

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2013

10. årgang

Udsendes til knapt 5.900

Kære læser!

Er din dør altid åben for dine medarbejdere? Så kan det skyldes, at du aldrig er på dit kontor. Læs hvordan du kan sætte handling bag ordene.

LinkedIn er stedet, hvor man netværker, når det er erhvervsrelateret. Vi har startet en ny undersøgelse op om vores brug og erfaringer med LinkedIn. Vi håber du vil bruge ca. 3 minutter på at deltage.

I dette nummer kan du også læse det andet delresultat af vores temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Et meget klart resultat viser, at de ledergrupper, der har en klar idé om hvad de vil med ledergruppen og ledergruppearbejdet klarer sig langt bedre end de ledergrupper, der mangler et formål med ledergruppearbejdet.



Jeg vil gerne slå et slag for *Ekspeditionen – en udviklingsrejse med ledergruppen*. Brug 1 time om måneden i ledergruppen til at arbejde med et udvalgt ledelsestema.

Vi byder velkommen til Heidi Skov Andersen, partner i Epinion P/S. Heidi stiller op til 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Min dør er altid åben – eller er den?
2. Hvad er dine erfaringer med LinkedIn? Deltag i ny undersøgelse.
3. Ekspeditionen – en udviklingsrejse med ledergruppen
4. 5 skarpe til en leder
5. Bøger til sommerferien – med 15% rabat
6. Hver anden ledergruppe mangler formål med ledergruppearbejdet
7. Få en pejling på ledergruppen
8. Pitstop for ledergruppen
9. Ledelse – Inspiration og refleksion
10. De 5 mest læste artikler i maj måned

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

1. Min dør er altid åben – eller er den?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



Jeg tror ikke, jeg har mødt nogen leder, der ikke med stor overbevisning i stemmen har sagt: Min dør er altid åben, medarbejderne kan altid komme til mig. Jeg er ikke i tvivl om at det er sandt. Problemet er bare, at døren altid er åben, fordi lederen ikke er på kontoret.

Medarbejderne kan ikke få fat i lederen

Mange medarbejdere klager over, at de har meget svært ved at få deres leder i tale - ikke fordi lederen ikke vil, men fordi lederen ikke har tid. Lederne selv klager også over at have for lidt tid. Blandt andet klager lederne over at bruge alt for meget tid på at sidde i møder.

Når medarbejderne forgæves har opsøgt en leder med en problemstilling, sker der i mange tilfælde et af to. Enten sender medarbejderen en mail eller også opgiver medarbejderen at få kontakt med lederen.

Sender medarbejderen en mail, sker der et af to. Enten tager lederen sig tid til at svare på mailen – mange gange en korrespondance, der foregår om aftenen eller også bliver svaret udsat og mails hober sig op. Problemet med mails er, at de nogle gange løser problemet men andre gange skaber de nye spørgsmål, mere forvirring eller frustration. Mails kan ikke altid erstatte den direkte dialog.

Hvis medarbejderen opgiver at få kontakt med lederen, kan der ske et af to. Medarbejderen løser problemet selv, hvilket kan være meget godt, hvis problemet løses rigtigt. Andre gange opgiver medarbejderen at løse problemet, hvilket er rigtig skidt. Det betyder, at noget der måske havde kunnet løses ved en kort dialog i stedet vokser sig stort, kører af sporet eller at opgaven bare ikke bliver løst.

Skal en leder altid være tilgængelig?

Lederens tilgængelighed er vigtig. Men hvis alt ting går i stå, hvis ikke medarbejderen kan få fat i sin leder, så er der noget galt. Lederen bør fremme, at medarbejderne er kompetente, tager ansvar, bruger deres sunde fornuft og i øvrigt hjælper hinanden, hvis der opstår problemer og lederen ikke er til stede. Men selvstændige medarbejdere kræver faktisk at lederen er til stede en gang imellem bl.a. for at give retning og afstemme sine forventninger med medarbejderne. Med andre ord skal ledere ikke altid være tilgængelige, men de skal være der, når der virkelig er behov.

Sæt handling bag ordene

Den direkte kontakt mellem leder og medarbejder kan ikke undværes. Og langt de fleste ledere vil også gerne deres medarbejdere – deraf ordene: Min dør er altid åben. Men det er altså også vigtigt at sætte handling bag ordene. Det kræver, at man som leder forholder sig og prioriterer sin tid.

Her er et par forslag til, hvordan du får bedre tid – ikke mindst til at være til stede over for dine medarbejdere:

1. Sørg for, at du har sat tid af i kalenderen til jævnlige møder med dine medarbejdere enten enkeltvis eller afdelingsvis.



2. Sørg for jævnlige tidsmøder i kalenderen, hvor du ikke har aftaler og hvor medarbejderne rent faktisk kan få dig i tale, hvis de har noget på hjertet.
3. Sørg for at delegerede og tydeliggøre omfanget af delegationen, så du ikke bliver flaskehals.
4. Hvis du oplever at medarbejderne konstant har et stort behov for at få dig i tale, så overvej om der eventuelt er noget der bør ændres i jeres beslutningsstruktur, processer, samarbejds-klimaet eller kompetencer, siden det er nødvendigt, at du hele tiden skal involveres.
5. Kig i øvrigt på, hvordan du bruger din tid. Kunne du prioritere din tid anderledes?

Husk, den åbne dørs politik giver kun mening, hvis du indimellem rent faktisk befinder dig i lokalet med den åbne dør!

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 Branche-forening 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

2. Hvad er dine erfaringer med LinkedIn? - deltag i ny undersøgelse

LinkedIn er for mange blevet stedet, hvor man netværker, når det er erhvervsrelateret. Vi undersøger, hvor meget og hvordan vi rent faktisk bruger LinkedIn og ikke mindst om vi får noget ud af det. Brug 3-4 minutter og deltag i undersøgelsen.



Gå ind via dette link:

<http://response.questback.com/tegkampco/netvaerk/>

3. Ekspeditionen – en udviklingsrejse med ledergruppen

Tiden er som regel knap i ledergruppen. Alt for ofte bruges det meste af ledermøderne til drift, og brandslukning. Det kan være helt nødvendigt, men det efterlader ledergruppen med underskud i forhold til udvikling og strategi.



Tag på en udviklingsrejse sammen med Teglkamp & Co. Afsæt 1 time om måneden i jeres ledergruppe til at arbejde med et udvalgt tema. 1 gang om måneden vil I få tilsendt en ekspeditions-pakke med en case på et konkret ledelsestema og nogle spørgsmål med afsæt i casen. Derudover vil I få supplerende materiale samt mulighed for at netværke med andre ledergrupper.

Læs mere på www.tegkamp.dk og bestil en eller flere ekspeditions-pakker.

4. 5 skarpe til en leder

Heidi Skov Andersen er i dag partner i Epinion P/S en virksomhed, der udbyder målinger, analyser og evaluering til offentlige og private virksomheder. Før Epinion har Heidi haft en sektionslederstilling i Orbicon, hvor hun arbejdede med landbrugsudvikling i Østeuropæiske lande og evaluering af store offentlige programmer. Heidi Skov Andersen er uddannet i statskundskab ved Aarhus Universitet. Efterfølgende har hun bl.a. taget en HD i Organisation og Ledelse ved Handelshøjskolen i København.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har siden universitetet haft lyst til på et tidspunkt at prøve kræfter med ledelse og ledelsesdisciplinen. I forbindelse med, at jeg tog en HD i Organisation og Ledelse fik jeg mit første mellemliderjob og fik her smagt på, hvad det vil sige at varetage ledelsesfunktioner i praksis. Heldigvis fandt jeg det sjovt, og efterfølgende har jeg fået større og mere ledelsesansvar. Jeg har i de sidste 3 år været en del af ledergruppen hos Epinion. For mig er ledelsesvejen den rette hylde. Jeg befinder mig bedre i denne rolle end i specialistrollen.



2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Lige for tiden oplever jeg den største ledelsesmæssige udfordring som værende distanceledelse. Vi er i Danmark organiseret med kontorer i henholdsvis Aarhus og København. Jeg har min faste base i København og har HR ansvaret for en række medarbejdere begge steder. Distanceledelse stiller krav til andre og mere strukturerede kommunikationsformer og ledelsestilgange end, når ens medarbejdere sidder 'lige rundt om hjørnet/over for en'. Det er pt. en udfordring, som jeg arbejder en del med.

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

Dels har jeg nogle gode ledelseskolleger, som jeg sparrer med, dels er jeg med i et netværk

under Netværk Danmark, hvor jeg sidder i gruppe med 16 andre ledere fra forskellige primært private virksomheder. Jeg har været med i netværket i mere end et år nu, og jeg får den vej igennem gode input og inspiration til både, hvordan jeg kan udvikle mit personlige lederskab, og til hvorledes Epinion som virksomhed kan videreudvikle sig.

4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Epinion var tidligere en del af et internationalt konsulenthus, inden vi købte os selv ud og blev selvstændige. De udfordringer, vi havde før vi købte os selv ud i form af integration af en række opkøbte virksomheder, medarbejdere med vidt forskellige faglige kompetencer og naturligvis forskellige kulturer, står for mig i dag som en af de absolutte mest lærerige perioder i min karriere rent ledelsesmæssigt. Det, som gav mening på papiret, nemlig et multi-konsulenthus rummende en bred vifte af faglige kompetencer og som kunne arbejde med hele værdikæden, var på ingen måde let at implementere i virkeligheden. Ofte kom fokus til at blive på interne udfordringer fremfor det daglige arbejde og kunderne. Det var for mig en lærerig periode - godt som skidt.

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

Det er vigtigt, at der fra begyndelsen er lavet en klar forventningsafstemning - både om hvilke typer af opgaver, man som nyudnævnt leder skal varetage, men også til hvad det vil sige at få en ny position, og hvad der forventes af en. M.a.o. ord; hvornår er jeg en god leder? Det er, efter min mening, især vigtigt, hvis der er tale om intern rotering opad. Herudover tænker jeg, at det er vigtigt at arbejde med og øve sig i fra dag ét at tage ledelsesretten og dermed opbygge den nødvendige respekt og autoritet som et lederskab kræver.

5. Bøger til sommerferien – med 15% rabat

I 2012 udgav Susanne Teglkamp 2 bøger om ledelse:

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

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

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.

Lige nu kan du købe bøgerne med 15% rabat

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

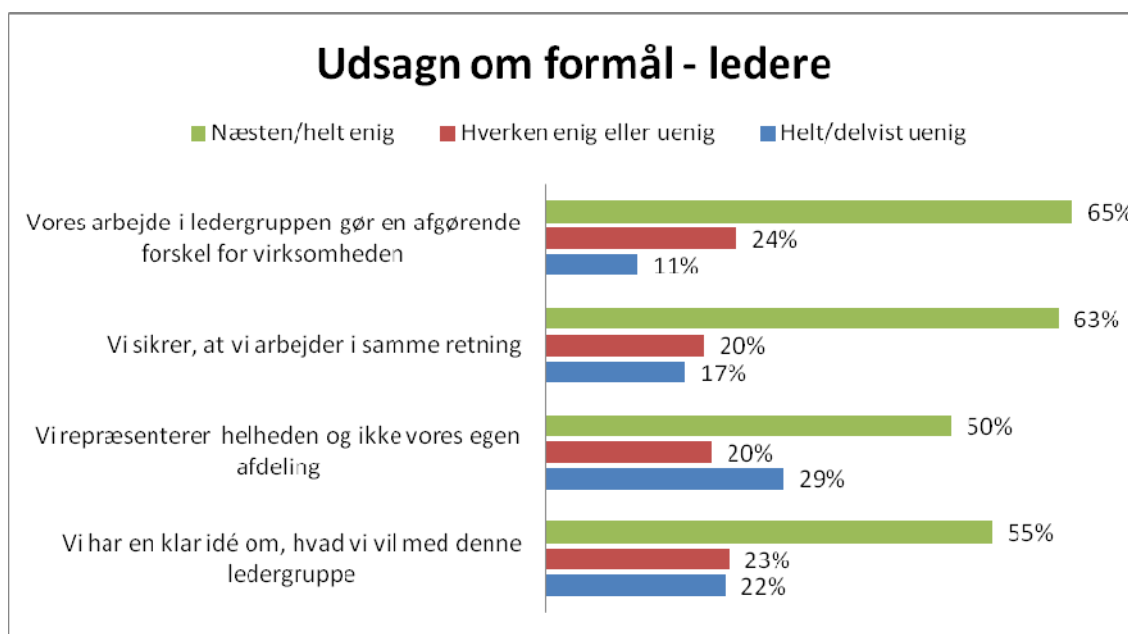


6. Hver 2. ledergruppe mangler formål med ledergruppearbejdet

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.

Hvis man vil have succes med ledergruppearbejdet, så er det en rigtig god idé at starte med at finde ud af, hvorfor man sidder i ledergruppen og hvilke opgaver, der skal løses der - altså opgaver som ikke ligeså godt eller bedre kan løses ude i de enkelte afdelinger. Det er imidlertid kun halvdelen af ledergrupperne i Teglkamp & Cos undersøgelse, der rent faktisk har en klar idé om, hvad man vil med ledergruppearbejdet.

Teglkamp & Co har taget en temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Over 300 har deltaget i en internetbaseret undersøgelse. Det andet delresultat af undersøgelsen foreligger nu.



Figuren viser, at knapt halvdelen af ledergrupperne ikke har nogen klar idé om, hvad man vil med ledergruppen og at man primært sidder i ledergruppen som afdelingsrepræsentant. Derudover viser figuren også at hver 3. ledergruppe ikke selv mener, at man gør en afgørende forskel for virksomheden.

Ledergrupper uden formål fejler også på en lang række andre parametre

99 ledere har i undersøgelsen tilkendegivet, at man i deres ledergruppe ikke har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det får stor betydning på en lang række områder, hvoraf nogle af de centrale fremhæves nedenfor.

Lederne arbejder i siloer

På ledermøderne sidder den enkelte leder med sin afdelingskasket og har ikke fokus på helheden. Man tænker ikke og arbejder ikke på tværs af virksomheden men bliver i sin egen silo. Det betyder ifølge lederne selv, at man ikke arbejder i samme retning. At man går i hver sin retning hænger også sammen med, at man ikke udviklet en fælles vision for virksom-



heden og heller ikke har formuleret en række klare mål og indikatorer for, om virksomheden bevæger sig i den rigtige retning.

Forskellighederne i ledergruppen kommer aldrig i spil

Selvom lederne selv synes, at de er ret forskellige i ledergruppen, så formår de aldrig at få forskellighederne i spil. Tværtimod er man ikke ret gode til at bruge hinandens kompetencer, ligesom man heller ikke er gode til at udfordre hinanden konstruktivt.

Stor beslutningskraft – ingen handlekraft

Interessant er det, at ledergrupperne uden formål og retning oplever at de er gode til at træffe beslutninger og at de sjældent er nødt til at omgøre dem. Til gengæld oplever de, at det sjældent er de væsentlige spørgsmål, der arbejdes med. Nok træffer ledergrupperne beslutninger, men de er ikke gode til at omsætte beslutningerne til handlinger. Ligesom de heller ikke er gode til at få beslutningerne kommunikeret ud af ledergruppen og ud i organisationen.

Ineffektive ledergrupper

Helikopter perspektivet mangler og man beskæftiger sig hovedsagligt med driftsopgaver. Der er ingen handlekraft i ledergruppen. Ikke underligt, at de selv synes, at ledergruppen er ineffektiv

Ledermøderne er energiforladte

Når der bare ikke er nogen ting, der fungerer, når der mangler retning og mål, når man i virkeligheden ikke er særlig stolt af sit arbejde i ledergruppen og langt hellere ville bruge tiden ude i sin egen afdeling, så er der ikke noget at sige til, at man oplever ledermøderne som energiforladte eller endda energidræbende, et møde der bare skal overstås.

Godt samarbejde med medarbejderne

Det kan godt være, at lederne internt i ledergruppen ikke kan få samarbejdet til at fungere. Men ifølge dem selv har de fleste et godt samarbejde med medarbejderne. Dygtige medarbejdere, der selv sætter en fornuftig retning, der tager initiativer og ansvar kunne godt være det, der redder ledergruppen og virksomheden.

Kommunikation er en mangelvare

Ledergrupperne arbejder ifølge dem selv ikke ret meget med deres kommunikation ud af ledergruppen. Det betyder så også, at de ikke selv synes, at de er særlig gode til at kommunikere deres beslutninger ud i organisationen ligesom dialogen med medarbejderne heller ikke fylder ret meget.

Måske er kommunikation halmstrået for disse dysfunktionelle ledergrupper? De skal starte med at tale med hinanden om det, der er væsentligt.

Ledergrupperne har ingen respekt i organisationen

Det kan ikke komme bag på nogen, at ledergrupperne ikke selv føler, at de har respekt i organisationen. Respekt er ikke noget, det kommer automatisk med "stjernene på skulderen". Respekt er noget, man skal gøre sig fortjent til.

Er alt tabt for de dårligt fungerende ledergrupper?

Når ledergrupper bare er katastrofalt dårlige over hele linjen, kan man jo spørge sig selv, om ikke bare man skal kaste håndklædet i ringen og fyre hele ledergruppen og så starte forfra med at opbygge en ny ledergruppe? Nogle gange kan det være løsningen, men det behøver ikke være sådan. Der kan være mange grunde til at ledergruppen ikke er velfungerende.

Det vigtigste er om ledergruppen har viljen og evnen til at udvikle sig og blive bedre. Om ledergruppen vælger at gå fra at være en gruppe af ledere til en ledergruppe. Hvis ledergruppen har viljen og evnen, så er det bare om at gå i gang med at udvikle sig som ledergruppe. Det er et langt sejt træk. Som denne undersøgelse indikerer, kan man starte med at finde ud af, hvorfor den enkelte ledergruppe er sat til i verden. Hvad er det, ledergruppen kan tilføre virksomheden som den enkelte leder ikke kan alene?

Ledergrupper med et klart formål er i superligaen

Nu er det heldigvis ikke ren elendighed alt sammen. 122 af de ledere, der har deltaget i Teglkamp & Co.s undersøgelse har tilkendegivet, at man har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det har en kolossal betydning for ledergruppen og dens arbejde. Helt overordnet set er ledergrupperne velfungerende på stort set alle de centrale punkter. Et par stykker af dem vil blive særligt fremhævet nedenfor.



Mange årsager til at ledergrupperne ikke fungerer

Det er jo interessant, at det er lederne selv, der har evalueret deres egne ledergrupper. Så der er en vis erkendelse af, at ledergruppearbejdet mange steder godt kunne fungere meget meget bedre. Der kan være mange grunde til at man ikke er en velfungerende ledergruppe. Det kan dels handle om at man er en relativt ny ledergruppe, der endnu ikke har fundet sine ben at stå på. Det kan også handle om, at man er så fokuseret på drift og på brandslukning, at man ikke får taget en tur i helikopteren og stillet sig selv spørgsmålet: Hvor er det vi i ledergruppen virkelig kan gøre en forskel for virksomheden? Og så kan det selvfølgelig også handle om, at der er en erkendelse af ledergruppens mangler blandt flere i ledergruppen, men "manden for bordenden" udgør en effektiv stopklods for at gøre noget ved det.

Begynd med: Hvorfor sidder I i ledergruppen?

Min anbefaling er derfor, at ledergrupper lader sig inspirere af de ledergrupper, som er velfungerende. Et godt sted at starte er at bruge lidt tid på at blive skarp på, hvorfor man sidder i ledergruppen og på hvilken områder, man som ledergruppe kan gøre en forskel for virksomheden. Undersøgelsen viser, at det kan være det første skridt og en meget stor hjælp til at blive en velfungerende ledergruppe – en ledergruppe, som er virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt.



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 de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.

Se mere på www.tegkamp.dk

7. Få en pejling på ledergruppen



En velfungerende dynamisk ledergruppe er en forudsætning for at skabe gode resultater i virksomheden. Hvis I gerne vil være det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden!

Ledergruppe-indikatoren kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

8. 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.

Teglkamp & Co. tilbyder en optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg og debat omkring et vigtigt tema for jer.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

9. Ledelse – Inspiration og refleksion

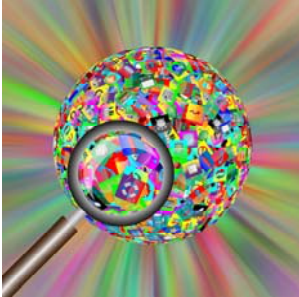


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 1.600 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

- Hver 2. ledergruppe mangler formål med ledergruppearbejdet
- Kan en ansættelsessamtale gennemføres via Skype?
- Vil du ansætte en gravid souschef?
- Når ledere forsøger at netværke – forgæves
- Der er ikke noget som et rask skænderi i ledergruppen!

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 maj måned 2013



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

- 1) Vi har ikke krise mere
- 2) Hvis du er dygtigere end din chef
- 3) Kære chef glem ansøgningen!
- 4) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet
- 5) Loyaltitet en case fra det virkelige liv

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