

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2013
10. årgang
Udsendes til knapt 5.900

Kære læser!

Allerførst vil jeg gerne slå et slag for min nye undersøgelse om ledergruppen anno 2013. Jeg håber, at du også vil bruge et par minutter, da den vil være en vigtig inspirationskilde til artikler i dette nyhedsbrev og måske endda en ny bog om ledergrupper.

Jeg vil også gerne her gøre opmærksom på et nyt spændende lederkursus, som vi udbyder den 8. april: Stimuler dine ledermuskler.

Ros, anerkendelse og feedback bliver ofte blandet sammen i en pærevælling. Den første artikel handler om at blive mere bevidst om valget mellem ros, anerkendelse og feedback.

Jeg blev af Lederwebs redaktion opfordret til at komme med et bud på nytårsforsæt for ledere for 2013. Du kan i dette nyhedsbrev læse mit bud på nytårsforsæt.

Endelig vil jeg gerne byde velkommen til Charlotte Aakerlund afdelingschef hos Danske Sundhedsorganisationers A-kasse, som har overtaget stafetten til denne måneds 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Ros, anerkendelse og feedback
2. Giv en pejling på ledergruppen anno 2013
3. Stimuler dine ledermuskler
4. Tag dig tid, før tiden tager dig!
5. En ekstra bog på hylden eller på din ipad?
6. 5 skarpe til en leder
7. 3 gode bud til ledergruppen
8. De 5 mest læste artikler i januar måned

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



1. Ros, anerkendelse og feedback

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. Derudover har Susanne Teglkamp 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 de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012. Se mere på www.tegkamp.dk



Når jeg kommer rundt i virksomhederne møder jeg af og til medarbejdere, der giver udtryk for, at man ikke har nogen anerkendende kultur i virksomheden. Når jeg så spørger ind til, hvad de mener med det, så handler det oftest om, at medarbejderne er skuffet over, at deres nærmeste leder tilsyneladende ikke har bemærket det gode stykke arbejde, medarbejderne har leveret eller at medarbejderen har givet den en ekstra skalle i et stykke tid. I disse tilfælde handler det måske i virkeligheden om, at medarbejderen tvivler på, om han overhovedet bliver set af sin leder.

Ovenstående er også et eksempel på, at ros, anerkendelse og feedback bliver blandet sammen i en pærevælling.

Ros er ofte tomme kalorier

Ros ofte tomme kalorier. Nogle medarbejdere higer efter det, men når de får det, så er det alligevel ikke tilstrækkeligt. Medarbejdere der efterspørger meget ros er ofte usikre og har behov for at blive bekræftet i, at de gør det godt nok eller er gode nok som mennesker. En leder støtter ikke disse medarbejdere ved blot hele tiden at give dem ros, for det løser ikke deres grundlæggende usikkerhed. Hvis man virkelig vil støtte disse medarbejdere, så kan det være en god idé, at opfordre dem til at få noget professionel hjælp i form af coaching eller terapi til at få et større selvværd.

At ros ofte er tomme kalorier betyder ikke at ledere, så lige så godt kan lade være at rose. Men lederen skal måske være mere opmærksom på, hvornår han giver rosen. Ros bør ikke være en automat reaktion blot fordi en medarbejder har lave sit arbejde, som man kunne forvente. Rosen eller den anerkende opmærksomhed skal komme, når der er leveret noget mere end forventet eller noget ud over det sædvanlige.

Anerkendelse har mange former

Anerkendelse handler i høj grad om at blive set som den man er og det man gør. Mange efterspørger anerkendelse men mener i virkeligheden ros, fordi de gerne vil have anerkendelse udtrykt i ord. Men anerkendelse kan ligge i så meget andet end ros.

Anerkendelse kan udmønte sig i, at man får større frihedsgrader, at man får mere ansvar, at man får udfordrende opgaver. Når en leder anerkender en medarbejder gennem handlinger f.eks. større ansvar, så er det en rigtig god idé at supplere den anerkendende handling med ord – altså forklare hvorfor medarbejderen får mere ansvar.

Feedback

Feedback handler ikke om at give ros, ris og anerkendelse. Feedback handler om at få en tilbagemelding på det, man gør, med henblik på at opnå læring omkring, hvad der virker godt og hvad man kan gøre anderledes og dermed optimere resultaterne af det man gør. En leders feedback kan faktisk have en meget større positiv effekt end ros og anerkendelse, fordi medarbejderen oplever sig set og støttet i at blive bedre.

En opfordring til refleksion

Ledere og i øvrigt alle andre kan med fordel reflektere lidt over:

- 1) Blander vi ros, anerkendelse og feedback sammen hos os?
- 2) Ser jeg mine medarbejdere for det de er og det de gør?
- 3) Er jeg tilstrækkeligt nærværende i forhold til mine medarbejdere?
- 4) Er jeg opmærksom på at udtrykke min anerkendelse i ord og handling, der hvor det er berettiget?
- 5) Har vi en feedback kultur på arbejdspladsen, hvor det er naturligt og efterspurgt at give og modtage feedback?

Min intention med denne artikel er ikke, at du skal stoppe med at rose eller være mindre anerkende. Jeg vil blot opfordre dig til at være mere bevidst om valget mellem ros, anerkendelse og feedback.

2. Giv en pejling på ledergruppen anno 2013

I 2012 udgav Susanne Teglkamp bogen: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt*. Nu følges bogen op med at foretage en pejling af ledergruppen og dens arbejde. Undersøgelsen skal bruges som input til nye artikler og eventuelt en ny bog om ledergruppearbejdet.

Du kan deltage i undersøgelsen både som medlem af en ledergruppe og som medarbejder.

Brug 4-5 minutter og deltag via dette link:

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

3. Stimuler dine ledermuskler – lederseminar 8. april

Det er med ledelse som med muskler. Styrke, sejhed og resultater kommer kun ved jævnlig motion.

Vi har tilrettelagt en dag, hvor du på forskellig vis får rørt dine ledermuskler. I denne omgang sætter vi fokus på det personlige lederskab og på arbejdet i ledergruppen. Du kan vælge om du vil deltage hele dagen, kun om formiddagen eller kun om eftermiddagen.

Alle deltagerne får 2 ledelsesbøger: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste*. Begge bøger udkom i 2012.

Hent hele programmet her: http://www.tegkamp.dk/Stimuler_dine_ledermuskler.pdf

Tilmeld dig seminaret her: <http://response.questback.com/tegkampco/ledermuskler/>

4. Tag dig tid, før tiden tager dig

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. Derudover har Susanne Teglkamp 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 de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012. Se mere på www.tegkamp.dk



Susanne Teglkamp blev af redaktionen på Lederweb bedt om at komme med et bud på nytårsforsæt for lederne i 2013. Det er der kommet nedenstående artikel ud af. Artiklen blev bragt i Lederwebs nyhedsbrev den 11. januar 2013.

Besparelser, effektiviseringer, omlægninger, sammenlægninger og et øget tidspres. 2012 har været et udfordrende år for de fleste ledere. Udfordringerne er gammelkendte, men de stiller stadigvæk krav til dig som leder. Læs her hvordan du går det nye år i møde med oprejst pande.

Årets udfordringer handler om tid, og om ikke at halse bagefter. Det skaber den onde cirkels dynamik, hvor dit perspektiv bliver kortere og kortere, og hvor du samtidig bliver reagerende i stedet for at sætte aktiviteter i gang, der rækker fremad.

Når vi ser ind i 2013, kan vi godt regne med, at presset på lederne fortsætter. Tiden, og hvad du bruger den til, bliver en afgørende faktor. Her kan du læse om fem ting, som du skal tage dig tid til.

Fem nytårsforsætter for 2013:

1. Tid til refleksion - giv dine tanker den opmærksomhed, de fortjener

Selvom du formentlig vil møde flere af 2012's udfordringer i 2013, er det ikke ensbetydende med, at du skal gøre de samme ting igen. Det har altid været vigtigt at stoppe op og give sig tid til at reflektere. Det er ikke blevet mindre vigtigt nu. Jo mere du bliver udfordret i din ledelsesgerning og på din tid, desto vigtigere er det, at du giver dig selv tid og rum til at reflektere over dine oplevelser og din måde at bedrive ledelse på.

Refleksion kræver ro, at du går ned i tempo, og at du fokuserer på netop at reflektere. Find ud af hvornår, og hvor du reflekterer bedst. Er det fx, når du går med hunden, lige inden du tager hjem fra arbejdet eller søndag aften? Måske kan du have glæde af at reflektere sammen med en god kollega, en ven eller en professionel.

Lad 2013 blive året, hvor du tillægger dig refleksionen som en god vane.

2. Tid til at lade dig udfordre - stil dig ind i ringen og tag imod

Uanset hvilken position du sidder i, vil du erfare, at din ledelse, dine beslutninger og dermed også dine resultater, kan blive meget bedre, hvis du har mod til at lade dig udfordre. Det er når spørgsmål går lige ind og gør os forvirrede eller irriterede, at det måske er allermost vigtigt og givende at tage spørgsmålene til dig og reflektere over dem. Det er her, at du som leder kan få mest værdi af at lade dig udfordre. Erfaringen siger, at det er de udfordrende og svære spørgsmål, der oftest giver det største skub.

Men du skal kun bede andre om at udfordre dig, hvis du reelt er parat til at tage udfordringerne til dig og behandle dem seriøst. Sørg for at vælge dine udfordrere med omhu. Find nogle som har andre kompetencer og andre vinkler end dig – nogle som kan gøre dig klogere, som kan inspirere dig og som ikke bare taler dig efter munden.

Lad 2013 blive året, hvor du tager dig tid og mod til at lade dig udfordre.

3. Tid til overblik - undgå at få travlt med de forkerte ting

Der er ikke noget galt i at have travlt. Det er kun et problem, hvis du har travlt med de forkerte ting. Nogen gange opdager du ikke, at det er de forkerte ting, du har travlt med, fordi du halser bagefter og derfor har et kortsigtet fokus. Tiden styres af andre, der indkalder dig til møder, du måske ikke burde deltage i og stiller dig opgaver, som du måske ikke burde beskæftige dig med. Du finder aldrig ud af, at det ikke er de rigtige ting, du beskæftiger dig med, fordi du har for travlt. Sådan har dine kollegaer det også.

Løsningen kan være at tage tid ud af kalenderen (gerne fast et par gange om året) og på den måde prioritere tiden til, at du får skabt et overblik over, hvad du skal, hvorfor du skal det og hvor meget, du skal det. Det kan spare rigtig meget tid.

Lad 2013 blive året, hvor du og dine lederkollegaer tager tid ud af kalenderen til at skabe overblik og prioritere i stedet for at lade tiden løbe af med jer.

4. Tid til det strategiske perspektiv - kast et kritisk blik på jeres strategier

Mange ledere sukker efter at arbejde med visioner og strategier. Men ofte er det 'her og nu-spørgsmål', brandslukning og helt almindelig drift, der fylder mest i ledernes hverdag. Og når lederne endelig får mulighed for at arbejde med strategierne, lægger de ofte mange ressourcer i selve udviklingen af strategien, men færre i selve implementeringen. Konsekvenserne er, at lederne sjældent når at høste frugterne af eget arbejde, før der er skiftet til en ny strategi.

En anden konsekvens ved de hyppige strategiskift er, at medarbejderne får mere og mere svært ved at tage den nye strategi alvorligt, og dermed bliver det sværere at engagere dem i forandringerne.

Find ud af hvilke situationer, der kan få jer til at ændre strategi og tænk det med ind i jeres langsigtede strategi. Sørg for at have en mission, der rækker ind til kernen i jeres organisation, og en vision, der rækker fremad og har en styrke, der gør, at den grundlæggende ikke påvirkes af de almindelige løbende forandringer, som alle udsættes for.

Lad 2013 blive året, hvor du sætter det strategiske perspektiv på dagsordenen.

5. Tid til at komme tættere på lederkollegaerne - send den ensomme cowboy på pension

Det kan være ensomt at være leder, og det bliver både sjovere og resultaterne bedre, når du samarbejder med andre og ikke mindst bruger dine lederkollegaer. At have et godt samarbejde i ledergruppen kræver imidlertid, at I vil hinanden og samarbejdet. Selvom I måske har arbejdet sammen i mange år i ledergruppen, er det ikke givet, at I kender hinanden. Det gør I først, når I ikke har paraderne oppe, men åbent deler tanker, holdninger og følelser - og i det hele taget viser jer som det menneske, I hver især er.

Lad 2013 blive året, hvor du kommer tættere på dine lederkollegaer, og hvor I gensidigt bliver bedre til at støtte og sparre med hinanden.

5. En ekstra bog på reolen eller på din ipad?

I 2012 udgav Susanne Teglkamp 2 bøger om ledelse:

Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt sætter spot på ledergruppens dens arbejde og udfordringer.

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



Nu kan du også få bogen som e-bog.

I den gode ledelses tjeneste udfolder Susanne Teglkamp de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse. Derudover har 23 ledere og konsulenter bidraget med deres kommentarer og erfaringer til de enkelte afsnit. Det er der kommet en inspirerende bog ud af.



Du kan læse mere og bestille bøgerne på www.tegkamp.dk

6. 5 skarpe til en leder

Charlotte Aakerlund er afdelingschef hos Danske Sundhedsorganisationers A-kasse med ansvar for Medie- og medlemsservice, og har mange års erfaring med drift og udvikling af kommunikationsløsninger og e-service til medlemmer – altid med fokus på at skabe værdi for medlemmerne og opnå forretningsmæssige gevinster. Har endvidere haft ansvar for en række større digitaliseringsprojekter og udvikling af konsulenthus i spændingsfeltet mellem det offentlige og private, som bl.a. it-chef og direktør i Ingeniørernes a-kasse. Uddannelsesbaggrunden byder bl.a. på cand.scient.pol, MBA TMO, certificeret coach og er senest i gang med diplomuddannelse i kommunikation fra Update.

1) Hvorfor blev du leder?

Mit svar på dette spørgsmål er, at jeg har altid været leder. Jeg har altid taget initiativet, ansvaret og sørget for at der skete noget. Og så synes jeg, at det er helt fantastisk at få lov til at sætte mit aftryk og påvirke nogle udviklinger, skabe noget. Det kan også kaldes, at gå efter indflydelse og magt i den organisation, hvor du er ansat. Som mere erfaren leder, synes jeg, at det er en unik mulighed for også at få lov til at udvikle medarbejdere og skabe resultater sammen med dem.



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

Mit største boost som leder var gennemførelse af MBA TMO fra CBS, hvor jeg fik sat ramme og markant øget min forståelsesmæssige indsigt i, hvad det faktisk er, jeg arbejder med til daglig. Jeg fik ledelse op på et højere niveau.

Det forsøger jeg fortsat at opnå, fx ved hele tiden at tilegne mig ny viden om ledelse; høre og lære om andres erfaringer; gå-hjem møder og så en grundlæggende nysgerrighed i forhold til hvad der sker i andre organisationer.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Det er at blive selvtilstrækkelig og holde op med at lytte både til kunder, medlemmer, medarbejdere og andre ledere.

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

De stærkeste karakteregenskaber hos en leder er at kunne skabe visioner og udstikke retningen for, hvor vi gerne vil hen, og så kombinere det med åbenhed og evne til at bruge medarbejdernes viden/kompetencer – også selvom det betyder, at en beslutning skal ændres. Altid at anerkende, at en leder aldrig er dygtigere end hendes evne til at bruge sine medarbejdere og få dem til at føle sig vigtige og afgørende for succes.

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

Jeg er sindsygt imponeret af Steve Jobs, der i den grad var i stand til at sætte nye standarder og transformationer ind i en helt ny verden. At turde være så fuldstændig dedikeret og satse alt.

På de lidt mere hjemlige himmelstrøg og i forhold til den praktiske virkelighed, så er jeg fascineret af ledere, der er dygtige kommunikatører. Det er f.eks. Johanne Schmidt Nielsen og Tine Aurvig-huggenberger. Den sidste arbejdede jeg for i mit første job som fuldmægtig, og hun var afsindig dygtig til at forstå og sælge et politisk budskab – tale direkte og dedikeret. Det øger ganske enkelt troværdigheden –at kunne brænde igennem.

7. 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 et optimere jeres ledermøder. Læs mere her: http://www.tegkamp.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.tegkamp.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.tegkamp.dk/Kickoff_visions_og_strategiarbejdet.pdf

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

8. De 5 meste læste artikler i januar måned 2013

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

[1\) Hvad vil du bruge 2013 til?](#)

[2\) Om at brænde](#)

[3\) Tale er sølv og tavshed er guld - eller er det?](#)

[4\) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet](#)

[5\) Loyalitet en case fra det virkelige liv](#)

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