

NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2014
11. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Tillid er en vigtig ingrediens, hvis man vil være en ledergruppe og ikke bare en gruppe af ledere. Tillid er en vigtig forudsætning for at turde dele viden og resultater med hinanden og for at arbejde for helheden og ikke blot eget ansvarsområde. Læs mere om tillid i første artikel i nyhedsbrevet.

Vi kommer ikke uden om det – julen er endnu en gang over os. Det smitter også af på december måneds nyhedsbrev. Her har vi både resultaterne fra en undersøgelse om afviklingen af sidste års julefrokoster og vi har en JuleQuiz om ledelse – selvfølgelig med fine præmier.

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Kim Brinckmann, vicedirektør for forskning og innovation på Københavns Universitet. Kim svarer på 5 skarpe til en leder.

I dette nummer kan du fra min Blog læse blog-indlægget: Illoyal eller misforstået loyalitet?

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Gode ledergrupper bygger på tillid
2. JuleQuiz – Hvor klog er du på ledelse?
3. 3 myter omkring julefrokost – resultat af undersøgelse
4. Hvad kan ledere lære af militær ledelse?
5. 5 skarpe til en leder
6. Susannes Blog – Illoyal eller misforstået loyalitet?
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i november måned

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

1. Gode ledergrupper bygger på tillid

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



Tillid er en vigtig ingrediens, hvis man vil være en ledergruppe og ikke bare en gruppe af ledere. Tillid er en vigtig forudsætning for at turde dele viden og resultater med hinanden og for at arbejde for helheden og ikke blot eget ansvarsområde.

Hvad vil det sige at have tillid?

Når jeg spørger ledere, hvad de anser for de vigtigste værdier for ledergruppens arbejde, kommer tillid næsten altid ind på en af de første tre pladser. Hvis ledergruppen skal være stedet, hvor vi har vores base, hvor vi henter støtte og inspiration, så bliver gensidig tillid et nøgleord. Når jeg spørger ind til, hvad lederne mener med tillid, bliver det ofte præciseret med:

- Jeg kan have tillid til, at de andre mener, hvad de siger og at de ikke har nogen skjulte dagsordener
- Jeg kan have tillid til, at de andre ledere vil mig og vil mig det godt
- Jeg kan have tillid til, at de andre ledere fortæller mig, hvad de ved og hjælper mig, hvis jeg har behov for det
- Jeg kan have tillid til, at det, jeg siger i ledergruppen, ikke bliver refereret uden for ledergruppen eller i øvrigt brugt imod mig på et andet tidspunkt
- Jeg nyder de andres tillid. De tror på mig og på mine intentioner

Tillid handler altså i høj grad om at føle sig tryk i gruppen.

At være tillidsvækkende

Nogle mennesker virker meget tillidsvækkende på andre. Folk vil efter ganske kort tids samvær dele selv meget personlige ting med disse mennesker. Når man spørger, hvorfor de deler disse dybt personlige ting med en nærmest fremmed person, er svaret ofte, at vedkommende virker meget tillidsvækkende.

Det ikke er forbeholdt de få at være tillidsvækkende. Det kan vi alle blive, hvis vi kender ingredienserne. At være tillidsvækkende er resultatet af flere forskellige ting. For det første hvi-ler personen i sig selv. Vedkommende er nærværende og afgrænset i situationen. Vedkom-mende lytter åbent og fordomsfrit, og vedkommende er der som sig selv – altså uden at forstille sig. Et tillidsvækkende menneske udviser i øvrigt også selv stor tillid til andre. De går ofte tillidsfuldt ind i en ny relation og bliver sjældent skuffet.

Hvordan skaber man en tillidsfuld atmosfære?

En tillidsfuld atmosfære tager afsæt i den gruppe af mennesker, der skal arbejde sammen og hvad de bringer ind i samarbejdet. Hvis alle bringer tillid ind i samarbejdet, vil man hurtigt opleve den tillidsfulde atmosfære. Men det kan også være, at tilliden skal hjælpes lidt på vej. Det kan man blandt andet gøre ved at:

- Sætte tid af til, at ledergruppen kan lære hinanden at kende.
- Sætte værdier på dagsordenen for ledergruppen. Hvad er vigtigt for os? Hvordan forstår vi de enkelte værdier? Hvordan skal vi helt konkret leve værdierne i dagligdagen?
- Lederen af ledergruppen går foran og viser med sit gode eksempel, at han udviser tillid



Hvad gør man, hvis der er mistillid?

Det hænder desværre, at tilliden ikke er til stede i ledergruppen. Hvis der først er opstået mistillid i ledergruppen, kan det være et langt sejt træk at genskabe tilliden. En ting er helt sikkert – det går ikke over af sig selv. Der er ingen vej uden om, der skal sættes ind for at genoprette tilliden. Helt afgørende for, om det overhovedet kan lykkes, er, om de enkelte deltagere har en vilje til at gå ind og arbejde med at genskabe tilliden.

Erkendelse af problemet

Første skridt i processen er, at man i ledergruppen erkender, at man ikke har tillid til hinanden. Alene det kan være en hård nød at knække. Hvem skal tage teten? Her må man nok have en særlig forventning til lederen af ledergruppen. Han bør være den, der åbner ballet ved for eksempel at sige, at han oplever, at ledergruppen er præget af mistillid. Han skal i den forbindelse signalere, at sådan ønsker han det ikke. Han skal have et bud på, hvad han selv vil gøre for at genskabe tilliden. Han skal også være meget klar om sine forventninger til samarbejdet og til lederkollegaernes adfærd.

Oprydning

Dernæst kan det være nødvendigt at få ryddet op. Der kan være mange grunde til, at man i dag sidder med en generel stemning af mistillid mod hinanden. Hver deltager skal på banen med en oplevelse, som, han eller hun mener, har været med til at skabe mistillid. Oplevelsen udredes, og de enkelte parter tager ansvar for deres del af historien. Det kan være, at noget af det handler om misforståelser og det kan også bare være, at man må erkende, at man har gjort noget, der har været uhensigtsmæssigt eller decideret dumt i forhold til et tillidsfuldt samarbejde.

Konsekvenser

I værste fald kan man komme dertil, at en eller flere af ledergruppens medlemmer må gå, fordi de ikke vil indgå i en konstruktiv dialog omkring tillidsfuldt samarbejde, eller fordi de fortsat har en mistillidsskabende adfærd.

Hvis direktøren er problemet

Direktøren selv kan godt være en del af problematikken. Er der tilfældet, vil det være anbefalingsværdig at få en proceskonsulent på banen, som kan facilitere udredning og genopbygning af tilliden i ledergruppen. Hvis direktøren er den primære kilde til problemet, og han ikke vil ændre adfærd, må den enkelte overveje, om man vil blive i et usundt miljø, eller om man vil flytte sig.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.tegkamp.dk

2. JuleQuiz – Hvor klog er du på ledelse?

I Teglkamp & Co har vi besluttet at fejre julen med en ægte 'Ledelses-Jule-Quiz', spørgsmålene bevæger sig rundt om historiske ledere, ledelsesprincipper og ledelsestænkere - fra ledelse blev født (eller næsten) til i dag.



Smagsprøve fra quizen:

Ved du, hvem der sagde: "Hvorfor er det, at hver gang jeg beder om et par hænder - følger der en hjerne med?"

- 1) Henry Ford
- 2) Steve Jobs
- 3) Arnold Mærsk Mc-Kinney Møller

Har du et bud så kast dig ud i det og svar på dette og 12 andre spørgsmål. Du kan løse quizen på egen hånd eller i fællesskab i ledergruppen.

Flotte præmier på højkant

Vi sætter selvfølgelig også nogle flotte præmier på spil:

1. præmie: 2 timers inspirationsoplæg '*Ledelse af historiske dimensioner*' værdi 10.000 kr. ved konsulent Anne Tang Thomsen
2. præmie: Susanne Teglkamps 2 bøger om ledelsesgrupper: *Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt* og *Ledergruppen i udvikling*
3. præmie: Susanne Teglkamps bog: *I den gode ledelses tjeneste* - en samling af artikler om ledelse kommenteret af andre ledere og konsulenter.

Deltag i quizen via dette link: <http://response.questback.com/teglkampco/julequiz/>

Vi trækker lod mellem de besvarelser, som har flest rigtige svar og som er modtaget senest fredag d. 19. december. Vinderne får direkte besked inden jul.

Skulle du ikke vinde 1. præmien men være interesseret i inspirationsmødet: Ledelse af "historiske dimensioner" kan du læse mere på www.teglkamp.dk eller kontakt Anne Tang Thomsen på tlf.: 3048 5590 på mail att@teglkamp.dk

3. 3 myter omkring julefrokost

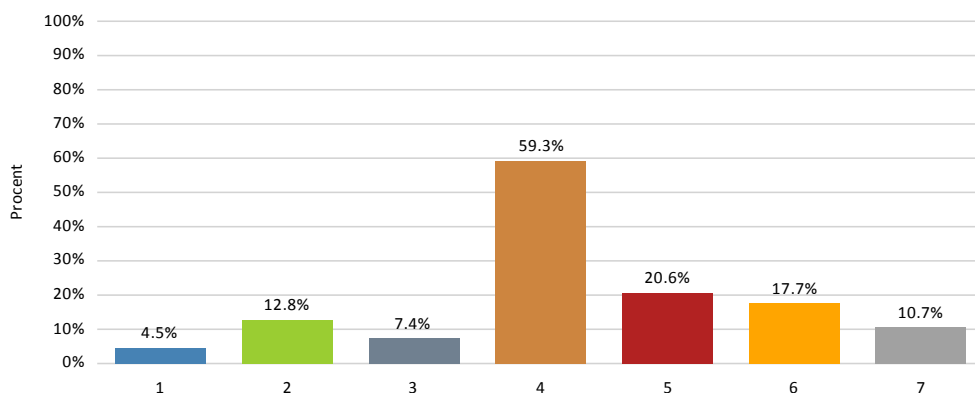
Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.



Det varer ikke længe før vi igen begynder at tale om julefrokosten rundt omkring på arbejdspladserne. Der er mange myter omkring firmajulefrokosterne. Teglkamp & Co. satte sig for at undersøge nogle af dem. Derfor iværksatte vi en undersøgelse af, hvordan sidste års julefrokoster forløb. Resultatet af undersøgelsen var på nogle punkter noget overraskende.

Myte 1: Danskerne er vilde med julefrokost

Ville det være i orden at sløjfe julefrokosten?



1	Ja, jeg har alligevel ikke lyst til at deltage
2	Ja, hvis virksomhedens økonomi er i bekneb
3	Ja, hvis midlerne kommer medarbejderne til gode på anden måde
4	Nej, det er en tradition, vi skal holde fast i
5	Nej, det er et af årets højdepunkter
6	Nej, jeg betragter det som et medarbejdergode
7	Kommenter gerne:

Det kan hermed bekræftes, at danskerne generelt er vilde med firmaets julefrokost. Så hvis nogen skulle være i tvivl, bliver julefrokosten nok heller ikke aflyst i år. Der var blandt undersøgelsens deltagere bred enighed om, at julefrokosten er en tradition, man skal holde fast i – også selv økonomien er lidt betrængt i virksomheden.

Myte 2: Vi drikker os i hegnet til julefrokosten

Til gengæld afkræfter undersøgelsen en vedholdende myte om, at julefrokosten forsvinder i alkoholens tåger og at deltagerne drikker sig i hegnet.

Det ser ud til, at man på langt de fleste arbejdspladser kan håndtere det uden de store problemer. Kun ganske få drikker umådeholdent for meget.



Myte 3: Julefrokosten er medarbejdernes fest

Vi kan afkræfte, at julefrokosten kun skulle være medarbejdernes fest. Rundt omkring på arbejdspladserne er der både blandt medarbejdere og ledere bred enighed om, at julefrokosten er for hele virksomheden og at lederne også hører med.

Lidt statistik fra undersøgelsen:

- **Jul jul jul jul - Rør blot ikke ved min julefrokost!** 9 ud af 10 mener at julefrokosten er en tradition, man skal holde fast ved.
- **Hver 4. gik til sidste års julefrokost af ren pligt.** I denne statistik fylder lederne en del. Hver 3. leder går mest af alt til julefrokost, fordi de føler sig forpligtet.

- **8 ud af 10 direktører hyggede sig ved sidste års julefrokost.** Selvom mange deltog i årets julefrokost mest af pligt, så var der alligevel et overvældende flertal af lederne der rent faktisk hyggede sig.

En leder udtaler:

"Man kan som leder selvfølgelig ikke gå til julefrokost uden omtanke og mådeholdenhed. Det kræver at man kender sig selv rigtigt godt, og har bestemt med sig selv hvornår festen slutter for en selv. Men så kan man også have det rigtigt sjovt. Vi har med glæde talt en del om festen siden."

- **Lederne hører med til julefrokosten.** Julefrokosten er en begivenhed for hele virksomheden – altså også lederne. 9 ud af 10 af undersøgelsens deltagere mener da også, at lederne selvfølgelig skal med til julefrokosten.

Lederne selv kommenterer det således:

"Jeg synes man som leder bør deltage sammen med sine medarbejdere. Man bør evne at kunne være samme også i festligt lag. De medarbejdere der evt. kommer for tæt på (evt. pga. utilfredshed) bør man tage afstand til på passende vis og tage situationen op med dem efterfølgende."

- **Lederne opførte sig pænt ved sidste års julefrokost.** Lederne deltog på lige fod med de øvrige medarbejdere, men de var noget tilbageholdende og gik tidligere hjem end de øvrige deltagere, rapporterer hver 3. deltager i undersøgelsen.

En leder kommenterer:

"Adfærd til julefrokost er eget anliggende, men man kan rimeligvis kræve at lederne at de også her foregår med et godt eksempel."

- **Ingen julefrokost uden alkohol.** Indtaget af alkohol er uløseligt forbundet med julefrokoster. 9 ud af 10 af sidste års deltagere angav, at de mener at alkoholen supplerede maden og var med til at skabe den gode stemning.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af december måned 2013. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 243 besvarelser, som fordeler sig således:

- 60 medarbejdere, 62 mellemledere, 79 afdelingschefer og 58 direktører
- 159 mænd og 124 kvinder

Hele undersøgelsen kan hentes på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Rigtig god julefrokost til alle læserne!

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.tegkamp.dk

4. Hvad kan ledere lære af militær ledelse? - Inspirationsmøde



Al ledelse har en konsekvens – i militæret kan konsekvensen af ledelsesudøvelsen ultimativt koste eller redde menneskeliv. Derfor kan man ikke blive leder i forsvaret uden at gennemgå en omfattende lederuddannelse. Ledelse er en disciplin, der hele tiden bliver udviklet, trænet og afprøvet.



Susanne Teglkamp har selv en baggrund som reserveofficer med rang af oberstløjtnant og har gennem mange år udført stabsarbejde på divisions- og korpsniveau. Også i det civile har Susanne beklædt forskellige lederstillinger på topniveau bl.a. kommunaldirektør og HR direktør indenfor IT-branchen.

Susanne Teglkamp har samlet en række konkrete ledelsesværktøjer, begreber og principper fra forsvaret som har inspireret mig i mit eget arbejde med ledelse ude i det civile. Nu tilbyder jeg at komme ud og holde et oplæg over temaet: *Hvad kan ledere lære af militær ledelse?*

Oplægget er bygget op over følgende temaer:

- Introduktion til nogle helt overordnede ledelsesbegreber
- Generalens ledelse
- Det personlige lederskab
- Opgaven - at analysere, forstå og skære opgave til
- Ledelse - at gennemføre operationen
- Vidensdeling

Interesseret i et inspirationsmøde? Kontakt mig på tlf.: 4822 1141 eller på mail ste@tegkamp.dk

5. 5 skarpe til en leder

Kim Brinckmann er vicedirektør for forskning og innovation på Københavns Universitet, hvor han også tidligere har været fakultetsdirektør. Han har derudover været både ministersekretær, administrationschef og kontorchef i Uddannelses- og Forskningsministeriet. Kim er cand.scient.pol., 50 år, bosat i Hellerup med tre børn og hang til cykleri.

1) Hvorfor blev du leder?

De fleste ledere påstår, at de blev det ved et tilfælde. Det tror jeg ikke særligt meget på. Livet er tilfældigt, men vi kan sagtens minimere udfaldsrummet. Jeg blev leder, fordi jeg meget hur-

tigt signalerede, at det var en vej, jeg gerne ville gå - nogle vil formentlig kalde det ambitiøst grænsende til det stræberiske. Jeg blev også leder, fordi jeg lagde en meget stor indsats i mit arbejde som medarbejder. Jeg blev leder, fordi mine arbejdsopgaver var synlige for ledelsen og endelig blev jeg leder, fordi min chef mente, at han kunne se et potentiale - det har ikke så meget med hverken tilfælde eller held at gøre, men selvfølgelig kan man ikke planlægge sin karriere ned i detaljen.



2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Ledere kan falde ned i mange huller, men som erfaren leder er "plejer" nok den værste faldgrube. Det vil sige, at lederskabet bliver en vane, og ens tankegang og beslutninger forudsigelige. Tænk hvis man bliver en leder, som nytænkende medarbejdere ikke tør eller orker at gå i dialog med. Jeg har set mange uheldige eksempler på erfarne ledere, hvor organisationen og dens kultur bliver bygget op om deres traditionsbundne ledelsesstil med indlagte særheder. Selv i forhold til driftstunge opgaver, handler lederskabet om at udvikle og forandre, og det kræver, at man som leder vedbliver med at være åben overfor nye ideer og dagsordener - og det er en løbende udfordring.

3) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Det er nok lidt banalt, men jeg kan lide ledere, som er gode til at lede - og lederskabet må gerne virke naturligt, givet og selvfølgelig. Og jeg kan lide ledere, som brænder for det de leder, man skal eksempelvis kunne mærke, at der er en grund til at de leder forskere og ikke pølsefabrikker og kvægtransporter. De skal give udtryk for klare holdninger samt tænke godt og hurtigt i sammenhænge. Og endelig kan jeg lide ledere, som tør gå foran med risiko for selv at komme i skudlinjen. De må gerne befinde sig bedre i angrebet i forhold til forsvaret.

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

Jeg har læst om mange store ledere gennem tiderne, så det er jo nærliggende at nævne Gandhi, Mandela og Steve Jobs, men det er nok mest fair at nævne en, hvis lederskab jeg selv har erfaret og oplevet. Ove Nathan, Københavns Universitets tidligere rektor (1982-94), havde på mange måder verdens sværeste lederjob på et kæmpestort universitet, hvor ledelsesretten 24/7 var enten udfordret eller lagt ud i demokratiske organer og hvor enhver beslutning i øvrigt blev efterfulgt af en omkamp. Ove Nathan levede på rigtig mange parametre ikke op til nutidens ledelsesnormer og managementstrategier, men han havde en fabelagtig ledelseslegitimitet og -autenticitet, som jeg altid vil huske og beundre.

5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg håndterer ikke stress, for jeg har ikke stress! Jeg vil ønske, at jeg langt tidligere i min karriere havde fundet ud af, at karrieren ikke handler om at leve på kanten til stress, men om at få løst sine ledelsesopgaver - og at det er tilladt ikke altid at være ham, der lukker og slukker på kontoret. Det er ufatteligt, at der fortsat mellem ledere og selv blandt medarbejdere sættes lighedstegn mellem vigtighed og travlhed. Og det er ufatteligt, at mediernes mange erhvervsportrætter stadig forherliger lederstereotypen, der altid arbejder og aldrig holder fri. Min yngste datter sagde engang, at hun ikke kunne forstå, hvordan jeg kunne få tid til at arbejde, når jeg løb til så mange møder - point taken.



6. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på www.teglkamp.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:

Illoyal eller misforstået loyalitet?

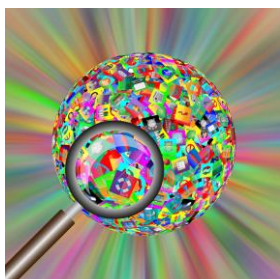
Illoyalitet er nok noget af det værste man kan blive beskyldt for. Optræder medarbejdere illoyalt er konsekvensen da også ofte en fyreseddel. Men hvornår kan man med rette tale om illoyalitet og hvornår er det i virkeligheden misforstået loyalitet?

For nylig talte jeg med en leder, som følte sig rigtig meget i klemme. Hun havde fået ny chef, som gik ud og lovede til højre og venstre, uden at der var dækning for det. Det var overhovedet ikke muligt for afdelingen at levere det, som chefen lovede. Hun havde af flere omgange talt med sin nye leder, som imidlertid fejede hende af. Hendes afdeling havde altid været kendetegnet ved høj troværdighed og godt forhold til kunderne. Det var nu ved at blive sat godt og grundigt over styr. Efter flere resultatløse samtaler med sin nærmeste chef valgte hun derfor en dag at gå til niveauet ovenover. Og hun gik derefter straks tilbage og fortalte sin nærmeste chef, at hun havde haft en samtale med chefen ovenover og hvad hun havde sagt. Er det illoyalt? Nej ikke i min bog. Lederen har spillet med åbne kort og lederen har handlet i virksomhedens interesse. Ingen virksomhed kan i længden holde til at man bliver ved med at love kunderne noget, som man ikke kan holde.



Går man bag om ryggen på sin egen chef, kan man tale om illoyalitet. Men handler man åbent og i virksomhedens overordnede interesse, kan det aldrig blive illoyalitet. Omvendt kan man ved i misforstået loyalitet at holde hånden over sin nærmeste chef ende med at være illoyal over for virksomheden.

7. 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 2.200 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

- Gør du dine medarbejdere utrygge?
- Dem skal du ikke udnævne til ledere
- Kunsten at konversere
- Hvor er mine fejl?

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

8. De 5 meste læste artikler i november måned

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



- 1) Hvordan forholder du dig, hvis du bliver afskediget?
- 2) Når værdier virker
- 3) Findes der et særligt lederen?
- 4) Kunsten at konversere
- 5) Fusioner – resultat af undersøgelse

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