

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2015

12. årgang

Udsendes til godt 5.900

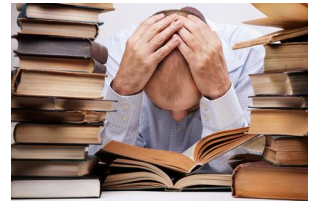
Kære læser!

Vi lægger i dette nyhedsbrev ud med 4. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. I dette nummer handler det om at lurepasse – et trick som vi kender fra kortspillet verden, men som også flourerer i nogle ledergrupper.

Går du og overvejer, om du skal gå i gang med en lederuddannelse og i givet fald, hvordan du skal få tid til den, kan du hente lidt inspiration i artiklen: Lederuddannelse – skal/skal ikke?

Vi kan også byde velkommen til Kim Pedersen, advokat og medindehaver af SIRIUS advokater. Kim svarer på 5 skarpe til en leder.

Månedens udvalgte blog-indlæg fra min blog er: Sikken en lettelse, at hun rejste! Inspirationen er hentet fra mit arbejde med ledergrupper, hvor der er sket en udskiftning af medlemmerne undervejs og hvor savnet af den leder, der har forladt ledergruppen har kunnet ligge på et meget lille sted.



Endelig vil vi gerne slå et slag for 12 – 12 seminarer, som et ledelsedøgn, hvor ledelsen kan arbejde mere i dybden med udvalgte ledelsestemaer eller fokusere på at optimere arbejdet i ledergruppen.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. 4. dødssynd: At lurepasse i ledergruppen
2. 12 – 12 seminar – et ledelsedøgn
3. Lederuddannelse – skal/skal ikke?
4. 5 skarpe til en leder
5. Få en pejling på ledergruppen
6. Susannes Blog – Sikken en lettelse, at hun rejste!
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. 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. 4. dødssynd: At lurepasse i ledergruppen

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



Dette er den 4. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. De 7 dødssynder er oprindeligt fra den katolske kirke og var et udtryk for, at man havde vendt sig væk fra gud og det førte til direkte fortabelse. I denne sammenhæng er de 7 dødssynder omskrevet til nogle begreber, som relaterer sig til arbejdet i ledergruppen. Man kan sige at tilstedeværelsen af bare en af dødssynderne også kan føre til fortabelse ikke bare for ledergruppen men sådan set også for hele virksomheden.

Kan man godt begå en dødssynd i ledergruppen ved ikke at gøre noget? Ja det kan man faktisk godt. I særlig grad, hvis man faktisk burde gøre noget, men undlader at gøre det. Begrebet kender vi kortspillets verden, Hvor man, selv om man faktisk sidder med nogle gode kort, melder pas for at lokke en af de andre spillere til at komme med en melding, der let kan tabes. Det er altså en taktisk melding, hvor man lokker en eller flere af de øvrige spiller i fedtefedet.



Når man sidder i en ledergruppe, må det forventes, at man bidrager aktivt til udvikling af virksomheden og i øvrigt til samarbejdet i ledergruppen. Den 4. dødssynd i ledergruppen handler om at lurepasse, altså sidde ude på sidelinjen og forholde sig passivt til det, der sker i ledergruppen.

Hvad er formålet med at lurepasse

Som i kortspillets verden er formålet med at lurepasse oftest at få de andre til at dumme sig for derved selv at komme til at fremstå bedre. Man kan måske lulle sig selv lidt ind i at, man jo ikke gør noget aktivt for at skade de øvrige lederkollegaer, så derfor er det ikke så slemt. Men undladelsehandlinger kan have fuldstændig den samme virkning som aktive handlinger og er derfor hverken værre eller bedre.

Formålet kan også være at ramme en kollega, som man ikke synes har gjort sig fortjent til, at man hjælper – og derfor undlader man at hjælpe. Personlige relationer er vigtige og kan være mere eller mindre fremmede for samarbejdet. Men når man lader de personlige relationer spille ind for at straffe en anden kollega, så går det ud over ikke bare kollegaen men hele virksomheden.

Forskellige former for lurepasseri

Man kan lurepasse på mange måder i ledergruppen. Her er et par af de klassiske lurepassere i ledergruppen:

Man undlader at hjælpe med ressourcer

I almindelighed har hver leder i ledergruppen et ansvarsområde og de ressourcer, der skal til for at løse de opgaver, der knytter sig til ansvarsområdet. Men en leder kan komme under pres, fordi ansvarsområdet kommer under særligt pres. Det kan være, at presset kommer udefra i forhold til kunder eller det kan være indefra, fordi der måske sker en stor afgang af medarbejdere eller at helt centrale medarbejdere forlader området.

Man må forvente, at medlemmerne i en ledergruppe påtager sig et fælles ansvar for helheden. Men hvis de øvrige medlemmer i ledergrupper blot lægger øre til og ser på, hvordan deres lederkollega kæmper for at få ressourcerne til at hænge sammen og løse opgaverne, men i øvrigt ikke gør noget, så lurepasser de.

Man undlader at dele vigtig viden

Ingen kan eller skal sidde inde med alt viden. Vi er derfor afhængige af, at vi deler viden med hinanden i ledergruppen og vi kan regne med at vores kollegaer rent faktisk bidrager med viden, som er nødvendig for, at vi kan løse vores opgave. Når en leder undlader at dele viden, som han kan se vil være vigtigt for en lederkollega, så lurepasser han.

Man undlader at fortælle, hvad man selv har gang i

"Det kunne du godt have fortalt!". Når en leder oplever, at han har kæmpet længe med en udfordring, det kan være sig at finde løsningen på en konkret opgave eller at få en ny kunde på plads, for så at opdage, at hans lederkollega hele tiden har været to skridt foran, men ikke har fortalt det. Lederkollegaen har undladt at fortælle, at han selv var i gang med den samme udfordring enten for at komme først i mål eller for at undgå at komme til at samarbejde om opgaven.

Man stiller et "uskyldigt" spørgsmål

De fleste lurepasser ved at undlade en handling. Men man kan godt være en mere aktiv lurepasser ved f.eks. at stille et helt "uskyldigt" spørgsmål til en lederkollega. Spørgsmålet er imidlertid alt andet end uskyldigt. Spørgsmålet rammer en totalt uforberedt lederkollega. Spørgsmålet er egnet til at bringe lederkollegaen i fedtefadet ved at udstille at kollegaen ikke har styr på sit ansvarsområde eller at lederkollegaen måske har gang i noget, som han eller hun burde have orienteret om.

Hvad stiller man op med lurepassere?

Lurepassere trives bedst i ledergrupper, hvor enhver passer sit og kæmper for sit eget, hvor man ikke arbejder for helheden og hvor man i øvrigt ikke lægger særligt vægt på kollegaskabet. Så det bedste værn på den 4. synd i ledergruppen er at afstemme forventningerne til ledergruppens medlemmer, herunder hvordan man forventes at bidrage til fællesskabet og helheden og ikke mindst, at man forventes at være en god lederkollega.

Sidder der nogle i ledergruppen med tendenser til at lurepasse, kan det bringes til ophør, ved at involvere dem, bringe dem ud af deres passivitet og spørge dem direkte f.eks. om de sidder med viden eller en god løsning til en given udfordring.

Hvis en leder afsløres i lurepasseri, så bør det tages op dels af den kollega, der har været udsat for lurepasseri og dels af chefen for bordenden i en 1 -1 samtale med lurepasseren.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Man lurepasser, når man sidder på sidelinjen i ledergruppen og forholder sig passivt til det, der sker i ledergruppen.
2. Man kan lurepasse på flere måder, eksempelvis:
 - a. Ved at undlade at hjælpe med ressourcer
 - b. Ved at undlade at dele vigtig viden
 - c. Ved at undlade at fortælle, hvad man selv har gang i
 - d. Ved at stille et "uskyldigt" spørgsmål.

3. Man kan forebygge lurepasseri ved at arbejde med forventningsafstemning, eksempelvis hvilke forventninger vi har til kollegial adfærd og hvilke forventninger der er til at arbejde for helheden og ikke blot sit eget.
4. Lurepassere stoppes ved at involvere dem aktivt og f.eks. spørge ind til deres viden eller holdninger.
5. Afsløres en leder i lurepasseri, bør der tages en 1 – 1 samtale med lederen.

Læs om de øvrige dødssynder

1. dødssynd: Kampen for egne interesser
2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen
3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen er blevet bragt i tidligere nyhedsbreve.

I de kommende numre af nyhedsbrev om ledelse, kan du læse om de øvrige dødssynder:

5. dødssynd: Ligegyldighed
6. dødssynd: Magelighed
7. dødssynd: Konfliktskyhed

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 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 i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

2. 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

3. Lederuddannelse – skal/skal ikke?

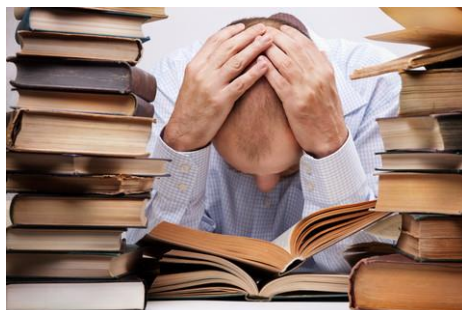
Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



Der er ingen, der er fødte ledere, men der er nogle, der har et naturligt ledertalent. Selvom du skulle være så heldig at høre til kategorien med et naturligt ledertalent, er det ikke sikkert, at det er helt tilstrækkeligt i forhold til dine ambitioner. Et talent skal plejes og udvikles for at folde sig ud. Derfor vil det for langt de fleste, der vil gå ledervejen, give mening at supplere de praktiske erfaringer med forskellige former for lederuddannelse undervejs i karrieren. Du skal imidlertid kun tage en lederuddannelse, hvis du også kan mærke en lyst til det. Har du ikke lyst til at tage en lederuddannelse, vil det blive op ad bakke og der vil være en risiko for, at du ikke gennemfører uddannelsen.

Vil du bruge den fornødne tid?

Overvejer du en længerevarende lederuddannelse, bør du forholde dig til, hvor meget tid du er villig til at prioritere til uddannelsen. Vælger du eksempelvis en MBA uddannelse på fuld tid, skal du regne med, at fuld tid er fuld tid – godt og vel. Der vil som hovedregel ikke være tid til at arbejde ved siden af og i perioder, vil der heller ikke være meget tid til fritidsaktiviteter. Vælger du en MBA på halv tid, så er det formentlig fordi, du regner med at skulle arbejde ved siden af. Her vil det også være småt med tid til ret meget andet end familien.



Timing – hvordan passer en lederuddannelse ind i dit liv?

Inden du hopper på en lederuddannelse kan det være fornuftigt at vurdere, om det passer i forhold til dit arbejds- og privatliv. På arbejdet handler timingen om at dit arbejde skal passe til dine ambitioner, dit erfaringsniveau og de udfordringer du har i jobbet. Lige så vigtigt er det at vurdere timingen i forhold til dit privatliv.

Hvad siger familien?

Det er ikke for at skræmme, men det er ikke uden grund, at MBA studiet også kaldes skilsmisestudiet. Der er forholdsvis mange, der undervejs bliver skilt, fordi familien – altså ægtefælle og børn, føler sig nedprioriteret. Derfor er det en rigtig god grund til at vurdere omfanget af uddannelse og hvordan det vil influere på dit privatliv.

Din families støtte under din uddannelse er vigtig. Derfor skal du have dem med lige fra starten. Tal igennem, hvilke konsekvenser det har for jeres fælles familieliv og aftal, hvordan I indretter jer.

Hvordan forener du familieliv og fritid med en længerevarende lederuddannelse?

Selvfølgelig kan du tage en længerevarende lederuddannelse selvom du har familie og også gerne vil have lidt fritid. Det har mange gjort før dig. Men det kræver helt klart, at du planlægger og prioriterer.

1) Start med at skaffe dig et overblik over, hvor dine arbejds- og uddannelsesmæssige spidsbelastningsperioder ligger i løbet af året.

2) Lav en liste over de private arrangemente og begivenheder, du allerede nu kan forudse kommer i løbet af året. Prioriter arrangementerne ud fra:

Kan ikke nedprioriteres, f.eks. ferie og nærmeste families fødselsdage.

Ikke nødvendige men fornøjelige: Aktiviteter, som du gerne vil deltage i, fordi de er hyggelige eller sjove. Hvis der er plads, kan aktiviteterne sættes ind i kalenderen, men hvis de falder i en spidsbelastningsperiode, kan de nedprioriteres.

Bør nedprioriteres: I denne gruppe falder aktiviteter, som du indtil nu har deltaget rimeligt ureflekteret i, men som du ikke har det store udbytte af. Disse aktiviteter bør du overveje allerede fra starten af helt at bortprioritere.

3) Motion er vigtigt – særligt når man er presset arbejdsmæssigt. Sørg for, at du i din planlægning også skaber luft til motion en gang i mellem. Men vær realistisk.

4) Kommuniker til familie og venner, at de formentlig kommer til at se lidt mindre til dig i det kommende år. På den måde tager du fra starten noget af forventningspresset af dine skuldre. Familie og venner vil have større forståelse for, at de kommer til at se lidt mindre til dig.

5) Revider og prioriter løbende. En plan holder aldrig længere end til den rammer virkeligheden. Vær derfor parat til med jævne mellemrum at tage din plan op til revision og juster den.

Hvis ikke en længerevarende lederuddannelse – hvad så?

Hvis du gerne vil udvikle dig som leder, men ikke er indstillet på at stille dit familie og fritidsliv på stand by i et par år, så er der også andre muligheder end en længerevarende lederuddannelse.

Alternativet kan eksempelvis være at tage kortere ledelseskurser, at få noget individuel konkret sparring i lederrollen eller at deltage i professionelle netværk for ledere, der arbejder med ledelsesudfordringer og giver inspiration til ledelsesarbejdet.

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 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 den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

4. 5 skarpe til en leder

Kim Pedersen: Jeg er cand.jur. fra 1990 og har arbejdet i SKAT, KPMG men i de seneste 20 år arbejdet som advokat. Jeg er medindehaver af SIRIUS advokater og har deltaget i advokatvirksomhedens ledelse i de sidste 7 år. Jeg har mere end 25 års erfaring som leder i forsvaret, hvor jeg er major af reserven. Jeg har også erfaring fra bestyrelsesarbejde i ejerledervirksomheder, og i virksomheder der er underlagt offentlige rammebetingelser. Jeg bor i Valby med hustru og 2 børn.

1. Hvorfor blev du leder?

I bund og grund blev jeg i første omgang nok leder ved en tilfældighed. I midten af 80'erne gennemførte jeg en intensiv lederuddannelse i forsvaret. Jeg fik som chef i den daværende mobiliseringsstyrke meget hurtigt et stort ansvar. Dette gav mulighed for at få afprøvet, hvad jeg var god til og ikke god til i ledelsesmæssig henseende. Som advokat og bestyrelsesmedlem har jeg gennem årene kunne dykke ned i den værktøjskassen, som jeg har med fra Forsvaret.



2. Hvilken er din vigtigste ledelsesmæssige udfordring lige nu?

Gennem det sidste 1½ år har vi i SIRIUS advokater arbejdet hen mod at ansætte en ekstern administrativ leder, der kan være med til at videreudvikle virksomheden og ikke mindst vores mange dygtige medarbejdere. Den ledelsesmæssige udfordring jeg og SIRIUS advokater står overfor er, at den nye leder bliver accepteret i ejerkredsen, således at vi sikrer, at vores nye administrationschef får den fornødne platform at løse sine opgaver ud fra.

3. Hvilke ledelsesmæssige udfordringer har du lært mest af?

Jeg har arbejdet en del med ejerledere. Gennem de sidste mange år har jeg nok brugt mere end de magiske 10.000 timer herpå. Det har gentagne gange overrasket mig, hvor stort et arbejde der er forbundet med at få indpasset ejerkredsens forventninger i det strategiske arbejde og i den daglige drift.

Indenfor det sidste år har jeg været med til at sammenlægge 2 fonde, der opererer indenfor det offentligretlige område, hvor der også har været en betydelig politisk bevågenhed i forhold til sammenlægningsprocessen. Det strategiske arbejde med at få planlagt og gennemført fusionen gav spændende udfordringer, idet en række politiske hensyn og overordnede rammebetingelser skulle indtænkes. En af de ting, jeg lærte fra dette projekt, var, at man som deltager i de strategiske arbejde skulle være proaktiv på en "afventende måde", hvilket var en ny og lærerig oplevelse for mig.

4. Hvilke gode råd vil du give til en nyudnævnt leder, der gerne vil godt på vej?

Overordnet bør enhver leder og navnlig en ny leder have fokus på, at der skal leveres resultater. Det er vigtigt at have blik for, at man som leder i sidste ende vurderes ud fra, hvor stor en

værdi lederen skaber for virksomheden eller organisationen. Ledelse handler i høj grad om at kommunikere – hellere for meget end for lidt.

5. Karakteregenskaber hos en leder

For mig at se skal en leder kunne skabe resultater og værdi for organisationen. Lederen skal kunne melde en strategisk retning ud på en lavpraktisk måde, således at den forstås, og der sættes relevante mål.

5. Få en pejling på ledergruppen

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 udviklingen af jeres ledergruppe.

Læs mere her:

http://www.teglkamp.dk/Pejling_paa_ledergruppen.pdf

Eller kontakt os på mail info@teglkamp.dk eller på tlf.: 4822 1141.



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:

Sikken en lettelse, at hun rejste!

Jeg har arbejdet med flere ledergrupper, der alle for nyligt har oplevet at få skiftet et af gruppens medlemmer ud. I en af ledergrupperne udbrød en af lederne spontant på et møde kort efter, at lederkollegaen var rejst videre til et andet job: "Pyh ha, jeg bliver først nu klar over, hvor meget Ulla har lagt en dæmper på samarbejdet i ledergruppen. Jeg havde simpelthen ikke haft lyst til at dele mine udfordringer i ledergruppen, af frygt for at blive mødt af Ullas nedgørende bemærkninger. Det er faktisk en stor lettelse, at Ulla ikke er med i ledergruppen mere." De andre i ledergruppen nikkede bekræftende. De havde haft fuldstændig den samme oplevelse.



Sagen var, at Ulla havde været en stor faglig kapacitet. Hun leverede altid gode resultater på sit område og hun var noget af en arbejdshest. Men hun var resultatorienteret og meget lidt empatisk. Hun var ikke særlig rummelig over for andre, der ikke lige lignede hende selv og gad ikke deltage i det tværgående arbejde. Hun gemte sig bag sit skjold af faglighed og blev utål-

modig, hvis ikke man gik lige til sagen med det samme eller hvis man blev for "blødsøden" som hun kaldte det, når man tog menneskelige hensyn. Ullas adfærd havde været kraftigt medvirkende til, at ledermøderne ofte var noget, der bare skulle overstås.

I en anden ledergruppe havde man haft en tilsvarende oplevelse. Her havde den fratrådte leder også været meget dygtig inden for sit felt. Han var meget samarbejdsvillig, så længe det gik efter hans hoved. Hvis noget eller nogen kom på tværs, så kunne han skifte karakter og blive sådan lidt småperfid i sine bemærkninger. Det havde skabt utryghed og lagt en stor dæmper på samarbejdet i ledergruppen.

Aftal nogle spilleregler for samarbejdet i ledergruppen

Det er jo lidt ærgerligt, at man først taler åbent om samarbejdsudfordringerne, når de ledere, der har udfordret samarbejdet, er rejst.

Jeg har gode erfaringer med og kan derfor anbefale, at I taler om jeres forventninger til samarbejdet i ledergruppen og hvad I forventer af hinanden. At I aftaler nogle spilleregler for samarbejdet i ledergruppen. Og at I evaluerer jeres samarbejde en gang imellem.

7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

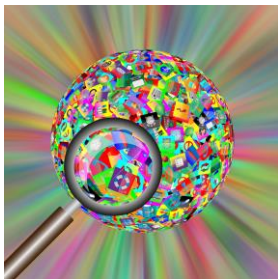


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.300 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Betal, hvad det er værd! – et anderledes forretningskoncept
- Leder – prøv dig frem!
- Gæt en topchef
- Hvad kendetegner talenter?

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

8. De 5 mest læste artikler i maj måned



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

- 1) Interview med Jesper Rønnow Simonsen, direktør for SKAT
- 2) 3. dødsynd: Illoyalitet i ledergruppen
- 3) Kan du lede i en tid uden grænser?
- 4) Hvordan kan man kende en leder?
- 5) Ros, anerkendelse og feedback

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