

NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.900

Kære læser!

Kan alle blive ledere eller skal man have et særligt leder gen?
Få svaret i nyhedsbrevets første artikel.

Det er desværre ikke kun blandt medarbejdere mobningen trives. Også ledere kan mobbes. Denne artikel tager afsæt i konkret i historie fra det virkelige liv.

Hvis du gerne vil have lidt læsestof til juleferien, kan jeg anbefale mine to bøger fra i år, hvoraf den seneste udkommer den 11. december. Du kan bestille begge bøgerne her.

I dette nyhedsbrev stiller Ann-Christina Salquist, Sekretariatschef i Soldaterlegatet op til 5 skarpe til en leder.

Med ønsket om en god jul og et godt nytår og velkommen igen til nye artikler i 2013

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Hvordan kan man kende en leder?
2. I den gode ledelses tjeneste – ny bog
3. 3 gode bud til ledergruppen
4. Ledere kan også mobbes
5. Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt – Køb bogen!
6. 3 gode bud til den enkelte leder
7. 5 skarpe til en leder
8. De 5 mest læste artikler i november måned
9. Lederstillinger

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

1. Hvordan kan man kende en leder?

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Kan alle blive ledere eller skal der noget særligt til? Det spørgsmål er der mange gennem tiden, der har forsøgt at besvare. Er der nogen mennesker, der bare har det i sig – altså er de fødte ledere? Nogle taler endda om lederens DNA, hvilket ikke skal forstås helt bogstaveligt men snarere at nogle mennesker har særlige karakteristika, der gør, at netop de bliver ledere og ikke andre.

Hvorfor bliver man leder?

Der er mange grunde til at man bliver leder. Jeg har gennem årene haft lejlighed til at spørge en del ledere om, hvorfor de blev ledere. Her er nogle af svarene:

”Det har vel altid ligget i blodet. Siden min skoletid har jeg ubevidst søgt derhen, hvor beslutningerne blev taget. Det blev i første omgang skolerådet og siden blev det studenterpolitik. Jeg har altid været fascineret af, at være en del af beslutningsprocessen.”

”Set i bagklogskabens ulidelige klare lys erkender jeg at jeg allerede tidligt i livet tog initiativer som at starte en naturklub, der senere blev en lokalafdeling i en frivillig organisation. Medlem af landsledelsen og så landsformand og derefter flere frivillige lederjob i organisationer og i arbejdsmæssig sammenhæng.”

”Jeg havde i mange år arbejdet som projektleder på massive udviklings – og forandringsprojekter og havde lyst til at få et mere formelt ledelsesansvar og langt større indflydelse på udarbejdelse af strategi og rammer for at løse opgaver. Jeg kan lide at skabe resultater med andre, motivere de enkelte medarbejdere til lige at yde en tand ekstra samt skabe sammenhængskraft i teamet, afdelingen og organisationen. Det er fantastisk udfordrende at få mennesker og organisation til at udvikle sig og forpligte sig til at nå de strategiske mål og arbejde på at resultaterne kommer i hus. Men det kræver også meget vedholdenhed.”

”Jeg har været leder hele mit liv, først som storesøster for mine to brødre, så som patruljefører for 10 ”blåmejser og efterfølgende som elevrådsformand i gymnasiet. Det ligger dybt i mig at få indflydelse på hvad der sker og hvordan det sker. Jeg ønsker at sikre ansvar, indflydelse

og udviklingsrum til medarbejderne.”

”Jeg foretrækker at have fat i tøjlerne frem for at være hesten. Jeg trives bedst ved at have indflydelse på egen situation. Og så har jeg selv troen på - onde tunger ville måske sige "illusionen om" - at jeg rent faktisk kan gøre en positiv forskel i en lederrolle.”

Der er noget, der går igen i de fleste af svarene. Vi kan ikke tale om et bestemt leder gen, men der er visse fællestræk. For en del ledere viser disse træk sig også ret tidligt. Nogle har allerede i barndommen taget flere initiativer, været den der gik foran, taget lederskabet og involveret sig som leder i forskellige former for fritidsaktiviteter. Dernæst kan vi se, at mange har haft et ønske om at have indflydelse. Hvis man vil være med, hvor det sker, så hjælper det at være leder, for så er man oftest inviteret med. Der er også nogle, der peger på, at de gerne vil arbejde med organisation og mennesker, altså at det er personaleledelsen, de går efter.

Tidligt taget ansvar og ledelse på sig

I 2009 gennemførte jeg en undersøgelse, hvor 199 ledere deltog. Her stillede jeg også spørgsmålet: Hvorfor blev du leder?

Undersøgelsens svar stemmer i høj grad overens med svarene, når jeg har spurgt den enkelte leder direkte. Lige godt halvdelen af de adspurgte svarede, at de på et tidligt tidspunkt i livet havde taget ansvar og ledelse på sig og derfor var det også naturligt for dem at søge en lederstilling. Men det viste sig også, at det ikke nødvendigvis har været et bevidst valg at blive leder. Hver 5. kommer ind på ledergerningen, fordi de blev opfordret til at søge en lederstilling og hver 7. siger, at det har været tilfældigheder, der har gjort, at de er ledere i dag.

Hvordan kan man kende en leder?

Leder ligner jo alle andre – og dog. Selv har jeg et sjovt eksempel fra min tidlige lederkarriere. Jeg blev kommunaldirektør i en ret ung alder - 34 år. Kort tid efter min start i jobbet deltog jeg i en større workshop om erhvervsudvikling med egnens erhvervsledere. Jeg deltog sammen med borgmesteren. Udover mig var der meget få kvinder. Der var derimod rigtig mange midaldrende mænd i grå jakkesæt. På den første workshop blev jeg bedt om at tage noter, da alle i lokalet gik ud fra, at jeg måtte være sekretær, jeg var jo kvinde og havde ikke gråt jakkesæt på. Med andre ord, jeg lignede ikke en leder eller jeg lignede ikke alle de andre. Det er nogle år siden, lederuniformen er ikke så stereotyp og der er i øvrigt også kommet flere kvinder på de øverste lederposter.

Jeg har set ledere i alle former, drøjder og højder. Og jeg har ikke umiddelbart kunne spore en fysisk forskel på ledere og ikke ledere. Jeg har også mødt ledere i god fysisk form og i elendig fysisk form, uden at det har haft direkte sammenhæng til kvaliteten af deres ledelse. Der er dog en naturlig sammenhæng mellem god fysisk form og hvor robust man er. Robusthed er absolut vigtigt for at kunne holde til at være leder.

Der er altså ikke umiddelbart nogen fysiske kendetegn, der adskiller ledere fra andre. Men når vi ser på lederes umiddelbare fremtræden, så adskiller de fleste ledere sig ofte fra almindelige medarbejdere. Du vil ofte kunne spotte en leder, fordi han i sin adfærd gør sig synlig. Han vil f.eks. ofte være den, der går forrest og hvis han er mødeleder, sætter han sig strategisk i forhold til mødedeltagerne – oftest for bordenden. Han er den, der tager ordet, han taler mere end de øvrige og han afbryder mere. Måske er din leder bevidst om sin adfærd, men det er også meget sandsynligt at vi skal kigge helt tilbage til vores urinstinkter, hvor det handlede om at skræmme en potentiel modstander ved at syne af mest og ved at være den mest udfa-

rende. Vores urinstinkter ligger altså ikke længere væk, end at de er såre genkendelige i dag, de har bare fået en fernis af kultur.

Har ledere særlige kompetencer?

Ledere er lige så forskellige som alle andre. Men der er alligevel nogle generelle karakteristika, som går igen hos langt de fleste ledere:

De er mere kommunikerende. Kommunikationen er faktisk en nødvendighed, hvis man skal være en god leder. Kommunikationen er et af de vigtigste ledelsesredskaber. Det betyder ikke nødvendigvis at ledere er fødte kommunikatører. Nogle har tillært sig det, fordi det er en nødvendighed.

De har et større overblik. Overblikket kommer af, at lederen typisk skal se lidt længere frem og spænde over et større område. Overblikket kommer også af at lederen typisk får flere informationer end den almindelige medarbejder, hvilket også er med til at give et større overblik. Overblikket betyder også, at lederen sjældent har styr på alle detaljer, det forventer han at medarbejderne har. Det kan faktisk være et rigtig dårligt tegn, hvis lederen har styr på alle detaljer, for det betyder ofte, at han blander sig unødigt, ikke delegerer og at overblikket ryger sig en tur.

De er handlingsorienterede. Det forventes af ledere, at de er handlingsorienteret og at de får ting til at ske. Med handlingsorienteringen kommer også en vis utålmodighed, hvis tingene går for langsomt.

Jeg kunne godt fremdrage flere typiske karakteristika, men man kan egentlig lige så godt læse stillingsopslag og man vil finde ord som: resultatorienteret, beslutningsdygtig og visionær. Pointen er, at ledere ofte er et produkt af de forventninger, der stilles til dem. Mange af de kompetencer, der efterspørges, er for en stor del adfærd, hvilket betyder, at de fleste af os kan tillægge os adfærden. Helt så nemt er det selvfølgelig ikke. Noget adfærd forekommer os nemmere end andet.

Ønsket om indflydelse

Ledere ligner altså på mange måder alle andre. Det kunne så være tilfældigt, at de bliver ledere, men det er højst sandsynligt, fordi de stort set altid har ligget til dem at tage lederskabet, når de har været i en gruppe. Og så har de sikkert også haft et ønske om større indflydelse. Det kan være grundene til, at de sidder i chefstolen og ikke andre dygtige medarbejdere.

De fleste medarbejdere vil formentlig også mene, at det er vigtigt at have indflydelse på deres arbejde. Forskellen er, at ledere typisk gerne vil have indflydelse, er rækker ud over eget arbejde.

Spot lederpotentialer

Selvom der efter min bedste overbevisning ikke findes et særligt leder gen, så er der alligevel nogle forskelle i adfærd, som oftest viser sig meget tidligt i livet. Vil I spotte lederpotentialerne i jeres virksomhed, så start med at finde ud af, hvilke roller og ansvar, de har taget på sig som børn og unge. Se derpå, om de har viljen til og ønsket om indflydelse, der rækker bredere end indflydelse på eget job.

Skulle du ikke kunne genkende dig selv i beskrevne karakteristika, er det vigtigt at huske, at det er en generalisering og at der selvfølgelig findes mange varianter og veje til at blive leder.

2. I den gode ledelses tjeneste – Ny bog

I den gode ledelses tjeneste udkommer den 11. december og er en bog skrevet til ledere og af ledere med Susanne Teglkamp som ankermand. Sammen med 23 ledere og konsulenter udfolder hun de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse.

Bogen er blevet til ved, at ledere og konsulenter er blevet indbudt til at vælge blandt flere end 100 af Susanne Teglkamps artikler om ledelse og skrive en refleksion eller om en personlig erfaring på baggrund af emnet. Det er der kommet en række meget forskellige og meget inspirerende bidrag ud af.

Det er håbet, at bogens mange temaer vækker din nysgerrighed, inspirerer og giver dig anledning til refleksion. Bogen er også en invitation til dig om at gå ind i den gode ledelses tjeneste. Hvad enten du selv er leder, er konsulent eller bare interesserer dig for ledelse, så kan du helt sikkert også være med til at sætte god ledelse på dagsordenen.

Bogen er illustreret og på 229 sider og kan købes for 229 kr. inkl. moms. Hertil kommer forsendelse.

Bestil bogen via dette link:

<http://response.questback.com/teglkampco/idengodeledelsestjeneste/>



3. 3 gode bud til ledergruppen

Vi har samlet 3 gode bud til ledergrupper, der gerne vil have inspiration og arbejde med at blive bedre ledergrupper:

1. Få inspiration til at gøre jeres ledermøder bedre

Et effektivt halvdagsseminar, der giver jer konkrete ideer til at optimere jeres ledermøder. Læs mere her: http://www.teglkamp.dk/Ledermoeder_paa_dagsordenen.pdf

2. Udvikling af ledergruppen – få et konkret designet udviklingsprogram

En ledergruppe bliver først en gruppe, når enkeltindividerne melder sig ind i gruppen og arbejder mod det samme mål. Få et konkret designet udviklingsprogram til jeres ledergruppe.

Læs mere her:

http://www.teglkamp.dk/Ledergruppen_dynamisk_omdrejningspunkt.pdf

3. Kick off på visions- og strategiarbejdet

Er det tid at arbejde med visionen og strategien i ledergruppen? Start med et 2 timers Kick off møde i ledergruppen og få en energifuld og effektiv visions- og strategiproces. Læs mere her: http://www.teglkamp.dk/Kickoff_visions_og_strategiarbejdet.pdf

Find yderligere inspiration i andre tilbud til ledergruppen på www.teglkamp.dk

4. Ledere kan også mobbes

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Alle mennesker og altså også ledere kan mobbes, hvis betingelserne er til stede. Betingelserne handler om det generelle klima på arbejdspladsen, om der er en ledelse, der er meget tydelig og sætter effektivt stop for tendenser til mobning på arbejdspladsen. Det handler også om den enkelte leder er afgrænset og siger fra over for mobbeforsøg eller arbejdsvilkår der kan danne grundlag for mobning.

En historie fra det virkelige liv

Jeg vil gerne illustrere ovenstående med en historie fra det virkelige liv. I en virksomhed blev der ansat en ny mellemlider.

Mellemliderne var blevet ansat på sine stærke lederkompetencer og fordi han skulle drive et stort forandringsprojekt. Der var stor modstand mod projektet blandt medarbejderne, hvilket var forventeligt. Hvad der ikke var forventeligt var, at tillidsmanden begyndte at lave forskellige former for undergravende arbejde. Højere op i organisationen lagde man gerne øre til tillidsmanden. Det er der almindeligvis ikke noget galt med, men tillidsmanden forsøgte ikke at løse problemerne først med sin egen leder. Derimod frembragte tillidsmanden adskillige udo-kumenterede påstande mod mellemlideren, uden at den øverste ledelse sagde fra.

Det blev værre endnu. Der begyndte at blive fremsendt anonyme klager over mellemlideren og mellemliderens ledelsesstil. Mellemlideren fik mere og mere vanskeligt ved at navigere i organisationen. Der blev holdt møder med medarbejderne for at forsøge at udrede trådene, men det er jo meget svært, når ingen vil stå frem og der kun er anonyme påstande. Mellemlideren begyndte at miste energien og gennemslagskraften og troen på sig selv og på overhovedet at kunne lykkes. Mellemlideren begyndte også at se fjender alle vegne – hvem var det, der sendte de anonyme klager?

Det kunne være gået rigtig galt, men så skete der en vending i sagen. Mellemlideren besluttede sig for ikke mere at ville acceptere at skulle navigere med blind makker og uden at have en opbakning fra sin egen ledelse. Samtidig kom der en ny overordnet ledelse. Da den nye overordnede leder første gang blev præsenteret for en anonym klage via tillidsmanden, sagde han meget direkte, at han ikke ville sidde og forholde sig til en anonym klage. Hvis ikke de kunne præstere noget mere konkret, så skulle de ikke komme til ham. Derudover tilkendegav han offentligt og over for mellemlideren, at mellemlideren havde hans fulde tillid. Det satte

en stopper for det, der var begyndt at ligne en mobbekampagne. Der er selvfølgelig mange flere nuancer i historien, som i øvrigt er anonymiseret.

Jeg sidder og tænker på det gode lidt gammeldags ord: Ordentlighed. Jeg synes at denne historie viser en høj grad af mangel på ordentlighed – både hos tillidsmanden men i høj grad også hos den overordnede ledelse.

Mobning skal stoppes med det samme

Der kan være mange årsager til, at der opstår mobning på en arbejdsplads. Årsagen ligger dels i de enkelte involverede personer, den kultur, der er på arbejdspladsen og ikke mindst, hvordan der udøves ledelse. Nogen arbejdspladser har lavet en mobbepolitik for at hindre mobning. Men en nedskrevet politik er desværre ikke altid det papir værd, den er skrevet på. Det handler om at fremme en kultur, hvor man er ordentlige over for hinanden. En kultur der er præget af ordentlighed og dialog fremmes af lederen gennem hans synlige og konsekvente adfærd. En leder skal udvise nul tolerance og gribe ind med det samme, der opstår de første spæde tegn på mobning. Lederen skal i ord og handling vise, at han forventer, at man taler pænt til hinanden og behandler hinanden pænt hvad enten man er leder eller medarbejder.

5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – køb bogen!

Der findes mange reolmeter management bøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.

Uddrag af anmeldelse fra Magasinet Lederne:

"Hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe."

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.tegkamp.dk



6. 3 gode bud til den enkelte leder

Vi har samlet 3 gode bud til den enkelte leder, der gerne vil have inspiration til karriere og udvikling af egen ledelse:

1. Få en personlig sparrings- og udviklingspartner

Et lille forløb, hvor du reflekterer over egen ledelse og arbejder med konkrete ledelsesudfordringer. Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

2. Karriererådgivning

Et forløb, der giver sparring på din karriere, hvad enten det er indenfor eller ud af virksomheden Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereraadgivning.pdf>

3. Kom i topform til samtalen

Skal du til jobsamtale eller bare en rigtig vigtig samtale, så få pudset formen af inden. Læs mere her: http://www.teglkamp.dk/Topform_samtale.pdf

7. 5 skarpe til en leder

Ann-Christina Salquist er kandidat i Politisk Kommunikation og Ledelse fra CBS og har en master i professional kommunikation fra RUC. Der ud over er hun kaptajn af Reserven i Flyvevåbnet og har været udsendt til Afghanistan ad to omgange. Inden hun i 2009 blev hentet til den private fond Soldaterlegatet, hvor hun har stået med ansvaret for at bygge fonden op fra et tomt skrivebord og to bankkonti, arbejdede hun en årrække som selvstændig kommunikationskonsulent.

1) Hvorfor blev du leder?

Det er ikke noget bevidst valg. Af en eller anden grund har jeg aldrig været bange for at træffe beslutninger, når det var nødvendigt og stille op for andre. Jeg har siden barnsben taget initiativ og gået foran. Først som spejderleder, formand for elevrådet og i div. andre skole- og fritidsaktiviteter. Derfor valgte jeg også at tage en uddannelse som officer af reserven efter gymnasiet.

Jeg har i perioder overvejet, om jeg skulle finde mig et helt almindeligt job uden lederansvar, men hver gang når jeg frem til den konklusion, at jeg ligeså godt kan stille mig op foran, påvirke, guide og tage de evt. tæv, der følger med!



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

Ud over at sparre med mit netværk, lytte og tage ved lære af garvede ledere, er jeg pt. i gang med en et-årig lederuddannelse, hvor hverdagens udfordringer bliver sat i en struktureret ramme, og jeg har mulighed for at få nye, faglige input til mit virke som leder. Der ud over søger jeg i min daglige dialog med mine medarbejdere og bestyrelse efter feedback, da det er dem, der bedst kan fortælle, om jeg er på rette spor rent ledelsesmæssigt!

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Der er mange faldgruber, og jeg er tror på, at de afhænger af, hvem vi er som mennesker. Mine to primære faldgruber er min dedikation og mit innovative gen. Jeg kan ikke forvente, at mine medarbejdere er lige så dedikeret til deres arbejde som jeg – og heller ikke kan følge mine mange ideer. For ikke at forvirre mine medarbejdere, øver jeg mig i at fokusere, selvom det myldrer med ideer og projekter i mit lille hoved.

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

Ærlighed og beslutsomhed er de to første ord, der dukker op i mine tanker.

De to karakteregenskaber er også dem, jeg oplever en ledelse mangler, når personer i min omgangskreds er frustreret over deres job og ledelse! Bliver der ikke meldt ærligt ud fra toppen eller truffet tydelige beslutninger, risikerer du at stå tilbage med en gruppe meget frustrerede medarbejdere, der hverken ved ind eller ud!

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

- Anerkend og accepter dine egne evner og begrænsninger
- Vær ydmyg i din vej mod "toppen"
- Definer og kommuniker tydeligt din grænse mellem arbejds- og privatliv overfor chefer og medarbejdere

8. De 5 meste læste artikler i november måned 2012

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i november måned:

- [1\) Tale er sølv og tavshed er guld - eller er det?](#)
- [2\) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet](#)
- [3\) Loyalitet en case fra det virkelige liv](#)
- [4\) Fusioner - resultat af undersøgelse](#)
- [5\) Hvordan laver man en god undersøgelse?](#)

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

9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk
Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone.
Held og lykke med jobjagten!