

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2014

11. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Det hænder, at der er nogle mennesker, som man oplever, at man har meget svært ved at arbejde sammen med. Ofte siger vi, at vi har forskellig kemi. Men det handler som regel ikke om kemi, men i langt højere grad om, at vi i virkeligheden er meget forskellige fagligt og personligt. Den første artikel handler om konflikthåndtering i lederteamet.

Som ledere skal vi forholde os til en mangfoldighed af forskellige medarbejdere med forskellig adfærd og en gang imellem støder vi også på de gnavne medarbejdere. Vi bringer en artikel, der handler om, hvordan man leder gnavne medarbejdere.

Vi har stadig pladser på sommerkurserne for både erfarne og yngre ledere. Måske var der et af kurserne der lige kunne passe ind inden eller efter din sommerferie?

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Jan Toftholm Andersen, direktør for Psykiatrisk hospitalscenter i Glostrup. Jan stiller op til "4 skarpe til en leder".

Som noget relativt nyt har jeg oprettet en blog på www.teglkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling. I dette nummer kan du læse blog-indlægget: Om at gøre noget andet end vi plejer.

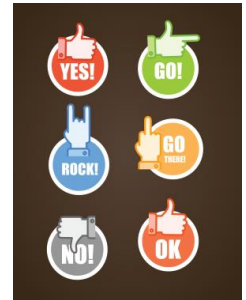
God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Konflikthåndtering i lederteamet
2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe
3. Hvordan leder man en gnaven medarbejder?
4. 4 skarpe til en leder
5. Sommerkurser for nye og erfarne ledere
6. Ledergruppen i udvikling – nu også som e-bog
7. Susannes Blog – Om at gøre noget andet end vi plejer
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. 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. Konflikthåndtering i lederteamet

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.



Det perfekte team består af folk med forskellige både faglige og personlige kompetencer. Sådan er det i teoriens verden og sådan kan det også være i virkelighedens verden. Men forskellighederne kan også give anledning til store udfordringer og virke ødelæggende for teamet med store konsekvenser for omgivelserne og teamets resultater.

Når forskellighederne kolliderer

Det hænder, at der er nogle mennesker, som man oplever, at man har meget svært ved at arbejde sammen med. Ofte siger vi, at vi har forskellig kemi. Men det handler som regel ikke om kemi, men i langt højere grad om, at vi i virkeligheden er meget forskellige fagligt og personligt. Det kan også handle om, at vi vil noget forskelligt arbejdsmæssigt.

Hvis forskellighed jævnligt giver anledning til konflikter i ledergruppen, er det helt afgørende, at man tager fat. Konflikter bliver ikke nemmere at løse med tiden. De skal tages løbende. Skal man have en god konfliktløsning, er det vigtigt at de involverede parter mødes og taler sammen og ikke mindst lytter til hinanden. I mødet kan eventuelt deltage en mediator.



Start med at søge efter årsagen til konflikterne blandt følgende muligheder:

- *Vi kender ikke os selv godt nok.* Det vil sige, at vi ikke kender vores egne præferencer, hvor vi har vores styrker og hvor vi har områder, der kunne udvikles. Hvis ikke vi kender os selv godt nok, har vi også svært ved at afgrænse os. Lige som vi har været ved at se værdien af at supplere os på de områder, hvor vi ikke er så skarpe.
- *Vi kender ikke kollegaen godt nok.* Det handler om at sætte sig ud over sine egne præferencer og forsøge at forstå, hvad der driver den anden part. Når vi bliver nysgerrige og forsøger at forstå, sker der ofte det, at vi bliver mere rummelige og faktisk bedre kan acceptere forskellighederne.
- *Vi har ikke forventningsafstemt.* Det kan være så enkelt, at man bare ikke har fået talt sammen og afstemt hvilke forventninger, man har til hinanden, til samarbejdet og til leverancerne.
- *Uklare forventninger ovenfra.* Det kan også handle om at den øverste leder ikke har formuleret eller har været upræcis i sine forventninger til samarbejdet i ledergruppen og til den enkelte leder. Det kan give anledning til misforståelser og udvikle sig til konflikter.

- *Vi vil noget forskelligt.* Det kan være ret afgørende, om man overordnet set vil det samme. Hvis konflikterne opstår af, at man helt grundlæggende er uenige om retningen, kan det meget vel ende med, at en af parterne må flytte sig.

Hvordan håndterer man konflikter i teamet?

Der er næppe noget team, der ikke har oplevet større eller mindre konflikter. Det bliver først et problem, hvis konflikterne ikke håndteres eller håndteres meget dårligt. Konflikter, der ikke bliver håndteret, er til skade for hele samarbejdet i teamet.

De 3 vigtigste ingredienser i konflikthåndtering er:

- Tal sammen.
- Lyt til hinanden.
- Prøv at forstå hinanden.

Hvis man er god til at håndtere konflikter, kan de gå hen og blive livgivende og der kan opstå helt nye og meget bedre løsninger. Derfor er der alt mulig grund til at gå ind i de konflikter, der nu en gang opstår og have det som mål, at der skal komme noget bedre ud af konflikten. Jo mere åbne og tydelige vi er omkring de ting, vi er uenige om, desto større chance er der for, at vi gennem samtalen kan få løst problemerne og undgå at tingene går i hårdknude.

Grundlæggende spilleregler for konflikthåndtering

Der er en række grundlæggende spilleregler, hvis man vil en god konflikthåndtering i teamet. De helt basale spilleregler er:



- Gå efter bolden – ikke efter manden. Det betyder, at man holder sig til sagen og ikke angriber hinanden. Den anden er ikke dum, men har muligvis gjort noget dumt.
 - Lyt og forsøg at forstå den anden. Det er ved dialogen, I når hinanden og får løst konflikten.
 - Bliv enige om, hvad I er uenige om. Nogle gange viser det sig, at man har misforstået hinanden undervejs og at man rent faktisk er ret enige.
- Tal ordentligt og respektfuldt til hinanden.
 - Vær konkret og præcis. Konflikter handler ofte om misforståelser baseret på uklar kommunikation eller manglende kommunikation.
 - Ryd op efter dig selv, hvis du har haft en uhensigtsmæssig adfærd. Er der røget en finke af panden, så lad den ikke ligge. Gå tilbage, tag ansvar og sig undskyld for din adfærd.
 - Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.

Artiklen er et sammendrag fra et af kapitlerne i Susanne Teglkamps nyeste bog: **LEDERGRUPPEN I UDVIKLING – bring potentialet frem**. Bogen kan også købes hos forfatteren via hjemmesiden www.tegkamp.dk

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. Hvordan leder man en gnaven medarbejder?

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.



Kan du huske eventyret om Snehvide og de 7 små dværge? En af dværgene hed Gnavpot og det var der bestemt en grund til. Han var ikke til at slå et smil af og var sådan lidt smågnaven i forhold til alle initiativer og tilløb til glæde. Gnavpotten findes også ude på arbejdspladserne.

Som leder skal vi forholde os til en mangfoldighed af forskellige medarbejdere med forskellig adfærd og en gang imellem støder vi også på de gnavne medarbejdere. De gnavne medarbejdere kan virkelig ødelægge den gode stemning, de har ofte en sur bemærkning, er modvillige og som regel meget lidt afholdte på arbejdspladsen.

Den morgengnavne medarbejder – en historie fra det virkelige liv

Jeg har en gang mødt en medarbejder, som var det sødeste og rareste menneske - efter kl. 10.00. Men om morgenen skulle man helst ikke krydse hans vej. Om morgenen kunne man høre ham komme trampende på lang afstand. Han hilste ikke på folk, han mødte på gangen og var der nogen, der formastede sig til at ønske ham god morgen eller stille ham et spørgsmål, blev man i bedste fald bare mødt med sur tavshed og i værste fald med vrissenhed og sure bemærkninger. Det blev på et tidspunkt så slemt, at nogle af kollegaerne klagede til deres fælles leder, som på den anledning tog en samtale med den gnavne medarbejder. Den morgengnavne medarbejder blev dybt ulykkelig. Sagen var, at han slet ikke var sig bevidst, at han var så gnaven. Men han var fuldstændig klar over, at han absolut ikke var et morgenmenneske. Han følte først, at han var rigtig vågen, når klokken blev henad ti. Aftalen blev derfor, at han først mødte kl. 10.00. Det var en fantastisk og meget enkel løsning for alle. Væk var gnavpotten.

Læren af denne lille historie er, at det er en god idé at tage en samtale med den gnavne medarbejder. Det er ikke sikkert at det lige løser al ting, men det er helt sikkert et sted at starte.

Er man født gnaven?

Selvom man af og til skulle tro det, er der ingen mennesker, der er født gnavne. Men det hænder, at der er nogle mennesker, der befinder sig en permanent tilstand af utilfredshed – utilfredshed med alt og alle og hele verden. Der kan være mange grunde til, at man udvikler sig til en gnavpot. Det kan være et liv fyldt med skuffelser både privat og arbejdsmæssigt. Det kan være, at man aldrig har oplevet at blive hørt og taget alvorligt. Uanset, hvad der er årsagen til, at man har udviklet sig til en gnavpot, er det vigtigt at huske, at man ikke selv vælger hvilke udfordringer, man får i livet, men man vælger, hvordan man forholder sig til livets udfordringer.



Kan de gnavne medarbejdere ikke bare få lov til at passe sig selv?

Gnavne medarbejdere bliver med tiden ofte isolerede. De indbyder jo ikke ligefrem til kontakt af mere social karakter. Nogle gnavne medarbejdere har samme effekt som de sorte huller i universet. De trækker energien ud af omgivelserne og man kan komme til at føle sig helt mast, hvis man bliver suget ind i deres nærhed. For mange bliver det den lette løsning at lade de gnavne medarbejdere passe sig selv. Det er imidlertid ikke den rigtige løsning. På en arbejdsplads er der behov for, at man kan være fælles om nogle ting og at man samarbejder. Derfor skal ledere ikke acceptere, at nogle medarbejdere spreder deres gnavenhed ud over organisationen.

Hvordan håndterer lederen en gnaven medarbejder?

Er det et enkeltstående tilfælde af gnavenhed – så lad det passere!

Vi kan alle have en dårlig dag en gang imellem eller en dag, hvor vi har fået det forkerte ben ud af sengen. Hvis det hører til absolut sjældenhederne, er der ingen grund til, at ledere griber ind. Vi skal også kunne rumme, at det er alment menneskeligt ikke altid at være på toppen.

Tag en samtale ved tilbagevendende gnavenhed

Hvis gnavenhed begynder at blive et dominerende karaktertræk hos medarbejderen, bør lederen tage en samtale. Begynd med at spørge, hvordan medarbejderen har det. I denne situation er det ikke bare et formelt spørgsmål. Hvis medarbejderen ikke lige åbner op, kan lederen gå videre med at fortælle, at årsagen til denne samtale er, at lederen har observeret, at medarbejderen oftest har en vrissen og gnaven adfærd og hvad denne adfærd gør ved afdelingen og ved lederen selv. Herefter kan lederen spørge medarbejderen, om han selv har et bud på, hvad der er årsagen til hans vrissne adfærd.

Formålet med samtalen er at få skabt en erkendelse hos medarbejderen omkring adfærden og finde frem til, hvordan lederen og arbejdspladsen kan støtte medarbejderen i at ændre adfærd – til gavn for alle, inklusive den gnavne medarbejder.

Find ud af, hvad der er årsagen til gnavenheden

Der kan være mange årsager til, at nogle medarbejdere ender med at blive gnavpotter. Lederen kan sammen med medarbejderen forsøge at finde frem til årsagen. Hvis årsagen ligger hos arbejdspladsen, er det måske noget ledere kan og vil gøre noget ved. Ligger årsagen uden for arbejdspladsen, kan ledere opfordre medarbejderen til gøre noget ved det.

Afstem forventninger til adfærd

Det kan blive nødvendigt at lederen melder meget klart ud, hvilke forventninger han har til medarbejdernes adfærd, herunder også, at han ikke vil acceptere en generel gnaven adfærd.

Tag konsekvensen

Hvis medarbejderen trods samtaler og tilbud om støtte ikke ændrer adfærd bør det i den sidste ende få konsekvenser. Konsekvensen kan være skift af arbejdsområde men det kan også betyde, at lederen må afskedige medarbejderen. Så drastiske skridt skal selvfølgelig kun tages i brug, hvis medarbejderens gnavenhed har en alvorlig negativ indvirkning på arbejdspladsen.

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. 4 skarpe til en leder

Jan Toftholm Andersen, er Direktør for det psykiatriske hospitalscenter i Glostrup, tidligere i 90'erne og før kendt som Nordvang. Jan er tilbage i 80'erne uddannet som sygeplejerske, og har efterfølgende uddannet sig som organisationspsykolog fra RUC. Jan er også E-MBA'er fra Henley business school UK og har i de seneste 15 år bestridt forskellige topledelseposter i det offentlige sundhedsvæsen. Derudover er Jan tilknyttet CBS som ekstern underviser, ligesom han er forfatter og foredragsholder. Jan er kæreste med Lotte og tilsammen har de 4 børn i alderen 11-27.

1) Hvad er de største faldgruber for en leder:

Det er en stor faldgrube for ledere, hvis de ikke tør lede. En leder bør efter min mening være et menneske, der gerne vil lede. En der vil præge og tage stilling og nyde forandrings præmisser.

Hvis jeg skal kigge lidt på lederen som individ, så er vedkommende resultatorienteret og besidder tillige en sund blanding af narcissisme og paranoia.

Det siger sig selv, at for meget er for meget og for lidt er ikke nok – og min påstand er da også fremsagt her for at provokere lidt.

Alle ledere skal ville bestemme, have autoritet, magt og indflydelse. Sådan er det og sådan skal det være. Hvem skulle ellers - hvis ikke lederen? Disse egenskaber eller denne stræben efter position går til gengæld hen og bliver usund, hvis den ikke længere har virksomhedens mål for øje – men kun de personlige mål.

Alle ledere er og skal også være lidt paranoide. Som leder bliver man konstant introduceret til informationer, som det forventes at man agerer på. Det kan være små eller store kriser – eller slet ingen kriser. Det kan være problemer, konflikter, manglende samarbejde, for dårlige resultater – kort sagt alt i virksomheden ender hos lederen før eller siden. Skal der handles på det? Nej, ikke altid.

Det er min egen og andres erfaring, at alle ledere i deres tidlige tid som leder og præget af uerfarenheden, pludselig finder sig selv drevet rundt i manegen af medarbejderne. Medarbejderne står inde i midten og råber til lederen om at skifte retning hele tiden. Det duer ikke.

Man skal være skeptisk over for de informationer, man bliver præsenteret for. En sund skepsis indebærer, at man reflekterer over det informationsmateriale, man bliver præsenteret for – og uden at afvise det eller handle på det, så skal man overveje, hvorfor det nu lige er, at man bliver præsenteret for dette – hvem der præsenterer det – og hvad der forventes nu?

Endelig skal man være resultatorienteret og det er sagt i forhold til så mange andre orienteringer, som f.eks. at være socialt orienteret. En leder skal brænde for at skabe noget – et resultat. At gøre noget bedre end det var i udgangspunktet.

2) Hvilke råd vil du give til nye ledere der vil godt på vej?



Forudsætningen for at ledelse kan finde sted er, at der er et lederskab, der er veldefineret og at den enkelte leder har taget ejerskab. Den anden forudsætning er følgeskabet, det vil sige, at der er medarbejdere, der er villige til at følge lederen. I en mere bred tolkning af følgeskab kan det sågar være andre ledere og en bestyrelse, der er parat til at følge lederen, som kvittering for den måde hvorpå virksomheden drives.

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

Evnen til at skabe partnerskaber med kunder, ledelseskollegaer, medarbejdere og andre interessenter. Med fokus på partnerskabet mellem leder og medarbejder tænker jeg følgende er vigtigt:

Lederskabet er udfyldelsen af den rolle en leder påtager sig på virksomhedens vegne, for gennem rollen at sikre virksomhedens målsætning. Det vil sige, at et lederskab er en rolle, man påtager sig og forudsætningen for lederskabets bidrag til partnerskabet er, at alle i organisationen kan få øje på lederskabet.

Lederen skal altså i sin rolle, som leder, være tydelig og klar i såvel sin evne som sin lyst til at være leder og påtage sig opgaver og det ansvar, der er forbundet hermed. En del af lederens opgave i den forbindelse er at påtage sig den autoritet der er forbundet med ledelsesrollen og opfylde de forventninger medarbejdere, ledelseskollegaer og bestyrelse kan have.

Følgeskabet er det medarbejdere, ledelseskollegaer og bestyrelse giver en leder som kvittering/tillidserklæring for troen på, at han kan styre sin del af virksomhedens opgaveløsning til såvel aktionærernes/interessenternes som medarbejdernes tilfredshed. Medarbejderen gør gennem sit følgeskab ledelse muligt, altså er der tale om en gensidig forudsætning, hvor den enkelte medarbejder gennem sine evner og lyst til loyalitet skal give lederne mulighed for at løse ledelsesopgaven uden utidig obstruktion.

Dette ikke et udtryk for at håbløse ledere kan forvente betingelsesløst følgeskab, men en påmindelse om at netop følgeskabets magt, som enten befordrende eller obstruerende er væsentligt at gøre sig klart som medarbejder, ledelseskollega eller bestyrelse.

Partnerskab er et begreb, der beskriver den gensidighed, der altså eksisterer mellem ledere og medarbejdere og som både kan skabe fantastiske virksomheder – eller køre dem i sænk. Partnerskab er det, der skal skabes såfremt virksomheder skal lykkes med forandringer i disse tider hvor i går slet ikke ligner i dag. Partnerskab er når flere interessenter med et fælles mål løser en opgave sammen, gennem respekt og nærvær i de veldefinerede roller i processen.

Når vi nu har kastet et flygtigt blik på omgivelserne og de vilkår de skaber så får man en idé om den virkelighed, hvori virksomhederne eksisterer og en fornemmelse for at det ydre pres der definerer dem – uanset om der er tale om offentlige eller private virksomheder.

4) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu:

I en tid hvor stress og nedslidning truer på den ene side og hvor mangel på kvalificeret arbejdskraft truer på den anden side i sundhedsvæsenet, er det vigtigt og få sat den enkeltes vilje til at indgå i forandringer og hvad der driver os til særlige gode og store præstationer uden nedslidning. Det kræver modige og ærlige ledere at drive udvikling i en tid hvor de fleste oplever sig under pres.

I sportens verden er der en synlig bevidsthed om, at to eliteudøvere af samme sportsgren sandsynligvis er lige stærke, lige robuste og teknisk lige gode. Forskellen mellem at lykkes og vinde eller mislykkes og tabe bliver her tydeligt et spørgsmål om viljen til at vinde. Viljen og modet er udslagsgivende, det er det der undefinerbare, der er grænsen mellem at være god til sin sport og være en vinder. Ligesom to enheder af soldater med samme opgave, samme forudsætninger og samme råstyrke heller ikke når målet samtidigt. Det er viljen og modet i situationen der gør forskellen.

Kan dette drivende konkurrenceelement transformeres over til virksomheder? Det kan det, men så skal vi drøfte det åbenlyst og tage udfordringerne i virksomhederne op - såvel på det strategiske, det taktiske som det operationelle niveau. Vi skal som ledere have modet til både at slippe og frisætte innovative energier i virksomheden, ligesom at viljen til at gøre en forskel skal synliggøres og befordres.

Arbejdet med viljen i organisationer er ofte et organisationspsykologisk spørgsmål. Dog er det også et spørgsmål om, som leder, at forstå sine medarbejdere i den samtid, vi lever i, for bedre at kunne forstå, hvad der driver individet.

Motivationen er afhængig af indsigt og viden, der som det meningsbærende skaber en forståelse af den kommende udfordring - hvad der skal ske og hvorfor. Indsigt og viden skaber ikke nødvendigvis en forståelse **for** forandringen, som vi tilskriver en større accept og iver efter at gennemføre forandringen. Motivationen i virksomhedens forandringsmæssige kontekst nødvendiggør, at der bruges tid på at skabe forståelse hos medarbejderne for, hvad forandringen indebærer. Dette kræver fra lederens side åbenhed - en åbenhed der også sætter lederens mod på prøve.

Modet, det at turde omsætte sin viden til synlig handling med risiko for andres dom, handler om at tro på sig selv - med andre ord handler det om selvværd og selvtillid. Selvværd og selvtillid oparbejdes hos os alle løbende igennem de livsopgaver og udfordringer, vi møder - og måden hvorpå vi løser dem. På et mere kollektivt plan kan den specifikke selvtillid hos individet, i forhold til forandringsopgaven, fordres i organisationen som helhed igennem tillid og udfoldelsesmuligheder. Det siger forhåbentligt sig selv, at det ikke kan ske, når forandringen står for døren. Det skal være en bærende konstruktion i virksomhedens kultur, der er oparbejdet over tid.

Viljen, bliver således udtryk for i hvor stor grad, der er viden, indsigt og meningsfuldhed samtidigt med, at der er tilpas tiltro til den enkelte, der gør at selvtillid og selvværd, giver modet til at omsætte sin motivation til konkret handling.

For at kunne drøfte viljen vil vi i dette temaområde belyse faktorer, der er med til at befordre organisationers og enkeltpersoners mod og mulighed til at bruge viljen til at gøre en forskel.

5. Sommerkurser for nye og erfarne ledere

Som noget nyt tilbyder Teglkamp & Co. sommerkurser for ledere. 2 dage + individuel ledelses-sparring.

Sommerkursus for erfarne ledere

Brug den stille periode omkring sommerferien til at få inspiration omkring:



- Feedback
- Forandringsledelse
- Konflikt håndtering og
- Ledergruppearbejdet.

Deltag enten den 2. - 3. juli eller den 21. - 22. august.

Download brochure her: http://www.tegkamp.dk/Sommerkursus_Erfarne_ledere.pdf

Tilmeld dig kurset her:

http://response.questback.com/tegkampco/sommerkursus_erfarne_ledere/

Sommerkursus for yngre ledere

Brug den stille periode omkring sommerferien til at blive klogere på:



- Ansættelser
- Afskedigelser
- Den vanskelige samtale og
- Forandringsledelse.

Deltag enten den 9. - 10. juli eller den 27. - 28. august.

Download brochuren her: http://www.tegkamp.dk/Sommerkursus_Yngre_ledere.pdf

Tilmeld dig kurset her:

http://response.questback.com/tegkampco/sommerkursus_yngre_ledere/

6. Ledergruppen i udvikling – nu også som e-bog

Det er foreløbigt blevet til 3 ledelsesbøger fra Susanne Teglkamps hånd. Den seneste *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem* kan nu også fås som e-bog.

Bogen er en brugs bog med inspiration til udvikling af ledergruppen og ledergruppearbejdet.

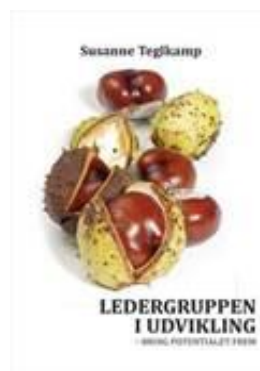
Bogen er udkommet i 2014 og har fået gode anmeldere. Bogen ligger lige nu på Boghandleren.dk's bestsellerliste.

Læs mere og køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:

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

Nu kan bogen også købes som e-bog. Køb den f.eks. her:

http://www.saxo.com/dk/ledergruppen-i-udvikling_susanne-tegkamp_pdf_9788793068735



7. Susannes Blog

Som noget nyt har jeg oprettet en blog på www.teglkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

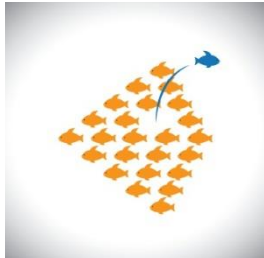
På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Om at gøre noget andet end vi plejer

I weekenden var jeg ude at gå tur med min mand – en tur vi har gået rigtig mange gange før. Vi plejer altid at gå turen den samme vej rundt. Men for første gang – nogen sinde – valgte vi at gå turen den anden vej rundt. Det var på mange måder en helt anden og ny oplevelse. Vi fik nye perspektiver og fik øje på eksistensen af nogle ting, som vi ikke ville have set, hvis vi var gået den sædvanlige vej rundt. Den oplevelse fik mig til at reflektere lidt.

De fleste af os er vanemennesker – i privatlivet som i arbejdslivet. Vi gør, som vi plejer, for så behøver vi ikke at bruge energi på at tænke og forholde os. Vaner kan være meget energibesparende og trygt for den enkelte. Men vaner står også i vejen for nye tanker og nye indsigter.

Når en leder kommer og præsenterer et forandringsprojekt, så går de indre alarmklokker i gang hos dem, der udsættes for forandringerne: "Betyder det, at jeg skal gøre noget andet, end det jeg plejer? Det bliver besværligt. Det har jeg ikke lyst til!"



Når vi arbejder med forandringer, skal vi ofte ind og arbejde med at bryde vaner og gøre noget andet end vi plejer. De fleste af os opgiver ikke frivilligt en vane, fordi vi erfaringsmæssigt ved, at det gør det hele mere besværligt for os. Vi skal til at tænke os om, huske noget nyt, bruge energi på at gøre noget andet. Sådant opleves det i hvert tilfælde ofte til en start. Derfor skal der også noget til at skubbe os ud af en gammel vane, som har hjulpet os gennem lang tid.

Måske skal man have den oplevelse, som jeg fik i weekenden? Jeg brød en vane og gjorde noget andet end jeg plejede og fik en rigtig dejlig oplevelse ud af det. Måske kunne man overføre det til dagligdagen ude på arbejdspladserne. Måske skulle man øve forandringselasticiteten hos sig selv og udfordre sig selv – bare i det små – og gøre noget andet end man plejer? Måske skulle jeg sætte mig et nyt sted i kantinen og møde nogle andre mennesker, end jeg plejer? Det kunne jo være rigtig interessante mennesker. Måske skulle jeg sætte mig på en anden plads end jeg plejer til det faste ugentlige møde? Måske ville jeg lige pludselig komme til at se og høre min kollegaer på en anden måde, fordi jeg nu sidder over for dem i stedet for ved siden af dem?

Måske skulle vi opfordre og udfordre hinanden på at gøre noget andet end vi plejer. Måske skulle vi arrangere en "I dag gør jeg noget andet end jeg plejer" dag på arbejdet? Og lære noget om både besværlighederne men også de gode oplevelser og nye indsigter, det kan give den enkelte og arbejdspladsen?

Du kan tilmelde dig og få en mail - hver gang der kommer et nyt blog indlæg:
<http://response.questback.com/teglkampco/blog/>

8. 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 2.000 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:



- Hvor afgørende er troværdighed for at bedrive ledelse?
- Om at gøre noget andet end vi plejer
- Sådan håndterer du gnavne medarbejdere
- Bliver fordybelse det nye sort?

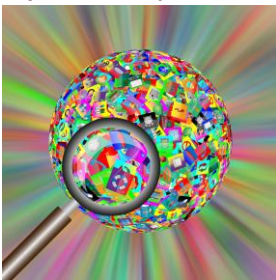
Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

9. De 5 meste læste artikler i maj måned

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

1) Det er synd for brokkerøvene



- 2) Medarbejdere er da mod forandringer ikk'!?
- 3) Forandringsledelse - Big bang eller små skridt?
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) Gider jeg egentlig blive leder?

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