

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2020

17. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Involver dig – men lad være med at blande dig
- Hvis din chef er en idiot – hvad er du så?
- 1:1 – få en personlig sparringspartner
- 5 gode råd til jobsøgningen
- Skal du rykke på karrieren i 2020
- 12-12 seminar for ledergruppen
- Kan dit job bestå mor-testen? – og andre indslag
- Guld fra arkivet – Størrelsen betyder noget, når det gælder ledergrupper
- De 5 mest læste artikler i 2019

Hvis du ønsker nyhedsbrevet og ikke får det i dag kan du **tilmelde** dig på <https://response.questback.com/teglkampco/nyhedsbrev2/>

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

Involver dig - men lad være med at blande dig!

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



Det er en hårfin balance – balancen mellem at involvere sig og blande sig. Er du leder, vil der være en forventning om at du involvere dig i forhold til dit ansvarsområde og i forhold til dine medarbejdere. Også kollegaer vil have en forventning om, at du involverer dig i jeres fælles projekter. Men de vil hade, at du blander dig. Du kan jo godt selv synes, at du da bare udviser en oprigtig interesse og deler ud af dine gode råd og erfaringer, mens dine omgivelser ikke har helt samme opfattelse. De synes, at du er møgirriterende, fordi du blander dig i alt ting. Det interessante er derfor at finde balancen mellem den frugtbare involvering og den irriterende og til tider ødelæggende indblanding.

Mange gange har jeg stillet teams og ledergrupper spørgsmålet, om det er OK at bevæge sig uden for eget ansvarsområder og 'krydse grænserne' til andres ansvars- og fagområder. Det kommer der som regel nogle ret gode diskussioner ud af. Diskussioner, der hjælper til at afklare grænsen mellem den ønskede involvering og den uønskede indblanding. Alt sammen noget, der er med til at fremme samarbejdet på arbejdspladsen. Vi lander som regel på følgende afklaring:



Involvering er når du udviser interesse og tager ansvar for jeres fælles mål og projekter. Involvering er også når du byder ind med dine ressourcer – både arbejdskraft og viden.

Men det opleves som, at du blander dig, hvis du uopfordret og uden helt at have sat dig ind i dine medarbejders eller kollegaers opgaver, begynder at uddele gode råd. Måske går du endda hen og træffer beslutninger hen over hovedet på dine medarbejdere på områder, hvor de ellers plejer selv at have ansvaret.

Derimod har man faktisk en forpligtelse til at involvere sig, hvis man kan se, at noget er ved at køre af sporet i andre afdelinger eller at man sidder inde med viden om helt andre løsninger eller muligheder, som ville være til gavn.

I virkeligheden handler det meget om måden, du byder ind på. Hvis du starter med at spørge ind til projektet eller spørger, om de er interesseret i, at du deler dine erfaringer, så vil de fleste opfatte det som positiv involvering. Hvis du derimod lægger ud med at kritisere den måde tingene gøres på eller 'skubber' de andre til side og overtager styringen, så er risikoen for at de andre står af og opfatter det som utidig indblanding – også selv om du i virkelighed har ret.

Og for lige at runde af, så kunne det måske være relevant for dig at reflektere over følgende spørgsmål:

- Har du oplevet forskellen på, når nogen involverer sig i forhold til dig og dit ansvarsområde og når nogen blander sig?
- Kommer du selv nogen gange til at blande dig i stedet for at involvere dig?
- Kunne det være noget, der kunne være en god idé at tage op og tale om på din arbejdsplads, når der er fred og ingen fare?

Indlægget har været bragt i 'Søndagsråd' her i foråret. Du kan fra august måned hver søndag få et gratis råd direkte i din mailbakke. Tilmeld dig her:

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

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.teglkamp.dk

Hvis din chef er en idiot – hvad er du så?

- Og andre provokerende og inspirerende indlæg



Tag ikke fejl af de lidt provokerende titler. Det er skam dybt seriøst og med et lille twist, der skal til for at skubbe lidt til os og få os til at reflektere og gøre noget andet end vi plejer.

Susanne Teglkamp vil dele ud af sine egne personlige erfaringer og viden fra sin karriere som leder, ledelsesrådgiver og karrierecoach. Hun vil inddrage jer i en dialog og erfaringsudveksling.

Hvad med følgende oplæg:

Hvis din chef er en idiot – hvad er du så?

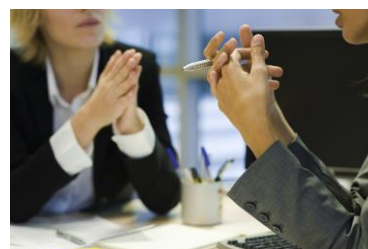
Prøv at google 'min chef er' og så foreslår Google som det første: 'idiot'. Måske er der noget om snakken – og hvad gør man så? Kan du måske være medskyldig i at din chef er en idiot? Og hvis du ikke er medskyldig er du så offer? Hvad kan du gøre for at afgrænse dig? Disse spørgsmål og en række andre vil der blive introduceret og diskuteret under dette tema-møde.

Du kan læse mere om andre oplæg her: <https://Teglkamp.dk/Inspirationsoplaeg.htm>

1:1 – Få en personlig sparrings- og udviklingspartner

Forandringer, ny organisation, nye ledelseskollegaer, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?

Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.



Læs mere her:

https://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

5 gode råd til jobsøgningen

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



Er du lige nu i gang med at se dig om efter et nyt job eller går du kraftigt og overvejer, om det er ved at være på tide? Så får du lige et par gode råd med på vejen.

1. Målret dit CV

Hvis du skal prioritere din tid på noget, så skal det være på at lave et godt CV. CVet er som regel det første, ansætterne ser på og udgangspunktet for en grovsortering. Derfor skal dit CV være opdateret, overskueligt og informativt.

Derudover skal dit CV også afspejle det job, du søger. Hvis du søger en stilling uden ledelse, skal der ikke stå leder over hele dit CV. Ikke at du skal skjule, hvad du tidligere har lavet, men det er nogle andre og mere relevante ting i forhold til den stilling, du søger, som du skal fremhæve i dit CV.



Har du flere typer af jobs, der kunne være interessant for dig at gå efter, kan det meget vel være, at du skal udarbejde 2-3 forskellige grundCVer.

Og husk hver gang lige at tjekke dit CV igennem i forhold til det konkrete job. Det kan godt være, at der er noget, der lige skal have en ekstra fremhævning og noget andet, der skal nedtones lidt.

2. Tjek virksomheden ud

Inden du sender din ansøgning, så gør dig selv den tjeneste at tjekke virksomheden ud. Google den og se, om der skrevet noget i medierne for nyligt. Og så skal du selvfølgelig også gå ind på virksomhedens hjemmeside. For det første er det fornuftigt lige at prøve at komme et spadestik dybere i forhold til, hvad du kan læse dig til i jobopslaget. Det kan være, at du finder nogle ting, der gør, at du ikke skal søge til lige netop den virksomhed. For det andet skal du bruge den ekstra viden i forhold til at skrive en god ansøgning.

3. Drop standardansøgningen!

Selvom de fleste ansættelsesudvalg laver deres grovsortering på CVerne, er det på ansøgningen, at mange laver deres finsortering. Hvis din ansøgning er en standardansøgning, hvor ansættelserne ikke rigtig kan se og forstå, hvorfor du søger stillingen og ikke mindst hvad det er, du kan bidrage med i forhold til virksomheden, så er der stor risiko for, at du ryger i nej-tak bunken under fin-sorteringen.

Skriv en kort men meget målrettet ansøgning. Adresser gerne noget, som du har læst om virksomheden i medierne eller på deres hjemmeside og som du har en relevant vinkel på i forhold til din ansøgning.



4. Er der nogen, der kan åbne døren for dig?

Tjek også lige, om du kender nogen, der arbejder i virksomheden, som kan og vil lægge et godt ord ind for dig i forhold til ansættelsesudvalget. Det kan have ganske stor betydning, at kunne få en intern anbefaling.

5. Vær dig selv til samtalen

Når du er blevet indkaldt til en indledende samtale, gælder det selvfølgelig om at være godt forberedt. Men først og fremmest skal du være dig selv. Forsøg ikke at være en person, som du tror, de gerne vil have, hvis det dybest set ikke er dig. For det første er du nok ikke tilstrækkeligt dygtig en skuespiller og for det andet snyder du først og fremmest dig selv.

Held og lykke med jobsøgningen!

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænketanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

Skal du rykke på karrieren i 2020?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

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

Kan dit job bestå 'mor-testen'? – og andre indslag

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg.

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

Kan dit job bestå 'mor-testen'?

"Hvad laver din søn?" spurgte jeg kvinden overfor mig ved et middagsselskab for nyligt. "Jo altså det er noget med noget digitalt i forhold til virksomheder, altså han hjælper dem med øhh ...". Kvinden gik i stå og sagde med et undskyldende smil, at hun ikke rigtig forstod, hvad det var han lavede og hans titel kunne hun slet ikke huske. Nu var det ikke en gammel bedstemor, men en relativt yngre dame, der stadig var på arbejdsmarkedet, der kom i knibe.

Havde hendes søn været smed, politimand, læge, forsker eller skolelærer, så havde det ikke været noget problem at forklare det. Men det var han altså ikke. Og det fik mig til at tænke på, at hun ikke er den eneste, der ikke forstår, hvad de mange nye stillingstyper og beteg-



nelser, der er opstået i de seneste år egentlig betyder og hvad det egentlig dækker over af jobindhold. Er det problem? Ja det tror jeg bestemt godt, det kan være. Eksempelvis kan uklare jobtitler med uklart jobindhold bidrage til at skabe organisatorisk uklarhed, dobbeltarbejde, misforståelser og opgaver, der falder mellem to stole.

Kan dit job bestå 'mor-testen'?

Hvis jeg spurgte din mor, hvad du laver, ville hun så kunne forklare det? Kan du selv forklare det, så det står lysende klart for udenforstående?

Min chef er ikke perfekt – men jeg kan regne med ham!

"Min chef er bestemt ikke perfekt, men når det virkelig gælder og jeg har brug for ham, så kan jeg regne 100% med, at han stiller op," fortalte en leder mig forleden. Hun havde lige været ude i et stormvejr, men havde oplevet, hvordan chefen stod sammen med hende hele vejen. Hun rummede derfor chefens småfejl, fordi de ikke betød noget i forhold til, at hun på de helt centrale punkter kunne regne med ham. Det fik mig til at tænke på, hvor ofte vi stirrer os blinde på de små ting og indimellem mister proportionsansen. Vi lader bagateller fylde alt for meget, lader dem tage vores energi og vores jobglæde. Vi glemmer at glæde os over helt essentielle ting, som f.eks. en chef, man ved hvor man har. Ofte sætter vi først pris på disse ting, når vi har mistet dem.

Det kan derfor være en god idé indimellem at gøre regnebrættet op i forhold til, hvad der er godt og skidt på jobbet og forholde sig til, hvor stor betydning de enkelte elementer egentlig har for ens jobglæde. Det kan enten betyde, at man opdager, at når man ser bort fra småtingene, så er der egentlig mest at glæde sig over i jobbet og det kan give en anden ro og tilfredshed i dagligdagen. Men det kan selvfølgelig også betyde, at det går op for en, at man skal til at se sig om efter et andet job, fordi det nuværende tager mere energi end det giver.

Om at hilse på sine medarbejdere hver morgen



"Jeg går rundt og hilser på mine folk – hver morgen", fortalte en chef mig for nyligt. Han tog sig tid til hver eneste morgen fysisk at bevæge sig rundt i virksomheden for at hilse på hver enkelt medarbejder. Nogle gange bare lige et hej og andre gange fik de lige vendt en enkelt arbejdsmæssig ting. Andre gange igen fik han lige spurgt ind til det syge barn eller medarbejderens seneste ferie.

Virker det? Ja i den grad.

For det første er afstanden mellem chefen og medarbejderen ret kort, hvilket betyder, at medarbejderne kommer til ham, hvis de har en udfordring eller en god idé de gerne lige vil vende. For det andet har chefen en rigtig god fornemmelse af pulsen i sit ansvarsområde – om der er noget, han skal understøtte ledelsesmæssigt. Det er synlig ledelse, når det er bedst.

Følg mig på LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/susanneteglkamp/>

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken At-

lantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

Guld fra arkivet!

Flere hundrede artikler er det blevet til gennem årene. Nogle artikler kan godt tåle et gensyn. Jeg har udvalgt en artikel, som jeg mener godt kan tåle et gensyn selvom du måske har læst den i sin tid.

Størrelsen betyder noget! - når det gælder ledergrupper

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



Der var på et tidspunkt et slogan i forskellige græsrodsbevægelser, der hed noget i retning af: "Småt er godt – stort er noget lort." Noget tyder på, at dette slogan også kunne have en vis bæring på ledergruppen størrelse. Det viser resultatet af min seneste undersøgelse. 244 ledere har deltaget i undersøgelsen om ledergruppens størrelse.

Small is beautiful

Hos deltagerne i undersøgelsen er der ingen tvivl. Antallet af medlemmer i den optimale ledergruppe ligger i området mellem 3-7 medlemmer. Det stemmer meget godt overens med mine erfaringer. Der er selvfølgelig mange forskellige elementer, der spiller ind i forhold til om ledergrupper er velfungerende eller ej. Undersøgelsen bekræfter imidlertid min erfaring med, at ledergrupper som regel bliver om ikke dårligt fungerende så i mange tilfælde mindre effektive, når man kommer op på størrelser med flere end 7 medlemmer.

Særligt de dårligt fungerende ledergrupper lægger vægt på at blive færre. Det kan handle om, at man tror, at det bliver nemmere, hvis man er færre i ledergruppen. Men at ændre på ledergruppens størrelse er sjældent løsningen, der i sig selv løser de helt grundlæggende problemer omkring en ledergruppe. Ofte handler det om dårlig ledelse af ledergruppen, konfliktskyhed, manglende kompetencer, forskellige holdninger til strategien. At reducere størrelsen kan selvfølgelig gøre nogle ting nemmere, men man risikerer også at de grundlæggende udfordringer stadig findes i ledergruppen.



Mindre ledergrupper opleves mere velfungerende

Ledergruppen er på mange måder omdrejningspunktet for virksomheden. Det er her linjerne lægges og de store beslutninger træffes. Derfor har det stor betydning både for medarbejderne og ikke mindst for virksomhedens resultater, at ledergruppen er velfungerende. Kun 4 ud af 10 deltagere i undersøgelsen karakteriserer deres ledergruppe som god eller særdeles velfungerende.

Undersøgelsen viser en klar tendens mod at jo mindre ledergruppen er, desto større chance er der for, at den opleves som velfungerende af deltagerne. Godt halvdelen af de ledergrupper der består af 2-3 medlemmer oplever sig selv som velfungerende mod kun hver 3. af de ledergrupper, der har flere end 9 medlemmer.

I det offentlige er ledergrupperne markant større end i det private

Undersøgelsen viser markant forskel på størrelsen af ledergrupperne i henholdsvis offentlige og private virksomheder. Eksempelvis sidder hver 3. af undersøgelsens offentligt ansatte i ledergrupper med 9 eller flere medlemmer. Tilsvarende er der kun godt hver 10. af de privatansatte, der sidder i så store ledergrupper.

Det er interessant, at der er denne forskel på størrelsen af offentlige og private ledergrupper. Min hypotese er, at der i det offentlige er tradition for mere demokratiske processer, hvor flere skal høres og have indflydelse. Det smitter af på ledergruppens størrelse, hvor man hellere tager for mange end for få med. Når undersøgelsen samtidig viser, at en stor andel af de offentlige ledere peger på mindre ledergrupper som det optimale, kan det give et fingerpeg om, at vi måske i fremtiden kommer til at se ledergrupper med færre medlemmer i de offentlige organisationer.

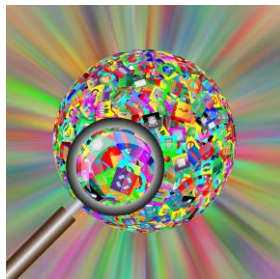
Hent hele rapporten her: http://www.teglkamp.dk/Ledergruppen_stoerrelse_resultat.pdf

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.teglkamp.dk

De 5 meste læste artikler i 2019

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af 2019:



- 1) Sådan spotter du en god chef
- 2) Min chef er en idiot
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Når chefen bedriver management by fear
- 5) Kan du lede ledere?

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

Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk. Husk at skrive den mailadresse, du tilmeldt dig på.

Vi har opdateret vores privatlivspolitik

Vi behandler dine oplysninger med respekt. Se mere om vores privatlivspolitik på vores hjemmeside www.tegkamp.dk/Privatlivspolitik.htm

Ved at abonnere på vores nyhedsbrev giver du samtykke til, at vi fortsat må sende dig nyhedsbrevet i overensstemmelse med vores politik.