

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2015

12. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Velkommen til et nyhedsbrev sprængfyldt med inspiration. Vi lægger ud med et interview af den øverste leder for en institution, vi alle kender – nemlig SKAT. Direktør Jesper Rønnow Simonsen er en leder med holdninger til ledelse, kommunikation og ikke mindst de sociale medier.

Du kan nu læse den tredje artikel i artikelserien: Ledergruppens 7 dødssynder. I dette nummer handler det om illoyalitet i ledergruppen.

Vi lever i en tid med Det Grænseløse Arbejde. Det giver den enkelte udfordringer i forhold til at håndtere det og balancere sit liv. Men det giver også ledelsesmæssige udfordringer. Læs artiklen om at lede i en tid uden grænser

Vi kan også byde velkommen til Niels Gotfredsen, direktør i Moderniseringsstyrelsen. Niels svarer på 5 skarpe til en leder.

Endelig vil vi gerne slå et slag for vores ledergruppepejling – et værktøj, der giver ledergruppen en afsæt til at reflektere og diskutere, hvor de skal fokusere deres ledelsesindsats.



God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Interview med Jesper Rønnow Simonsen, direktør for SKAT
2. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn
3. Kan du lede i en tid uden grænser?
4. 3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen
5. 5 skarpe til en leder
6. Få en pejling på ledergruppen
7. Susannes Blog – Paradokset om det rene skrivebord
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i april måned

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

1. Interview med Jesper Rønnow Simonsen, direktør for SKAT

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



Jeg har sat Jesper Rønnow Simonsen i stævne for at samtale om det at stå i spidsen for SKAT, om at være leder og ikke mindst om de sociale medier. Det er ikke en helt almindelig topchef, jeg møder. Allerede da jeg kommer ind på Jespers kontor, kan jeg se, at det er anderledes end de kontorer, jeg ellers ser. Kontoret - et meget langt lokale, nærmest som formen på stævnen på et skib - giver associationer til en kommandobro. Et langt konferencebord fylder det meste af lokalet, suppleret med et sofa arrangement helt ude i "stævnen". Men der mangler noget. Der mangler det store klassiske chefskrivebord. Det skal vise sig, at kontoret i høj grad er indrettet, så det passer til Jesper Rønnow Simonsens lederstil.

Ville gerne have fod under eget bord

Jesper Rønnow Simonsen sad i en god stilling som økonomidirektør i Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning, da stillingen som direktør for SKAT blev slået op. "stillingsopslaget signalerede ledelse, effektivisering, reorganisering og IT-drevet forretningsudvikling i en stor og central statslig styrelse. I kommunen havde jeg fået styrket min interesse for store driftsorganisationer og da jeg gerne ville prøve at have fod under eget bord, så var der ikke så meget at betænke sig på: Afsted med en ansøgning", fortæller Jesper.



Så egentlig følte Jesper sig godt klædt på til stillingen. Men dårligt havde han sat sig i direktørstolen december 2012 før pressehistorierne væltede ind over ham - de pressehistorier, som vi alle kender. Han havde ikke forestillet sig, at han skulle så meget på i de offentlige medier, som han rent faktisk kom. Men som Jesper siger med et lille smil: "Jeg kom sindssygt hurtigt ind i organisationen. Min læringskurve var meget stejl."

Topdirektøren på de sociale medier

Hvis du er på de sociale medier som f.eks. LinkedIn og Twitter, så har du sikkert ikke kunnet undgå at lægge mærke til, at SKATs direktør er meget synlig og aktiv på de sociale medier. En del af interviewet kom til at handle om kommunikation og de sociale medier.

"Jeg anser det som min absolutte hovedopgave at fortælle, hvad der sker i vores organisation og bidrage til perceptionen af SKAT."

Jesper Rønnow Simonsen, Direktør(CEO) SKAT

At Jesper Rønnow Simonsen er så aktiv på de sociale medier er ingen tilfældighed. Jesper oplever de sociale medier som en meget vigtig kommunikationskanal både internt og eksternt. "Jeg oplever, at jeg med de sociale medier kan få adgang til omverdenen uden et journalistisk filter. Og så er jeg også meget bevidst om, at jeg ikke kun kommunikerer til omverdenen men i høj grad også til medarbejderne i SKAT," fortæller Jesper.

"Jeg anser det som min absolutte hovedopgave at fortælle, hvad der sker i vores organisation og bidrage til perceptionen af SKAT. I den forbindelse er de sociale medier et vigtigt værktøj. Og så synes jeg faktisk også, at det er sjovt at arbejde med de sociale medier. Jeg får også meget den anden vej – både kritik og indspark. Både jeg og organisationen lærer noget af at blive udfordret. I det hele taget får jeg dagligt en temperaturmåling på, hvordan SKAT opfattes ude i omverdenen. Derudover er der også utroligt mange interessante og inspirerende indlæg på nettet. Og der er en struktur, der gør det nemt at finde informationer og viden. På en måde er nettet jo verdens største bibliotek," supplerer Jesper.

Ledelse handler om at have en fornuftig samtale

For Jesper Rønnow Simonsen handler det ikke kun om at kommunikere via de sociale medier. Jesper fortæller, at han helt grundlæggende tror på, at ledelse handler om at have en fornuftig samtale.

Jesper uddyber: "Jeg har flyttet mig og jeg er i dag ikke den samme leder, som jeg var for 10 år siden. Man kan sige, at jeg som mange andre er vokset op i en ordregivende arbejdskultur. Men jeg har lært, at hvis jeg skal flytte mennesker og få dem til at melde sig ind og bevæge sig i den retning, jeg gerne vil, at vi går, så nytter det ikke noget at give ordre. Og hvis ikke jeg kan forklare hvorfor, vi skal forandre os, så er det mig, der har et problem. I dag prøver jeg at lytte mig ind til det menneske, jeg sidder overfor og tage afsæt der, hvor det menneske er."

"Hvis ikke jeg kan forklare hvorfor, så har jeg et problem"
Jesper Rønnow Simonsen,
Direktør(CEO) SKAT

Det blev et førlederkursus hos DJØF for mange år siden, som blev øjenåbneren for Jesper. Han blev bl.a. introduceret til Appreciative Inquiry (Værdsættende Undersøgelse – fokus på muligheder i stedet for problemer) og kunne se, at det gav mening at have den anerkendende og dialogbaserede tilgang til ledelse.

Samtalen fylder meget i dagligdagen, hvilket altså også afspejler sig i kontorets indretning, hvor der er lagt helt afgørende vægt på at kunne mødes og samtale både flere ad gangen og i en til en samtaler.

Mails er ikke samtale

Jesper Rønnow Simonsens holdning til samtalen som et af de vigtigste ledelsesværktøjer afspejler sig også i hans håndtering af mails. Jesper fortæller, at han hellere vil tale med direktionsmedlemmerne end at kommunikere via mails med dem. Det betyder, at direktørerne ikke skal regne med at få et svar på mailen, hvis de sender ham en mail. Sådan har det ikke altid

været: "Hold kæft, hvor jeg kunne sprøjte mails ud, da jeg var ung kontorchef. Men jeg fandt jo ud af, at nogle mails blev læst, mens mange ikke blev læst. Nogle mails blev også læst af folk, de ikke var tiltænkt til. Mails blev misforstået og genererede nye mails. Jeg har siden den erkendelse forsøgt at flytte mail kommunikationen over til den mundtlige dialog."

"For at reducere mine mails satte jeg efter sommerferien sidste år et mål for, hvor mange mails jeg max må sende hver uge. Jeg har reduceret mængden med ca. 1/3 til omkring 60 mails om ugen, men vil gerne endnu længere ned. Jeg er simpelthen holdt op med at sende mails, hvis jeg overhovedet kan undgå det. Og det gode ved det er, at der også kommer færre mails ind med den strategi. I stedet samler jeg mails sammen og håndterer dem på mine ugentlige møder med hvert enkelt direktionsmedlem eller til vores daglige morgenbriefing i direktionen. Der mødes vi til et 15 minutters stående møde - et slags touchpoint, hvor vi gennemgår dagens presse, lige kan stemme af omkring dagens vigtigste begivenheder og sikre, at vi er i sync som samlet ledelsesgruppe" fortæller Jesper.



De 3 vigtigste ledelsesudfordringer i SKAT

Vi kommer ikke uden om at snakke ledelsesudfordringer i SKAT. Dem er der mange af, men skal Jesper Rønnow Simonsen fremhæve de 3 vigtigste ledelsesudfordringer, så må det blive:

- Kompetencesituationen
- At have de rigtige ledere
- IT-systemet i Inddrivelsesafdelingen

Kompetencesituationen

"SKAT har i en meget lang periode haft et de facto ansættelsesstop og en høj naturlig afgang som understøttede realiseringen af den meget store effektiviseringsproces organisationen har været igennem siden fusionen med de kommunale skatteforvaltninger i 2005. Det har imidlertid betydet en skævvridning af de tilbageværende kompetencer ift. opgaveløsningen. Det har vi nu taget hul på at få rettet op på og vores absolutte største ledelsesudfordring er at skabe en fremtidssikret sammenhæng mellem opgaver, ressourcer og kompetencer. Over de kommende 4 år siger vores prognoser for den naturlige afgang i SKAT, at vi skal ny-rekruttere omkring 2.000 medarbejdere. Det er en meget stor mulighed for vores organisation, som vi skal forstå at udnytte optimalt," uddyber Jesper Rønnow Simonsen.

At have de rigtige ledere

At sætte det rigtige lederhold er altid en helt central opgave hos den øverste leder. Det er heller ikke anderledes for SKATs direktør Jesper Rønnow Simonsen. Udfordringen er ekstra stor, fordi lederne skal bygge bro mellem medarbejdere med mange års anciennitet og det massive indtag af nye medarbejdere, der skal ansættes i de kommende år. "Vores ledere skal kunne lede over et generations gap, med de udfordringer, som det indebærer, samtidig med at de skal kunne lede og drive en meget stor kulturforandring," forklarer Jesper.

It systemet i Inddrivelsesafdelingen

Der bliver ikke stukket noget ind under stolen, når Jesper Rønnow Simonsen skal fortælle om ledelsesudfordringerne: "Vi har et IT-system i Inddrivelsesafdelingen, som ikke fungerer, som det skal. Det er med til at give os dårlig presseomtale, det giver problemer ift. vores interesser, frustration hos medarbejderne og er på mange måder en stopklods for, at vi kan flytte organisationen. Så det er helt centralt, at vi får fundet en løsning på et område som er kerneforretning for os."

Selvom Jesper Rønnow Simonsen har meget mere på hjertet, når det gælder ledelse, så er den afsatte tid til interviewet gået, så vi må runde af. Den bedste måde at afrunde interviewet er at lade Jesper få det sidste ord: "SKAT er både en vigtig, spændende og stor organisation med en lang historie. Min ambition er et professionelt, moderne og empatisk SKAT med borgeren og virksomheden i centrum. En af hovednøglerne til det er at gå fra "ordrekultur" til "dialogkultur", som tager afsæt i, at ledere og medarbejdere har en fortsat samtale om, hvorfor det er nødvendigt, at vi både forandrer og forbedrer os."

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. Kan du lede i en tid uden grænser?

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Lad os starte denne artikel med et interessant paradoks: Vi (medarbejdere og ledere) er generelt glade for Det Grænseløse Arbejde, vi vil faktisk ikke undvære det, men det har den slagside, at det kan gøre os syge i form af f.eks. udbrændthed, søvnløshed og stress.

Samtidig har Det Grænseløse Arbejde lige så stille 'sneget' sig ind på os over de sidste par årtier – så mange organisationer, som allerede er aktive brugere af Det

Grænseløse Arbejde, har slet ikke nået at tage aktivt stilling til, hvad denne arbejdsform kræver af organisationen. Det betyder også, at lederne ikke er klædt på til at håndtere det i forhold til dem selv og deres medarbejdere.

Det koster/og kan koste dyrt på helbreds-kontoen

Hvorfor er belønning nu et problem!

Hos Teglkamp & Co ser vi mange eksempler på organisationer, som ikke har fundet deres ben i forhold til Det Grænseløse Arbejde.

Vi ser f.eks. ledere, som belønner adfærd som på sigt kan være med til undergrave medarbejdernes helbred: At være tilgængelig via f.eks. mails uden for arbejdstid, arbejde mange timer mv. Et eksempel herpå kommer fra en coaching samtale, hvor en meget dygtig medarbejder, som havde opfyldt alle sine individuelle mål fik at vide, at han ikke kunne gå et løntrin op 'fordi han ikke var online, når han havde barn syg'.

Det er ikke fordi, man ikke må belønne en særlig indsats, som ligger uden for arbejdstid – men det skal gøres med omtanke:

Hvis du føler, at du skal reagere med det samme på arbejdsrelaterede e-mails i fritiden, har du større sandsynlighed end andre for at svare ja ved 'jeg har ingen energi, når jeg skal på arbejde om morgenen'.

Northern Illinois University, publiceret nov. 2014 i Journal of Occupational Health Psychology

Belønning er bare et af de elementer en virksomhed skal have fokus på i sine bestræbelser på at skabe en sund kultur omkring Det Grænseløse Arbejde.

Hvornår er arbejdet grænseløst?

Inden vi går videre med, hvordan man kan arbejde med Det Grænseløse Arbejde er det vigtigt lige at få en definition på plads: For at arbejdet kan karakteriseres som grænseløst skal de traditionelle grænser være fjernet i forhold til 1) arbejdstid, 2) arbejdssted og 3) arbejdsform, hvor der skal være fleksibilitet i organiseringen af arbejdet, med vægt på demokratisering, værdibaseret ledelse og på den selvledende arbejdsform.

Så hvor vi i det 20. århundrede brugte en masse energi på at sætte grænser mellem arbejde og fritid, mellem hjem og arbejdsplads, mellem over- og underordnet, mellem forskellige fag osv. Gør vi i det 21. århundrede en masse for at bryde disse grænser ned, dels fordi det er muligt pga. ny teknologi og dels fordi det besvarer nogle behov fra både virksomheder og medarbejdere om fleksibilitet.



Der er således tale om en meget grundlæggende forandring og en forandring, som kræver respekt og opmærksomhed.

Hvorfor er det et problem?

Som nævnt er de fleste af os glade for det grænseløse arbejde, som giver os mulighed for at realisere os selv rent arbejdsmæssigt bl.a. i form af større indflydelse og selvledelse og dermed mulighed for større jobtilfredshed. Ligeledes kan det, hvis det håndteres rigtigt, give bedre plads til familielivet.

Men da Det Grænseløse Arbejde ofte mangler en øvre grænse for arbejdsmængden, da arbejdspresset generelt er højt og da vi ofte brænder for vores arbejde - og gerne vil gøre det rigtigt godt - kan det være en farlig cocktail, som sætter os i en konstant og opslidende konflikt mellem hjem og arbejde. Det har mange svært ved at tackle, navnlig da vi oplever, at vi selv må sætte grænserne, da virksomhederne og ledelsen ikke er rustet til at håndtere Det Grænseløse Arbejde - og ikke mindst konsekvenserne heraf.

Hvad skal organisationen og ledelsen have fokus på?

Det Grænseløse Arbejde er altså på mange måder et gode - men det er et gode med et tveægget sværd, som kræver fokus nu og i de næste mange år.

Der er allerede lavet en del undersøgelser af, hvad man kan gøre for at afhjælpe generne ved Det Grænseløse Arbejde, I får her i overskriftform nogle vigtigt fokuspunkter:

Her er nogle af de elementer det er vigtigt at have fokus på for organisationen og for ledelsen:

- Det er vigtigt at have klare normer, rammer, mål og værdier på arbejdspladsen for det grænseløse arbejde. Det hjælper medarbejderne med selv at afstemme forventninger og med selv at sætte grænser.
- Tillid og retfærdighed er nøglebegreber i forhold til trivsel og helbred ikke mindst i en grænseløs verden. Det er vigtigt at stole på hinanden og at kunne give udtryk for holdninger og følelser - og at kunne sætte grænser - uden frygt for konsekvenser.
- Fokus på hvordan man belønner og for hvad. Husk at se belønning bredt både i form af løn og karriere, men også i form af f.eks. anerkendelse og tryghed i ansættelse.
- Ledelsen skal gå forrest og have fokus på problematikken - se kritisk på egne arbejdsvilkår.
- Teamorganisering kan være en god måde at hjælpe medarbejderne til at hjælpe hinanden med at tackle nogle af konsekvenserne ved Det Grænseløse Arbejde (fælles ansvar for opgaver, videndeling, beslutninger, kolleger, trivsel mv.).
- Arbejdskravene kan/skal håndteres i fællesskab gennem god planlægning fra ledelsens side.
- Det er vigtigt at give medarbejderne indflydelse og selvbestemmelse i forhold til jobmængden, da det rent faktisk giver dem mulighed for at tackle højere jobkrav.
- Lederen skal generelt give støtte og retning f.eks. i form af individuel feedback og coaching - og herved hjælpe den enkelte med at sætte grænser.
- Undersøgelser viser, at seniorerne generelt er bedre til at tackle Det Grænseløse Arbejde end de yngre medarbejdere - brug dem som f.eks. mentorer.

Så når artiklen starter med spørgsmålet 'kan du lede i en tid uden grænser' er det ment som et hip til alle jer, som forsøger at navigere i denne nye verden – er I – og ikke mindst jeres organisation klar? Det er en hård nød at knække og ikke mindst på egen hånd!

God arbejdslyst!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

4. 3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen

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



Dette er den 3. 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.

Når vi snakker om dødssynder er det med reference til den katolske kirke. Og det er fra den kristne tro at vi skal hente eksemplet på illoyalitet over alle – nemlig da Judas forrådt Jesus. Nu handler dette ikke om religion, men på tilsvarende vis er illoyalitet en af de allerværste dødssynder, man kan begå overfor ledergruppen. Meget kan man blive beskyldt for, men at blive beskyldt for at være illoyal – det er alvorligt. Der er ikke noget mere usselt end at være illoyal i det hele taget og i særdeleshed over for ens nærmeste. Når man er medlem af en ledergruppe er de øvrige ledere ens nærmeste.

Illoyalitet er ikke noget, man kommer til. Illoyalitet er en bevidst handling, hvor man undsiger en eller flere af sine kollegaer. Det illoyale ligger i, at man ikke gør det med åben pande over for kollegaerne, men gør det i det skjulte. Det kommer derfor ofte som en overraskelse og nogen gange som et chok, når man opdager, at man har været udsat for illoyalitet fra en, man stolede på. Det er netop det, at man kan stole på hinanden, som er fuldstændigt afgørende for et godt arbejdsmiljø i ledergruppen.

Hvornår er man illoyal?

Nu er det ikke altid, at man er illoyal, selvom man er blevet beskyldt for det. Man er f.eks. ikke illoyal bare fordi man ikke er af samme mening og giver udtryk for det. Inden vi slynger om os med beskyldninger om illoyalitet, må vi derfor kigge nærmere på, hvornår det er berettiget at kalde en kollega for illoyal:

Når man går uden om systemet

Det er selvfølgelig bedst, hvis man kan opnå enighed om væsentlige beslutninger i ledergruppen. Men nogle gange kan man ikke nå til fælles enighed og så er det lederen for bordenden,



der træffer den endelige beslutning. Forventningen må være, at alle arbejder loyalt for den trufne beslutning ellers må man gøre sin stilling op og flytte sig, hvis ikke man kan eller vil stå inde for beslutningen.

En dygtig men også meget egenrådig leder, gik uden at sin chef uden om ham til bestyrelsen for at klage over en beslutning, chefen havde truffet – en beslutning, som medarbejderen ikke var enig i. Det var en tilfældighed, at chefen opdagede, at lederen havde forsøgt at påvirke bestyrelsesmedlemmet til en anden beslutning. Den handling medførte, at chefen mistede tilliden til medarbejderen og som en konsekvens heraf, blev han afskediget.

Når man taler bag om ryggen

Det er illoyalt at tale bag ryggen om sine lederkollegaer. Det er selvfølgelig værre, hvis det man siger om kollagerne er usandt, men det kan også være illoyalt at fortælle sandheden. Har en leder f.eks. begået en fejl eller på anden måde dummet sig i ledergruppen, så må man forvente, at det bliver inden for ledergruppens fire vægge. Ligeledes er det også illoyalt at gå ud og referere, hvad de andre ledere har sagt på et ledermøde, med mindre, man har aftalt fuldt åbenhed omkring et givent emne.

Når man løber fra det fælles ansvar

En ledergruppe skal stå sammen omkring væsentlige beslutninger. Det er ikke ualmindeligt, at man kan høre ledere tilbage i egen afdeling referere til at "de" traf den beslutning, hvor det loyale havde været at sige "vi" eller "ledergruppen" har besluttet at ...

Det er i orden at være uenig i en truffen beslutning og det kan også være i orden at fortælle, at der har været forskellige holdninger til beslutningen, men når ledergruppen har besluttet, så må man som leder bakke op om beslutningen.

Når man siger et og gør noget andet

Beslutningen er truffet og alle ledere rundt om lederbordet har nikket bekræftende på, at nu går man hjem og fører den trufne beslutning ud i livet. Det kan f.eks. være gennemførelsen af en rejsepolitik, der betyder, at man skal rejse billigst muligt. Mens de øvrige ledere loyalt implementerer beslutningen i egne afdelinger under stor ballade, så undlader en af cheferne at gennemføre beslutningen i egen afdeling. På et tidspunkt kommer det frem, at alle andre steder overholdes de nye regler – undtagen i denne ene afdeling. Konfronteret med det, argumenterer lederen, at hans afdeling er noget særligt og det vil ikke være hensigtsmæssigt at implementere rejsepolitikken i hans afdeling. Den holdning skulle lederen have givet udtryk for, da beslutningen blev truffet i stedet for at erklære sig enig i beslutningen.

Hvornår er man ikke illoyal?

Hvis ens chef eller de øvrige medlemmer i ledergruppen er på vej til at træffe beslutninger, der kan skade firmaet eller som er deciderede ulovlige, er det helt på sin plads at gå videre op i systemet. Men for ikke at komme i en situation, hvor det bliver betragtet som illoyalitet, fordrer det, at man har gjort ledergruppen opmærksom på, at man finder den pågældende beslutning problematisk. Det kan selvfølgelig betyde, at man kommer på kant med ledergruppen og sin nærmeste chef og det kan også betyde, at man risikerer sit job. Men her må man jo personligt gøre op med sig selv, hvor langt man er villig til at gå for at beholde sit job.

Konsekvensen af illoyalitet

Det er ikke altid, at illoyalitet bliver opdaget med det samme. Men når det afsløres, at et af medlemmerne af ledergruppen har været illoyal måske gennem længere tid, så bliver vreden som regel stor. Mange ting kan tilgives, men Illoyalitet bliver sjældent tilgivet. En illoyal handling vil komme til at påvirke samarbejdet og tilliden i årevis bagefter.

Illoyalitet vil som regel også have effekt uden for ledergruppen. Det resulterer ofte i dårligere samarbejde afdelingerne imellem.

Hvordan håndterer man illoyalitet?

Når først et medlem af ledergruppen har optrådt illoyalt, så er skaden sket og det kan blive meget svært grænsende til det umulige at genoprette tilliden. Jeg mener, at der bør være konstant afregning over for illoyal adfærd i ledergruppen. Det vil sige, at illoyal adfærd bør udløse en fyreseddel. Der er ingen formildende omstændigheder.

Forebyggelse af illoyalitet

Man kan forebygge illoyalitet i ledergruppen på forskellig vis. For det første er det vigtigt at gøre en del ud af ansættelsen til ledige stillinger i ledergruppen. Her bliver dybdegående samtaler, måske tests og ikke mindst referencer særdeles vigtige.

Derudover er arbejdet med at skabe trygge rammer, åben kommunikation og gensidig tillid til hinanden i ledergruppen nok den bedste form for forebyggelse af illoyalitet. Chefen for bordenden har en helt central opgave i at skabe det frugtbare samarbejde og gode klima i ledergruppen.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Illoyalitet er ikke noget man kommer til, det er en bevidst handling, hvor man undsiger sine kollegaer.
2. Man kan være illoyal på mange måder:
 - a. Når man går uden om systemet
 - b. Når man taler bag om ryggen
 - c. Når man løber fra det fælles ansvar
 - d. Når man siger et og gør noget andet.
3. Illoyalitet kan ikke rettes op, når først skaden er sket. Konsekvensen af en illoyal handling vil næsten altid udløse en fyreseddel.
4. Illoyalitet forebygges bedst ved at ansætte de rigtige til ledergruppen og ved at skabe gode og trygge samarbejdsrammer i ledergruppen.

Læs om de øvrige dødssynder

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

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

4. *dødssynd: Lurepasse*
5. *dødssynd: Ligealdighed*
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 Management Pro-

gramme 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

5. 5 skarpe til en leder

Niels Gotfredsen: Jeg er 46 år og direktør i Moderniseringsstyrelsen under Finansministeriet. Jeg har fået det meste af min professionelle opdragelse i Finansministeriet, men har også arbejdet som blandt andet analysechef i Ankestyrelsen og Økonomidirektør i Forsvarskommandoen. Jeg har altid været meget motiveret af at gøre ting bedre og af at bidrage til at udvikle vores samfund. Det har været den røde tråd gennem min karriere. Jeg er gift og har to børn.

1. Hvorfor blev du leder?

I mine forskellige jobs har jeg haft et stærkt ønske om at forbedre organisationen, opgavevaretagelsen og resultaterne. Så det har altid været naturligt for mig at søge indflydelsen. I mit første lederjob fandt jeg samtidig ud af, at jeg synes, at det er sjovt at sparre med og udvikle medarbejderne, så jeg har ikke været i tvivl om, at jeg ville fortsætte ad ledervejen.



2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Lige nu er jeg i fuld gang med at rekruttere en række nye kontorchefer og en vicedirektør. Rekruttering og udvikling af ledergruppen er altid en af mine vigtigste opgaver, for det er afgørende at bygge et stærkt team til at løfte de nye opgaver, vi står overfor. Vores opgaver ændrer sig hele tiden, blandt andet har vi lige afsluttet overenskomstforhandlingerne på det statslige område, og organisationen skal følge med.

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

En leder skal være en teamspiller og interesseret i sine medarbejdere. Det er vigtigt for mig, at ledere er helt klar over, at de ikke selv skaber resultaterne, men at de gør det gennem deres organisation. Jeg lægger også meget vægt på, at man som leder ikke lader sit ego skygge for sagen eller den gode løsning. Det kan være en svær balancegang, for en del af at være en god leder er jo også, at man er klar til at gå forrest og sætte sig selv i spil.

4. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

I 2008 fik jeg jobbet som økonomidirektør i Forsvarskommandoen. Efter mange år tæt på regeringen og den politiske proces var det en stor udfordring at blive leder i en stor og kompleks driftsbutik, hvor jeg ovenikøbet ikke havde erfaring fra lavere niveau. Jeg havde faktisk ikke engang været værnepligtig! I forsvaret lærte jeg rigtig meget om forandringsledelse, om betydningen af kultur og om, hvor vigtigt og vanskeligt implementering er. Det var 2½ spændende år i forsvaret, hvor jeg sammen med nogle fantastiske mennesker fik ændret mange ting i en god retning. Samtidig begik jeg set i bakspejlet også nogle fejl i jobbet, der var mit første toplederjob, men det er jo som bekendt sine fejl, man lærer af.

5. Hvordan håndterer du stress?

For mig er det vigtigt at dyrke motion – jeg kan hurtigt mærke, hvis der går for mange dage, uden at jeg får cyklet eller løbet en tur. På den måde får man rensset hjernen og får måske en ny vinkel på de sager, der er svære at løse.

6. 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.



7. 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:

Paradokset om det rene skrivebord

Vi kender det vist alle sammen. Selvom vi ved bedre, så forsøger vi alligevel at komme i bund for at kunne gå hjem med et rent skrivebord. Men der triller altid lige et par mails ind i indbakken, bedst som man troede, at man havde gjort rent bord.

Men en sjælden gang lykkes det at være fuldt på omgangshøjde. Det vil sige, at der ikke er nogen udeståender, alle mails er besvaret, alle sager og forespørgsler er håndteret. Og hvad sker der så! Vi går i panik. Det kan ikke være rigtigt!? Der må være noget jeg har overset! Når vi så får sundet os lidt, begynder vi at blive restløse. Hvad nu, hvis jeg er blevet glemt ude i omver-



denen? Jeg må hellere sætte et par projekter i gang, nu jeg har så god tid. Vi sætter lynhurtigt et par skibe i søen. Men, men ... Omverdenen har ikke glemt os! Et par dage efter ligner indbakken sig selv – det vil sige fyldt med forespørgsler og mødeindkaldelser. Efter et par uger fortryder vi, at vi ikke havde is i maven og bare nød, at der var en lille pause. Vi fortryder, at vi absolut skulle sætte en masse skibe i søen, som vi nu skal kæmpe for at få i havn oveni det almindelige arbejde.

Synes du det er overdrevet? Måske lidt karikeret, men ikke desto mindre har jeg været der selv rigtig mange gange. Jeg er først de senere år blevet meget bedre til at nyde de små åndehuller, der en gang imellem opstår. Erfaringen siger mig jo, at jeg får travlt igen.

Kan du nyde de små åndehuller eller forsøger du at lukke dem effektivt ved straks at sætte nogle projekter i gang?

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 2.300 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Hvad kendetegner talenter?
- Sikken en lettelse, at hun rejste – om samarbejde i ledergruppen
- Vi ansætter hellere sunde end kloge
- Hvad blev der af skrivestuerne og drejeskivetelefonen?

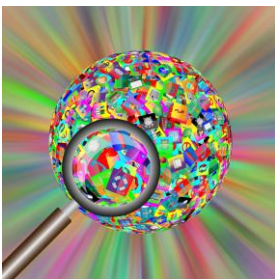
Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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



9. De 5 mest læste artikler i april måned

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



- 1) 2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen
- 2) 1. dødssynd: Kampen for egne interesser
- 3) 5 skarpe til kommunaldirektør Claus Thykjær
- 4) Kan du bestå pedeltesten?
- 5) Mange ledergrupper står splittet ved store udfordringer

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