

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2015
12. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

I dette nummer af nyhedsbrevet tager artiklerne alle udgangspunkt i cases fra det virkelige liv. Den ene case handler om den frustration, man står med, når ens nærmeste chef ikke vil vedkende sig fejlagtige beslutninger. Hvad stiller man så som medarbejder op? Den anden artikel handler om, hvad man stiller op, når ens chef går rundt og lover mere end afdelingen kan levere. Hvor langt skal den enkelte strække loyaliteten over for nærmeste chef? Den sidste artikel handler om, når man som ny leder opdager, at en af medarbejderne har været kandidat til stillingen.



Derudover slår vi et slag for Intelligent humørfyldt ledersparring. Læs mere om, hvad det vil sige.

Vi kan også byde velkommen til Mette Ehlers Mikkelsen, Direktør i Gribskov Erhvervscenter A/S. Mette svarer på 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Når lederen ikke vil stå ved sine fejl
2. Intelligent humørfyldt ledersparring?
3. Hvor langt skal loyaliteten række?
4. Test din ledergruppe gratis!
5. 5 skarpe til en leder
6. Susannes Blog – Når medarbejderen har søgt den nye chefs stilling
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
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. Når lederen ikke vil stå ved sine fejl

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



Ingen er ufejlbarlig – heller ikke de bedste ledere. Det ved vi alle sammen. Problemet opstår, når nogle mennesker ikke udadtil vil være ved, at de har begået en fejl. Det er aldrig særligt rart for omgivelserne, men ubehaget øges væsentligt, hvis det er en leder, der ikke vil stå ved sine fejl.

En case fra det virkelige liv!

Jeg har for nyligt talt med en medarbejder, der var dybt frustreret over sin chef. Medarbejderen fortalte, hvordan han havde gjort sin chef opmærksom på en ret katastrofal fejl, som chefen var ved at begå. Chefen ville overhovedet ikke høre på medarbejderen. Chefen synes selv, at han havde været meget kreativ og var faktisk ret stolt af sin idé. Han iværksatte, men blev hurtigt mødt af undren og spørgsmål fra omverdenen. Inden skaden blev for stor, omgjorde han sin beslutning med en begrundelse om at der var sket nogle tekniske fejl, der gjorde, at han midlertidigt var nødt til at suspendere beslutningen.



I stedet for at gå tilbage og give medarbejderen en undskyldning eller takke medarbejderen for at gøre ham opmærksom på, at han var ved at begå en kæmpebommet, som begyndte chefen at rette personlige angreb mod medarbejderen.

Som medarbejderen sagde til mig: Det har været dybt ubehageligt. Og jeg har i hvert tilfælde lært, at jeg ikke fremover skal gøre min chef opmærksom på, når han er ved at begå en fejl. Lad ham endelig gå planken ud. Og så skal jeg i øvrigt væk fra denne virksomhed. Jeg vil ikke arbejde for en chef, der opfører sig sådan!

Hvad gør man ved en leder, der ikke vil stå ved sine fejl?

Det er jo heldigvis ikke dagdagskost, at ledere opfører sig så dumt, at de ikke vil stå ved deres fejlagtige beslutninger og dårlige ideer – men det hænder. Som medarbejder har man ikke så mange muligheder, når man kommer i kontakt med en leder, der ikke vil stå ved sine fejl.

Beskyt dig selv

Først og fremmest må man sørge for at beskytte sig selv, således at man ikke ryger med i faldet, hvis lederens fejl griber om sig. Det betyder, at man skal sørge for at dokumentere, at man har gjort lederen opmærksom på, at det er en fejlagtig beslutning, lederen er ved at føre ud i livet.

Vælg dine kampe

Man skal selvfølgelig vælge sine kampe, men er det en tilstrækkelig graverende fejl, som lederen er ved at begå, må man gå højere op i systemet, hvis lederen ikke vil lytte.

Lad lederen gå planken ud!

Er fejlen ikke så graverende, at det kan gå ud over virksomheden, kan en løsning også være at lade lederen gå planken ud! – altså lade ham dumme sig. Ikke en gang katte har 9 liv i det virkelige liv – en leder har slet ikke. Der er ikke plads til at man dummer sig ret meget – slet ikke, hvis ikke man vil vedstå sig sine fejl.

Hvordan håndterer lederen sine fejl?

For det første skal ledere aldrig være bange for at begå fejl. Fejlangste ledere skaber sjældent store resultater.

For det andet skal lederen skabe et tillidsfuldt miljø, så medarbejderne helt naturligt og uden frygt kan gå til lederen, hvis de opdager, at han er ved at begå en fejl eller allerede har begået den.

For det tredje skal ledere huske at takke medarbejderne, når de har gjort opmærksom på en fejl.

Endelig skal lederen være klar til at erkende fejl, når han har begået dem. Man bliver ikke mindre som leder af at indrømme en fejl – tværtimod.

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. Intelligent humørfyldt ledersparring!



Jeg vil gerne være din intelligente, humørfyldte sparringspartner!

Jeg stiller mig til rådighed med tung praktisk ledelseserfaring fra forsvaret, fra stillinger som kommunaldirektør, HR-direktør i IT-virksomheder og som selvstændig ledelseskonsulent og sparringspartner i mere end 10 år. Hertil kommer forskellige teoretiske lederuddannelser på højt niveau.

Ledersparring handler om at have nogle at tale højt med, at udvikle sammen med, at blive inspireret af, at blive afklaret sammen med. Nogen der udfordrer og giver flere perspektiver.

En ægte sparringspartner har ikke forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løs-

ninger, men stiller sig til rådighed for dig uden anden dagsorden end at bistå dig i din ledergerning.

Skal vi mødes?

Du kan læse mere her: http://www.teglkamp.dk/Intelligent_ledersparring.pdf

3. Hvor langt skal loyaliteten række?

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



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?

En case fra det virkelige liv

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 chef, som imidlertid fejede hende af. Hendes afdeling havde altid været kendetegnet ved høj troværdighed og et 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.

Loyalitet i forskellige sammenhænge

Man kan komme ud fra forskellige forventninger til loyalitet. Derfor kan det være meget godt at gøre sig klart, hvordan man skal håndtere loyalitet.

Loyalitet over for logoet

Der vil helt naturligt være en tendens til, at man retter sin loyalitet mod dem, der er nærmest en i dagligdagen. Det kan have den uheldige bi-effekt, at man bliver blind for hvor grænsen går - altså hvor langt man skal følge med i loyalitet mod ens nærmeste. Bliver du i tvivl, kan det være en god tommelfingerregel at huske, at du først og fremmest skal være loyal "over for logoet". Det vil sige, at du skal være loyal over for hele virksomheden - altså handle i forhold til helheden og virksomheden, hvis der er konfliktende interesser.



Loyalitet over for din nærmeste chef

I det daglige må din chef kunne forvente, at du er loyal over for ham eller hende. Det betyder, at du ikke render bag om ryggen på din chef, hvis du bare er almindelig utilfreds eller ikke er enig i de almindelige beslutninger. Men kan du se, at din chefs beslutninger og ageren går imod virksomhedens overordnede interesser, så vil det være en forventning, at du går højere op i systemet - selvfølgelig efter først at have forsøgt at tale med din nærmeste chef om de modsætninger, du ser. Din nærmeste chef skal have en mulighed for at blive klogere. Ligesom

din nærmeste chef med rette vil kunne mene, at du er illoyal, hvis ikke du først gør ham eller hende opmærksom på dine bekymringer.

Loyal over for dig selv

Først og sidst skal du være loyal over for dig selv og dine helt grundlæggende værdier. Hvis du skal gøre vold på dig selv for at være loyal mod en virksomhed eller en chef, du ikke tror på, så skal du overveje, om ikke du bør flytte dig. Hvis ikke man er loyal over for sig selv, kommer man i den sidste ende til at miste sin selvrespekt – og det kan have ret så alvorlige konsekvenser.

Hvad mener virksomheden om loyalitet

Loyalitet kan være svært at håndtere, særligt hvis vi mener noget forskelligt med loyalitet. En væsentlig ledelsesopgave er at skabe klarhed og retning – det gælder også i forhold til loyalitet. Ledelsen bør sætte ord på, hvad det er for forventninger man har til loyalitet i virksomheden og hvordan man gerne ser loyalitet udmøntet både i forhold til kollegaer, egen chef, hele virksomheden og ikke mindst i forhold til sig selv.

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. Test din ledergruppe gratis!

Hvordan er det i din ledergruppe? Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?

Formålet med ledergruppetesten er at give dig og din ledergruppe noget at tænke over. Jeres svar på spørgsmålene bør give anledning til refleksion i ledergruppen.

Test din ledergruppe. Det er gratis! Du kan tage testen her:
<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppetest/>

Du kan efterfølgende se, hvordan du skal tolke din besvarelse på
www.tegkamp.dk/Ledergruppetest.htm



5. 5 skarpe til en leder

Mette Ehlers Mikkelsen har for nylig har sat sig i direktørstolen for det nyoprettede Gribskov Erhvervscenter A/S. I Gribskov er man i forvejen en liberal kommune med Danmarks højeste grad af udlicitering, og i tråd med det har man valgt at styrke erhvervsfremmeindsatsen ved at etablere et A/S i et offentlig-privat partnerskab ejet af de otte erhvervsforeninger i Gribskov, samlet i ErhvervGribskov, samt kommunen.

Mettes baggrund er 15 år som eksportrådgiver og handelschef i Eksportrådet under udenrigsministeriet, herunder to udstationeringer til de danske ambassader i hhv. Estland og Sverige med ansvar for dansk eksportfremme. Mette har i perioder arbejdet med de små og mellemstore virksomheders eksport til nærmarkederne, og i perioder med de mest globale danske virksomheders public affairs indsats overfor offentlige myndigheder globalt. Mette bor på Frederiksberg sammen med sin mand gennem 25 år og deres 3 børn.

1. Hvorfor blev du leder?

Jeg ville gerne gøre en forskel for vores samfund. Derfor valgte jeg statskundskab og søgte ind i Udenrigsministeriet. I starten af 1990'erne var det varmeste emne murens fald, Baltikums uafhængighed og afslutningen af den kolde krig. Derfor skrev jeg speciale om Estlands uafhængighed, og deres valg om at blive markedsøkonomiske og demokratiske medlemmer af EU og NATO for at skabe vækst og sikkerhed. Jeg gik målrettet efter at prøve teorien af i praksis, og det lykkedes. Som kun 28-årig stod jeg i Estland som handelschef. Dengang, som nu, søgte jeg indflydelse på mål, retning og prioriteter. Jeg er resultatorienteret, og man kan naturligvis nå langt mere, hvor man er mange, der trækker i samme retning. Det var derfor min motivation i første omgang en kombination af det helt store perspektiv om at gøre en forskel, og et ønske om faglig og personlig udvikling. Da jeg så stod midt i det, opdagede jeg, at det jeg virkelig nød, var når det var muligt at udvikle og løfte medarbejdere og kollegaer.



Når det hele går op, og teamet leverer de flotte resultater, der f.eks. skaber vækst og beskæftigelse, værdi for kunderne mm. som man kan være stolt af at være en del af, og samtidig at det har været sjovt, udfordrende, udviklende og trygt at nå dertil. Trygt, som i et miljø med gensidig tillid og gennemsigtighed. Når det er i komplekse situationer med mange interesser, bliver det så meget desto mere udfordrende, og det er det i den verden i skæringsfeltet mellem det politiske og kommercielle, det offentlige og private, hvor jeg arbejder.

2. Hvilke egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

De seneste 4 år har jeg som handelschef i Stockholm rejst Danmark rundt og holdt 10-15 oplæg om året for danske erhvervsledere, iværksættere og eksportchefer. Det betyder, at jeg har mødt op mod 500 forskellige virksomhedsledere alene i den periode. Det har været eks-

tremt inspirerende at møde menneske efter menneske, der har forfulgt en idé, udviklet en virksomhed og hver især er virkelig dygtige indenfor deres felt. Det giver også en sund portion ydmyghed blandet med stoltheden over selv at have noget at bringe til bordet. I en af virksomhederne siger stifterne konsekvent, at de skal have det sjovt, de skal være uafhængige, og de skal tjene penge. Det synes jeg dækker godt, og kan måske suppleres med at gøre noget godt, være grønne eller lignende, hvis det skal være helt perfekt.

En god leder i vidensorganisationer, som jeg arbejder i, ved man, hvor man har. Vedkommende har integritet, stærke værdier og er klar ift. mål, resultater, forventninger. Samtidig skal vedkommende virkelig ville sine medarbejdere og gå langt for at lade dem vokse og udfolde sig, samtidig med at vedkommende skærmer for det pres, der altid vil være i krydsfeltet mellem politiske forventninger, chefer højere oppe i organisationen, kunder etc. Altså at de dygtige specialister får så gode vilkår som muligt for at nå de mål, det hele handler om - hvad enten det er vækst og beskæftigelse i Danmark, vækst og beskæftigelse i Gribskov, konkrete salg for en dansk virksomhed eller noget helt syvende. Det også at have overskud til virkelig at udvikle de unge, f.eks. studentermedhjælperne og andre, der er midlertidigt i organisationen, og være en mentor for dem og forblive en mentor for dem efter de er rykket videre, det har altid været et særligt fokusområde for mig og en kilde til inspiration og stolthed.

3. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Det er klart, at sikre Gribskov Erhvervscenter A/S en god start. Der er så mange forventninger til centret, der har været undervejs længe. Der er mange interessenter, både i erhvervslivet i Gribskov og kommunalt. Samtidig er det netop det, der gør det så spændende. Der er så mange mennesker, jeg skal lære at kende, og forstå deres behov ift. at skabe vækst i Gribskov, og deres forventninger til Gribskov Erhvervscenter A/S.

Parallelt med, at det er væsentlig at give et godt første indtryk af, at jeg både kan og vil gøre en forskel, skal det hele startes op fra bunden. Det er som det er at være iværksætter og etablere en virksomhed med registrering i CVR-registret, åbne bankkonto, få vedtægterne på plads, opstille mål og budget, ansætte medarbejdere etc. Jeg glæder mig til rigtig at komme i gang med at rådgive enkeltvirksomheder om etablering, vækst og eksport; at præsentere alt det Gribskov kan tilbyde til investorer etc. Selv og i samarbejde med erhvervsforeningerne, kommunen, væksthuset, Copenhagen Capacity, Invest Denmark, Eksportrådet, kollegaer i regionen etc.

4. Hvad er de største faldgruber som leder?

Det er sjældent med i ledelseslitteraturen, men stort set alle ledere har selv ledere, og behovet for at lede opad kan ikke undervurderes. Midt i ens fokus på, at resultatmålene nås, man skaber værdi for kunderne, medarbejderne trives og udvikles, der sparreres med ligestillede kollegaer og netværk og alt dette kommunikeres i pressen og på sociale medier etc. Midt i dette skal man huske at løbende informere og forventningsafstemme med ens egne ledere. Sikre at de har ejerskab for resultaterne og er en del af processen og enige i retningen. Som kvinde må jeg også sige, at den ofte ubevidste overbevisning om, at den gode leder nødvendigvis ligner en selv, skaber snævre organisationer og begrænser resultater.



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

Først og fremmest sørger jeg for at bevare min nysgerrighed og lyst til at lære nyt. Jeg rejser rigtig meget i hele verden, og tog for nogle år siden 8 måneders jordomrejse med min mand

og vores børn. Jeg er netop blevet optaget i De Berejstes Klub, og det er mit nytårsforsæt at være aktiv der.

Jeg får energi ved at møde mennesker og suge til mig, så jeg har altid været aktiv i netværk, bestyrelser og foreninger.

Jeg har både en mentor og en coach. Den sparring er ubetalelig. Jeg har et stort netværk og vel 50+ veninder, som jeg værdsætter og sparrer med, og hvor jeg oplever, at vi er lige det mere villige til at vise sårbarhed i fortrolighed og dermed kan give de bedste råd indbyrdes.

Endelig husker jeg at nyde livet med mine 3 skønne børn, min familie og venner, haven, film, bøger, tegning, fotografering, samt god mad, whisky og chokolade i godt selskab.

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:

Når medarbejderen har søgt den nye chefs stilling

Når du kommer udefra og bliver ansat i en chefstilling, så ved du ikke altid, om der har været interne kandidater til stillingen. Selv har jeg oplevet et par gange, at det efterfølgende har vist sig, at nogle af mine medarbejdere rent faktisk har været kandidat til min stilling. Det har i langt de fleste tilfælde været fuldstændig uproblematisk. Faktisk har medarbejderne selv på et tidspunkt fortalt mig, at de havde været kandidat til min stilling. Men jeg har også en enkelt gang oplevet, at medarbejderen var forbitret over ikke at have fået stillingen. Denne forbitrelse og vrede blev rettet mod mig og kom til udtryk i modarbejdelse og negativitet. Og det går selvfølgelig ikke i længden!



At give plads til en vis grænse

En ny chef bør give medarbejdere, der har været kandidat til chefstillingen, lidt tid til at komme sig over, at det ikke blev dem, der fik stillingen. Men en ny chef balancerer også på kanten mellem at give plads og på at skabe respekt. Man skal ikke tage fejl af, at de øvrige medarbejdere i afdelingen som regel godt ved, hvem der internt har søgt stillingen og de kan godt se, hvis der udspiller sig en form for magtkamp. En chef skal ikke tillade, at en magtkamp får lov til at udvikle sig. Det er skadeligt for samarbejdet, skaber splittelse i afdelingen og går ud over produktiviteten.

Indledningsvis må man tage en samtale med den eller de medarbejdere, der går i magtkamp. Lykkedes det ikke at få skabt en fælles forståelse, så er der en af parterne der må flytte sig. Og det er ikke chefen.

7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner



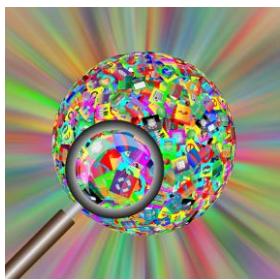
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.200 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Lederkompetencer, som forsvaret lægger vægt på
- Når medarbejderen har søgt den nye chefs stilling
- Når jobbet viser sig at være noget andet
- Hvad skal vi med virksomhedsværdier?

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 januar måned

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



- 1) Øv, det var ikke det, jeg blev ansat til
- 2) Er du en god lederkollega?
- 3) Kan du lede ledere?
- 4) Tal ikke på mig!
- 5) Fusioner – resultat af undersøgelse

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