

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

### INDHOLD

1. Gab! – endnu et kedeligt møde
2. Riv siloerne ned!
3. Kend dig selv!
4. Kører din karriere på skinner?
5. Tænk – Tast – Tal! – og andre korte refleksioner
6. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
7. Guld fra arkivet – Hjælp sommerferien er slut!
8. De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

## 1. Gab! – endnu et kedeligt møde

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)



Er møder også en stor del af din dagligdag? Synes du indimellem, at du går til alt for mange møder og at der kommer alt for lidt ud af al den tid, du bruger på møderne? Selvom det er en ringe trøst, så er du ikke ene om at have den oplevelse. Vi taler og skriver om det, men gør sjældent mere end nogle halvførkølede forsøg på at få bedre, mere energifyldte møder, der rent faktisk fører til noget.



Nogle gange skal der ikke så meget til for at optimere møderne. Brug nedenstående 5 spørgsmål som afsæt til at forbedre møderne.

### 1) Hvad skal vi mødes om?

Hvis ikke vi har et klart formål med at mødes og en helt konkret agenda, så går der meget let snak i den. Det kan selvfølgelig være meget hyggeligt, men det fører sjældent til noget. Møder uden klar agenda tager som regel også længere tid end møder med en klart formuleret dagsorden.

### 2) Hvem skal deltage på mødet?

Bare fordi vi plejer at mødes i den samme gruppe, er det ikke sikkert, at det hver gang giver mening, at det er de samme, der skal deltage i mødet. Hver gang der indkaldes til et møde, bør mødeplanlæggeren se på dagsordenen og kun indkalde dem, der har noget at bidrage med eller som det i øvrigt er relevant for.

### 3) Hvor lang tid skal vi sætte af til mødet?

Møder tager ofte den tid, der er sat af til det. Mødeplanlæggeren bør fra gang til gang ud fra dagsordenen vurdere, hvor meget tid, der bør afsættes til de enkelte punkter. På den baggrund ved man hvor lang tid, der skal sættes af til mødet.

### 4) Hvad skal der komme ud af mødet?

Hvad mødes vi for? Er det for at orientere hinanden eller forventes det, at vi har truffet en beslutning, når mødet er slut? Det er vigtigt at mødeplanlæggeren har tages stilling til dette inden mødet og kommunikeret det ud til de øvrige mødedeltagere. Så ved alle, hvad der forventes af dem.

### 5) Hvad skal der ske efter mødet?

Fint så har vi tilbragt et par timer sammen, diskuteret en masse ting og vist nok også truffet nogle beslutninger. Tiden er gået, måske er mødet endda gået lidt over tid, så alle har siddet lidt på pinde. Vi haster videre til næste møde, så snart mødet er afsluttet. Det vi ikke nåede eller glemte at beslutte var, hvem gør hvad og hvornår efter mødet. Har vi ikke det på plads er der ret stor chance for, at der ikke rigtig sker så meget mellem møderne. Derfor husk, inden I går fra hinanden, at beslutte hvem der gør hvad og hvornår, det skal være gennemført.

Godt møde!

Vil du gerne evaluere dit møde og hente inspiration, kan du gå ind her:

[https://response.questback.com/teglkampco/moedeevaluering\\_ny](https://response.questback.com/teglkampco/moedeevaluering_ny)

**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.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 2. Riv siloerne ned! – 2 angrebsstrategier

Kom til åbent inspirationsmøde den 4. oktober

Susanne Teglkamp og Mette Dahl Juelner udfordrer silotænkning, og inviterer dig inden for til en spændende, relevant og udfordrende formiddag. Du får anvist nogle konkrete veje til hvordan I kan nedbryde siloer og du kommer hjem med nye værktøjer til at styrke det tværfaglige arbejde. Vi sætter fokus på: Ledelse og kommunikation, ledergruppens virke og virksomhedens fælles grundfortælling og DNA.



Læs mere her:

[https://www.teglkamp.dk/Riv\\_siloer\\_ned\\_invitation.htm](https://www.teglkamp.dk/Riv_siloer_ned_invitation.htm)

Tilmelding via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/riv-siloerne-ned>

## 3. Kend dig selv!

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)



Hånden på hjertet. Det med at kende sig selv er ikke noget, jeg har fundet på. Faktisk har det nogle år på bagen. Vi skal helt tilbage til det antikke Grækenland, hvor 'Kend dig selv' var hugget ind i en af søjlerne til templet i Delfi. Det var ment som påmindelse om, at man kun var menneske; det vil sige et dødeligt væsen, hvis livsudfoldelse havde snævre grænser. Kun guderne kunne leve evigt i evig ungdom. Skal vi give det en mere nutidig betydning, handler det om, at vi kender vores grænser og begrænsninger.

### Hvorfor skal vi kende os selv?

Vi bør alle kende os selv – men det får særlig stor betydning, når vi er ledere, hvilket den efterfølgende historie er et meget godt eksempel på.

Jeg var en gang rådgiver for en leder, som synes det var meget besværligt at være leder. Han forstod ikke, hvorfor der altid var så meget ballade med medarbejderne. De misforstod altid hvad han sagde, de kom hele tiden rendende og spurgte ham om alt ting. Hvorfor var de dog så uselvstændige? Hvad han i første omgang ikke forstod var, at hans medarbejdere var et produkt af den ledelse, han udøvede. Og den ledelse han udøvede var et produkt af det menneske, han var. Da jeg forsøgte at få ham til at reflektere over sig selv, hans præferencer og værdier, så kom han til kort. Han havde simpelthen aldrig forholdt sig til sig selv. Det gjorde det også meget vanskeligt at forholde sig til andre mennesker og særligt de mennesker, der ikke lignede ham selv, som havde andre værdier og ønsker for livet og arbejdet.



Som ledere skal vi navigere og skabe resultater sammen med andre mennesker. Det er meget svært at navigere, hvis ikke du kender udgangspunktet. Hvis ikke du kender dine egne blinde punkter, får du svært ved at inddrage andre, når det er nødvendigt i forhold til opgaveløsningen.

### Hvad er det vi skal kende om os selv?

Vi skal være bevidst om, hvilke præferencer vi har – præferencer, som er styrende for vores adfærd og vores beslutninger. Altså hvis jeg eksempelvis foretrækker tempo og hurtige beslutninger, så skal jeg være bevidst om, at jeg ikke kommer til at træffe for hurtige beslutninger, når det handler om spørgsmål, der kan have vidtrækkende konsekvenser. Så vil en selvindsigt betyde, at jeg måske både vil sove på det, inden jeg træffer en beslutninger og at jeg også vil inddrage andre, så jeg får et bedre beslutningsgrundlag.

Vi skal kende os selv godt nok til at vide, hvor vi har vores begrænsninger. Det kan være begrænsninger både på det personlige plan men også det faglige plan. Altså hvis jeg generelt er ustruktureret og trives bedst med at tingene ikke skal ligge i for faste rammer, så skal jeg ikke påtage mig et koordinerende job, hvor det netop vil være de personlige kompetencer, der vil være nødvendige for at få succes i jobbet.

Vi skal selvfølgelig også kende vores stærke sider, for det er dem vi gerne skal have i spil. Nogle gange ser vi ikke skoven for bare af træer. Vi ser og anerkender slet ikke de styrker vi rent faktisk har. Jeg har mødt adskillige, der når de blev præsenteret for andres opfattelse af deres styrker blev noget overrasket. De regnede ikke selv de styrker for noget, for det var jo bare noget de kunne eller gjorde. Først når man er bevidst om sine styrkesider, kan man bringe i bevist spil og ikke bare lade det bero på tilfældigheder.

## Hvordan kommer du til at kende dig selv?

Det kræver en bevidst vilje og handling at komme til at kende sig selv. Du skal give det noget fokus og noget tid. Måske skal du lægge nogle rutiner ind, hvor du efter bestemte aktiviteter eller med jævne mellemrum giver dig selv en ren refleksionspause.

Udover selv at reflektere over det du gør og hvorfor du gør det, så kan det også være en god idé et efterspørge feedback på det du gør. Feedback kan sætte spot på dine egne blinde vinkler. Det kræver selvfølgelig at du forholder dig åbent - også over for det, der ikke bare bekræfter dig og det du gør.

**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](http://www.tegkamp.dk)

## 4. Kører din karriere på skinner?

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>



## 5. Tænk – Tast – Tal! - og andre korte refleksioner



Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*  
[www.tegkamp.dk](http://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:

### Tænk – Tast – Tal!

Tænk – Tast – Tal! For nyligt blev jeg mindet om en af de mange huskeremser, vi lærte i forsvaret. Jeg hørte et oplæg fra en person, som helt sikkert havde meget på hjertet. Problemet var bare, at der ikke rigtigt var skabt forbindelse mellem hjerte og hjerne. Oplægget blev fyldt med mange gentagelser, upræcise formuleringer og uklare budskaber. Selv med min bedste vilje, kunne jeg ikke fastholde opmærksomheden. Og jeg ikke var den eneste, der havde sporadiske udfald.

“Ja men, det er fordi jeg tænker bedst, mens jeg taler”, er ofte svaret, hvis man høfligt forsøger, at få folk til at komme til sagen. Jeg ved godt, at vi er forskelligt skruet sammen også rent kommunikativt, men langt de fleste af os kan hente hjælp i Tænk – Tast – Tal!



Tænk: Overvej hvad der er dit budskab, inden du åbner munden. Du har langt større chance for at komme igennem med budskabet, hvis det er tænkt igennem. Har du brug for tid til at tænke dig om, så bed om det i stedet for at overhælde deltagerne med din ordstrøm, mens du tænker.

Tast: Det nytter ikke, at du begynder at tale i mikrofonen, hvis ikke du har skabt forbindelse ved at trykke på tasten. Oversat til civilt sprog handler det om, at du sikrer dig, at du har dine modtageres opmærksomhed, inden du leverer budskabet.

Tal: Aflever budskabet – hverken mere eller mindre. Hvis du har tænkt, før du taler, øger du sandsynligheden for, at dit budskab er præcist, letforståeligt og kommer igennem til modtageren.

### Om orienteringsløb og ledelse

Hvad har orienteringsløb med ledelse at gøre? Ikke ret meget, synes du måske. Men som gammel orienteringsløber kan jeg se rigtig mange paralleller:

Du får et kort udleveret med en række poster, som du skal rundt om, inden du kan løbe i mål. Du skal planlægge din vej frem, så du bruger færrest mulige kræfter på at komme hurtigst muligt i mål. Men hvis du kun fokuserer på hurtighed og okser derudad – mister du ofte orienteringen og risikerer at løbe i den stik modsatte retning.

Du skal hele tiden tage bestik af omgivelserne og finde fixpunkter, der kan hjælpe dig med at holde retningen.

Nogle gange kan det være svært at se vejen frem for bare af træer. Så må du ty til dit kompas og tage en kompasretning. Men det forudsætter, at du er fuldstændig klar over, hvor du er henne lige nu. Du skal altså hele tiden have overblik over situationen.

Hvis I løber flere sammen, skal I have tillid til hinanden og til hvilke kompetencer, de enkelte medlemmer i gruppen har. Nogle er gode til at læse kort, andre er gode til at tage bestik af situationen, andre igen er gode til at holde energien oppe i gruppen. Hvis man løber af sted som gruppe – kommer man også hjem som gruppe, man efterlader ikke de langsomme løbere ude i skoven. De langsomme løbere kan i øvrigt meget vel være de bedste til at finde vej.

Kan du også parallelere?

## Brug hovedet – og brug fødderne!



‘Brug hovedet – og brug fødderne!’ Ja det er desværre ikke mig, der kan tage æren for denne opfordring. Men jeg har straks tyvstjålet den fra den leder, jeg talte med forleden. Det handler om, at vi alt for ofte er tilbøjelige til blot at sende en mail til vores kollegaer, når vi har et eller andet, vi lige skal af med.

Vi sender en mail, ‘fordi det er nemmere’ og ‘fordi så er det ude af mit hoved/væk fra mit skrivebord’. Men virkeligheden er ofte, at hvis det bare er en smule komplekst eller hvis det vi skriver kan misforstås, så er der stor risiko for, at det faktisk kommer til at kræve mere tid – end hvis man nu havde gået hen til sin kollega og lige vendt sagen ansigt til ansigt.

Så hermed videregiver jeg opfordringen til at bruge hovedet og fødderne.

**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](http://www.tegkamp.dk)

## 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](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

## 7. Guld fra arkivet!



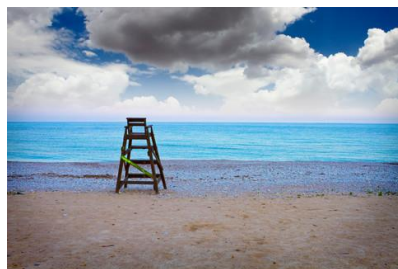
Flere hundrede artikler er det blevet til gennem årene. Nogle artikler kan godt tåle et gensyn. Jeg har udvalgt en artikel, som jeg mener godt kan tåle et gensyn selvom du måske har læst den i sin tid.

### Hjælp – Sommerferien er slut!

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*

Forleden talte jeg med en mellemlider, der fortalte mig, at hun lige om lidt skulle starte på arbejdet igen efter sommerferien. Og hun frygtede det faktisk. Ja, egentlig kunne hun rigtig godt lide sit job, men hun frygtede, hvad der ventede hende, når hun dukkede op om mandagen. Og det var ikke arbejdsopgaverne, men chefen, hun frygtede.

Sagen var, at chefen ikke havde ladet hende i fred i sommerferien. Han havde adskillige gange henvendt sig med alle mulige spørgsmål og mere eller mindre direkte kritik af hendes arbejde. Og nu frygtede hun altså, at der ventede hende en fyresedel. Lad mig med det samme afsløre, at det gjorde der ikke. Hun er ikke blevet fyret. Det er simpelthen bare den ledelsesstil, hendes chef udøver. Han spreder utryghed og frygt omkring sig.



Nu er ovenstående historie jo en af de mere barske af slagsen. Men det behøver ikke være så dramatisk. Mange har det alligevel svært med at skulle tilbage på arbejdet igen efter en god lang sommerferie.

### Ferien er slut og hvad så?

Forhåbentlig har du haft en dejlig ferie, hvad enten det har været her hjemme i Danmark, med sommervejre af den typiske danske slags eller du har været i udlandet. Forhåbentligt har du fået sluppet af, nydt livet og tænkt på andet end arbejdet.

Måske har du også sørget en lille smule op til den sidste weekend, inden du skulle starte på arbejdet. Sørget over at en dejlig lang sommerferie lakkede mod enden og at det lige om lidt var hverdag igen. Det er vist helt almindeligt for de fleste af os.

Men forhåbentlig ser du også frem til at skulle på arbejdet igen - frem til en hverdag med gode kollegaer og interessante opgaver.

Hvis du ikke kan finde det mindste lyspunkt ved at starte på arbejdet igen, er det måske tid at undersøge lidt dybere, hvad der er årsagen.

## **Klassiske årsager til utilfredshed med jobbet**

For at hjælpe dig lidt på vej, kan du starte med at undersøge følgende spørgsmål:

1. Har du tilstrækkeligt med udfordringer?
2. Har du alt for meget at lave på jobbet?
3. Har du alt for lidt at lave?
4. Føler du dig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse dine opgaver?
5. Sidder du for alene med opgaverne?
6. Føler du dig udsat i forhold til kunderne og/eller brugerne?
7. Er du bange for at miste dit job?
8. Er der dårligt samarbejde i gruppen?
9. Er du træt af dine kollegaer?
10. Har du en dårlig chef?

Hvis din utilfredshed bunder i spørgsmålene 1 til 8, har du to oplagte muligheder. Tag en snak med din chef og undersøg, om der er mulighed for at ændre noget, så du bliver mere tilfreds. Det kan meget vel være, at der er nogle løsninger, der ligger lige for når først, man får talt om tingene. Den anden mulighed er at overveje, om det er ved at være tid, at du måske skal søge væk og prøve noget andet.

Hvis din utilfredshed handler om, at du er træt af dine kollegaer, så find ud af hvorfor, inden du gør noget. Det er jo ikke sikkert, det i virkeligheden handler om dine kollegaer. Det kan lige så vel være at årsagen ligger hos dig selv.

Hvis din utilfredshed bunder i, at du har en dårlig chef, er det straks mere vanskeligt. Måske er din chef ikke dårlig med vilje, men er bare uvidende om, hvad hans eller hendes ledelsesstil gør ved dig. Måske kan det nytte at tage en snak? Men om du skal gøre det, afhænger af om du har tillid til, at chefen kan takle en sådan snak på en ordentlig måde. Hvis ikke, skal du overveje, om du skal søge væk eller om du kan flytte til et andet job i virksomheden, hvis du ellers er glad for at være i virksomheden.

## **Tag alvorligt, hvis du mistrives på jobbet**

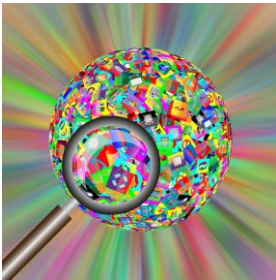
Pointen er, at det ikke skal være en daglig pine at skulle gå af sted på arbejdet. Hvis vi i den grad mistrives og ikke gør noget ved det, kan det ende med at vi får det fysisk eller psykisk dårligt.

Så hvis du stadig har det dårligt med at gå på arbejdet, efter du har overstået sorgen over at ferien er slut, så tag det alvorligt. Gør noget! Snak med nogen! Til alle andre vil jeg bare ønske velkomne tilbage på pinden!



Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 8. De 5 meste læste artikler i sidste måned



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af Juli måned 2018:

- 1) Hjælp jeg vil have et nyt job – Nu!
- 2) Ledergruppens 7 dødsynder
- 3) Kan specialister ledes?
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) De første 100 dage

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

### Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk). Husk at skrive den mailadresse, du tilmeldt dig på.

### Vi har opdateret vores privatlivspolitik

Vi behandler dine oplysninger med respekt. Se mere om vores privatlivspolitik på vores hjemmeside [www.teglkamp.dk/Privatlivspolitik.htm](http://www.teglkamp.dk/Privatlivspolitik.htm)

Ved at abonnere på vores nyhedsbrev giver du samtykke til, at vi fortsat må sende dig nyhedsbrevet i overensstemmelse med vores politik.