

NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2015

12. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Ja vi kan ikke komme uden om det – vi er gået ind i december måned og dermed starter også julerierne på arbejdspladsen. Men hvordan skal vi forholde os til det? Det handler den første artikel om.

Og nu vi er ved jul, så håber vi da, at I igen i år er friske på en lille JuleQuiz, hvor vi tester jer på jeres viden om ledelse. Og ingen quiz uden fine præmier!

Jeg vil også slå et slag for vores nyeste undersøgelse: Afskedigelser – hvad med dem, der bliver tilbage? Jeg håber, at du vil bruge 2-3 minutter på at deltage i undersøgelsen.

Mange af jer har tidligere deltaget i en undersøgelse om ledergruppers størrelse. Jeg har analyseret de mere end 200 kommentarer og bringer ledernes egne vurderinger af, hvad forskellen er på de gode og de dårlige ledergrupper.

I dette nyhedsbrev byder vi velkommen til Lene Daugaard, uddannelseschef på Maskinmesterskolen København. Lene svarer på 5 skarpe til en leder.

Månedens udvalgte blog-indlæg fra min blog er: Bruger du dine styrker med omtanke?

God jul og godt nytår!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. 3 skarpe om jul på arbejdspladsen
2. Afskedigelse – hvad med dem, der bliver tilbage?
3. JuleQuiz – Hvor klog er du på ledelse?
4. Forskellen på gode og dårlige ledergrupper – ifølge lederne selv
5. 5 skarpe til en leder
6. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
7. Susannes Blog – Stress – Bruger du dine styrker med omtanke?
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. 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. 3 skarpe omkring jul på arbejdspladsen

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



Så er december ved at være over os igen og dermed holder julen også sit indtog på de danske arbejdspladser. På nogle arbejdspladser fylder julen ikke så meget, mens andre arbejdspladser bruger december måned til at hygge igennem. Julen er også en ledessag. Hvis du ikke allerede har taget stilling, så er der en række spørgsmål du bør forholde dig til:

Er det i orden, der hygges igennem?

Vi skal ikke være kommet langt ind i december måned før de mest juleivrige medarbejdere har hængt julepynt op rundt omkring i virksomheden. På kontorerne står der tændte stearinlys, enkelte har sat mere eller mindre smagfulde lyskæder omkring deres arbejdsplads. Der står skåle rundt omkring med pebernødder og klementiner.

Nogle arbejdspladser har kalenderordning, hvor man skiftes til at trække en kalenderpakke til morgenkaffen. Andre lægger meget opfindsomhed i at være hinandens drillenisser i december måned.

Er det hyggeligt og sjovt og skaber fællesskab på arbejdspladsen, så er det godt.

Tager det overhånd og går det ud over arbejdsindsatsen, så er det for meget.

Som med så meget andet gælder det om at finde en passende balance. Og den balance skal du være med til at italesætte bl.a. ved at forventningsafstemme, at det er fint at der hygges lidt ekstra i december måned, så længe det ikke går ud over arbejdsopgaverne.

Hvad gør vi med julegaver til medarbejderne?

Mange arbejdspladser giver også deres medarbejder en julegave, det kan være alt fra en lille æske god chokolade til store gaver op til maksimumsgrænsen af, hvad man kan give uden at medarbejderne bliver beskattet.

Dem der har ansvaret for at købe firmaets julegaver gør sig ofte store anstrengelser og alligevel er der mange der bliver skuffet over julegaven. Derfor er der også mange der i dag vælger at lade medarbejderne selv vælge deres julegave – enten frit inden for en beløbsgrænse eller et valg mellem et antal muligheder. Enkelte virksomheder vælger at helt droppe julegaveriet og i stedet donere et beløb til ulandsbistand eller et andet velgørende formål.

I stedet for at fortsætte med at give julegaver, som vi altid har gjort, så tal med medarbejderne om, hvor meget julegaverne egentlig betyder, om det er den rigtige måde, I håndterer julegaverne på, om pengene kunne komme medarbejderne til gode på en anden og måske bedre måde.



Julefrokosten – business as usual eller skal vi gøre noget andet?

Julefrokosten er et helt kapitel for sig. I har formentlig allerede på nuværende tidspunkt fastlagt datoen for firmaets julefrokost og lavet alle aftaler. Hvis jeres arbejdsplads er ligesom arbejdspladser er flest, så synes de fleste, at julefrokost er noget, man skal holde fast i. Måske har jeres julefrokost overlevet i den form, den bliver holdt lige nu. I stedet for at fortsætte ud af det samme spor, så overvej at lav en lille evaluering af årets julefrokost et par

uger efter, I har afholdt den, medens I stadig har den i frisk erindring. Hvordan var den egentlig? Hvad fungerede godt og hvad fungerede ikke? Skulle vi holde vores julefrokost på en helt anden måde næste år?

Ikke for at være juleslukker

Ovenstående 3 skarpe spørgsmål er ikke for at ødelægge den hyggelige stemning og være en juleslukker. Men nogen gange oplever man bare, at man fortsætter bevidstløst ud af det samme spor, uden at få den gode effekt ud af det, som oprindeligt var meningen med det hele. Derfor denne opfordring til at forholde jer til, hvor meget eller hvor lidt julen skal fylde på jeres arbejdsplads.

Rigtig god december!

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. Afskedigelser – hvad med dem, der bliver tilbage?

Deltag i ny undersøgelse!

I 2007 gennemførte Teglkamp & Co. en stor undersøgelse om afskedigelser. Den fokuserede på dem, der blev afskediget. Denne nye undersøgelse fokuserer primært på de medarbejdere, der bliver tilbage i organisationen. Hvad gør afskedigelserne ved arbejdspladsen og hvordan kommer man videre? Det tager kun 2-3 minutter at deltage.



Gå ind via dette link og giv dit bidrag: <https://response.questback.com/teglkampco/tilbage/>

3. JuleQuiz – Hvor klog er du på ledelse?

I Teglkamp & Co er vi ved at lave en tradition. Igen i år har vi lavet en Jule-Quiz. Og for at det ikke skal være bare af sjov, har vi også stillet nogle seriøse præmier på højkant. Spørgsmålene bevæger sig rundt om historiske ledere, ledelsesprincipper/værktøjer og ledelsestænkere - fra ledelse blev født (eller næsten) til i dag.



Smagsprøve fra quizen:

Ved du, hvem der tilskrives følgende citat: 'I like thinking big. If you're going to be thinking anything, you might as well think big.'

a) Alexander den Store b) Napoléon Bonaparte c) Donald Trump

Har du et bud så kast dig ud i det og svar på dette og 6 andre spørgsmål. Du kan løse quizzen på egen hånd eller i fællesskab.

Flotte præmier på højkant

Vi sætter selvfølgelig også nogle flotte præmier på spil:

1. præmie: 2 timers inspirationsoplæg *Lær at forstå dine Introverte og Ekstroverte kolleger* værdi 10.000 kr. ved konsulent Anne Tang Thomsen
2. præmie: 1 sparringsmøde med ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp. Du kan eksempelvis få sparring på ledelse eller karriere.
3. præmie: Susanne Teglkamps 2 bøger om ledelsesgrupper: *Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt* og *Ledergruppen i udvikling*

Deltag i quizzen via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/julequiz2015>

Vi trækker lod mellem de besvarelser, som har flest rigtige svar og som er modtaget senest mandag d. 21. december kl. 12.00. Vinderne får direkte besked inden jul.

Skulle du ikke vinde 1. præmien men være interesseret i inspirationsmødet: *Lær at forstå dine Introverte og Ekstroverte kolleger*, kan du læse mere på www.teglkamp.dk eller kontakte Anne Tang Thomsen på tlf.: 3048 5590 eller på mail att@teglkamp.dk

4. Forskellen på gode og dårlige ledergrupper - ifølge lederne selv

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



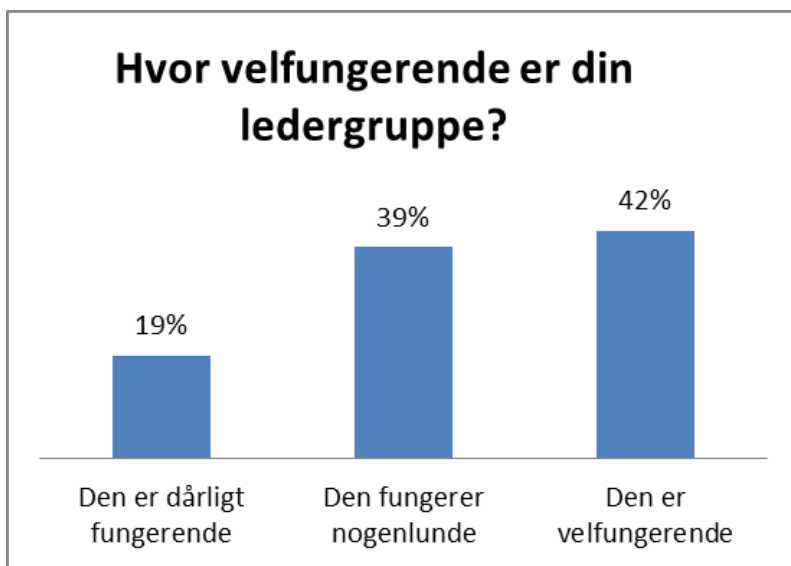
244 ledere har i en undersøgelse evalueret deres egen ledergruppe. Det er der kommet en række interessante resultater ud af. Ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp fra konsulentfirmaet Teglkamp & Co. har forestået undersøgelsen og analysen af resultaterne.

Afsættet for undersøgelsen var at undersøge om og i givet fald ledergruppens størrelse havde betydning for ledergruppens funktion, effektivitet og resultater. Undersøgelsen viser, at der er en klar sammenhæng mellem ledergruppens størrelse og dens effektivitet. Ledergrupper på 3-7 medlemmer vurderes i langt højere grad som velfungerende end ledergrupper som består af flere end 7 medlemmer. I forbindelse med undersøgelsen har langt de fleste af de 244 deltagere givet en række udførlige begrundelser og uddybninger for deres besvarel-

ser. Det er et omfattende materiale, som Susanne Teglkamp har gjort til genstand for denne separate analyse.

Hver 5. ledergruppe er dårligt fungerende

Ledergruppen er eller bør være virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt. Det gør sig gældende for 4 ud af 10 ledergrupper i denne undersøgelse. Et tilsvarende antal fungerer nogenlunde, men nok næppe i en grad, så man vil kalde ledergruppen for virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt. Men desværre er hver 5. ledergruppe decideret dårligt fungerende.



Forskelle mellem de dårligste og de bedste ledergrupper

Deltagerne har i en række kommentarer beskrevet deres ledergruppe. Med afsæt i ledernes egne beskrivelser får vi således et billede på, hvad der karakteriserer de dårligst og de bedst fungerende ledergrupper. Det kan i oversigtsform skitseres således:

Dårligt fungerende ledergrupper har et eller flere karakteristika:

- Ineffektive ledermøder
- Dårligt samarbejdsclima
- Dårlig ledelse af gruppen
- Ingen fælles mål
- Manglende helhedsorientering
- For få eller for mange medlemmer af ledergruppen

Velfungerende ledergrupper har et eller flere karakteristika:

- Strukturerede ledermøder
- Tillid og åbenhed i ledergruppen
- Mellem 5 og 7 medlemmer
- Diversitet
- Fælles mål
- Sparring og videndeling

Ovenstående kan bruges som inspiration til, hvad man ikke skal gøre og hvad man skal arbejde på, hvis man gerne vil være en veldrevet ledergruppe.

Dårligt fungerende ledergrupper

Ud af undersøgelsens 244 deltagere har 46 ledere tilkendegivet, at deres ledergruppe var dårligt fungerende. Deltagerne har gennem forskellige spørgsmål uddybet og nuanceret deres svar.

Selvfølgelig kan man hente inspiration i at se på de ledergrupper, der er velfungerende. Men man kan også hente en masse læring ved at se på de ledergrupper, som er dårligt fungerende. Dels kan man lære faresignalerne at kende og dels kan man anvende modbillederne som inspiration til en forebyggende indsats, så man ikke ender som dem.

Lederne i undersøgelsen har selv peget på en lang række årsager til, at deres ledergruppe er dårligt fungerende. Nedenfor er listet nogle af de helt centrale årsager.

1. Ledermøderne er ineffektive

Møderne bliver ikke brugt til at bedrive ledelse men til at udveksle informationer. Møderne har primært et bagudrettet fokus, hvor der afrapporteres frem for at arbejde fremadrettet med udvikling af forretningen og virksomheden. Fokus på driftsspørgsmål og akutte sager fylder alt for meget i forhold til at arbejde med visionerne og de mere strategiske spørgsmål. Ligeledes er der for meget ufokuseret snak og for lidt konkret stillingtagen. Få ledere bruger det meste af taletiden på ledermøderne.

Meget af ledergruppearbejdet foregår i møder. Hvis ikke disse møder har nogle fornuftige ramme, et klart formål og i øvrigt ledes - så går møderne let hen og bliver ineffektive.

2. Dårligt samarbejdsklima i ledergruppen

Der er generelt en udpræget grad af utryghed i ledergruppen. Man har ikke tillid til hinanden og der er mange interne stridigheder. Nogle af konflikterne er åbne, men der er også nogle, der ligger uudtalte. Man vogter lidt på hinanden eller lurepasser, som en af lederne udtrykker det. Store egoer, der mere arbejder for sig og sit end at arbejde for helheden udpeges også som en væsentlig årsag til, at ledergruppen er dårligt fungerende.

3. Ledelse af gruppen er fraværende eller decideret dårlig

En dårlig ledelse af ledergruppen gør livet i en ledergruppe meget vanskelig. Nogle af deltagerne peger på, at deres ledergruppe er dårligt fungerende, fordi der sidder en leder for bordenden, der ikke gør noget for at skabe fælles fodslag i ledergruppen.

Det er problematisk, når den øverste leder ikke anerkender betydningen af at udøve ledelse i forhold til ledergruppen og ikke prioriterer denne opgave eller simpelthen ikke kan løfte opgaven. Det skaber store frustrationer blandt de øvrige medlemmer af ledergruppen og kan være kilden til konflikter lederne imellem.

4. Når ledergruppen er ny og uden mål

En ny ledergruppe er en mulighed men også en udfordring. Man skal lære hinanden at kende og bruge tid på at få fælles fodslag omkring retning og mål. Når disse aktiviteter ikke sker, vil ledergruppen sejle rundt og opleves som et frustrerende og utrygt sted at være. Derudover vil det også være sparsomt med resultaterne.



5. Når man kæmper for sit eget på bekostning af helheden

Flere peger på, at deres ledergruppe er dårligt fungerende, fordi de i virkeligheden ikke fungerer som en ledergruppe men som en gruppe af ledere, der hver især kæmper for deres egne områder og interesser. Man kan sige, at det udover at handle om den enkeltes tilgang til det at indgå i en ledergruppe, så peger pilerne også på dårlig ledelse af gruppen. Det er helt afgørende, at lederen sætter rammen for samarbejdet og stiller klare forventninger om at lederne i denne sammenhæng skal arbejde for helheden og ikke udelukkende egne interesser.

En af lederne udtrykker det således:

“På grund af hårde metrikker suboptimerer hver leder på sin afdeling og sidder med kortene tæt ind til kroppen. Uens ansvarsområde betyder, at hovedparten kun i begrænset omfang har fokus på helheden. Største udfordring er, at vi alle mener, at vi har fokus på helheden og at netop vores indsats er afgørende for udviklingen af området.”

6. For lidt og for meget fordærver alt

Hovedundersøgelsen handlede om hvorvidt ledergruppens størrelse har en betydning for gruppens effektivitet og resultatskabelse. Og resultatet af undersøgelsen viste klart at størrelsen har om ikke en afgørende betydning så dog en betydning. En ledergruppe kan både være for lille og for stor. Ud fra undersøgelsen og erfaringer i virkeligheden, tyder meget på, at ledergrupper som udgangspunkt er mest effektive og velfungerende, når de består af 3-7 medlemmer.

Deltagerne fra dårligt fungerende ledergrupper peger da også på, at i for store ledergrupper bliver meget af tiden brugt til informationer og bordet rundt. Det bliver sværere at opnå konsensus og vanskeliggør dermed også beslutningsprocessen - ikke alle bliver hørt og beslutningerne træffes ofte på baggrund af dem, der råber højst og er mest fremme i skoene. Og det er ikke nødvendigvis de mest højtråbende, der er de mest reflekterende, som en af lederne udtrykker det. Derudover kan der være svært at samle alle, når deltagerkredsen er meget stor. Der vil altid være nogle der er fraværende.



Der er også ulemper forbundet med at være for lille en gruppe. Gruppen er mere sårbar, hvis en eller flere af medlemmerne får forfald. Ligesom der kan komme til at mangle nogle nuancer. I en lille ledergruppe er man også mere afhængig af at kemien mellem medlemmer fungerer.

Velfungerende ledergrupper

I alt 103 ledere i undersøgelsen har beskrevet deres ledergruppe som god eller endog særdeles velfungerende. De har samtidig på forskellige leder begrundet og uddybet deres vurdering.

Der er mange elementer, der skal være til stede for at blive velfungerende som ledergruppe. På baggrund af en analyse af ledernes egne vurderinger bringes nedenfor nogle af de helt centrale elementer.

1. Ledermøderne er strukturerede

Noget så lavpraktisk som at holde strukturerede ledermøder er med til at skabe rammerne for at man kan lave skarpe analyser, diskutere og træffe beslutninger. Og som en af lederne udtaler:

"Møderne er meget strukturerede, men vi har det også sjovt sammen."

2. Tillid og åbenhed

Det går igen i rigtig mange af kommentarerne, at ledergruppearbejdet er præget af åbenhed og tillid. Tilstedeværelsen af åbenhed og tillid er helt basalt, hvis man ønsker en velfungerende ledergruppe. Men det kommer ikke bare af sig selv. Flere af deltagerne fortæller da også, at det er noget, de har arbejdet helt bevidst med i ledergruppen.

3. Ledergruppen er ikke for stor

Ledergruppens størrelse har en betydning. 80% af de velfungerende ledergrupper har mellem 5 og 7 medlemmer af ledergruppen. Ledergrupper af den størrelse opleves som mere agil. Man kan hurtigere komme overens om fælles retning og mål. Med denne størrelse ledergruppe er der sandsynlighed for, at man dækker tilstrækkeligt bredt på forskellige kompetencer og dermed også kan få et tilpas nuanceret syn på udfordringerne og træffe kvalificerede beslutninger. Man kommer også lettere mere tæt på hinanden og undgår dannelse af fraktioner.

Som en af deltagerne meget præcist udtrykker det:

”Størrelsen hænger sammen med ansvarsfølelse og effektivitet. Hvis der er for mange, bliver det spredt for meget og det er nemmere at ”frasige” sig ansvaret. Dermed bliver arbejdsformen ineffektiv og resultater udebliver. Med en mindre gruppe sikres arbejds- og ansvarsfordelingen, og det er tydeligt, hvem der har styringen på processerne. Dette kræver dog en stor grad af ledelse.”

4. Diversitet

De velfungerende ledergrupper er kendetegnet ved, at man ser diversitet som en styrke og er gode til at få forskellighederne bragt i spil.

5. Fælles mål

Når ledergruppen arbejder sammen mod fælles mål, kan der virkelig trækkes til og skabes resultater. Et fælles mål styrker ledergruppens helhedssyn og er med til at undgå splittelse og silotænkning.

6. Man videndeler og sparrer med hinanden

Det kan være ensomt at være leder, men det behøver det ikke at være, hvis man indgår i en velfungerende ledergruppe. Det er kendetegnende, at man i disse grupper videndeler og sparrer med hinanden. Sparring er sjældent noget, der opstår af sig selv. Det er et bevidst valg og kræver som regel også, at man har arbejdet med det. En af deltagerne i undersøgelsen udtrykker det således:

”Vi har arbejdet med at få os til at fungere som et team i mange år og det virker – selv om vi hele tiden skal arbejde videre med det.”

Ingenting kommer af ingenting

Afslutningsvis kan det være meget passende at slutte af med det gamle mundheld, der lyder således: Ingenting kommer af ingenting – undtagen lommeuld!

Som adskillige af deltagerne i undersøgelsen nævner, bliver man ikke bare en god ledergruppe. Det kræver, at man vil det, at man prioriterer arbejdet i ledergruppen, at man er villig til at se på sig selv og på arbejdet i ledergruppen og ændre det, der skal ændres.

Jeg håber, at denne undersøgelse og de mange bidrag fra lederne kan være med til at give inspiration til arbejdet i og med ledergruppen.

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

5. 5 skarpe til en leder

Lene Daugaard: Lene er i dag uddannelseschef på Maskinmesterskolen København, og før da leder af forretningsenheden Ledelse og organisation/KLEO på professionshøjskolen UCC. Lene har arbejde med uddannelsesområdet, ledelse og organisationsudvikling over 20 år i både den private og offentlige sektor. Så Lenes faglighed og passion er ledelse. Af lederkolleger og medarbejdere er Lenes lederstil kendt for at være delegerende gennem en høj grad af integritet, hvor kunder og studerende er i fokus i den daglige opgaveløsning.

Lene er endvidere engageret i bestyrelsesarbejde, og sidder både i bestyrelsen for paraplyorganisationen FOBU (for selvejende daginstitutioner) og bestyrelsen for den integreret institution Haraldsgården. Det er en hjertesag, at arbejde for det gode børneliv. Privat bor Lene på Frederiksberg med sin mand på 19 år sammen med to teenagerbørn

1. Hvorfor blev du leder?

Jeg valgte at gå efter et lederjob, fordi jeg gerne vil gøre en positiv forskel som leder og skabe resultater gennem andre. Det er især fra min tid i Lederne, hvor min passion for god ledelse startede. Her arbejdede jeg for og om "god ledelse" – og at god ledelse er den absolutte afgørende faktor for, at en arbejdsplads kan have både en høj produktivitet og høj trivsel.

Jeg arbejder til stadig at være en god rollemodel som leder. Endvidere ved jeg, at følgeskab kun opnås ved hver eneste dag ved at arbejde herfor. Det er noget jeg skal gøre mig fortjent til. Det er ikke noget jeg automatisk får, fordi jeg har en cheftitel.



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

Jeg har taget både en kompetencegivende Diplomuddannelse i ledelse samt en lang række kurser af kortere og længere varighed. Det er især den kompetencegivende lederuddannelse, der har givet mig en stærk "ledelsesdannelse" og ledelsesidentitet, og dermed et fast refleksionsfundament, som jeg stort set bruger hver eneste dag.

I det daglige prioriterer jeg at lytte til medarbejderne, hører deres synspunkter, ideer og holdninger – og ikke mindst at lytte til deres feedback til mig, som led i hele tiden at blive klogere på mig selv som leder.

3. Hvad er de største faldgruber som leder?

Det mener jeg er, når man som leder ikke uddelegerer, og ikke giver medarbejderne rum og plads til at udvikle sig med de talenter og spidskompetencer, de hver især besidder. Alttså at man som leder kun fokuserer på egne fortræffeligheder, hvilket af andre kan opfattes som at være temmelig selvorienteret. Så er der sørme svært at skabe følgeskab.



En leders opgave er ikke at løse tingene for medarbejderne eller fortælle, hvordan de skal løses. Det skal medarbejderne nok selv finde ud af. I stedet handler det om at give plads til udvikling og give plads til, at den enkelte medarbejder bliver tilpas udfordret, så organisationen samlet set kan rykke sig i den rigtige retning, og skabe de nødvendige resultater såvel økonomiske som trivselsmæssigt.

Denne ledelsestilgang bidrager til et godt arbejdsmiljø. Det ved vi, at der er evidens for.

4. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på som leder?

Jeg mener, at karakteregenskaber som åbenhed, tillid og troværdighed, er det tre vigtige værdier for en leder. Især i disse tider, hvor det at arbejde med forandringsledelse er en dagligdagsopgave. Jeg tror ikke, jeg kender til nogle organisationer, hvor der ikke arbejdes med forandringer. Så det at kunne skabe forandringer og arbejde med forandringsprocesser som en del af dagligdagen kræver sin leder, der formår at udvise åbenhed, tillid og troværdighed. Ellers bliver det svært at skabe følgeskab og flytte organisationen derhen, hvor den skal.

Endvidere mener jeg, at det at kunne tænke, arbejde og kommunikere strategisk er vigtig for en leder. Som leder er det vigtigt at have et skarp strategisk mindset for at kunne fokusere og prioritere mellem de mangeartede opgaver, der fylder i en organisation. Ellers bliver det hurtigt en uproduktiv organisation, der bruger sine ressourcer forkert i forhold til at løse dens kerneopgave. På en konference sidste år hørte jeg en oplægsholder, der forklarede det på den måde, at i den store organisation han var ansat i, der blev han nødt til at beskytte medarbejderne for "organisatorisk bull-shit" ovenfra.

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

Ud fra såvel egne erfaringer som fagfaglig viden om ledelse, så vil jeg klart anbefale at tage en lederuddannelse. Det giver den nødvendige ballast, en leder har brug for resten af sin lederkarriere.

Endvidere vil jeg anbefale at finde en mentor og/eller deltage i et ledernetværk, gerne med nogle, som ikke er for tæt på ens selv. Gå også gerne efter at være sammen med andre, som ikke ligner en selv for meget. Det skaber nemlig mere udvikling at blive udfordret på sine tanker og holdninger til ledelse.

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.teglkamp.dk/12_12_moede.pdf

7. 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:

Bruger du dine styrker med omtanke?

Forleden sad jeg sammen med en kollega og nørdede lidt om personprofiler. Vi sammenlignede profiler og en af de største forskelle mellem hende og mig er, at jeg er struktureret – meget mere struktureret. Det er en egenskab, jeg som oftest har rigtig stor gavn af. Til det skal lægges, at jeg er meget disciplineret og oveni også er ret effektiv. Det betyder, at jeg kan overkomme meget og at jeg får rigtig meget fra hånden. Det ville de fleste jo nok synes var en stor gave.



Men og der er et lille men, jeg kan indimellem blive voldsomt utålmodig, når andre leverer for langsomt eller for lidt – altså efter min målestok. I dag kan jeg for det meste holde den utålmodighed for mig selv, fordi jeg godt ved, at jeg ikke altid kan forvente det samme af andre, som jeg selv kan levere. Derfor sørger jeg også for i samarbejdet med andre at forventningsafstemme på forhånd. Det betyder ofte, at jeg i den sammenhæng tuner mine forventninger til andres leverancer lidt ned. På den måde får vi et godt samarbejde og undgår vi at ryge ud i konflikter.

Der er også et andet lille minus, jeg får ofte sat rigtig meget i gang. For er der et lille hul i kalenderen, så kan man jo passende lige starte et nyt projekt op eller forfølge en idé. Og lige pludselig, så har jeg mere end travlt - også efter min målestok. Så jeg har over årene måtte lære mig, at tage de små pauser som det de er – pauser. Bruge dem til at reflektere, gøre noget andet, gå en tur, tage på svampejagt eller noget helt andet, der ikke har med arbejde at

gøre. Jeg er ret sikker på, at det gør mig mere langtidsholdbar.

Og hvorfor fortæller jeg nu det? Jo det handler om, at kende sine stærke sider og også forstå, hvordan en styrke faktisk kan komme til at spænde ben for en selv. En styrke er ikke bare en styrke! Det handler om at bruge sine styrker med omtanke.

Kender du dine styrker? Ved du også hvornår dine styrker måske kammer over og kommer til at stå i vejen for dig?

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 2.500 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

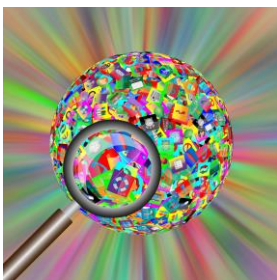
- Derfor fejler 4 ud af 5 strategier
- Må man give negative referencer?
- Bruger du dine styrker med omtanke?
- Gør ikke ledelse til raketvidenskab!

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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

9. De 5 mest læste artikler i november måned

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



- 1) Hvorfor bliver dine medarbejdere i jobbet?
- 2) Kan du lede ledere?
- 3) Stress – pas godt på mellemlederne!
- 4) Ros, Anerkendelse og feedback
- 5) 5 skarpe til Lars Sander Matjeka

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