

NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.800

Kære læser!

Det er heldigvis ikke hverdagskost, at medarbejdere udsættes for chefer, der bedriver Management by Fear. Men når det sker, er det en alvorlig sag, som har store omkostninger for den, det går ud over. Læs i den første artikel, hvad du skal gøre, hvis du bliver udsat for en sådan chef.

Jeg vil gerne slå et slag for vores nyeste tilbud til ledere, der gerne vil ændre medarbejderuddannelse fra en omkostning til en gevinst. Inviter dig selv og dine kollegaer på et 2-timers seminar og få helt konkrete værktøjer med hjem – lige til at implementere.



I dette nummer byder vi velkommen til Katrine Terkelsen Roelsgaard, medstifter og partner i Frugtformidlingen Aps. Katrine svarer på 5 skarpe til en leder.

Også i dette nummer kan de læse en række smægsprøver på nogle de mange små korte indlæg, jeg poster på LinkedIn til inspiration og refleksion. Følg mig på LinkedIn, hvis du gerne vil læse med løbende.

Jeg har gennem årene skrevet flere hunderede artikler. Nogle af dem kan godt tåle et gensyn. I dette nummer kan læse eller genlæse: Management og leadership.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Når chefen bedriver Management by Fear
2. Lederseminar: Uddannelse af medarbejdere – sådan bliver en omkostning til en gevinst!
3. Karriererådgivning - hvor skal du hen og hvordan?
4. Korte refleksioner
5. Pitstop for ledergruppen
6. 5 skarpe til en leder
7. 5 enkle spørgsmål - Afgør om I er en ledergruppe eller blot en gruppe af ledere!
8. Guld fra arkivet – Management og leadership
9. De 5 mest læste artikler i marts 2017

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

1. Når chefen bedriver Management by Fear

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



”Jeg skulle have søgt væk meget hurtigt, da jeg opdagede at min nye chef bedrev Management by fear”, fortalte en leder mig for nyligt. Men han reagerede som de fleste mennesker gør, han tænkte i første omgang, at det måtte være en fejl og noget han bildte sig ind. Han forsøgte at gøre sig lidt mere umage og sikre, at der ikke er noget i hans arbejde, som chefen kunne falde over. Men det var der selvfølgelig. Der er altid noget en sådan chef kan finde og falde over. Han begyndte at holde sig under radaren for at undgå at påkalde sig chefens opmærksomhed. Men selvfølgelig kan man ikke skjule sig. Den type chef kan altid spotte et svagt byttedyr og hvis han har udset sig dig i den rolle, så skal han nok spore dig.

Lederen fortalte videre, at det bare blev værre og værre. Selvom han prøvede at være på forkant og regne ud, hvad der skulle til for at undgå at påkalde sig chefens utilfredshed og vrede, så fandt chefen alligevel altid noget, han ikke var tilfreds med. Chefens reaktion var uforudsigelig. Nogle gange var det ydmygelse i det offentlige rum andre gange var det totalt ignorering. Chefen undlod at informere ham, stillede uklare opgaver, traf beslutninger bag om ryggen og gjorde det på alle måder vanskeligt at udfylde lederjobbet. Lederen mistede efterhånden alt selvtillid og selvværd og kunne til sidst ikke lavet et ordentligt stykke arbejde. Nu troede han heller ikke mere selv på, at han kunne levere arbejdet.



Og denne sørgelige historie endte selvfølgelig med, at chefen fyrede ham for ikke at udføre et ordentligt stykke arbejde. Men spørgsmålet er, om det havde behøvet at ende sådan?

Det skal du ikke gøre

Hvis du bliver udsat for en chef, der bedriver psykisk terror, er der nogle ting, du i hvert tilfælde ikke skal gøre. Du skal ikke forholde dig afventende og regne med, at det går over af sig selv. Det gør det som regel aldrig. Og begynd heller ikke på at give tilbage med samme mønt. Chefen der udsætter medarbejderne for den slags ledelse har mange års erfaring og modstand vil bare ægge ham yderligere.

Skab dig rum til at tænke klart

Vi reagerer vi ofte med vantro og bliver på en måde paralyseret som en hare fanget i lyskeglen fra en bil. Det bedste råd jeg kan give er at flytte dig ud af lyskeglen altså få lidt afstand til chefen, så du kan se og tænke klart. Realitetstjek hvad der sker og chefens adfærd med andre i stedet for at gå med det selv.

Flyt dig

Lad være med at tro, at du kan holde til det eller vente på at chefen flytter sig videre til et andet job. Der kan gå meget lang tid og risikoen for, at du stille og roligt bliver tappet for energi, kræfter og selvtillid, er meget stor. I de fleste tilfælde handler det om at flytte dig ud af lyskeglen og komme væk hurtigst muligt, inden du bliver kørt over af en sådan chef.

Tag ikke dine oplevelser med dig

Har du været udsat for en chef, der har udsat dig for Management by fear, så lad være med at tro, at alle chefer er sådan. Det er de ikke! De kan være almindelige dårlige ledere, men det er trods alt sjældent, at vi oplever chefer, som vi i den mest renlivede form vil kalde psykopater.

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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

2. Lederseminar: Uddannelse af medarbejdere – sådan bliver en omkostning til en gevinst!



Uddannelse er en ledelsesopgave - og ikke noget, der alene kan overlades til HR.

Undersøgelser viser, at de fleste organisationer kun får ca. 20 % af investeringen i kurser og uddannelse retur. En af årsagerne er, at lederne mangler viden og værktøjer til at arbejde effektivt med at få læring omsat til praksis.

Få sammen med dine lederkollegaer konkrete værktøjer lige til at gå hjem og implementere.

Læs mere på: [http://www.tegkamp.dk/Saadan bliver en omkostning til en gevinst.pdf](http://www.tegkamp.dk/Saadan_b bliver_en_omkostning_til_en_gevinst.pdf)

3. Karriererådgivning - hvor skal du hen og hvordan?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

4. Korte refleksioner

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg. Nedenfor får du et par smagsprøver:

Om at tage mavefølelser alvorligt

”Jeg har efterhånden lært, at tage mine mavefølelser alvorligt”, fortalte en leder mig forleden. Det giver mig anledning til en række spørgsmål: Hvor meget kan vi stole på vores mavefølelse? Kan den også tage fejl? Stoler vi på andres mavefølelser? Hvorfor/hvor ikke? Hvad er mavefølelse egentlig for en størrelse?



Mavefølelse kan være svært at sætte ord på. Er det en 6. [gut feeling, gnosis, intuition] sans, instinkt, et levn fra vores fjerne fortid? Mavefølelsen trænger sig på, når vores analyser og rationelle tanker ikke er tilstrækkelige. De kan ikke hamle op med mere eller mindre erkendte følelser, som eksempelvis spænding, glæde, utryghed.

Min erfaring er, at vi altid skal tage mavefølelser alvorligt som et signal om, at der er noget, vi bør undersøge nærmere. Men vi skal ikke udelukkende træffe beslutninger på mavefølelser. Vi skal i et ligeværdigt samarbejde inddrage både vores hoved og mavefølelse i vigtige beslutninger og ikke lade den ene af 'parterne' få overtaget.

Om at have for lidt at lave

”Det er rædselsfuldt, jeg bliver simpelthen drænet for energi. Jeg har alt for lidt at lave i mit job,” fortalte en leder mig for nyligt. Nogle vil måske slå det hen som lidt af et luksusproblem i en tid, hvor mange klager over at have alt for meget at lave. Men det kan faktisk opleves lige så stressende at have for lidt at lave.

Jeg oplever, at opgaverne er ulige fordelt på mange arbejdspladser. Nogle har for meget at lave og andre alt for lidt. Når den situation opstår, handler det ofte om dårlig eller fraværende ledelse – en ledelse, som ikke har nogen følelse af, hvordan medarbejderne er arbejdsbelastet. Dertil kommer en dårlig kultur, hvor man ikke taler åbent om det.

Om overload af materiale til ledermøderne



”Tænk de mødes en gang om ugen i direktionen og til hvert møde er der op til 1000 siders materiale”, undrede en leder sig over forleden. Måske er det ikke helt så mange sider, men alligevel er der mange ledergrupper og bestyrelser, der skal forholde sig til en enorm mængde skriftligt materiale til hvert møde. Spørgsmålet er, om de alle får læst materialet igennem til møderne. Spørgsmålet er også, om det er rigtig brug af ledergruppens tid? Jeg tror det ikke.

Det er sundt en gang imellem at stoppe op i ledergruppen og forholde sig

til, hvordan man kan gøre mest gavn for virksomheden og hvilken form møderne skal have som en konsekvens heraf.

Følg mig på LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/susanneteglkamp/>

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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

5. 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.

Få inspiration udefra for at sætte gang i den interne udvikling på arbejdspladsen. Til det formål tilbydes en række inspirerende oplæg af 1-2 timers varighed, f.eks.:

- Fra gruppe af leder til ledergruppe
- Få bedre og mere effektive møder
- Militær ledelse – hvad kan vi lære af det?

Se flere forskellige forslag til pitstopmøder her:

http://www.tegkamp.dk/Pitstop_for_ledergruppen.pdf



6. 5 skarpe til en leder

Katrine Terkelsen Roelsgaard er medstifter og partner i Frugtformidlingen Aps.

Frugtformidlingen blev stiftet i 2003, og laver formidling og events for fødevarerbranchen under sloganet VIDEN OM RÅVARER – GLÆDE VED BORDET. Læs mere på www.frugtformidlingen.dk.

Katrine er PB i ernæring og sundhed og HD i Organisation og Ledelse. I dag beskæftiger virksomheden 11 årsværk, som er fordelt på 6 fuldtidsstillinger og resten er studentermedhjælpere. Dertil kommer samarbejde med en række freelancere.

1. Hvorfor blev du leder?

Det har aldrig været et mål i sig selv for mig at blive leder. Det vigtige har været at skabe et arbejdsliv med spændende og varierede arbejdsopgaver indenfor et meningsfyldt felt og at skabe en sund og bæredygtig forretning. Og for at lykkes med alle de ting, så har det vist sig, at ledelse er helt centralt at interessere sig for – måske endda det allervigtigste. Både at påtage sig lederrollen og arbejde konstant med ledelse som et begreb, som vi snakker om i virksomheden. Vores faste medarbejdere er alle ledere i en eller anden forstand, når de udfører deres arbejde. For hinanden, vores studentermedhjælpere, deltagere på vores kurser og events osv. Vi og vores medarbejdere er selv kernen i vores produkt, og vi har ikke nogen berettigelse i markedet hvis ikke vi konstant interesserer os for at have dygtige, tillidsfulde, motiverede, ansvarlige medarbejdere.



2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Som eventbureau har vi en sæson, hvor arbejdspresset er ujævnt fordelt hen over året. Der er perioder, hvor arbejdspresset er meget stort, og perioder hvor det er mindre. Det at holde motivation og arbejdsglæde højt i de forskellige perioder, samt at fastholde dygtige freelancere er meget vigtigt for os.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?



Noget, som jeg tror præger mange af os, som er ejerledere og er startet som iværksættere, er risikoen for at synes at det er nemmere, hvis man lige gør det hele selv. Fordi det har man jo gjort engang. Og det kan være svært at give slip og uddelegere opgaver, kundekontakter, projekter, ansvar. Hvis man ikke får givet rigtig slip, men hele tiden synes man kan løse opgaven bedst eller har en mening om hvordan det skulle være gjort, så kan det være ret svært at være medarbejder. Det er en kunst at uddelegere godt og tillidsfuldt.

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

Jeg synes at åbenhed og tillid er vigtige egenskaber. Jeg lægger stor vægt på at alle i virksomheden skal vide, hvad der sker i forretningen. Ikke på den måde, at alle skal kende hver en detalje om alle projekter. Men alle bevæggrunde skal være tilgængelige, og en medarbejder skal føle, at maskinrummet er åbent og at tingene giver mening.

Da vi fik ansatte i virksomheden begyndte jeg at læse HD i organisation og ledelse for at styrke mine ledelsesmæssige kompetencer, og min underviser sagde en af de første dage: Her lærer du ikke hvordan du bliver en god leder, men du lærer at der er utrolig mange perspektiver på ledelse. Så siden har jeg tænkt at det vigtigste er, at jeg er mig selv som leder, og at der ikke er en bestemt teori man kan følge, og så bliver alt godt.

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

Jeg tror, at man skal prøve ikke at tage titlen og sig selv alt for alvorligt som leder, og acceptere at man lærer hele tiden, og handle ud fra de værdier, som man selv og virksomheden har.

Det er ok at tage fejl – man kan altid indrømme og undskylde hvis der er grund til det, og det er bedre at lære noget nyt, end at være bange for at begå fejl. Søg hjælp og rådgivning hos kolleger, og tag flere perspektiver ind.

7. 5 enkle spørgsmål

Afgør om I er en ledergruppe - eller blot en gruppe af ledere!



5 enkle spørgsmål! Mere skal der ikke til for at give jer en indikation på, om I er en gruppe af ledere eller en ledergruppe. Om I er det ene eller det andet gør en verden til forskel for de resultater, I skaber for virksomheden og for samarbejdet i gruppen. Med jeres svar på de 5 spørgsmål får I samtidig en klar indikation på, hvor I skal sætte ind.

Nu er du måske blevet nysgerrig på, hvad det er for 5 spørgsmål? Men for en gang skyld lægger jeg ikke bare det hele ud på nettet. Til gengæld vil jeg gerne give dig de 5 spørgsmål samt en uddybning, hvis du sidder i en ledergruppe og vil tage et møde med mig.

Kontakt mig på mail ste@teglkamp.dk eller på telefon 21602999

8. Guld fra arkivet!

Flere hundrede artikler er det blevet til gennem årene. Nogle artikler kan godt tåle et gensyn. Jeg har udvalgt en artikel, som jeg mener godt kan tåle et gensyn selvom du måske har læst den i sin tid.



Management og leadership

God ledelse indeholder efter min mening en passende balance mellem management og leadership. Går man på internettet på søgemaskinen Google og søger på henholdsvis Management og leadership, giver management lidt over 1 milliard hits og leadership "kun" 134 millioner hits. Udover at der altså på verdensplan er skrevet ufatteligt meget om de to begreber, så siger forskellen mellem antallet af hits også noget om den prioritering, de to ledelsesbegreber har. Vi bruger generelt langt mere tid på management, end vi gør på leadership.

Definition af management og leadership

Selvom vi ikke helt har nogle dækkende begreber på dansk for management og leadership, så er det faktisk muligt at give en ret enkel definition af de to ledelsesbegreber.

Management handler om, hvad vi gør, hvordan vi gør det, hvornår vi gør det og med hvor meget vi gør det. Management handler med andre ord om at styre mod et mål.

Leadership handler om, hvorhen vi skal og hvorfor skal vi derhen. Leadership handler med andre om at lede mod en vision.

Det ene duer ikke uden det andet

God ledelse handler ikke om et enten eller. Det handler om at udøve både god management og godt leadership. Det ene duer ikke uden det andet.

Forsvaret er et eksempel på god management og for lidt leadership. Forsvaret er en organisation, der i mange år har været toptunet til at forsvare Danmark mod et angreb fra Østeuropa. Men virkeligheden har efter mures fald været, at det ikke gav ret meget mening. Danmarks bedste beskyttelse har udviklet sig til at være med til at skabe/bevare fred i verdens brændpunkter. Først nu forholder man sig til, hvorfor og hvorhen det danske forsvar skal bevæge sig. Man udøver leadership.

At have visioner

Leadership handler om at lede mod en vision. Hvor meget det betyder at have en vision, kan man se ud af en undersøgelse fra Harvard Universitet. I 1960'erne spurgte en Harvard professor ca. 1.500 elever, hvorfor de var på Harvard. 200 svarede, at de havde en vision, de ville realisere. 1.300 svarede, at de ønskede succes. 20 år senere foretog professoren en opfølgende undersøgelse. Det viste sig, at ud af de 1.500 studerende, var 150 blevet mangemillionærer. 149 af dem, der var blevet millionærer tilhørte gruppen, der havde en vision. Kun én kom for den gruppe, der ønskede succes.



Der er altså ingen vej uden om hvis vi vil have succes som ledere og skabe gode resultater for virksomheden. Vi må ind og arbejde med vores visioner. Det handler ikke blot om at få formuleret nogle ord på et stykke papir. Det handler om at have en livskraftig vision, som gennemsyrrer alle medarbejderes handlinger i virksomheden.

Good to Great

Selvom den efterhånden har nogle år på bagen, kan jeg stadig anbefale bogen: Good to Great skrevet af den amerikanske forfatter Jim Collins. Det er en god bog at blive klog af, hvis man vil komme lidt nærmere på begrebet god ledelse. Jim Collins satte sig for, sammen med et forskerhold, at undersøge de virksomheder, som havde taget springet fra at være gode virksomheder og til at fremvise fantastiske resultater og opretholde disse resultater i en periode på mindst 15 år. Ud af de 500 største virksomheder i USA opfyldte kun 11 kriterierne.

Nu kunne man tro, at der stod genier i spidsen for de fantastiske virksomheder. Men det viste sig ikke at være tilfældet. En fantastisk virksomhed er afhængig af en fantastisk ledergruppe. Genier bygger sjældent fantastiske ledergrupper, alene fordi ikke behøver dem. De kan selv. De skaber sig en organisation af hjælpere. Problemet opstår som regel først i den situation, hvor geniet går! Så er der ingen til at føre virksomheden videre.

Lederne i de fantastiske virksomheder var først og fremmest karakteriseret ved:

- Ydmyghed og viljestyrke

- Gode til at vælge efterfølgere, som kunne opretholde succes. Lederne i de jævne virksomheder brugte ikke energi på at finde den rigtige efterfølger. Mange ledere kørte endda svagere ledere i stilling som efterfølgere for derved selv at komme til at stå i et bedre lys.
- En påfaldende beskedenhed. De fantastiske ledere tog aldrig selv personligt æren for succesen men tilskrev det teamet
- Urokkelig beslutsomhed om at gøre det, der skal gøres.
- Og ægte arbejdsomhed og flid.

Undersøgelsen viste også, at det ikke var nogen speciel fordel at have en karismatisk leder i spidsen for virksomheden, snarere tværtimod. En karismatisk leder kan være en hæmsko for at den ubehagelige men nødvendige sandhed kommer frem i lyset.

At forholde sig til god ledelse

Ledelsen er meget afgørende for medarbejdernes engagement og dermed også afgørende for virksomhedens resultat. Derfor er det så vigtigt at forholde sig til hvad ledelse er og ikke mindst hvad god ledelse er.

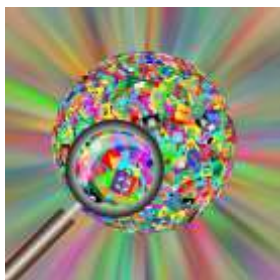
Som ledelse bør man løbende stoppe op og diskutere:

- Hvad er god ledelse hos os?
- Er vi gode nok til management, dvs. gør vi de rigtige ting, gør vi det effektivt nok og får vi de resultater vi gerne vil have?
- Hvor gode er vi til leadership? Ved vi hvor vi skal hen? Eller med andre ord - har vi en krystalklar vision for vores virksomhed? Er visionen lige så krystalklar for medarbejderne? Kan vi forklare helt enkelt, hvorfor målene og visionerne, ser ud som de gør?

Hvis man i ledelsen arbejder med ovenstående spørgsmål, så er man godt på vej til at udøve god ledelse og dermed også opnå gode resultater.

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

9. De 5 meste læste artikler i sidste måned



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af marts måned 2017:

- 1) 5 ting du kommer til at fortryde i din karriere
- 2) Beslutningsdygtig leder søges!
- 3) Det kræver god ledelse at få et team til at fungere godt
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?

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