

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2019

16. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Når din medarbejder var ansøger til din stilling
- Fra gruppe af ledere til ledergruppe
- 140 kr. pr. bog uanset tidligere pris
- Vi har taget arbejdet med på påskeferie!
- Mere tid til ledelse
- Han er dead man walking – og andre korte indlæg
- Guld fra arkivet – Konflikt håndtering i lederteamet?
- De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

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

Når din medarbejder var ansøger til din stilling

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



En leder har forladt sin stilling og der skal findes en ny leder. Nogle gange behøver man ikke at kigge så langt efter en ny leder, fordi man har en oplagt intern kandidat. Andre gange har man godt nok et par gode interne bud, men af forskellige årsager beslutter man, at man vil slå stillingen åbent op og dermed få et bredere udvalg af kandidater til den ledige stilling.

Processen kører og der er både kvalificerede interne og eksterne ansøgere til stillingen. Der holdes samtaler og man ender med at beslutte sig for og ansætte en ekstern kandidat til lederstillingen. Er det problematisk? Det behøver det ikke at være.

Gode råd til interne ansøgere, der ikke fik stillingen

Har du været intern ansøger til en lederstilling, som du ikke fik, skal du, når du lige har sundet dig, gøre op med dig selv, hvor meget det betyder for dig. Hvis du synes, at det var en helt forkert beslutning, at du ikke fik lederstillingen og at du havde været meget bedre end den leder, de ansatte i stedet for dig, så skal du overveje, om du skal blive i den afdeling. Du kan let gå hen og blive lidt småbitter og det kan komme til at påvirke samarbejdsrelationen med den nye leder.



Hvis du accepterer, at det ikke var dig, der fik stillingen og egentlig synes, at den nye leder er et meget godt valg, kan det være en god idé, at tage tyren ved hornene og tage en snak med din nye leder. Fortæl din leder, at du var kandidat til stillingen, men at du er helt afklaret og har det fint med, at det ikke blev dig, der fik den. Pointen er, at

selvom man har haft fortrolighed i ansættelsesprocessen, så er det min erfaring, at der er temmelig stor risiko for, at den nye leder alligevel på et eller andet tidspunkt finder ud af, at der har været interne ansøgere og hvem de interne ansøgere til stillingen var. Du kan være med til at afdramatisere, at du har været intern ansøger. Det vil også være tillidsskabende i relationen til din nye leder.

Overvej eventuelt at fortælle dine nye leder, at du har ambitioner og håber, at han eller hun vil hjælpe dig med at kvalificere dig til en lederstilling på et senere tidspunkt. På den måde vil din nye leder ikke opfatte dig som en konkurrent, men vil måske kunne blive en stærk alliancepartner i at hjælpe dig videre til næste skridt i din karriere.

Gode råd til lederen, der fik stillingen

Når du kommer udefra og sætter dig i din nye lederstilling, så regn med, at der har været interne kandidater i spil til stillingen, med mindre du får andet direkte oplyst. Men lad nu være med at bruge krudt på at gisne om, hvem der mon har søgt din stilling. For hvad gavner det egentlig i forhold til samarbejdsrelationen? Forhold dig derimod åbent til dine nye medarbejdere og forsøg at opbyg en god og tillidsfuld samarbejdsrelation.

Hvis en af dine medarbejdere kommer og fortæller dig, at han eller hun har haft søgt din stilling, så tag det som en tillidserklæring. Hvis det er en medarbejder, du har et godt indtryk af, kan du overveje at formidle, at du gerne vil beholde vedkommende men jo også kan forstå, hvis han eller hun har ambitioner om noget mere. Spørg eventuelt om du kan hjælpe eller støtte medarbejderen i at kvalificere sig til en anden lederstilling på et tidspunkt.

Med håbet om, at I kan få skabt nogle gode samarbejdsrelationer, hvad enten du er den interne kandidat, der ikke fik stillingen eller du er den eksterne kandidat, der satte sig i lederstillingen.

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun sidder i bestyrelsen for Tænketanken Atlantsammenlutningen og er ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

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

Fra gruppe af ledere til ledergruppe



Skal jeres ledergruppe være det dynamiske omdrejningspunkt?

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 individueller interesser.

Teglkamp & Co. har med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for en lang række ledergrupper.

Hent brochure her:

<https://teglkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>

140 kr. pr bog – uanset tidligere pris



Forlaget, der udgiver mine bøger har været igennem en konkurs, så jeg har opkøbt deres restoplæg af mine bøger til en meget fordelagtig pris. Det kommer nu jer til gode. Jeg sælger alle mine bøger til 140 kr. stykket - uanset tidligere pris. Hertil skal så lægges 60 kr. i forsendelse - hvad enten man køber en eller flere bøger.

Jeg har følgende titler på lager:

Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt (meget få bøger)

Ledergruppen i udvikling (få bøger)

I den gode ledelses tjeneste (få bøger)

Fusioner og forandringsledelse i praksis.

Skriv til mig på ste@teglkamp.dk hvilke bøger du ønsker sendt til hvilken adresse. Du kan betale via MobilePay 21602999 eller via bankoverførsel 3543 1007734.

Vi har taget arbejdet med på påskeferie!

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



Jeg har i løbet af påsken og umiddelbart efter spurgt folk, om de har holdt helt fra arbejdet i den netop afsluttet påskeferie. Og under hver 3. har holdt helt fri i påsken. Langt de fleste eller nærmere bestemt 2 ud af 3 har som minimum tjekket deres arbejdsmail i løbet af påskeferien. 475 har deltaget i undersøgelsen.

En lille kort påskeferie på 5 dage, hvor det meste er lukket ned – en god anledning til at lukke ned for arbejdet. Men det gør vi altså ikke helt. Som minimum skal vi lige ind og tjekke vores arbejdsmail, for hvis der nu var sket noget. Et par af resultaterne af undersøgelsen fremhæves nedenfor.

Mange har arbejdet i påsken – frivilligt og af egen interesse

2 ud af 3 deltagere har lige tjekket arbejdsmails, læst noget materiale eller lavet oplæg – ikke fordi det var forventet af dem, men af egen fri vilje. Hver 3. angiver, at det er af ren og skær interesse.

Påsken til hjælp for at nå arbejdet

For hver 4. af deltagerne i undersøgelsen var påsken ikke en anledning til at holde fri, men en anledning til at komme på omgangshøjde med arbejdet. Det mener jeg er et signal om, at der er en form for ubalance. Jeg vil anbefale, at man lige reflekterer over, om det er et enkeltstående tilfælde eller om det i virkeligheden er symptomatisk – at der er for meget at lave, for lidt prioritering eller andre årsager til, at man har været nødsaget til at arbejde i påske.



Deltagerne har knyttet kommentarer til undersøgelsen. Et par stykker udtrykker deres prioritering således:

“Det er for at undgå, at der ligger for mange ubesvarede mails, når jeg kommer tilbage samt at sikre at mine kollegaer kan komme videre, hvis der er ting, der skal godkendes af mig.”

“Når jeg lige får besvaret eller videresendt mail i ferien, er opgaver efter ferien mindre.”

Offentligt ansatte har følt sig arbejdsmæssigt presset til at tage påsken til hjælp

Undersøgelsens offentligt ansatte føler sig tilsyneladende mere presset arbejdsmæssigt end deltagerne, som arbejder i den private sektor. Således føler hver 5. offentligt ansatte, at der er en forventning om, at de arbejder i påsken mod kun hver 8. privatansatte. Udover forventningspresset har hver 3. offentlige ansat været nødt til at tage påsken til hjælp for at nå arbejdet mod kun hver 5. privatansatte.

Flere ledere arbejder i påsken

Det kommer måske ikke bag på nogen, at der er flere ledere end medarbejdere, der har arbejdet i påsken. Hver 3. af de ledere, der har arbejdet i påsken, gør det, fordi de ellers ikke ville kunne nå deres opgaver. Det er forholdsvis mange og giver indikationer på, at der ikke er sammenhæng mellem opgaver og ressourcer til rådighed – eller at der mangler retning og prioritering fra den øverste ledelse. Derudover skal man jo også tænke på, hvilke signaler man sender til medarbejderne.

Topmotiverede medarbejdere

Det er lidt bemærkelsesværdigt, at knapt halvdelen af deltagerne på medarbejderniveau også har arbejdet i større eller mindre omfang i påsken.

3 ud af 4 af de medarbejdere, der har arbejdet i påsken, har ikke følt sig forpligtet til det men har gjort det frivilligt og af ren og skær interesse. Det tyder på, at der er mange topmotiverede og engagerede medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen. Vi må håbe, at deres ledere sætter pris på engagementet og giver disse medarbejdere noget anerkendelse.

Lad mig slutte af med en kommentar fra af de deltagere, der har valgt at holde helt fri i påsken:

“Jeg er meget bevidst om ikke at tjekke mails mm, når jeg har fri. Min telefon opdaterer ikke mails, med mindre jeg åbner mailprogrammet og den er sat til “vil ikke forstyrres”, når jeg har fri. Hvis nogen vil mig noget, skal de have en meget god grund – og i øvrigt sende mig en SMS og det sker sjældent.”

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun sidder i bestyrelsen for Tænk tanken Atlantsammenlutningen og er ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

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

Mere tid til ledelse!

Book Susanne Teglkamp til et inspirationsmøde

Hvorfor blev I ledere? Var det for at bruge tiden på at administrere og gå til møder?



Er I også forundrede over, hvor lidt tid I egentlig har til at udøve ledelse? Vil I gerne have mere tid til ledelse? Så er dette inspirationsmøde noget for jer.

De fleste af os er gået ind i lederrollen med en forventning om at komme til at arbejde med og udøve ledelse. Og det gør vi selvfølgelig også. Men ofte overraskes vi over, hvor svært det er at få tilstrækkeligt tid til at udøve ledelse.

Udover konkrete forslag og værktøjer til at skabe mere tid til ledelse vil Susanne Teglkamp give bolden op til dialog og erfaringsudveksling omkring ledelse.

Læs mere her: [https://tegkamp.dk/Mere tid til ledelse.htm](https://tegkamp.dk/Mere_tid_til_ledelse.htm)

Han er dead man walking - og andre indlæg

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



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

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

Han er dead man walking

“Han er dead man walking”, udtrykte en leder om en kollega, hvor problemerne bare stod i kø, hvor den overordnede ledelse tydeligvis havde mistet tålmodigheden og havde sat ekstra pres på og hvor alle bare ventede på, at han fik en fyreseddel. Jeg så billedet for mig af



manden, der som en paria slæbte sig rundt på gangene i virksomheden, mens han blot ventede på at dommen blev eksekveret.

Desværre har jeg oplevet det flere gange, at man lader en leder gå alt for længe, inden man eksekverer fyresedlen. Det gavner ingen at trække pinen ud – og slet ikke den leder, der har en fyreseddel i vente. Hvis beslutningen ikke er truffet, så gør noget for at få den afklaret – for enten skal lederen hjælpes tilbage på sporet eller også skal lederen afskediges på en ordentlig måde. Det er det mest anstændige for alle parter. Alt andet er dårlig ledelse.

Robusthed er ikke uden omkostninger

”Py ha, det gik pludselig op for mig, hvor belastet, jeg egentlig har været gennem længere tid,” fortalte en leder mig forleden. Det var gået op for ham, da han efter lang tids pres og hårdt arbejde endelig fik løst udfordringerne og alt faldt på plads i den skønneste orden. Han er det man, med et efterhånden lidt slidt ord, kalder ’robust’. Han kan virkelig holde til meget modstand, udfordringer og stort pres. Men ... og det var så det, der var gået op for ham, at selvom han helt grundlæggende er særdeles robust, så er det heller ikke for ham uden omkostninger, når han skal mobilisere sin robusthed gennem længere tid.

Budskabet med denne lille historie fra det virkelige liv er, at vi dels skal tage vare på os selv – også selvom vi hører til den robuste type. Og så er det ikke mindst et opråb til alle de ledere, der har efterspurgt og ansat ’robuste’ medarbejdere. Vær nu opmærksom på, at robuste medarbejdere godt nok kan køre længere på literen trods modstand, uden at motoren bryder sammen, men de har altså også et punkt, hvor de har brug for at presset bliver lettet lidt.

En lederuddannelse er ikke et kvik-fix til at blive leder



”Jeg troede, at jeg skulle lære at være leder på lederuddannelsen. Men det jeg lærte var, at der ikke er én måde at være leder på og at man ikke kan læse sig til det,” fortalte en leder for nyligt. En leder som meget tidligt i sin karriere fik et stor ledelsesansvar. Lederuddannelsen gav hende nogle perspektiver på ledelse og nogle værktøjer, men leder det blev hun i takt med de konkrete udfordringer og gennem ’learning by doing’.

Jeg synes, at denne beskrivelse af hvordan, man bliver dannet som leder, rammer hovedet på sømmet. Man kan få stort udbytte og mange gode værktøjer gennem en lederuddannelse – men et kvik-fix og en genvej til at blive leder er det altså ikke. Og her taler jeg om leder af gavn og ikke blot af navn.

Det kan være en god idé at supplere lederuddannelse med en sparringspartner i forhold til den praktiske ledelsesgerning. Valg af den rigtige sparringspartner kan være svært og i høj grad en tillidssag. Den rigtige sparringspartner skifter sikkert også over tid. Er du selv på udgik? Så kontakt mig gerne, hvis du vil undersøge, om jeg kunne være det rigtige match for dig.

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

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant 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 i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere ledelsesbøger. Se mere på www.tegkamp.dk

Guld fra arkivet!



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

Konflikthåndtering i lederteamet

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

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.

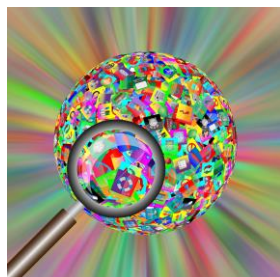
- Vær konkret og præcis. Konflikter handler ofte om misforståelser baseret på uklar kommunikation eller manglende kommunikation.
- Ryd op efter dig selv, hvis du har haft en uhensigtsmæssig adfærd. Er der røget en finke af panden, så lad den ikke ligge. Gå tilbage, tag ansvar og sig undskyld for din 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 bog: *LEDERGRUPPEN I UDVIKLING – bring potentialet frem*. Bogen kan købes hos forfatteren via hjemmesiden www.teglkamp.dk

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

De 5 meste læste artikler i sidste måned

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



- 1) Karrieresporene afsættes tidligt i livet
- 2) Når autopiloten styrer en ledergruppe
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Når chefen bedriver management by fear
- 5) Hvis du er dygtigere end din chef

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

Afmelding

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

Vi har opdateret vores privatlivspolitik

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

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