

## NYHEDSBREV MAJ 2004

Kære læser!

Vi henter inspiration mange steder. Blandt andet ved at se hvordan andre gør og høre om deres erfaringer og holdninger. Dette er baggrunden for at nyhedsbrevet som noget nyt introducerer: "5 skarpe" om ledelse. I dette nummer besvarer direktør i Nykredit Lars Bo Stenqvist på fem spørgsmål om ledelse. Fremover vil en række andre ledere på forskellige niveauer og i forskellige brancher også stille op og dele deres erfaringer og holdninger til ledelse.

Herudover kan jeg også introducere en ny skribent på nyhedsbrevet – Bent Lynghard. Bent er en af Teglkamp & Co's samarbejdspartnere. Han har stor erfaring indenfor kapitalfremskaffelse og forretningsudvikling. Bent Lynghard introducerer i dette nummer den proces, som en virksomhed kan forvente at blive inddraget i, når den søger finansiering fra professionelle investeringsselskaber.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Mødeledelse – få mere effektive møder! - en artikel**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 3. Hvordan skaffer du kapital til virksomheden? - en artikel**
- 4. Er dit CV klædt på til kampen om samtalen? - et tilbud**
- 5. Overvejer I at indføre persontests – et værktøj**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@teglkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@teglkamp.dk)

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

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

### **1. Mødeledelse - få mere effektive møder!**

*Af Susanne Teglkamp*

Vi holder rigtig mange møder. Ofte går vi fra det ene møde til det andet. Det betyder, at der undervejs kan være meget lidt tid til forberedelse, meget lidt tid til refleksion og absolut ingen

tid til de medarbejdere eller andre der forsøger at komme i kontakt med os i løbet af dagen. Når dagen er omme og vi tager hjem fra arbejdet, kan vi nogle gange sidde med en fornemmelse af, at vi ikke fik udrettet noget - vi sad jo i møder hele dagen. Når møder er en del af vores arbejdsværktøj og ledelsesstil, så bliver møde management så meget desto mere vigtigt. Hvem af os har ikke deltaget i møder, hvor vi har følt, at det var spild af tid?

## Hvem skal med til mødet?

Inden man indkalder til et møde, bør man overveje en række spørgsmål. Allerførst, hvad er formålet med mødet? Kunne formålet ligeså godt opnås på en anden og mindre tidkrævende måde? Dernæst er det vigtigt, at det er de rigtige personer, der bliver inviteret med til mødet. Jeg har oplevet mange møder, hvor man for at være på den sikre side har indkaldt revl og krat. I stedet kan man overveje at indkalde folk til en del af mødet, f.eks. til at komme og redegøre for mere tekniske detaljer.

## De praktiske forhold

Et egnet mødelokale bookes på forhånd. Jeg ved at nogle virksomheder har gode erfaringer med at holde møderne stående. Disse møder bliver ofte væsentligt kortere end, når man først får sat sig godt til rette omkring et mødebord.

Skal man have noget at spise, kaffe, te og vand, så bør disse ting være på plads inden mødet starter. Hvis der er brug for overheadprojektor, flipover eller andre redskaber, så bør disse ting også være på plads og tjekket inden mødets start.

## Forberedelse af dagsorden

Der bør altid være en dagsorden for et møde. Det er mødelederens opgave at udarbejde en dagsorden, der opfylder formålet med mødet. Dagsordenen er samtidig et vigtigt styringsredskab for mødelederen til undervejs at fastholde formålet med mødet. Dagsordenen bør sendes ud til mødedeltagerne i tilstrækkelig tid inden mødet, så de kan nå at gøre sig nogle tanker og forberede sig.

I det hele taget sparer en god planlægning af dagsordenen også tid i forhold til selve mødeafviklingen. Jeg har deltaget i møder, hvor det efterhånden blev en joke, at vi aldrig fik nået de sidste 3 punkter. Hvis man derfor ville sikre sig, at punktet ikke blev behandlet, skulle man bare sørge for, at det blev sat sidst på dagsordenen.

## Udsendelse af materiale

Dernæst skal man afgøre, om der er noget materiale der skal udarbejdes og sende ud inden mødet. Et møde kan effektiviseres, hvis mødedeltagerne har haft mulighed for at sætte sig ind i problemstillingen og gøre sig nogle overvejelser og eventuelt selv indhente informationer inden mødet. For sent udsendt materiale medfører stor risiko for, at mødedeltagerne ikke når at få sat sig ind i materialet. Deltagerne kan være så uforberedte, at de reelt ikke er i stand til at træffe beslutninger, således at mødet må genoptages på et senere tidspunkt.

## Mødeledelse

Inden mødet går i gang udpeges en person til at tage referat. Desuden beslutes hvilken type referat, der skal udarbejdes. Alle deltagerne i et møde har selvfølgelig ½et medansvar for at mødet bliver afviklet på en konstruktiv og god måde. Mødelederen har dog en særlig forpligtelse til at sikre, at mødet forløber effektivt og på bedst mulige måde. Mødelederens vigtigste opgave under mødet er at styre dagsordenen, sikre at alle kommer til orde, trække konklusioner op undervejs samt sikre at der bliver truffet beslutning på de enkelte punkter. Hvis diskussionen undervejs kører af sporet, er det mødelederens opgave at få mødedeltagerne tilbage på sporet. Det er også mødelederens opgave at sørge for, at man ikke sidder og sagsbehandler under mødet.

## **Når deltagerne kommer for sent eller går for tidligt**

Mange mødedeltagere har en dårlig vane med enten at komme for sent til møderne, lige skal ordne noget under mødet eller gå før mødet er afsluttet. Trafikken ud og ind af mødelokalet er forstyrrende og med til at forlænge møderne unødigt. Her er det mødelederens opgave at indskærpe over for mødedeltagerne, at man som udgangspunkt er til stede under hele mødet. Til gengæld bør møderne også holdes så korte, at mødedeltagerne ikke behøver at rende fra mødet i utide. Et møde bør ikke vare meget længere end to timer. Hvis det er planlagt til at vare længere, bør der lægges en pause ind på 15-30 min, hvor vigtige telefonopkald kan besvares og hvor medarbejdere og kollegaer lige kan få afklaret vigtige spørgsmål.

## **Hvis deltagerne er uforberedte**

Nogle mødeledere vælger at bruge tid på at sætte uforberedte mødedeltagere ind i problemstillingen. Imens sidder de øvrige og bliver irriterede og spilder deres tid. Uforberedte mødedeltagere kan også skabe misforståelser og i det hele taget gøre det vanskeligt at få truffet beslutninger.

Jeg har med god erfaring praktiseret at stoppe møder, hvis jeg har fundet ud af, at flere af mødedeltagerne var uforberedte. Næste gang vi mødtes, var alle forberedte og det var de også på møderne fremover.

## **Mobiltelefoner er slukket under møderne**

Mobiltelefoner er selvfølgelig som udgangspunkt slukkede under mødet. Vigtige opkald er som regel ikke vigtigere end de - hånden på hjertet - kan vente til efter mødet. Men der kan selvfølgelig rent undtagelsesvis være et vigtigt opkald, hvor det er afgørende, at man besvarer opkaldet. I disse tilfælde starter man mødet med at gøre opmærksom på, hvorfor man har telefonen åben under mødet. Endnu bedre har man stillet telefonen om til en kompetent medarbejder eller kollega.

## **Efter mødet**

Mødereferat bør udarbejdes ret kort tid efter mødet, mens man kan huske, hvad de underlige notater på papiret egentlig betyder. Der udpeges en ansvarlig for udførelsen af hver beslutning. Næste gang man mødes i samme forum, er der sat tid af til at gennemgå referatet og tjekke op på at beslutningerne er blevet ført ud i livet eller er ved at blive taget hånd om.

Møde management er, som det fremgår af ovenstående, ingen videnskab. Det handler om almindelig sund fornuft, som vi desværre ofte er alt for dårlige til at bruge. Hvis man vil spare tid og effektivisere sine møder, så vil jeg anbefale, at man starter med at følge ovenstående ret enkle anvisninger.

## **2. "5 skarpe" om ledelse til Lars Bo Stenqvist**

**Lars Bo Stenqvist** – f. 1949, Direktør, Nykredit A/S. Nysproglig student, reserveofficersuddannelse, cand. merc. (A) beskæftiget med salg og marketing, generel ledelse og forretningsudvikling indenfor den farmaceutiske industri, detailhandel, luftfart, ejendomsformidling og -finansiering. Strategi- og lederkurser i ind- og udland.

### **1. Hvorfor blev du leder?**

Jeg kan bedst lide at styre mit eget liv! Som leder kan jeg påvirke min omverden og derved også mit eget liv. Ledelse er jo i høj grad at påvirke mennesker, organisation, strukturer og systemer til at bevæge sig i en ønsket retning.

Min første lederudfordring fik jeg i Forsvaret som 19-årig! I stedet for at "stå på række og holde kæft", fik jeg selv muligheden for at påvirke andre unge mennesker. Og som "ægte ..68'er" befandt jeg mig i en tid, hvor Forsvaret så småt begyndte at introducere nye ledelsesprincipper. Det var spændende, og en kæmpe udfordring!

## 2. Hvad er de største faldgruber for en leder?

De største faldgruber for dig som leder er, ikke at lytte til dine medarbejdere! Medarbejderne besidder detailkompetencer, som det er din opgave at samle til en stærk helhed. Og derfor må du som leder heller ikke forfalde til at gå i detaljer – gør du det, mister du overblikket. Det er som at sejle et skib! Går "skipper" fra broen for at deltage i mandskabets opgaver, kan skibet let komme ud af kurs!

Og så må du som leder ikke "spille en rolle"! Ledelse er ikke noget teater! Som leder skal du identificere dig med din ledelsesopgave!

Og endelig – lad være med at blive "politisk"! Det fører sjældent til andet end spild af tid!

## 3. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Som leder skal du først og fremmest være ærlig – og føre klar tale! Det giver gennemslagskraft. Og så ved din chef, dine kolleger og dine medarbejdere, hvor de har dig!

Og så skal du være menneskelig "rummelig"! Mennesker er forskellige - uddannelsesmæssigt, socialt og adfærdsmæssigt. Og det skal du som leder kunne rumme!

Og du skal behandle din chef, dine kolleger og dine medarbejdere ordentligt! Sådan som du selv ønsker at blive behandlet!

Endelig er bred videbegærlighed en god egenskab. Så udvikler du dig hele tiden!

## 4. Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Jeg er ikke så vild med ikondyrkelse! Af den enkle årsag, at "nobody is perfect"!

Men der er da eksempler på ledere i dansk erhvervsliv, som lyser mere end andre på stjernehimlen! Anders Dam – Jyske Bank – fører klar tale og tør, med gode og klare argumenter, gå mod strømmen! Og Lars Rebien Sørensen - Novo Nordisk – tager gerne en dialog med omverdenen, uanset om det er kritiske aktionærer eller analytikere, medarbejdere eller demonstranter! Og endelig kommer du jo ikke uden om "hr. Møller"! "Rettidig omhu" siger jo det hele!

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

Det er med ledelse, som med så meget andet! Det kræver lidt naturtalent, lidt lærdom – og så masser af træning! Så er du godt på vej!

Men grundlæggende skal du skaffe dig en god og alsidig uddannelse – hvad den kaldes, er mindre væsentlig! Og så skal du interessere dig for dine medmennesker!

Og gør så op med dig selv, hvad du synes er væsentligt som leder! Tænk på de chefer, du selv har eller har haft! Hvad gjorde de godt og hvad de gjorde de mindre godt? Saml evt. disse erfaringer i dine egne "Leveregler for god ledelse"!

Det kunne for eksempel være:

- Vær dig selv – spil ikke en rolle – du falder alligevel igennem på et tidspunkt!
- Vær ærlig – sig sandheden, men bevar god etik.
- Vær loyal overfor din chef, dine kolleger og medarbejdere – og ikke mindst dig selv. Det kan også indebære, at du af og til må sige de andre imod!
- Lyt til din omverden! Også dine medarbejdere – de besidder uanede ressourcer! ("Søg først at forstå, siden at blive forstået"! Citat "7 gode vaner").

- Vis dine medarbejdere tillid! Deleger! Også de spændende ting! Du er nødvendigvis ikke den bedste til alting!
- Påskøn dine medarbejders indsats – ros offentligt – ris bag en lukket dør!
- Fejl er tilladt, også blandt dine medarbejdere – hvis de lærer af det! Og vedkend dig, hvis du selv tager fejl! Det giver respekt!
- Vær forandringsparat – og gå selv forrest!

I ledelseslitteraturen kan du hente masser af inspiration til ovennævnte. Bare kom i gang!

### 3. Hvordan skaffer du kapital til virksomheden?

*Af Bent Lynghard*

Små og mellemstore virksomheder, der gerne vil vækst eller generationsskifte, står ofte over for spørgsmålet om at skaffe kapital til at finansiere disse tiltag. For at tiltrække kapital er det nødvendigt, at virksomhederne forbereder sig grundigt, og at man kender både sine stærke og svage sider og møder med en realistisk plan, før man kontakter de potentielle investorer.

Hvordan kan man som virksomhed forberede sig på mødet med kapitalen, så der fra første færd etableres et frugtbart samarbejde med investorerne? I det følgende fokuseres på, hvorledes investeringselskaberne arbejder og hvilket materiale en virksomhed bør udarbejde, før den henvender sig til et ventureselskab, en långiver eller andre finansielle aktører.

Investorerne arbejder ud fra en nøje fastlagt proces, som sikrer en effektiv og ensartet behandling af de enkelte investeringsforslag. Hver investor har sine egne metoder, men der er i det store og hele tale om variationer over et standardforløb bestående af en indledende screening efterfulgt af analyse, due diligence og kontraktforhandling inden den endelige aftale kan indgås (closing).

1. **Screening:** Her vurderes det om virksomheden ligger inden for investors fokusområde og om forretningsplanen er konsistent og beskriver en perspektivrig investeringsmulighed. Vurderingen er i de fleste tilfælde alene baseret på skriftligt materiale i form af en forretningsplan eller et executive summary herfra.
2. **Analyse:** Hvis den indledende vurdering er positiv, begynder investor en mere dybtgående analyse af investeringsmuligheden. Der fokuseres navnlig på følgende forhold:
  - Har virksomheden en stærk ledelse, der har klare og realistiske visioner for fremtiden, og som evner at føre dem ud i livet.
  - Har virksomheden et idégrundlag, der matcher ledelsens visioner om fremtidig vækst.
  - Er indtjeningen baseret på en klar forretningsmodel, der afspejler at virksomheden tilfører værdi til alle de led af værdikæden, som dens produkter eller ydelser indgår i.
  - Hvem er kunderne?
  - Markedsbeskrivelse og konkurrentanalyse
  - Hvad er unikt?
  - Produkter og teknologi.
  - Referencekunder og partnerskaber.
  - Budgetter for resultat, balance og likviditet.
  - Investeringens størrelse og prissætning.

- Er der klare exitmuligheder (for egenkapitalinvesteringer).

Fasen foregår som en dialog mellem virksomheden og investor, og der arbejdes frem mod en gensidig forståelse mellem investor, virksomhedens ledelse og de eksisterende ejere.

Investor vil typisk identificere nogle kritiske nøgleområder, som underkastes en nærmere analyse, og investor kan vælge at tilknytte andre interne og eksterne rådgivere på opgaven. Det er også i denne fase, at de kommende samarbejdsrelationer mellem virksomhed og investor afprøves.

Hvis parterne ved afslutningen af analysefasen er enige om at gå videre i samarbejdet, bekræftes aftalen i et "Term Sheet", der opstiller rammebetingelserne for investeringen og omfanget af den efterfølgende due diligence. Et Term Sheet indeholder ofte en aftale om en tidsbegrænset eksklusivitet for den pågældende investor.

3. **Due diligence:** Er en systematisk og kritisk gennemgang af virksomhedens forhold, der skal sikre investor mod ubehagelige overraskelser, som kunne være opdaget inden aftalens indgåelse. Gennemgangen omfatter typisk virksomhedens historiske og nuværende resultater, budgetter og estimater, pengestrømme, markeder, produkter, kunder, konkurrencemæssig position, skatteforhold, personaleforhold, miljøforhold samt regnskabs- og informationssystemer.
4. **Kontraktforhandlinger og closing.** Der udarbejdes aftalegrundlag bestående af aktionæroverenskomst, vedtægter, ansættelseskontrakter med ledende medarbejdere og andre nødvendige dokumenter, hvorefter handelen indgås (closing).

Det samlede forløb strækker sig erfaringsmæssigt over 6-9 måneder, og stiller betydelige krav til virksomhedens ledelse. Det anbefales derfor, at ledelsen forbereder sig grundigt, inden man tager kontakt til investorerne og at man trækker på den nødvendige ekspertise enten hos et bestyrelsesmedlem eller ved at tilknytte en ekstern rådgiver med erfaringer fra løsning af tilsvarende opgaver.

## 4. Er dit CV klædt på til konkurrencen om samtalen?

Hvordan kommer man igennem nåleøjet og kommer til en samtale? Det handler bl.a. om at skrive et CV som skiller sig positivt ud fra de måske 200 andre ansøgere i bunken. Få tjekket og optimeret dit CV for 1.000 kr.

For yderligere oplysninger kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## 5. Overvejer I at indføre persontest?

Vil I forbedre jeres ansættelsesprocedure, have et godt værktøj til karriereudvikling eller til at sammensætte det rigtige team? **Teglkamp & Co.** forhandler testsystemet Reflector. Prøv uforpligtende persontesten og få en fornemmelse af testens styrker.

For yderligere oplysninger kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)