunkt i og respekterer det, folk allerede kan, medvirker det ofte til at mindske evt. modstand.

Undervisningen:

Underviseren skal selvfølgelig kunne sit stof og være en dygtig formidler. Organisationen skal herudover medvirke til at sætte underviseren ind i den verden han/hun underviser i, så læringen kan omsættes ikke alene til praksis (f.eks. ved realistiske eksempler/øvelser) men også til den virkelighed kursisterne befinder sig i.

Vigtige faktorer i undervisningen:

- Gå i dybden med få ting, frem for at læse en masse viden på - og skab mulighed for at øve og at gentage - gerne i kursistens arbejdssituation
- Undervisning skal skabe forståelse, således at kursisterne kan forklare, hvad de har lært og hvorfor - ikke bare gengive hovedtræk.



Det gode kompetenceforløb:

Et godt kompetenceforløb, hvor der både skabes læring og en praktisk anvendelse af læring, kræver således en gennemtænkt og gennemarbejdet proces.

Der spildes i dag megen tid og energi på at prøve at springe over 'hvor gærdet er lavest'. Men det gode budskab er, at det er muligt! - til glæde for organisationen og ikke mindst for medarbejderne, som så forhåbentlig ikke behøver sige 'Åh hh ikke nu igen'.

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

8. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed

½ dags seminar

Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads. Med dette halvdagsseminar lægger I grunden for en god feedback kultur på jeres arbejdsplads.

Læs mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk.



9. En ambitiøs vision er afgørende for virksomheden

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



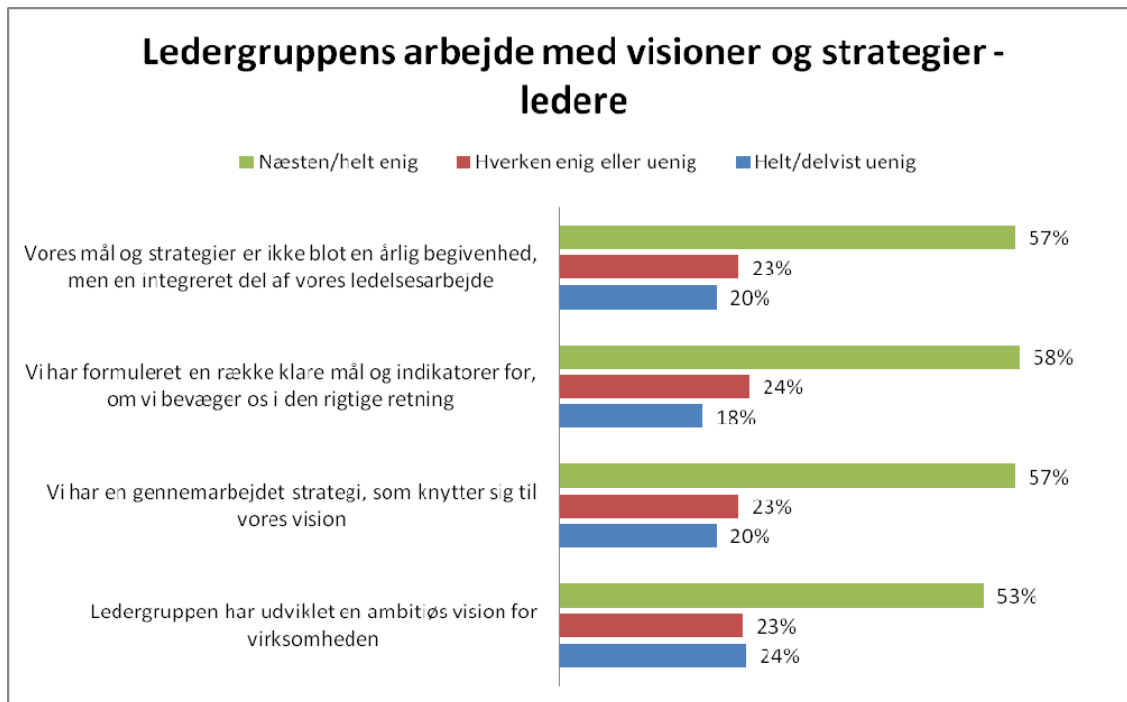
Teglkamp & Co har taget en temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Over 300 har deltaget i en internetbaseret undersøgelse. Det første delresultat af undersøgelsen foreligger nu.

Undersøgelsen viser tydeligt, hvor stor betydning der har for ledergruppearbejdet, om ledergruppen har formuleret en ambitiøs vision eller ej.

Kun halvdelen af ledelserne har udviklet en ambitiøs vision for virksomheden

I en tid hvor Danmark stadig slås med eftervirkningerne af en langstrakt finanskrise, skulle man tro, at langt de fleste ledelser brugte tiden på at udvikle en ambitiøs vision og følge op på den. Det er imidlertid ikke tilfældet. Kun godt halvdelen af de deltagende ledere mener selv, at man har udviklet en ambitiøs vision for virksomheden. Tilsvarende er det også kun halvdelen af ledergrupperne, der har en gennemarbejdet strategi, som knytter sig til visionen.

Resten eller lige knapt halvdelen af ledergrupperne har ikke udarbejdet en vision eller i hvert tilfælde ikke en tilstrækkelig ambitiøs vision for virksomheden. Det har betydning – endda stor betydning på en lang række områder.



Karakteristik af ledergrupper uden en vision

Ledergrupper, der ikke har formuleret en ambitiøs vision for virksomheden er ifølge dem selv karakteriseret ved:

- At ledermøderne sjældent opleves som energifyldte
- At lederne primært repræsenterer egen afdeling og ikke arbejder ud fra et helhedssyn
- At arbejdet i ledergruppen opleves som ineffektivt
- At lederne sjældent arbejder med strategiske spørgsmål i ledergruppen
- At lederne er dårlige til at kommunikere beslutningerne ud i organisationen og at medarbejderne derfor ofte er i tvivl om, hvad ledergruppen egentlig har besluttet.

Karakteristik af ledergrupper med en vision

Ledergrupper med en ambitiøs vision er derimod karakteriseret ved:

- At man kender hinanden rigtig godt
- At man udviser respekt for hinanden i ord og handling
- At man er gode til at udfordre hinanden konstruktivt
- At man har helhedssyn og er gode til at arbejde på tværs af organisationen
- At ledermøderne oftest opleves som energifyldte
- At lederne har en klar idé om, hvad de vil med ledergruppen
- At arbejdet med mål og strategier er en integreret del af ledelsesarbejdet i ledergruppen
- At ledergruppen arbejder effektivt
- De er gode til at kommunikere beslutningerne ud i organisationen og medarbejderne er derfor sjældent i tvivl om, hvad ledergruppen har besluttet.

Susanne Teglkamps kommentar

En ambitiøs vision for virksomheden gør det selvfølgelig ikke alene. Men vores undersøgelse giver en klar indikation på, at det godt kan svare sig at bruge noget tid i ledergruppen på at arbejde med visionen. En god gennemarbejdet vision er en god trækraft for arbejdet i ledergruppen og dermed også for drive virksomheden.

Inden man kaster sig over at arbejde med visionerne, er der dog lige et par andre ting, der skal være på plads først. Undersøgelsen giver også en god indikation på, hvor en ledergruppe skal starte, hvis den gerne vil sætte sig i stand til at kunne udarbejde en ambitiøs vision for virksomheden og føre den ud i livet.

Der er mange ting, der bliver meget nemmere, hvis man kender hinanden godt, har respekt for hinanden og i øvrigt er gode til at udfordre hinanden konstruktivt. Og at det er lige præcis disse elementer, kommer ikke bag på mig. Det er ofte tilstedeværelsen af disse elementer, jeg ser i de mest velfungerende ledergrupper.



Min anbefaling er derfor, at ledergrupper en gang imellem bruger noget tid på at komme nærmere hinanden personligt, kende hinanden dybere og forstå hinandens holdninger.

Om undersøgelsen

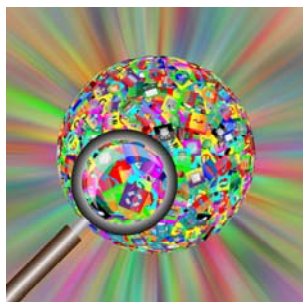
Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af årets først måneder. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 302 besvarelser, som fordeler sig således:

- 78 medarbejdere og 224 ledere heraf 50 direktører.
- 177 mænd og 156 kvinder
- 187 privatansatte, 96 offentligt ansatte og 19 virksomhedsejere
- 221 sidder selv i en ledergruppe og 81 sidder ikke i en ledergruppe

Resultatet er det første af en række, som vil blive publiceret løbende.

Om Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp 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, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012. Se mere på www.tegkamp.dk



10. De 5 meste læste artikler i april måned 2013

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i april måned:

1) Hvis du er dygtigere end din chef

2) Når medarbejderen tager af kassen

3) Ros, anerkendelse og feedback

4) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet

5) Loyalitet en case fra det virkelige liv

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk