

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.800

Kære læser!

Indimellem render vi på mennesker, som bare ved alt og kan alt – altså ifølge dem selv. De udtaler sig skråsikkert om al ting. De har altid prøvet alt ting før og ved lige hvordan opgaven skal løses. De lytter ikke, for hvorfor skulle de dog det – de ved jo alligevel bedst. Nyhedsbrevets første artikel handler om, hvordan vi håndterer den slags mennesker.

Nyhedsbrevets anden artikel handler om 40-20-40 – en forklaringsmodel for, hvorfor langt det meste uddannelse og kurser i virksomhederne ikke har den ønskede effekt. Lad mig allerede her sige, at det handler om ledelse!

Vi byder velkommen til Imran Akbar, Afdelingsleder HR & Løn Afdelingen, Faxe Kommune. Imran svarer på 5 skarpe til en leder.

Vi har efterhånden en tradition for at lave nogle små reflektionsværktøjer og stille dem frit til rådighed. Det seneste skud på stammen er et lille spørgeskema til evaluering af jeres møder. Jeg håber, at I kan få glæde af det.



Derudover vil jeg også slå et lille slag for Pitstop møder – små inspirationsmøder af 1-2 timers varighed. Du kan læse mere om pitstopmøderne og se nogle eksempler på indhold.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Hvad stiller man op med bedrevidende mennesker?
2. Pitstop for ledergruppen
3. Evaluer jeres møder – gratis evalueringværktøj
4. Er du tilfreds med kun at få 20% af din investering tilbage?
5. 5 skarpe til en leder
6. Hjælp din nye leder til at blive hurtigere flyvefærdig
7. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn
8. Susannes Blog – Enkle greb til bedre møder
9. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
10. De 5 mest læste artikler i januar 2017

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

## 1. Hvad stiller man op med bedrevidende mennesker?

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



Indimellem render vi på mennesker, som bare ved alt og kan alt – altså ifølge dem selv. De udtaler sig skråsikkert om al ting. De har altid prøvet alt ting før og ved lige hvordan opgaven skal løses. De lytter ikke, for hvorfor skulle de dog det – de ved jo alligevel bedst.

Man bliver bare så træt og ofte ender det med, at man siger ja, ja og trækker sig. Man orker ikke at tage kampen op og forsøge på at trænge igennem til dette menneske. Men skal man arbejde sammen, er det jo ikke en holdbar løsning blot at trække sig.

### Ved de i virkeligheden bedst?

Bedrevidende mennesker ved ofte rigtig meget om det emne, der nu er oppe og vende. Udfordringer for dem og for omgivelserne er, at de måske ved en hel masse men ikke nødvendigvis det hele. Det er sjældent at et menneske sidder inde med den ultimative viden og den bedste løsning og at der ikke er noget at komme efter. Men det bliver desværre sjældent afprøvet, fordi vi andre bare ikke orker.



### Hvad skal man ikke gøre?

Hvis ønsket er at komme i dialog med den bedrevidende, så er der en række ting, man ikke skal gøre – også selvom man måske efterhånden er blevet ret desperat.

#### Drop ironiske kommentarer

Lad være med at forsøge dig med ironi. Det preller helt sikkert af på den bedrevidende.

#### Lad være med at forsøge at overgå i viden

Det kan være fristende at kaste sig ud i at forsøge at overgå dem i viden. Det vil formentlig sætte gang i et 'våbenkapløb', hvor alle bliver tabere – også omgivelserne, som skal se og høre på jeres forsøg på at være kongerigets klogeste.

#### Drop strudsemetoden

Strudsemetoden – altså at stikke hovedet i buske og forsøg at lade som ingenting hjælper heller ikke. Hvis de ikke føler sig set eller hørt, vil de blive endnu mere insisterende.

### Hvordan får man hul igennem til bedrevidende mennesker?

Mennesker er forskellige – også bedrevidende mennesker, så der vil også være forskellige måder at trænge igennem den bedrevidendes panser. Her er en række forskellige forslag:

#### Lige på og hårdt

Fortæl vedkommende, at det er muligt at de har ret og ved bedst, men at det sjældent bliver afprøvet, fordi de altid agerer bedrevidende. Det gør dem meget uinteressant og uinspirerende at samarbejde med.

#### Lad andre komme til orde først

Hvis der er flere i en gruppe og du er mødeleder, så lad andre komme til orde først. Sig til den bedrevidende, at han eller hun nok skal få lov, men at du gerne lige vil høre, hvad andre har at sige.

## Få vedkommende til at reflektere

Tag en samtale med den bedrevidende og fortæl ham eller hende, hvad deres bedrevidenhed gør ved dig og at du ikke ønsker det sådan. Spørg ham eller hende om, hvad der er deres mål i den konkrete sag. Spørg om de oplever, at de opnår, det de vil? Fortæl den bedrevidende, at vedkommende kan nå sit mål på en anden måde ved at lytte og involvere.

Held og lykke!

**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 Ildsjælprisen 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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. Pitstop for ledergruppen

Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.

Få inspiration udefra for at sætte gang i den interne udvikling på arbejdspladsen. Til det formål tilbydes en række inspirerende oplæg af 1-2 timers varighed, f.eks.:

- Fra gruppe af leder til ledergruppe
- Få bedre og mere effektive møder
- Militær ledelse – hvad kan vi lære af det?



Se flere forskellige forslag til pitstopmøder her:

[http://www.tegkamp.dk/Pitstop\\_for\\_ledergruppen.pdf](http://www.tegkamp.dk/Pitstop_for_ledergruppen.pdf)

## 3. Evaluer jeres møder – gratis evalueringværktøj



De fleste af os bruger rigtig meget tid på møder. Derfor er det også ærgerligt, hvis vi oplever møderne som ineffektive og spild af tid.

Vi stiller et lille evalueringværktøj frit til rådighed, som kan give dig en indikation på, hvor I skal sætte ind, hvis I gerne vil have bedre møder:

<https://response.questback.com/tegkampco/moedeevaluering>

## 4. Er du tilfreds med kun at få 20% af din investering tilbage?

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



For nu at springe direkte ud i det, så handler denne artikel om spild og om at undgå spild!

Som det ser ud nu, får de fleste organisationer alt for lidt ud af de investeringer, de gør i uddannelse – kun ca. 20 % siger professor Robert O. Brinkerhoff, bl.a. kendt for principperne bag 'high-impact learning'.

**Hvis din virksomhed bruger 100.000 kr. på uddannelse, kommer ca. de 20.000 tilbage i form af, at det lærte bliver anvendt.**

Når man som ledelse vælger at satse på noget nyt - og man regner med, at div. læringstiltag skal medvirke til at sikre succes – ja så er de 20 % noget af et problem. Uddannelse kan og skal hjælpe virksomheder med at nå deres mål og sikre, at strategierne bliver ført ud i livet. Men det kræver, at det håndteres rigtigt – og her kan 40-20-40 modellen give viden og inspirere.



### 40-20-40 modellen

Modellen stammer fra Brinkerhoff, som har undersøgt, hvorfor mange virksomheder ikke får den ønskede effekt ud af div kurser. Kort fortalt så skyldes:

- De første 40 procent manglende forberedelse til kurset (formål, behov, motivation, mål mv.)
- De næste 20 procent manglende kvalitet i selve kurset (underviser, øvelser, relevans, materiale mv)
- De sidste 40 procent manglende opfølgning efterfølgende (mulighed for praktisk anvendelse, feedback mv)

Selvom undersøgelsen tager udgangspunkt i, hvad der ikke har fungeret, kan den godt inspirere til, hvordan man fremadrettet sikrer, at ny viden kommer i anvendelse - og her understreger Brinkerhoff i flere sammenhænge, hvor vigtig både forberedelse – og opfølgning er, når man arbejder med læring.

Han understreger endvidere, at ledelsen på alle niveauer i en organisation er helt centrale i dette 'før'- og 'efter'- arbejde, hvis man ønsker at skabe uddannelse med høj effekt for både den enkelte medarbejder og for hele organisationen!

### Ledelse, ledelse og atter ledelse

Så hvis man som organisation virkelig ønsker at få noget ud af div uddannelser – skal succesen altså sikres hjemme i organisationen – før og efter kurset – og startende med ledelsen!

Vigtige fokuspunkter i forhold til ledelsen er:

- 1) At der skal skabes fælles fokus og indstilling (fælles optræden)
- 2) At der er enighed om: Hvorfor vi gør det? Hvordan vi gør det? og Hvem der skal involveres?
- 3) At ledere på alle niveauer uddannes og motiveres (hvorfor skal de bakke op om uddannelsen og hvordan?)

Ledelsen skal klædes på, så de kan fremme læringsprocessen, når medarbejderne involveres, se tidligere artikel:

[http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Hvordan\\_bruger\\_dine\\_medarbejdere\\_ny\\_viden.pdf](http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Hvordan_bruger_dine_medarbejdere_ny_viden.pdf)

## Et dårligt kursus eller.....

Afslutningsvis vil jeg lige sige, at selvfølgelig er det vigtigt, at man får stykket nogle gode kurser sammen og at man finder nogle dygtige undervisere!

Men hvis man ikke får så meget ud af et kursus, ja så skal man passe på med blot at sige 'at det var fordi, selve kurset ikke var så godt'. Det kan godt være, at kurset ikke var optimalt (og det skal der rettes op på).

Men når 2 virksomheder, har været på same kursus eller har afholdt identiske kurser – vil man alligevel opleve, at de ikke får samme effekt ud af kurset? Forskellen skal altså ikke findes i selve kurset, men hos de organisationer/mennesker, som har deltaget i kurset.

Bare lidt stof til eftertanke☺

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 5. 5 skarpe til en leder

**Imran Akbar**, Afdelingsleder HR & Løn Afdelingen, Faxe Kommune.

Jeg er uddannet elektroingeniør fra Danmarks Tekniske Universitet. Min nysgerrighed omkring ledelse af mennesker fik mig til at søge udfordringer som officer i Forsvaret. Det blev til 17 lærerige år i Forsvaret, hvor jeg fik mulighed for at opbygge en solid teoretisk forståelse og praktisk erfaring med at lede mennesker, både nationalt og internationalt. Undervejs læste jeg videre til Civilingeniør indenfor Innovation, Planlægning og Ledelse, med særligt fokus på udvikling og forandringsledelse. For godt to år siden forlod jeg Forsvaret og har prøvet kræfter i en forsyningsvirksomhed og er nu afdelingsleder i Faxe Kommune. Et job præget af ledelsesudvikling og nytænkning indenfor alle HR-discipliner.

### 1. Hvorfor blev du leder?

Jeg har altid været fascineret af dygtige lederes evne til at motivere og udvikle mennesker, især under ekstreme vilkår. Det var blandt andet derfor, at jeg søgte udfordringer i Forsvaret, som dagligt løser alt fra simple til komplicerede opgaver, både herhjemme og i udlandet. Min

nysgerrighed som leder, er kun blevet stærkere i takt med at jeg ledet forskellige typer af organisationer. Jeg har haft mulighed for at lære fra dygtige og kompetente chefer og kollegaer. Især har mine observationer af ledere og mellemledere under min kommando, givet mig indsigt i forskellige måder at lede mennesker på.

## 2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Min vigtigste ledelsesmæssige udfordring, hænger tæt sammen med Faxe Kommunes vision, som omfatter ambitiøse mål indenfor ledelsesudvikling og innovation. Målene skal realiseres gennem aktiv inddragelse af relevante aktører, lige fra frivillige borgere, virksomheder, ledere og medarbejdere. HR & Løn Afdelingen bliver krumtappen i implementering af disse initiativer.



Især ledelsesudviklingen medfører en ny rolle for afdelingen. Vi skal blandt andet etablere og drive Faxe Leder- og læringsakademi, hvor ledere på alle niveauer, projektledere og medarbejder løbende kan udvikle deres kompetencer. Allerede i første halvår 2017 forventer vi at lancere uddannelser indenfor kommunikation, ledelse, forandringsledelse, innovation og samskabelse. Alle uddannelser vil være praksisorienterede, så deltagerne får mulighed for at anvendes deres viden, samtidigt med at de gennemfører uddannelserne. Afdelingens medarbejdere vil være ansvarlige for at udvikle og gennemføre en stor del af uddannelserne.

En anden vigtig ledelsesmæssig opgave er at udvikle vores interne processer og give vores ydelser indenfor alle HR discipliner et kvalitetstjek. På den måde kan vi bedre støtte vores interne kunder i Faxe Kommune med relevant og tidsvarede service.

## 3. Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg er nysgerrig anlagt, derfor falder det mig naturligt at følge med i den udvikling, der sker rundt omkring i verden, blandet andet indenfor ledelse som disciplin. Nye metoder kommer til, andre bliver fremført som gammel vin på nye flasker. Jeg forsøger, at holde mig ajour ved at læse om andres erfaringer og nye teorier. Ny viden reflekterer jeg over og sammenligner med egne erfaringer. Det giver ofte ny indsigt eller en bekræftelse på egen adfærd. Jeg beder også om regelmæssig feedback fra mine nærmeste chefer og medarbejdere. Feedbacken anvender jeg til at justere min ledelsesmæssige adfærd.

## 4. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg har mødt mange forskellige typer af ledere og chefer. Dem som har gjort størst indtryk og som har skabt de bedste resultater, er dem som har udvist stor grad af empati overfor deres ledere og medarbejdere. Derfor anser jeg empati, som værende en af de vigtigste karakteregenskaber hos en leder. Ligeledes værdsætter jeg ledere, der udviser initiativ, tør gå nye veje og er konstruktiv-kritiske. I en verden der udvikler sig hurtigere og hurtigere, er det afgørende, at ledere er omstillingsparate, så de kan få succes med at løse nye typer af opgaver. De skal samtidigt udvise omsorg for medarbejdernes trivsel og udvikling.

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

Mit råd til nyudnævnte ledere er, at de skal lytte til deres medarbejderes erfaringer, inddrage dem i opgaveløsningen og opbygge et stærkt team. Opbyg relationer baseret på tillid og respekt. Tag ansvar for dine medarbejdere, pas på dem og udvikle dem, som led i opgaveløsningen. Et stærkt socialt sammenhold er forudsætning for succes og kun i fællesskab kan man levere enestående løsninger. Det kræver tålmodighed og vedholdenhed at opnå resultater.



## 6. Hjælp din nye leder til at blive hurtigere flyvefærdig



*Har du lige ansat eller udnævnt en medarbejder til første lederstilling i karrieren?*

Hvis du gerne vil sikre, at din nyudnævnte leder kommer godt fra start og hurtigere bliver flyvefærdig, kan du - udover din egen ledelsesstøtte - tilbyde lederen et individualiseret sparings- og udviklingsforløb.

Hent brochure her:

[http://www.tegkamp.dk/Sparring\\_ny\\_leder.pdf](http://www.tegkamp.dk/Sparring_ny_leder.pdf)

## 7. 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.tegkamp.dk/12\\_12\\_moede.pdf](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

## 8. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.teglkamp.dk](http://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:

### Enkle greb til bedre møder

De fleste af os bruger mange timer på at sidde i møder. Så meget desto mere frustrerende er det, når møderne opleves som spild af tid.

Vi har hver især stor indflydelse på, hvordan de møder, vi deltager i kommer til at forløbe og ikke mindst vores eget udbytte af møderne.



Der er mange greb til at få bedre møder. Du kan starte her:

#### Meld dig ind i gruppen!

Deltager du fast i et mødefora, må man kunne forvente at du deltager aktivt og nærværende i møderne. Det handler om, at du tager på dig, at du er en del af mødet og på det mentale plan 'melder dig ind i gruppen' – altså tager et medansvar for at jeres oplevelses som meningsfulde og relevante.

#### Mød forberedt op

Mange møder kører ud over den fastlagte tid og bliver mere langtrukne og kedelige fordi en eller flere af deltagerne møder uforberedte op. Uforberedte mødedeltagere gør diskussionerne ufokuserede og hele mødeafviklingen mere tung.

Du kan bidrage til bedre og mere velfungerende møder ved at møde til tiden og være velforberedt.

#### Vær nærværende

Det kan være mange grunde til, at vi ikke er nærværende på møderne. Hvis møderne opleves som kedelige og uvedkommende, er det en nem løsning mentalt at flygte ud af mødelokalet og tænke på noget, der forekommer mere relevant. Det kan også være, at vi allerede inden vi går ind til mødet har gang i alt for mange ting og ikke kan slippe dem i tankerne. Begge dele er lige dårligt. Det giver en dårlig mødeoplevelse for en selv og en dårlig oplevelse for kollegaerne, som vil mangle nærværet på mødet.

Hvis du oplever, at du har svært ved at fastholde sit nærvær på møderne, er det en god idé at prøve at finde ud af, hvad der er årsagen. Årsagen kan ligge hos dig selv, men det kan også handle om rammerne eller noget de andre mødedeltagere gør. Handler det om noget i dig selv, så forsøg at skabe sig nogle andre vilkår, så du bliver mere nærværende. Handler det om



rammerne eller noget de andre mødedeltagere gør, så tag det op på et af jeres møder. Det kan vise sig, at være meget lettere end du tror at ændre vilkårene for møderne til noget bedre. Det kræver som oftest kun, at nogen tager det op og sætter ord på deres oplevelser.

### **Hav luft mellem møderne**

Gør det til en god vane at have lidt luft mellem de enkelte møder. Det gør det muligt at afslutte det gamle møde, rense hovedet og gøre sig klar til at gå ind i det nye møde. Lad være med at sidde og lave andre ting på mødet, som f.eks. at læse mails, skrive huskelister eller læse materiale til andre møder.

### **Ret frustrationerne det rigtige sted hen**

Oplever du at deltage i møder, hvor du føler at din tid bliver spildt eller dræner dig for energi, kan det være fristende at tale med en eller flere af de øvrige deltagere efter møderne og dele dine frustrationer. Det kan også være helt i orden i situationen for at få luft. Men frustrationer der gentagne gange bliver luftet, uden at du gør noget ved det, kan efterhånden skabe en ret giftig atmosfære i gruppen.

Aftal med hinanden, at I bringer de ting op i gruppen, som frustrerer eller som I ikke synes fungerer rigtigt i gruppen. I langt de fleste tilfælde vil man sammen kunne skabe langt bedre møder.

### **Mødelederens ansvar**

Selvom den enkelte har et ansvar for at bidrage til at skabe gode og energifyldte ledermøder, hviler der et særligt ansvar på mødelederen.

Mødelederen skal selvfølgelig sikre, at rammerne for mødeafholdelsen er i orden, som eksempelvis at sørge for, at der er formuleret en relevant agenda for mødet, indkaldt til mødet og sendt dagsorden ud i passende tid.

På selve mødet er det mødelederens opgave at sikre, at der er fremdrift på mødet, at mødet afvikles i en god tone, at der bliver samlet op og konkluderet på alle punkter, at alle kommer til orde, ingen bruger hele taletiden, at ingen kører friløb og at der bliver taget fat også på de vanskelige og konfliktfyldte temaer.

### **Evaluer jeres møder**

Gør det til en fast del af jeres arbejdsform at evaluere jeres møder med jævne mellemrum. Det behøver ikke være så omfattende og det bliver sjældent så farligt, hvis det er en integreret del af jeres mødevirksomhed.

### **Spørgeskema til evaluering af møder stilles frit til rådighed**

Evaluer dine møder her: <https://response.questback.com/teglkampco/moedeevaluering>

## 9. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner



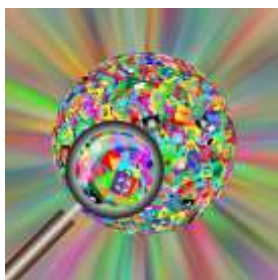
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.800 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Hvordan indtager du din forgængers plads?
- 5 gode råd til at involvering af medarbejderne
- Når den dygtigste medarbejder gidsler ledelsen
- Evaluer dine møder – spørgeskema til fri afbenyttelse

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

## 10. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af januar 2017:



- 1) Når den dygtigste medarbejder gidsler ledelsen
- 2) Kan du lede ledere
- 3) Når teamet ikke fungerer
- 4) 5 gode råd til involvering af medarbejderne
- 5) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)