

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

I dette nummer bringer vi resultaterne fra vores seneste undersøgelse om virksomheders håndtering af udfordringer. Ikke alle steder griber man det hensigtsmæssigt an.

Netop når man er udfordret, bør man tænke i forandringer. Vi bringer en artikel om Teori U – Otto Scharmers mesterværk af en bog inden for samfundsvidenskab og ledelse.

Og er din appetit på at udvikle dig inden for ledelse stor, så kan vi også tilbyde dig et helt nyt initiativ: Deltagelse i en studiekreds om ledelse.

Vi bringer også et spændende interview med CEO Karsten Dyhrberg Nielsen. Karsten hører til den nye generation af ledere, der ikke bare træder i de forrige topledere spor, men som træder sine egen spor.

I "5 skarpe til en leder" har Adm. direktør Ole Klaumann fra Linatex A/S overtaget stafetten.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Når krisen kradser, kryber ledelsen i ly – resultat af undersøgelse**
- 2. Ledelse i øjenhøjde – studiekreds**
- 3. Teori U – En appetitvækker**
- 4. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til? – Nyt kursus**
- 5. En moderne leder – interview med CEO Karsten Dyhrberg Nielsen fra NCB**
- 6. God ledelse kan ikke sættes på formel**
- 7. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 8. Køb en god bog**
- 9. Opslåede lederstillinger**

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

1. Når krisen kradser, kryber ledelsen i ly – resultat af undersøgelse

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



Når virksomhederne er udfordret f.eks. i forbindelse med en krise, kan det være ret afgørende, hvordan den øverste ledelse vælger at takle krisen. Teglkamp & Co. har netop gennemført en undersøgelse, der bl.a. viser bl.a. at ledelserne i en del virksomheder lukker sig om sig selv, når virksomheden er udfordret. Konsekvensen heraf er, at medarbejderne mister tilliden til og respekten for ledelsen.

Der kan herudover drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

Når krisen kradser kryber ledelsen i ly

Undersøgelsen viser, at der er en tydelig forskel på ledelsens adfærd, alt efter om virksomheden befinder sig i en krise eller om det går godt for virksomheden:

- Tilliden til ledelsen svinder. I de virksomheder, hvor det går godt, nyder ledelsen generelt medarbejdernes tillid. Der hvor krisen, hvor krisen har haft konsekvenser, vurderer hver 3. deltager, at ledelsen virker handlingslammet og flere end hver 3. deltager, mener at ledelsen handler i panik.
- Ledelsen kommunikerer mindre, når de er udfordret. Kun hver 7. deltager i kriseramte virksomheder vurderer, at ledelsen kommunikerer klart og tillidsvækkende mod godt hver 3. af de deltagere, hvor det går godt i virksomheden. Derimod mener hver 3. deltager i kriseramte virksomheder, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig har interesse – altså krisen. Hver 7. deltager i kriseramte virksomheder oplever, at ledelsen slet ikke kommunikerer, når den er presset.
- Involvering droppes under krisen. Så snart virksomheden virkelig udfordres, er der en klar tendens til at ledelsen lukker sig om sig selv. Medarbejderne udenfor den øverste ledelseskreds involveres mindre. Således oplever 6 ud af 10 deltagere, at de bliver involveret, når det går godt i virksomheden mod kun godt hver 3. deltager i kriseramte virksomheder. Medarbejderne vil rigtig gerne involveres. Således mener 4 ud af 10 deltagere i undersøgelsen, at de godt kunne bidrage til at finde løsninger.

Hver 3. afdelingschef er kritisk over for den øverste ledelse

Det er bemærkelsesværdigt, at mellemledere og afdelingscheferne i denne undersøgelse er ret kritiske overfor den øverste ledelse. Således mener mere end hver 5. mellemleder, at topledelsen virker handlingslammede og hver 3. afdelingschef mener, at ledelsen handler i panik.

Ligeledes er mellemlederne og afdelingscheferne også langt mere kritiske, når det kommer til topledelsens kommunikation omkring vanskelige situationer. Således peger mere end hver 4. mellemleder og afdelingschef på, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig interesserer.

At afdelingschefer og mellemledere stiller sig kritisk an over for den øverste ledelse, kan handle om, at de ikke føler sig involveret i tilstrækkeligt omfang.

Medarbejdernes potentiale udnyttes ikke

Selvom det i den sidste ende er et ledelsesansvar at håndtere virksomhedens udfordringer, er det ikke ensbetydende med, at ledelsen behøver at sidde alene med udfordringerne. Faktisk siger hver 3. medarbejder i undersøgelsen, at man mener, at man kunne bidrage til at finde løsninger. Men desværre bliver dette potentiale ikke udnyttet. Endnu værre er det, når virksomheden lader som om, man involverer medarbejderne, men ikke tager medarbejdernes input alvorligt. Den oplevelse sidder hver 10. af deltagerne med.

Kvinderne er mere kritiske over for ledelsen

Der er en markant forskel på deltagernes vurdering af ledelsen. Således er kvinderne langt mere kritiske i deres vurdering af ledelsens håndtering af virksomhedens udfordringer. Eksempelvis mener 33% af kvinderne, at ledelsen handler i panik mod kun 18% af mændene.

Når kvinderne er så kritiske, kan det skyldes, at kun godt en tredjedel af kvinderne oplever at blive taget med på råd mod halvdelen af de mandlige deltagere i undersøgelsen. Og når kvinderne tages med på råd, er der dobbelt så mange som mændene, der oplever, at deres input ikke bliver taget alvorligt.

Personlige kommentarer

Jeg synes det er rigtig ærgerligt, at mange ledelser vælger automatreaktionen, når virksomheden er i krise: De kommunikerer mindre, centraliserer beslutningerne og undlader at involvere medarbejderne. Rigtigt galt er det, hvis det bliver så topstyret, at næste ledelsesniveau føler sig holdt udenfor. Det er ærgerligt, for ledelserne går derved glip af det potentiale der ligger i medarbejdernes viden og ikke mindst vilje til gerne at ville bidrage til at finde løsninger. Det er afgørende at hele organisationen trækker med. Og det gør den kun, hvis ledelsen kommunikerer klart og relevant for medarbejderne.

Det er let nok at fortælle alle de gode historier, når alt tegner lyst og lykkeligt. Det er når virksomheden er udfordret, at ledelserne skal stå deres prøve som kommunikatører. Og her får man ikke top-karakter, hvis man forsøger at snakke udenom eller bare lukker helt i. Kommu-

Citater fra deltagerne:

"Der skæres ned uden tanke for organisationens videre overlevelse efter krisen."

"Medarbejdere på mit niveau er endnu ikke inddraget i særlig høj grad i ledelsens håndtering af krisen, vi hører kun rygter."

"Fortæl sandheden fra starten i stedet for at lyve og sige, at de nok skulle finde en løsning, og at der ikke blev nogen fyringer. Og stol på at mellemledere og medarbejder også kan bidrage med ideer til en løsning."

nikationen, det vil sige rettidig og troværdig information suppleret med dialog er et meget vigtigt ledelsesværktøj i krisetid.

En topledelse kan ikke egenhændigt bringe en virksomhed ud af krisen. Topledelsen opgave er netop ikke at klare ærterne selv, men at udpege retningen og få folk til at gå den udpegede retning. Det er selvfølgelig også topledelsens opgave at træffe de vanskelige beslutninger. Men de beslutninger skal føres ud i livet og det er her resten af organisationen kommer ind. Hvis organisationen har været involveret og haft mulighed for at komme med forslag til løsninger og disse input er blevet taget alvorligt, så er der langt større chance for, at få hele organisationen til at arbejde ansvarligt og konstruktivt for at få virksomheden igennem krisen.

Og så må vi ikke glemme, at krisen slutter på et tidspunkt. Når krisen er slut vil vi se medarbejdere i stort tal forlade de ledelser, der undervejs har håndteret krisen dårligt og dermed har mistet medarbejdernes respekt."

5 gode råd

1. Vær synlige. Det er vigtigt, at den øverste ledelse ikke trækker sig ind i direktionens lokalet og bliver der og arbejder. Usynlig ledelse skaber grobund for rygter og utryghed.

2. Kommuniker, kommuniker troværdigt og kommuniker fremadrettet. Der kan sjældent kommunikeres for meget i en krisetid.

3. Undgå automatreaktioner. Alt for mange er hurtige til at fyre og lukke aktiviteter ned. Der kunne være andre veje, f.eks. udvikling eller aktivitetsomlægninger.

4. Involver mellemlederne, det er dem, der skal føre beslutningerne ud i livet.

5. Involver medarbejderne, de vil rigtig gerne bidrage til virksomhedens overlevelse. Medarbejderne har oftest rigtig gode bud på, hvor man skal sætte ind. Det er jo dem, der er tæt på problemerne i dagligdagen.

Du kan downloade hele undersøgelsen på www.tegkamp.dk

2. Ledelse i øjenhøjde – Studiekreds om ledelse



Vi interesserer os for ledelse!
Gør du også det?

Ledelse i øjenhøjde - Studiekreds om ledelse

På 6 møder får du viden, inspiration, netværk og
erfaringsudveksling.
Læs mere på www.tegkamp.dk eller tilmeld dig her!

Vil du sætte ledelsesudvikling på din egen dagsorden? Har du lyst til at møde andre med samme interesse og lade dig inspirere? Har du lyst til at arbejde aktivt med refleksion omkring ledelse og med erfaringsudvikling? Så er denne studiekreds helt sikkert noget for dig! Vi har udvalgt relevante ledelsestemaer, vi sætter til diskussion! Deltag 6 torsdage fra kl. 13.30 – 16.00. Første emne er: Hvorfor er forandringsledelse så svært?

Læs mere på www.tegkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig studiekredsen.

3. Teori U – En appetitvækker

Anne Tang Thomsen er associeret konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursusbranchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere.

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



Et møde med Otto Scharmer

I marts 2009 holdt Otto Scharmer en forelæsning på CBS. Auditoriet var mere end fyldt og mange var allerede på forhånd blevet afvist! Og hvorfor så denne store interesse?

I 2007 udgav Otto Scharmer 'Teori U', som er anmeldt som et mesterværk indenfor samfundsvidenskab og ledelse. Et mesterværk, som yder stor respekt for den tradition den bygger på, og som allerede nu danner skole indenfor lederudvikling.

Så når auditoriet var fyldt var det ikke en tilfældighed, folk var kommet for at se og høre en mester, og selvom de 2 timer ikke gav tid til at komme i dybden med det 'U', som det hele handler om, så gav det en inspirerende smagsprøve.

Et møde med Teori U

Og hvad drejer Teori U sig så om? Teori U handler i meget brede træk om det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter fødes, hvor man slipper fortiden og hvor der tegner sig nye muligheder for fremtiden – for samfundet, for virksomheder/organisationer og for den enkelte. Den handler om fundamentale ændringer og om at lede ind i fremtiden samtidig med, at den opstår.

Teori U slår fast, at man ikke kan løse fremtidens udfordringer med fortidens løsninger! At finde nye muligheder kræver dog mod og vilje, og det kræver, at man som menneske og som leder tør bruge sig selv og tør være åben overfor nye veje og muligheder.

U'et kan beskrives som en meget personlig rejse, hvor det stærkeste redskab er en selv og hvor resultat afhænger meget af den måde, hvorpå man deltager på rejsen.

De 3 største hindringer for succes ligger i de 3 fjender: vanetænkning (at møde det nye med gamle mønstre), kynismen (at tage afstand til det nye), frygt (angst for at slippe det kendte)

3 hindringer, som skal overvindes for at skabe sand fornyelse!

En kort rejse gennem Otto Scharmers 'U'

U'et i 'Teori U' er på en gang et billede på og en mere konkret beskrivelse af rejsen den enkelte/en gruppe skal på, for at kunne se fremtidens muligheder og skabe de store fundamentale forandringer. Rejsen er delt op i 3 vel dokumenterede bevægelser:

Den første bevægelse går ned gennem U'ets venstre side, og den handler om at observere og være åben overfor nytænkning. Vi møder gerne nye problemer og udfordringer med fortidens løsninger, med Scharmers ord vi 'downloader'.

Dette kan i mange sammenhænge være nyttigt og effektivt, men giver ikke nye muligheder. For at kunne finde nye veje skal vi give os tid til at observere systemet og være åbne for, hvad der kommer.

Den anden bevægelse finder sted i U'ets bund, hvor det kræver stilhed og refleksion at arbejde det, vi har observeret og lade ny indre viden og nye ideer opstå.

Scharmer kalder det Presencing. Et ord han har sat sammen af de 2 ord Presence og Sensing, og som beskriver det øjeblik et menneske åbner sig, fornemmer og ser nye muligheder. Det er det i det øjeblik, hvor store forandringer bliver til - og bliver mulige.

Den tredje bevægelse går op ad U'ets højre side og handler om at udforske de nye ideer, se om de virker og eventuelt justere. Det er her man begynder at arbejde ud fra det nye og ikke ud fra, hvad man allerede ved og har. På vej op gennem U'et drejer det sig om at opnå resultater gennem praksis og strukturer.

Otto Scharmer som guide

Otto Scharmer er en spændende guide på rejsen gennem U'et. Han går i dybden med, hvad det kræver at komme igennem de 3 faser i U-bevægelsen og han giver ideer til, hvordan vi bevidst kan arbejde med Teori U – og meget, meget mere!

Dybest set inspirerer han til, hvordan vi alle kan gøre vores til, at store ledelsesbedrifter formes og nye muligheder opstår og bydes velkommen!

4. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til?

– Nyt kursus

Teori U er udviklet af Otte Scharmer og handler i meget brede træk om det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter fødes, og hvor der tegner sig nye muligheder for fremtiden. Den handler om fundamentale ændringer og om at lede ind i fremtiden.

Hvori består det nye? og hvordan adskiller det sig fra mere klassiske tilgange til forandringer? På kurset tager vi afsæt i de klassiske tilgange til forandringer og til forandringsledelse. Med udgangspunkt heri præsenterer vi nye tanker og tendenser på området, inden vi sætter fokus på Teori U. Konsulent Anne Tang Thomsen har tilrettelagt et spændende kursus.

Læs mere om kurset på www.teglkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig.

5. En moderne leder

- Interview med CEO Karsten Dyhrberg Nielsen

Af: *Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. ste@teglkamp.dk*

Karsten Dyhrberg Nielsen Nordisk Copyright Bureau, en virksomhed, som forvalter rettigheder for musikere i de nordiske og baltiske lande. Karsten er 41 år og er uddannet advokat og har en MBA i strategisk ledelse. Forud for sit nuværende job har Karsten bl.a. været partner i et advokatfirma og underdirektør i William Demant Holding A/S.

Vi ser lige nu en ny generation topledere, som ikke bare er kopier af de forrige topledere, men som træder deres egne spor. Topledere som på nogle punkter har et andet syn på ledelse og på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. CEO Karsten Dyhrberg Nielsen i Nordisk Copyright Bureau (NCB) hører til denne nye generation af topledere.

Ledelsesudfordringerne løses ikke ved at arbejde 80 timer om ugen

Da Karsten Dyhrberg Nielsen overtog posten som CEO i NCB i foråret 2008, vidste han, at det ikke ville blive nogen nem opgave. NCB administrerer reproduktionsrettighederne for de nordiske musikkomponister. I disse år er hele brugen af musik under kraftig transformation fra reproduktion i form af traditionelle CD'er til downloads af musik. Det betyder, at der skal tænkes helt nye forretningsmodeller. Udviklingen af en ny vision for NCB sammen en bestyrelse og ejere, som ikke har kunnet blive enige, har betydet, at der i lang tid har været usikkerhed om, hvilken retning NCB skulle gå. Det har været vigtigt, at denne usikkerhed ikke forplantede sig til medarbejderne i NCB. Der er altså arbejde nok til en ny CEO, men som Karsten Dyhrberg Nielsen siger: "Mine ledelsesudfordringer løser jeg ikke ved at ar-



bejde 80 timer om ugen! Jeg løser mine opgaver ved at tænke mig grundigt om, ved at være i tæt dialog med NCBs ejere, ved at være synlig og kommunikerende i organisationen og ved at have tillid til at opgaven lykkes med de ressourcer, der er til rådighed."

4 børn giver nødvendig distraktion

Selvfølgelig bliver Karsten Dyhrberg Nielsen påvirket af udfordringerne. Og det kan da også hænde, at han tager problemerne med hjem og ligger vågen om natten og spekulerer over udfordringerne. Men som Karsten Dyhrberg Nielsen siger med et grin: "Med 4 børn i alderen 0 til 9 år, så får jeg den nødvendige distraktion. Jeg kan bare ikke blive i problemstillingerne hele tiden."

Der er nu ikke kun børnene, der hindrer at udfordringerne på arbejdet kommer til fylde det hele. Karsten Dyhrberg Nielsen har rigtig god erfaring med at dyrke sport. I disse år bliver der trampet meget i pedalerne på mountainbiken. Og hvis det overhovedet kan lade sig gøre cykler Karsten Dyhrberg Nielsen også til og fra sin bopæl i Værløse og ind til kontoret i København.

Derudover nævner Karsten Dyhrberg Nielsen også, at han kan mærke at alderen trykker på den gode måde. Det vil sige, at hans efterhånden brede erfaringsgrundlag hjælper ham til at sætte tingene i perspektiv. Han bruger også kommunikation aktivt. Det hjælper ham meget at få sat ord på udfordringerne, drøfte det med kollegaer, med eksterne sparringspartnere og også med konen derhjemme i det omfang, der er tid til det.

"Jeg er meget bevidst om, at jeg har nogle fokuspunkter i min tilværelse. Det drejer sig om min familie, mit arbejde, sport og venskaber. Der skal være balance og plads til alle disse fokuspunkter. Jeg oplever det som at have flere ben at stå på. Det betyder, at går det mindre godt på et af mine fokuspunkter, så kan jeg søge hen på de andre fokuspunkter og hente energi der."

*CEO i NCB
Karsten Dyhrberg Nielsen*

Udfordringerne modsvarer mine kompetencer

"Det er helt klart på nuværende tidspunkt, at jeg oplever den bedste balance i mit liv," fortæller Karsten Dyhrberg Nielsen. Han fortsætter: "Da jeg arbejdede i advokatbranchen oplevede jeg, at arbejdet åd mere tid og ikke mindst mental energi, end jeg rent faktisk havde til rådighed. Når det hænger så godt sammen nu, er det fordi jeg oplever, at der er det rigtige match mellem de udfordringer, jeg har i mit nuværende job og den erfaring og de kompetencer, jeg har."

At være topchef giver frihed

Jobtilfredsheden er steget markant siden Karsten Dyhrberg Nielsen forlod livet som selvstændig advokat i et større advokathus og til at blive administrerende direktør i NCB. Han oplever en større frihed til at prioritere og til at bestemme, hvordan tingene skal gøres. I det nuværende job, oplever Karsten Dyhrberg Nielsen også, at hans menneskelige kompetencer i langt højere grad kan komme i spil og i øvrigt bliver værdsat.

Delt lederskab derhjemme

Når man er topchef på arbejdet, er man så også topchef hjemme? Eller overlader man hele lederskabet af familien til ægtefællen? For Karsten Dyhrberg Nielsen er det ikke et enten eller. Faktisk opererer de hjemme i hans familie med et delt lederskab. Det skal forstås på den måde, at den af ægtefællerne, "der leverer varen" i hjemmet også er den, der har lederskabet.

Og selvfølgelig er der mange ting, som ægtefællen klarer, men Karsten Dyhrberg Nielsen prioriterer også at være en del af sine børns liv, at tage barns 1. sygedag, at være med til børnefødselsdage, at lave aktiviteter sammen med sine børn.

Tillid er et væsentligt element i lederstilen

Både arbejdsmæssigt og privat er tillid et nøgleord i forhold til Karsten Dyhrberg Niensens lederstil: "Jeg bliver ofte mødt med udfordringer, hvor det ville være nemt for mig, at tage sagsbehandlerkasketten på og selv sagsbehandle på et detaljeret niveau. Det var jo typisk det, jeg gjorde som advokat. Hvis jeg gjorde det i mit nuværende job, ville jeg blive helt opslugt af arbejdet og det er ikke det, jeg ønsker. Det betyder, at jeg er nødt til at have tillid til, at andre kan løse opgaven. Det betyder også, at jeg tør ansætte folk, som er mere begavet end mig selv."

Karsten Dyhrberg Nielsen fortsætter: "Tilliden kommer også til udtryk i forhold til den måde jeg tænker børneopdragelse på. Jeg har tillid til at børn kan vokse op og blive de smukkeste mennesker, hvis man giver dem de rigtige vækstbetingelser. Det betyder, at man ikke skal gå og "klippe" børnene hele tiden. Selvfølgelig sætter jeg rammer og retning, men jeg bruger ikke mine kræfter på at tage kontrol over deres liv men på at vise dem, hvor højt jeg elsker dem. Børnene skal have lov til at udvikle sig og selv udfylde deres rum."

Prioritering er et andet vigtigt element

Når man har et arbejde, der bestemt kræver sit, har en kone og 4 børn, hvis liv man er en aktiv del af, dyrker daglig motion i form af cykling, så siger det sig selv, at en kraftig prioritering nødvendigvis må være til stede, da der ikke kan tilkøbes flere timer til de 24, der er i døgnnet. Som Karsten Dyhrberg Nielsen beskriver det: "Når man har mange gøremål og gerne vil meget, så er det nødvendigt at tænke over, hvordan man kan frigøre tid. En af måderne, hvorpå jeg kan få skabt mere tid, er at prioritere relativt hurtigt og nogen gange træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag og forlade mig på min mavefornemmelse. Jeg har accepteret, at resultatet ikke nødvendigvis bliver 100%. Men jeg har også erfaring for, at de sidste procent op til 100 ofte koster forholdsvis meget. For mig er det vigtigere at komme videre, at få tingene gjort eller få truffet en beslutning. Og den holdning gælder faktisk både i jobbet og i privatlivet."

Sagt om ledelse

Karsten Dyhrberg Nielsen har et klart billede på, hvad der kendetegner den gode leder:

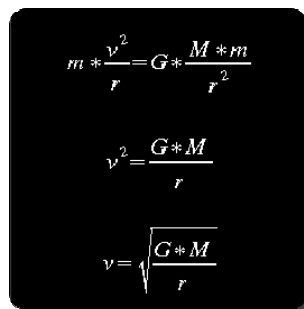
"Det der adskiller den dygtige topleder fra den mindre dygtige er ikke alene den intellektuelle kapacitet. Det er i langt de fleste tilfælde vigtigere, at kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt når beslutninger skal træffes, og at have en god fornemmelse for hvilke beslutninger, som kan træffes hurtigt og hvilke som kræver større grundighed og eftertænksomhed. Det lærte jeg i høj grad, da jeg arbejdede sammen med koncernchef Niels Jacobsen i William Demant."

*CEO i NCB Karsten Dyhrberg Nielsen
Til Teglkamp & Co.s nyhedsbrev 10.11.09*

6. God ledelse kan ikke sættes på formel

Ingenting kommer af kommer af ingenting. En velfungerende ledergruppe, der skaber gode resultater kræver fokusering på ledergruppens opgave og hårdt arbejde.

Gode ledergrupper \neq


$$m * \frac{v^2}{r} = G * \frac{M * m}{r^2}$$
$$v^2 = \frac{G * M}{r}$$
$$v = \sqrt{\frac{G * M}{r}}$$

Gode ledergrupper kan ikke sættes på formel

Gode ledergrupper kan ikke sættes på en formel, men tilstedeværelsen af nogle elementer er helt klart en god start for en god ledergruppe, der ønsker at skabe gode resultater:

- Godt kendskab til hinanden
- Tillid og respekt for hinanden
- Fuldstændig klarhed over, hvad der er ledergruppens mission
- En fælles tilgang til god ledelse
- En god arbejdsform og –disciplin i ledergruppen
- Refleksion og evaluering af arbejdet i ledergruppen
- Mod til at udfordre hinanden og arbejder i ledergruppen
- Klar kommunikation med ledergruppens interessenter.

Konkret designet udviklingsprogram

Ligesom mennesker er forskellige er ledergrupper det også. Derfor har Teglkamp & Co. ikke et fast udviklingsprogram, som alle ledergruppen skal igennem. Teglkamp & Co. har udviklet et hel palet af tilbud til ledergruppen, som kan sættes sammen i forhold til, hvad der giver mest mening og skaber størst værdi for den enkelte ledergruppe.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

7. "5 skarpe" om ledelse

Ole Klaumann (f. 1959). Civiløkonomisk uddannet, officer af reserven. Efter uddannelse i ØK videre løbebane indenfor salg, markedsføring og generel ledelse, herunder 5 år som adm. direktør for det skandinaviske datterselskab i en større, italiensk koncern. Siden maj 2009 adm. direktør for Linatex A/S, der er specialiseret i handel med og forarbejdning af teknisk plast til industrien.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg foretrækker at have fat i tøjlerne frem for at være he-sten. Jeg trives bedst ved at have indflydelse på egen situ-ation. Og så har jeg selv troen på - onde tunger ville må-ske sige "illusionen om" - at jeg rent faktisk kan gøre en positiv forskel i en lederrolle.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige ud-fordringer lige nu?

At få tilpasset "mit" firma til den nye virkelighed. Som så mange andre har vi fået nogle skrub under krisen, og punkt 1 er at få skabt balance i regnskabet. Når dét fun-dament er bragt i orden, skal vi i gang med en række til-pasninger over et bredt felt. Vi har heldigvis ikke nogen voldsomt nødlidende enkeltfunktioner, men både indenfor salg, administration og produktion skal vi geare lidt om. Så det er hele klaviaturet, der skal spilles på. Den største udfordring er nok at motivere medarbejderne til at deltage aktivt og konstruktivt i processen.



3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At tro at man er ufejlbarlig, og kan gå på vandet. Magtfuldkommenhed gør blind - jeg tror det er væsentligt at bevare en vis ydmyghed overfor opgaven og det ansvar, man har overfor eje-re og medarbejdere. Heldigvis har jeg min kone og nogle tilpas respektløse familiemedlemmer til at trække mig i frakkeskøderne, når jeg kommer for godt i gang.

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

Beslutningsevne og -lyst, handlekraft, ansvarlighed og ærlighed må være nødvendige forud-sætninger for at påtage sig et ledelsesansvar. Derudover er det min erfaring, at man kommer ret langt med sund fornuft, en nogenlunde stringent tankegang og evnen til at holde sig målet for øje - også, når du er under pres. Endelig kan man jo opstille et langt katalog over egen-skaber, der kræves i funktions- og situationsbestemte sammenhænge.

5) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Både Cæsar og Napoleon må have været nogle enestående personligheder, siden de i den grad kunne få deres omgivelser med sig og udrette så store bedrifter - ikke blot militært, men også i mange andre sammenhænge. Se f.eks. på Napoleon, der reformerede den civile franske for-valtning og lovgivning så dygtigt, at det blev et forbillede for hele verden, og langt hen ad ve-jen holder den dag i dag.

De er ikke svære at finde ledelsesmæssigt modbillede - et hastigt opslag i medierne giver rigeligt emner (ingen nævnt, ingen glemt)! Jeg synes, der er en udpræget tendens til at ville løbe fra ansvaret og konsekvenserne, både for de upopulære og de decideret fejlagtige beslutninger. Det gælder ikke blot i det private, den offentlige sektor og politikerne er skam også bredt repræsenteret i dét selskab. Man må igen konstatere, at succes'en har mange fædre, mens fiaskoen er et stedbarn. Men vil man have privilegierne og sole sig i rampelyset når det går godt, må man også stille op til øretæverne, når det går skidt.

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 eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



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:

[Projekteringsleder](#) Banedanmark

[Executive Assistant til Skykon A/S](#) Skykon A/S

[Sales Manager, Mice, Scandic Copenhagen](#) Scandic Hotels

[Driftschef](#) Falck Danmark A/S

[Chef til BankService](#) Pensam

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