

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2016
13. årgang
Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Nogle kalder det et ledelsesgrundlag andre et ledelseskommisorium. Hvad man end kalder det, er formålet ofte det samme: at få placeret ledergruppen i det univers – den virksomhed – ledergruppen arbejder med og for. Det handler første artikel om i dette nyhedsbrev.

Skal du starte på et nyt job eller skal du modtage en ny kollega? Uanset hvad, er starten rigtig vigtig. Vær en god kollega og tag godt imod den nye – du har selv været ny en gang. Er du ny på jobbet, kan du selv gøre meget for at få en god start. Læs mere og hent inspiration.

Jeg byder også velkommen til Lars-Christian Brask, professionel bestyrelsesformand. Lars-Christian stiller op til 5 skarpe til en leder.

Vidste du, at vi i Danmark har en lille gruppe entusiastiske amatører, der har som sit erklærende mål, at sende en mand ud i rummet? En raket opsendelse i sommers – dog uden mand – var en fiasko, der blev betegnet som en succes. Læs et af indlæggene fra min blog.

Jeg vil gerne slå et slag for: "Riges bedste mænd". Med inspiration fra Kong Valdemar Sejrs i 1200-tallet inddrager vi virksomhedens medarbejdere i at finde løsninger på centrale udfordringer.



God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Ledelsesgrundlaget
2. Fusioner og forandringsledelse i praksis!
3. Når der kommer en ny kollega
4. Riges bedste mænd!
5. 5 skarpe til en leder
6. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
7. Susannes Blog – Når fiasko er en succes!
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. Mest læste artikler i august måned

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

1. Ledelsesgrundlaget

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



En ledergruppe er ikke bare en ledergruppe, den indgår i en sammenhæng og har en legitimitet i kraft af det opdrag, den har fået fra bestyrelsen eller fra en overordnet ledelse. En del ledergrupper har imidlertid ikke et tilstrækkeligt klart opdrag eller en tilstrækkelig klarhed over deres ledelsesgrundlag – det mandat man har - hvorfor man er sat i verden. Et uklart ledelsesgrundlag kan give anledning til konflikter i ledergruppen og til uklar ledelse ud i organisationen.

Hvad er et ledelsesgrundlag?

Nogle kalder det et ledelsesgrundlag andre et ledelseskommisorium. Hvad man end kalder det, er formålet ofte det samme: at få placeret ledergruppen i det univers – den virksomhed – ledergruppen arbejder med og for. En ledergruppe er ikke sin egen opfindelse. Den er sat i verden for noget. Den har en mission. Den mission skal ledergruppen som regel ikke opfinde selv. Missionen knytter an til den type af virksomhed, den opererer i.

Hvem ejer ledelsesgrundlaget?

Skal et ledelsesgrundlag have kraft, er der ikke en enkelt ejer af det. Et ledelsesgrundlag bør være et grundlag, der ejes af hele ledergruppen og er kommet frem ved fælles indsats. Det betyder dog ikke, at der er fuldstændig frit slag. Med mindre der er tale om en ejerledelse, vil en ledergruppe altid arbejde med reference til en overordnet ledelse enten i form af en bestyrelse, en direktion eller anden form for organisatorisk overordnet ledelse. Et ledelsesgrundlag kan ikke være i strid med den overordnede ledelses ønsker. Det vil på et tidspunkt give problemer.

Selvom det som udgangspunkt bør være et fælles produkt, vil ham eller hende, der sidder for bordenden have en lidt større vægt. Man kan således ikke forestille sig en majoritet af lederne i ledergruppen "stemme" et ledelsesgrundlag igennem, som chefen for bordenden ikke er enig i. Omvendt vil det også være problematisk, hvis chefen for bordenden trykker et ledelsesgrundlag igennem på trods af modstand fra de øvrige ledere i ledergruppen. En leder er jo kun leder, hvis der er nogen, der vil følge ham.

Er der en enkelt leder, der ikke kan eller vil følge ledelsesgrundlaget, kan konsekvensen være, at den leder må gå, hvad enten det er frivilligt eller man bliver tvunget til at gå.

Hvad indeholder ledelsesgrundlaget?

Et ledelsesgrundlag siger typisk noget om de rammer ledergruppen opererer i, hvad der er det helt overordnede formål med ledergruppens virke, og hvilke opgaver, ledergruppen er sat i verden for at løse. Derudover kan ledelsesgrundlaget suppleres med en række andre elementer, som f.eks. en vision for ledergruppens virke, de ledelsesmæssige værdier og fokusområder for ledelsen de næste 1-2 år.



Ledergruppens vision

En virksomhed bør have en vision, der rækker ud i fremtiden. Indenfor

rammerne af virksomhedens vision kan ledergruppen formulere en selvstændig vision for ledergruppens virke.

Skal en ledergruppe overhovedet have sin egen vision – kan den ikke nøjes med virksomhedens? Jo der står ingen steder, at en ledergruppe skal have sin egen vision, men det kan give rigtig god mening. For det første skaber det energi at formulere, hvad man gerne vil arbejde hen imod. Selve processen er som regel med til at skabe fælles fodslag og til at sætte lidt pres på ledergruppen for at løfte sig fra det meget operationelle og driftsorienterede til et mere strategisk niveau.

Hvis en ledergruppe ikke bare skal være virksomhedens fremmeste administratorer, kan en vision for hvad det er, man vil opnå som ledergruppe, give et stort løft til gavn for hele virksomheden.

Ledergruppens ledelsesværdier

Ledelsesværdierne er en beskrivelse af de holdninger, der ligger til grund for ledelsesudøvelsen. En ledergruppe der leder ud fra de samme grundholdninger står meget stærkere som gruppe og vil også kunne lede mere entydigt og konsistent ud af gruppen. Derfor er det en god idé at få talt sig ind på fælles ledelsesværdier. Det er vigtigt at det ikke blot bliver en række floskler, som man let kan forfalde til, når man arbejder med værdier. Det er vigtigt, at man får talt sig ind bag værdierne og får givet dem kød og blod. At man får beskrevet, hvordan værdierne rent praktisk udleveres i dagligdagen.

Det kan hænde, at man faktisk ikke kan blive enige om, hvad der er de væsentligste værdier. Der kan være udtryk for nogle helt grundlæggende forskellige holdninger og prioriteringer blandt medlemmerne af ledergruppen. På den måde kan det blive en lakmus prøve på, om man reelt set skal fortsætte samarbejdet eller om vejene må skilles for en eller flere medlemmer i ledergruppen.

Ledergruppens fokusområder

Hvis man virkelig vil opnå store resultater, skal man ikke sprede sin indsats ud til alle sider - så skal man fokusere. Det samme gælder for ledergruppens indsats. Jeg kan derfor anbefale, at ledergrupper som en del af ledelsesgrundlaget vælger 3-5 områder ud, som skal have ledergruppens særlige fokus de næste 1-2 år. Et fokusområde bør jævnlige være på ledergruppens agenda ellers giver det ikke meget mening at udpege det som fokusområde.



Er ledelsesgrundlaget et internt dokument?

Ledelsesgrundlaget er som udgangspunkt ledelsens eget dokument. Selvom ledelsesgrundlaget er skrevet til og for ledergruppen, skulle det gerne have en sådan karakter, at det kan tåle at se dagens lys. Ledergruppen skulle gerne kunne stå ved deres eget grundlag. Det er samtidig et vigtigt signal til medarbejderne om, hvad de kan forvente af deres ledere. Der er således meget der taler for at offentliggøre ledelsesgrundlaget. Når det så er sagt, er det også vigtigt at holde fast i, at ledelsesgrundlaget bare et produkt af det, der er det allervigtigste – nemlig selve processen med at skabe ledelsesgrundlaget.

Artiklen er et uddrag fra et af kapitlerne i bogen: Ledergruppen i udvikling af Susanne Teglkamp.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme

på 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Fusioner og forandringsledelse i praksis!

Jeg har lagt sidste hånd på min kommende bog, som er planlagt til at udkomme sidst i oktober. Men I kan allerede nu booke mig, hvis I vil have inspiration til at håndtere fusioner og/eller forandringsprocesser.



Kontakt mig på mail: ste@tegkamp.dk eller på mobil 21602999

3. Når der kommer en ny kollega

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



Indimellem får vi en ny kollega. Og hver gang sker der noget. Det kan være udfordrende, men er heldigvis oftest en kilde til ny inspiration. Hvordan det går, når der kommer nye kollegaer, handler dels om, hvor man som ny træder ind i gruppen og dels hvordan vi modtager vores nye kollega.

Når du er ny kollega

Når du starter på en ny arbejdsplads, skal du være forberedt på, at I lige skal se hinanden an og lære hinanden at kende og du skal finde din plads i gruppen. Som ny kan du selv gøre meget for at få en god start.

Stik fingeren i jorden

Det er jo et ret banalt råd – ikke desto mindre er det et ret godt råd, at man som ny lige giver sig lidt tid til at finde ud af, hvad det er for en arbejdsplads, hvordan relationerne er kollegaerne imellem, hvordan man omgås hinanden, herunder få en fornemmelse af de uskrevne spilleregler.

At stikke fingren i jorden behøver ikke at tage så lang tid. Det handler om, at du i starten slår antennerne ud, lytter og observerer og ikke er alt for forhoppet på at gøre et godt indtryk og positionere dig selv.

Tænk over attituden

Man skal ikke underspille sig selv og de kompetencer, man kommer med. Men det er altid fornuftigt at gå til noget nyt med en vis portion ydmyghed og respekt.

At melde sig ind i fællesskabet

Det kan virke lidt kunstigt i starten, men det har stor betydning, at du signalerer, at du mentalt melder dig ind i det nye fællesskab. Det kan have stor psykologisk betydning, at du f.eks. spørger, "hvordan plejer vi at gøre det her" i stedet for "hvordan plejer I at gøre det her".

Tag godt imod en ny kollega

Nogen gange kan jeg undre mig over hvor lidt energi, der bruges på at tage imod en ny kollega. Det er som om, vi selv har glemt, hvor meget nyt, man skal forholde sig til, når man starter et nyt sted. Det er ikke nogen rar start, hvis den nye kollega oplever, at man har glemt, at han eller hun skulle starte den dag. Hvis ikke der er forberedt noget overhovedet.



Hvis I vil give en god start til en ny kollega, kan I overveje følgende:

- Tag den nye kollega under armen og fortæl, hvordan de praktiske forhold er. Gør opmærksom på, at den nye kollega bare kan stille jer alle de spørgsmål, der dukker op. Der er ikke nogen dumme spørgsmål. I har også selv været nye en gang.
- Tag jeres nye kollega med rundt og præsenter ham eller hende i organisationen. Husk også at tage kollegaen med til frokost i den første tid.
- Husk at alt er nyt for jeres nye kollega. Lad være med at tale indforstået men brug lidt tid på at fortælle forhistorierne.
- Få jeres nye kollega til at føle sig velkommen gennem almindelig imødekommenhed og venlige smil. Der skal så lidt til, for at man føler sig velkommen og det har så stor betydning.

Med håbet om en god velkomst og en god start til alle nye kollegaer!

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

4. Rigets bedste mænd!



Gør som Kong Valdemar Sejr gjorde i 1200-tallet.

Det er ikke nødvendigt at opfinde nyt, når man kan lade sig inspirere af historien og sætte det ind i en nutidig kontekst. I 1241 inddrog den danske konge Valdemar Sejr bl.a. Rigets bedste mænd, da han gav Jyske Lov. Saml gode kræfter omkring jer til at udvikle løsninger til vigtige udfordringer i virksomheden.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Rigets_bedste_maend.pdf

eller kontakt mig på mail: ste@tegkamp.dk eller på mobil 21602999

5. 5 skarpe til en leder

Lars-Christian Brask: Jeg er i dag bestyrelsesformand for syv selskaber fra bygge & entreprenørbranchen over IT til biler. Min ledelseserfaring kommer primært fra mange år i finansverden, hvor jeg bl.a. har været direktør for Bank of America, UBS, Merrill Lynch samt ejet min egen investeringsbank i London. Min første ledelseserfaring fik jeg som relativt ung i en idrætsklub og senere også som iværksætter og selvstændig i pop og rock koncertarrangør-branchen. Jeg sidder også i byrådet for Venstre i Roskilde og er Folketingskandidat i Roskilde kredsen.

1) Hvilke er dine ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Den største udfordring lige nu for mig - som leder - er at bedømme, hvor tungt jeg skal træde på speederen og hvor meget reaktionstid, jeg behøver for at evt. nå bremsen mht. investeringer, ansættelser og udvikling medarbejdere i jagten på vækst.

IT (u)sikkerhed og de voldsomme forandringer her er også noget, jeg holder skarpt øje med og jeg tænker meget over, hvordan vi udviser rettidig omhu.

Talent tiltrækning og udvikling er en konstant udfordring, som "bare" er et spørgsmål om hvor meget og hvor hurtigt alt afhængig af den økonomiske situation.



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

Jeg er født nysgerrig og derfor er information og inspiration fra seminarer, kurser, dagligdagen, litteratur og netværk måden, som jeg holder mig skarp og udvikler mig. Jeg tænker altid på, hvad læreringen er af det ene eller det andet.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Det farligste for en leder er, at ikke forsøge at forstå mulighederne. Du skal dog også huske at forholde dig til evt. trusler. Det vigtigste er at forstå, hvad dine kunder har og/eller får behov for.



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

Jeg har haft en håndfuld chefer, som har været til stor inspiration. Jeg har også haft to, som absolut ikke har været det, men det har der - for mig - været en stor læring i. De har alle bidraget på hver deres måde, så jeg har valgt og fravalgt det bedste og det værste fra dem. Jeg vil ikke fremhæve en enkelt, men der er et par, som forstod at give mig ansvar og muligheder. Det forsøger jeg også at gøre med de talenter, jeg ser og leder i dag.

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

Som ny leder skal du suge så meget som mulig viden og erfaring til dig. Begå fejl - mens du ikke er kommet for højt op i systemet - og lær af dem. Tænk over, hvad læringen er af dine beslutninger og raffiner din måde at gøre det på med erfaringerne.

Lyt, mærk efter, beslut tiltag, udfør beslutningerne og ikke mindst; så skal du gøre det med de relevante resultater.

6. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf

7. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på www.tegkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Når fiasko er en succes!

Vidste du, at vi i Danmark har en lille gruppe entusiastiske amatører, der har som sit erklærede mål at sende en bemanded raket ud i rummet? Og det er ikke det rene tankespind. Jeg var så heldig at møde og tale med et par stykker af dem på min ferie på Bornholm aftenen før, de som et led i deres raketprogram, skulle sende en raket afsted fra havet ud for Bornholm.

Gruppen (Copenhagen Suborbitals) har de sidste 3 år brugt tid – meget tid – på at bygge den raket, som altså skulle opsendes dagen efter. Raketten var et led i et større program, der i den sidste ende skal munde ud i en bemanded flyvning i rummet. Og ja, de har allerede adskillige, der står i kø for at være den første mand, der sendes ud i rummet, når de inden for de næste 10 år gerne skulle være så langt i udviklingsprogrammet.

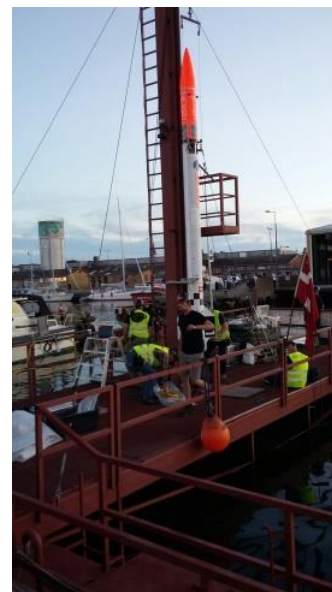
Det var en lun sommeraften og der var hektisk aktivitet nede på havnen i Neksø. En stor pram, som fungerede som en affyringsrampe og raketten lå klar ved kajen - klar til næste morgen at blive bugseret ud på havet og sendt op. De sidste tests blev foretaget – alt var klar til opsendelse næste dag. Vi stod så tæt på, at vi næsten kunne klappe raketten. Selvom de havde travlt, så tog de entusiastiske raketbyggere sig alligevel tid til at tale med os.

Selve raketten var vel ikke mere end 5 meter høj. Den har kostet 250.000 kr. at bygge og en allerhelvedes masse tid. Målet med denne opsendelse var at sende den 5 kilometer op i luften i en fuldstændig kontrolleret bane og få den ned igen i et helt stykke.

Opsendelsen blev filmet og med 10 minutters forsinkelse vist live på nettet. Vi holdt vejret, da der blev sagt "lift off" og så skete det. Raketten løftede sig fra affyringsrampen og lavede en meget flot opstigning. Vi sad og havde næsten ikke trukket vejret af spænding. Og lige som vi skulle til at ånde lettet op, så skete det! I 1,5 km. højde tabte raketten fart for at gå i stå, vende snuden nedad og i rasende fart styrtede ned i havet.

Jeg havde jo forestillet mig, at raketbyggerne ville være grædefærdige. For raketten kom jo ikke op i de 5 kilometers højde som planlagt, og crashet i havet havde ikke just været godt for raketten, selv om de fik den bjerget. Men nej, det var faktisk meget svært at spore mere end blot en lille ærgrelse. En af deltagerne forklarede, at det primære mål var at få afprøvet det nye styresystem, der skulle sikre en lige opstigning – og det fungerede jo fuldstændigt perfekt. Så det var bestemt en succes. Og så glædede de sig til, at de skulle hjem og analysere og bearbejde data. De havde fået en masse vigtig erfaring, som ville komme til gavn, når den næste raket skulle sendes op.

Jeg synes, at det var meget lærerigt, at møde disse entusiastiske mennesker. For det første havde de et ambitiøst mål. For det andet lod de sig ikke slå ud af modgang. For det tredje



vendte de modgang til læring. For det fjerde tror de på projektet. For det femte arbejder alle sammen mod det samme mål.

Det bliver spændende at følge dem. De skal nok få sendt en mand i rummet!

I kan følge dem på www.copsub.com

8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

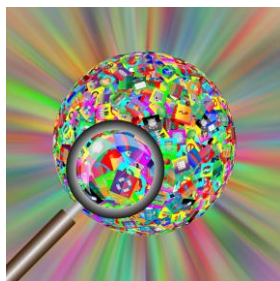


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Den ultimative ledertest – Gå offline!
- Når Fiasko er succes
- Hallo! ... Er der nogen derude?
- Giver du andre lov til at stjæle din tid og din arbejdsglæde?

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

9. Mest læste artikler i august måned



De mest downloadede artikler i august måned var:

- 1) Personlig gennemslagskraft gør livet nemmere
- 2) Hjælp – sommerferien er slut!
- 3) Du Får, hvad du forventer
- 4) Hvordan kan man kende en leder?
- 5) Er du også træt af MUS?

Du kan læse dem og 100-vis andre artikler og undersøgelser på www.teglkamp.dk