

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2015
12. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Jeg håber, at du er kommet godt ind i det nye år. Årets første nyhedsbrev indeholder dels en række nye artikler, men vi kommer heller ikke uden om et enkelt tilbageblik eller to på året, der er gået.

Vi lægger ud med en artikel om, hvad man gør, hvis man opdager, at man sidder i et helt andet job end det, man i sin tid blev ansat til.

Vi kan udløse spændingen om, hvem der har vundet vores store julekonkurrence – en konkurrence, som bestemt ikke var nem. Vi afslører også de rigtige svar.

Vi byder velkommen til Ulla Boje Jensen, Driftschef i Furesø Egedal Forsyning A/S. Ulla svarer på 5 skarpe til en leder.

I dette nummer kan du fra min Blog læse blog-indlægget: Tal ikke på mig!

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. "Øv, det var ikke det, jeg blev ansat til!"
2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe
3. Resultat af JuleQuiz – Hvor klog er du på ledelse?
4. Inspirationsmøder i virksomheden
5. 5 skarpe til en leder
6. Susannes Blog – Tal ikke på mig!
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – 2014
8. De 5 mest læste artikler i 2014

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

1. "Øv, det var ikke det, jeg blev ansat til!"

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



Forleden talte jeg med en leder. Han var temmelig frustreret. Han havde nu siddet i sit lederjob i et års tid. Når han kiggede tilbage på, hvad han faktisk havde lavet i det seneste års tid, var det nogle helt andre opgaver, end dem han blev ansat til og som var en væsentlig årsag til, at han i sin tid sagde ja tak til jobbet.

Det er desværre ikke usædvanligt, at man bliver ansat til et og ender med at lave noget andet. Det kan dels skyldes at virksomheden ikke var tilstrækkelig præcis i sin analyse af, hvad det egentlig var for et job, man var i gang med at slå op. Måske har man bare taget det gamle stillingsopslag, man brugte sidst, men i mellemtiden har virksomheden udviklet sig og dermed har jobbet også ændre sig.

Det hænder også at jobbet ændrer sig, fordi det kommer til at forme sig efter det, som den nye medarbejder kommer ind med af erfaringer og kompetencer. Den leder, jeg talte med, blev f.eks. brugt til en type af opgaver, som han i tidligere jobs har løftet med stor succes og det er den type opgaver, han også løser med succes i dag. Problemet er bare, at han faktisk ikke gider lave den slags opgaver mere. Han ville netop gerne bevæge sig over i et nyt område, hvor han kunne bringe nogle af sine øvrige kompetencer i spil.



Hvad gør du, hvis jobbet viser sig ikke at være det, du blev ansat til?

Ulykken er til at overse, hvis det nye job udvikler sig til noget, du faktisk selv synes er bedre, end det du egentligt blev ansat til. Men er det ikke tilfældet og det nye job viser sig at udvikle sig i den gale retning, gælder det om, at du hurtigt tager bestik af situationen.

Det første skridt er at tage en snak med den chef som ansatte dig. Måske kan I sammen lave nogle justeringer, som bringer jobbet mere i overensstemmelse med det, du blev ansat til. De fleste chefer vil et langt stykke af vejen være lydhøre og justere jobbet, hvis det er muligt inden for rammerne og virksomhedens behov.

Hvis dit job af den ene eller grund ikke inden for en overskuelig tidshorizont kan udvikle sig til det, du blev ansat til og som du helst vil beskæftige dig med, må du overveje om du skal blive i jobbet. Med til dine overvejelser hører, om du grundlæggende set mest er tilfreds eller utilfreds, når du går hjem fra arbejdet. Hvis du oftest er utilfreds, skal du ikke blive for længe i jobbet, fordi det på slider på din energi – en energi du skal bruge til at finde dig et nyt job.

Hvordan sikrer du, at der er overensstemmelse mellem dine forventninger og jobbet?

Det er ofte vanskeligere at ændre jobbet, når du først er ansat. Derfor skal du gøre dig umage, når du sidder til jobsamtalen. Husk på at det ikke kun er virksomheden, der skal afprøve, om du er den rigtige til dem. Det er lige så vigtigt, at du afprøver om virksomheden er den rette for dig og ikke mindst, at du forsøger at komme lidt tættere på jobindholdet. Er du i tvivl kan du eventuelt spørge, om du kan komme til at tale med en eller flere af medarbejderne i afdelingen for at høre lidt mere om opgaverne set fra deres side.

Det handler om gensidig forventningsafstemning. Hvis det er uklart, hvad du egentlig skal lave, bliver det så meget desto vigtigere, hvor meget du selv har mulighed for at påvirke og udvikle jobindholdet. Jo større uklarhed i jobindhold og indflydelse, desto større chance tager du, hvis du takker ja til jobbet.

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. Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De virkelig gode ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individuelle interesser.

De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.



Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

Forløbet i overskrifter

Forløbet for ledergruppen er bygget op over følgende elementer:

- 1) En individuel samtale med hver enkelt leder med afsæt i en personanalyse
- 2) 1/2-dags workshop med fokus på lederteamet og spørgeskema om ledergruppen
- 3) 4 x 1/2-dags workshops (temaer aftales ud fra konkrete behov og ønsker).

Forløbet udvikles eller ændres undervejs, så det matcher behovet og giver størst mulig effekt.

Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>

3. Resultat af JuleQuiz – Hvor klog er du på ledelse?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



I Teglkamp & Co udfordrede vi jer i jule-måned med en 'Ledelses-Jule-Quiz'. Flere af jer har gjort opmærksom på, at den ikke var nem! Nej, det var den bestemt ikke og det var ud fra tanken, at: "Ledelse generelt ikke er nemt!". Alligevel tog mange af jer udfordringen op, og det lykkedes for 10 af jer at få alle svarene korrekte - og blandt disse 10 trak vi de 3 vindere, så tillykke til:

- Anne Breinholt vandt 1. præmien: et inspirationsoplæg ved Anne Tang Thomsen: *Ledelse af historiske dimensioner*
- Jonas Rasmussen vandt 2. præmien: 2 bøger af Susanne Teglkamp: *Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt* og *Ledergruppen i udvikling*
- Anette Kure Corneliusen vandt 3. præmien: 1 bog af Susanne Teglkamp: *I den gode ledelses tjeneste*



Spørgsmål - og svar:



Vi havde lavet en bred vifte af spørgsmål, som dækkede en periode på ca. 2000 år. Ledelse er ikke en moderne opfindelse, og det giver mening ind imellem at kigge sig over skulderen og spørge: 'hvorfor gør vi, som vi gør - hvor kommer det fra - hvad kan vi bruge det til i dag?'

Nedenfor finder I det/de rigtige svar (med fed). Ved enkelte af spørgsmålene har vi tilknyttet en lille kommentar.

1) Hvem har sagt 'Hvorfor er det, at hver gang jeg beder om et par hænder - følger der en hjerne med?'

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

2) Hvilket udsagn passer bedst på 'Fyrsten' af Machiavelli?

1) En leder bør og kan gøre alt for at gøre virksomheden stærkest mulig

2) En stærk leder er god til at motivere sine ansatte

3) Del og hersk!

(Vi har accepteret både svar 1 og 3 som korrekte svar)

3) Hvilke af nedenstående 2 grupperinger af principper passer bedst på begrebet 'ledelse' (management)?

1) Planlægning, Organisering, Udstikning af retning, Koordinering, Kontrol.

2) Motivering, Delegering, Udvikling af medarbejdere, Det sociale element, Inspiration og begejstring.

(Den anden gruppering af principper passer på begrebet 'lederskab' (leadership))

4) Hvem har sagt følgende "Ledelse handler om at gøre tingene rigtigt, lederskab om at gøre de rigtige ting"?

1) Adam Smith 2) Steen Hildebrandt **3) Peter F. Drucker**

5) Hvem skrev "The principles of scientific management"?

1) Otto Scharmer **2) Frederick W. Taylor** 3) Karl Marx

6) Marker de fem af nedenstående som er grundlæggende principper bag Lean:

1) Fastlæg hvad kunden oplever som værdi

2) Skab flow i kommunikationsvejene

3) Identificer værdistrømmen i virksomheden

4) Skab flow i værdikæden

5) Fastlæg et ledelses hierarki

6) Skab træk (ordrebaseret)

7) Stræb mod kreativitet (nye metoder)

8) Stræb mod perfektion (løbende forbedringer)

7) Hvem har sagt: "Hvor der er magt – er der modstand"?

1) Michel Foucault 2) Anders Fogh Rasmussen 3) Friedrich Nietzsche

8) Hvad er den oprindelige betydning af 'strateg'?

1) Planlægger **2) Hærfører** 3) Politiker

9) Hvem har sagt følgende: "Den bedste leder er den, der har fornuft nok til at vælge gode medarbejdere til at gøre arbejdet, og selvbeherskelse nok til at lade være med at forstyrre dem, mens de gør det"?

1) J. F. Kennedy 2) Mette Frederiksen **3) T. Roosevelt**

10) Hvad forbinder man Paul Hersey og Kenneth Blanchard med?

1) Situationsbestemt ledelse 2) Behovspyramiden 3) Følelsesmæssig intelligens

11) Hvem har sagt "Forandring er som at putte læbestift på en bulldog. Dens fremtoning er ikke blevet bedre – men nu er den virkelig vred"?

1) Margaret Thatcher 2) John P. Kotter **3) Rosabeth Moss Kanter**

(Her har 34,7 % af jer svaret Margaret Thatcher - et fristende bud - men citatet stammer fra Rosabeth Moss Kanter)

Citater fra jer

Til sidst i vores quiz spurgte vi, hvad god ledelse er i følge jer. Det kom der mange gode citater ud af. I får her en håndfuld - vi gemmer og bruger resten på forskellig vis i det nye år.

- To the man who only has a hammer, everything he encounters begins to look like a nail - Abraham Maslow

- Outstanding leaders go out of their way to boost the self-esteem of their personnel. If people believe in themselves, it's amazing what they can accomplish. - Sam Walton
- En god leder er sig selv, hele vejen igennem
- Anything worth doing is worth 100%
- En grapefrugt er en citron, der fik en chance - og tog den
- When I talk to managers I get the feeling that they are important. When I talk to leaders I get the feeling that I am important.
- Det DU ser - Det JEG ser - Det INGEN af os ser
- En leder, som ikke formår at få sine medarbejdere til at følge sig, er bare ude at gå en tur

Her er bestemt materiale til indtil flere gode nytårsforsæt. Tak for det - og et godt nytår til jer alle.

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 om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

4. Inspirationsmøder i virksomheden

Skal det nye år startes med at få lidt inspiration? Få en god start eller afslutning på dagen.

Book et inspirerende oplæg af 1-2 timers varighed. Hvad med:

- Hvad kan ledere lære af militær ledelse?
- Ledelse af historiske dimensioner
- Det grænseløse arbejde - balance mellem arbejde og fritid
- Indtag dit ledelsesrum!
- Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen
- Få bedre og mere effektive møder!
- Hvordan skaber man succesfulde ændringer eller fusioner?

eller en af de mange andre muligheder.

Hent brochure her: <http://www.tegkamp.dk/Inspirationsmoeder.pdf>
eller kontakt os på tlf.: 4822 1141 eller på mail info@tegkamp.dk



5. 5 skarpe til en leder

Ulla Boje Jensen: Jeg er driftschef i Furesø Egedal Forsyning A/S, der leverer godt drikkevand til 17.000 mennesker og renser spildevand fra 80.000 mennesker i en kvalitet, der sikrer et godt vandmiljø; hvor vi balancerer på en knivsæg mellem benyttelse og beskyttelse. Jeg er civilingeniør fra DTU, 1982, og jeg fik mit første officielle lederjob for 30 år siden. Jeg har været faglig leder med størst faglig indsigt, leder for en akademikergruppe bestående af eksperter og leder for driftsfolk med ekspertise og indsigt på konkret, praktisk niveau – folk, der holder hjulene i gang. Det har alt sammen været udfordrende og lærerigt på vidt forskellig og alligevel samme måde.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg tror, det hænger sammen med, at jeg er lidt utålmodig og hele tiden er optaget af at "sammen kan vi gøre det bedre". Jeg får hurtigt øje på forbedringsmuligheder, og så har jeg oplevelsen af, at jeg ret let kan begejstre andre og få dem til at synes, at det kan da være en meget god idé, det jeg nu har fundet på. Det er det så alligevel ikke hver gang; men det er der heldigvis altid nogen, der kan hjælpe med at pege på.



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

Jeg er optaget af at lære af andre ledere: Hvad gør de, som virker eller ikke virker: "Lær af mesteren", tænker jeg. Jeg læser bøger om ledelse og prøver at relatere det til min egen hverdag. For tiden er jeg optaget af "Livsfarlig ledelse" og "tag nej-hatten på og stå fast" som refleksion over min egen ledelsesstil.

Jeg forsøger hele tiden at evaluere min egen praksis: Hvad virker/virker ikke og hvorfor. Hvordan virker ledelse på mig selv: Hvad får jeg energi af, og hvad demotiverer mig.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At have uklare mål og forventninger. At ville have alting gjort på sin egen måde og have travlt med "den røde kuglepen".

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

Empati og mod. En leder skal have mod til at gå foran og træde ud i ukendt territorium med fare for at fejle. En leder skal være empatisk som en kærlig forælder, der vejleder, stiller krav, støtter, opmuntrer og lader stå på egne ben lige før de kan bære. En leder skal også kunne give feed back efter "sandwich-modellen": Jeg er glad for det, du har leveret af disse tre grunde, jeg har et forbedringsforslag, som går ud på at..., og alt i alt så finder jeg det positivt, at... Det kommer man virkelig langt med.

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

Jeg er fascineret af Jens Moberg, som har skrevet bogen "Rettidig omsorg". Han siger at "God ledelse handler først og fremmest om at hjælpe medarbejdere med at udvikle deres potentiale, få organisationer til at blive så stærke som overhovedet muligt, så virksomheder kan levere bedst mulige resultater!" Det har jeg bestræbt mig på de sidste 10-12 år. Nu er jeg så i gang med at overveje, om det ikke lige præcis er det, som Christian Ørsted kalder "Livsfarlig ledelse", som risikerer at få folk til at brænde ud.

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:

Tal ikke på mig!

Har du prøvet at blive talt på? Det fungerer på den måde, at du kommer i dialog med et andet menneske – eller retter sådan starter det. For dialogen bliver hurtigt fortrængt af enetale. Du oplever, at den anden part snart taler 80% af tiden eller mere om sig og sit. Når du indimellem forsøger at komme med et indspark i samtalen, så fornemmer du hurtigt, at den anden part får et uinteresseret blik i øjnene og bare venter på førstkommende lejlighed til igen at bemægtige sig ordet.

Hvis det bare er almindelig begejstring, kan jeg godt acceptere, at en person er meget talende. Men hvis jeg bare bliver en genstand, som man taler på, står jeg af. Hvis jeg efter et par forsøg på at afbryde talestrømmen med et par bemærkninger og der ikke er hul igennem til mennesket overfor, så stopper jeg som regel den anden persons taleflom med at sige, at jeg skal videre eller hvad jeg nu kan finde på at sige for at slippe for at blive talt på. Jeg er frustreret og det er den anden sikkert også, for vedkommende fik jo egentlig ikke det, som vedkommende sikkert ville have – nemlig min opmærksomhed.



Måske skulle jeg næste gang prøve at være mere direkte og sige: Er du klar over, at du taler på mig i stedet for at tale med mig?

Det vil sikkert være ubehageligt både for den anden person og for mig – for jeg er normalt rimelig høflig. Men måske det ville være en øjenåbner og i den sidste ende en hjælp til den anden person?

Hvad gør du, når du bliver talt på?

PS jeg går selvfølgelig ud fra, at du ikke taler på andre ;-)

7. Ledelse – Inspiration og refleksion – 2014



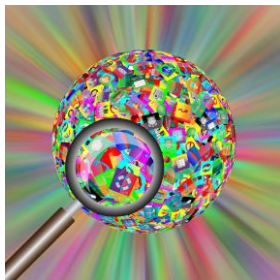
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.200 medlemmer og holdes fri for reklamer. I løbet af 2014 var der særligt interesse for følgende diskussioner:

- Introducer dig selv i forhold til din passion
- Tal ikke på mig
- "Vi er mange der mener at"
- Når cirkushestene ikke kan lære nye tricks

- Tillid

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 2014



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af året 2014:

- 1) Er du en god lederkollega?
- 2) Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet
- 3) Dit næste job – resultat af undersøgelse
- 4) Kære chef – glem jeg sendte ansøgningen
- 5) Fusioner – resultat af undersøgelse

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