

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

**Marts 2014**

**11. årgang**

**Udsendes til godt 5.900**

Kære læser!

Ledermødet er en væsentlig aktivitet i forhold til lederarbejdet. Men langt fra alle ledermøder opleves som det dynamiske omdrejningspunkt, det rette ligt bør være. Dette er afsættet for den første artikel i denne måneds nyhedsbrev. I februar nummeret bragte vi 1. halvdel af et af fra min nye bog: *Ledergruppen i udvikling*. I dette nummer lægger vi så ud med 2. halvdel af artiklen.

Alle ledergrupper har potentialet for at skabe gode resultater i virksomheden. Om det lykkes handler i høj grad om vilje og lysten til at lade sig udfordre og inspirere. Med afsæt i min nye bog udbyder vi: *Bring ledergruppen op i stjerneklassen*.

Motivation giver til stadighed ledere udfordringer. Vi bringer en artikel, der har fokus på, hvad det vil sige, når ens medarbejdere kræver noget, de rent faktisk ikke ønsker – og hvor vigtigt det er som leder at have en fornemmelse af, hvad der motiverer ens medarbejdere, så man ikke forsøger at opfylde de 'forkerte behov'.

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Marie Louise Stokholm, HR chef hos Babcock & Wilcox Vølund. Marie Louise stiller op til "5 skarpe til en leder".

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Ledermøderne – Energifyldte eller energiforladte? Del 2
2. Bring ledergruppen op i stjerneklassen
3. Motiverer du på det rigtige niveau?
4. 5 skarpe til en leder
5. Få en pejling på ledergruppen
6. Sæt udvikling af jeres ledermøder på dagsordenen
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i februar måned

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).



## 1. Ledermøderne – energifyldte eller energiforladte? Del 2

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.

Fra Susanne Teglkamps helt nye bog: *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem, bringes her 2. del af et af bogens kapitler. 1. del blev bragt i forrige nummer af Nyhedsbrev om ledelse.*



Ledermødet er en væsentlig aktivitet i forhold til lederarbejdet. Det bør være der, hvor de store linjer tegnes og de vigtige beslutninger træffes. Det bør også være der, hvor man som leder har et fristed og kan hente hjælp, støtte og inspiration fra sine lederkollegaer. Ledermødet bør være det energifyldte rum, som man glæder sig til at skulle deltage i. Når ledermødet så opleves som alt andet end inspirerende og energifyldt, kan det have mange årsager.

### Ret frustrationerne det rigtige sted hen

Det første, der slår mig i forbindelse med casen, er, at de to frustrerede ledere mødes uden for ledergruppen og deler deres frustrationer over arbejdet i ledergruppen. Det behøver der ikke i sig selv at være noget galt med. Der vil altid være nogle lederkollegaer, man har et tættere forhold til end andre. Problemerne opstår efter min opfattelse først, hvis det bliver en vane, at man taler indbyrdes om noget, der foregår i ledergruppen uden at tage det op i det forum, hvor man rent faktisk kan gøre noget ved det. Frustrationer der gentagne gange bliver luftet, uden at man gør noget ved det, ligger og ulmer under det hele og kan efterhånden skabe en ret giftig atmosfære i ledergruppen.



Hvis man vil have en sund og velfungerende ledergruppe, kan man aftale med hinanden, at man bringer de ting op i ledergruppen, som frustrerer eller som man ikke synes fungerer rigtigt i ledergruppen. I langt de fleste tilfælde vil man sammen kunne skabe en langt bedre ledergruppe.

### Hvis man selv har mistet energien i forhold til ledermøderne

Det kan være, at man skal finde årsagen til de energiforladte møder hos sig selv. Måske har man af forskellige grunde mistet sin energi i forhold til møderne i ledergruppen. Start med at finde ud af, hvorfor man ikke har energi på ledermøderne og dernæst om det er noget, man selv kan eller vil gøre noget ved. Hvis man hverken kan eller vil gøre noget for at få mere energi på ledermøderne, er der faktisk kun en vej - og det er at flytte sig.

### Den enkeltes ansvar

Vi har hver især stor indflydelse på, hvordan ledermøder kommer til at udvikle sig og ikke mindst vores eget udbytte af ledermøderne.

#### At melde sig ind i ledergruppen

I casen er der mindst to af medlemmerne af ledergruppen, der på hver deres måde har meldt sig mentalt ud af ledergruppen. Salgschefen er måske den, der viser det tydeligst. Han lægger ikke sin energi i ledergruppen. Når han kommer for sent eller bliver væk fra hvert andet møde, så viser han sine kollegaer, at han ikke prioriterer dem og det arbejde, der foregår i ledergruppen. Økonomichefen i casen er nok fysisk til stede på hvert eneste møde, men han engagerer sig kun i spørgsmål, der vedrører hans eget fagområde.

At deltage aktivt og nærværende i ledermøder er en del af lederjobbet, som man ikke skal ha-

ve lov til at fravælge. Den enkelte leder må forholde sig til, at det er en del af opgaven og melde sig fuldt og helt ind i ledergruppen.

## At være forberedt

Mange ledermøder kommer til at gå over tid og bliver mere kedelige fordi, en eller flere af deltagerne møder uforberedte op. Det gør diskussionerne mere ufokuserede og hele mødeafviklingen mere tung.

Man må derfor kunne forvente, at den enkelte leder møder til tiden og er velforberedt.

## Vær nærværende

Det kan være mange grunde til, at vi ikke er nærværende på ledermøderne. Hvis møderne opleves som kedelige og uvedkommende, er det en nem løsning mentalt at flygte ud af mødelokalet og tænke på noget, der forekommer mere relevant. Det kan også være, at vi allerede inden vi går ind til mødet har gang i alt for mange ting og ikke kan slippe dem i tankerne. Begge dele er lige dårligt. Det giver en dårlig mødeoplevelse for en selv og en dårlig oplevelse for kollegaerne, som vil mangle nærværet på mødet.



Gør det til en god vane at have lidt luft mellem de enkelte møder. Det gør det muligt at afslutte det gamle møde, rense hovedet og gøre sig klar til at gå ind i det nye møde. Lad være med at sidde og lave andre ting på ledermødet, som f.eks. at læse mails, skrive huskelister eller læse materiale til andre møder.

Hvis man oplever, at man har svært ved at fastholde sit nærvær på ledermøderne, er det en god idé at prøve at finde ud af, hvad der er årsagen. Årsagen kan ligge i en selv, men det kan også handle om rammerne eller noget de andre mødedeltagere gør. Handler det om noget i en selv, kan man forsøge at skabe sig nogle andre vilkår, så du bliver mere nærværende. Handler det om rammerne eller noget de andre mødedeltagere gør, anbefaler jeg, at man tager det op på et ledermøde. Det kan vise sig, at være meget lettere end man tror at ændre vilkårene for møderne til noget bedre. Det kræver som oftest kun, at nogen tager det op og sætter ord på deres oplevelser.

## **Mødelederens ansvar**

Selvom den enkelte har et ansvar for at bidrage til at skabe gode og energifyldte ledermøder, hviler der et særligt ansvar på mødelederen – i denne case CEO Peter Larsen. Peter har ikke rigtigt taget mødeledelsen på sig. Han har i hvert tilfælde ikke reageret på flere medlemmers åbenlyse fravalg af at deltage på ledermøderne. Når Peter ikke har taget fat i det, kan det handle om, at han på sin vis ikke selv er tilstrækkelig nærværende. Han kan have sin energi et andet sted og betragter måske ledermøderne som en formalitet, der skal gennemføres, fordi det skal man nu en gang. Er dette tilfældet har han opfattet både ledermødet og sit eget ansvar meget skævt. Det kan også handle om, at Peter godt har registreret økonomichefens og salgschefens uhensigtsmæssige adfærd, men han har ikke lyst til at tage spørgsmålet op, fordi det kan give ubehagelige konflikter. Uanset, hvad der er årsagen, svigter Peter sin opgave og sin ledergruppe.

Mødelederen skal selvfølgelig sikre, at rammerne for mødeafholdelsen er i orden. Det er de praktiske ting omkring at have formuleret en relevant agenda for mødet, indkaldt til mødet og sendt dagsorden ud i passende tid.

På selve mødet er det mødelederens opgave at sikre, at der er fremdrift på mødet, at mødet afvikles i en god tone, at der bliver samlet op og konkluderet på alle punkter, at alle kommer

til orde, ingen bruger hele taletiden, at ingen kører friløb og at der bliver taget fat også på de vanskelige og konfliktfyldte temaer.

## Hvordan får vi energifyldte møder?

Energifyldte møder kommer ikke af sig selv. Det skal man arbejde for og det er et fælles ansvar. Casen handler i høj grad om elementer, der trækker energien ud af møderne. Men det er også vigtigt at fremhæve en række elementer, der kan give ledermøderne energi.

### En fælles mission og vision

Hvis man i ledergruppen har et fælles billede af, hvorfor man er sat i verden og ikke mindst, hvad der er ledergruppens helt centrale opgaver, er det svært ikke at føle en vis energi ved at deltage i ledermøderne. Det kan godt svare sig en gang imellem at stoppe op og minde hinanden om, hvorfor man sidder her i denne ledergruppe – hvad det er for opgaver man løser her med større kvalitet og bedre resultat, end hvis opgaven var blevet løst ude i de enkelte afdelinger.



### Gør noget andet end I plejer

Der går meget let rutine i afviklingen af ledermøderne og der er sjældent ret meget energi at hente i rutiner. Overvej en gang imellem at gøre noget andet end I plejer. Det kan være, at I holder ledermødet i nogle andre omgivelser enten uden for huset eller på skift rundt i de forskellige afdelinger. Hold selv et lille inspirationsoplæg eller få en udefra til at komme og give inspiration. Slut en gang imellem mødet af med at spise frokost sammen eller gå ud og gør noget socialt sammen.

### Evaluer ledermøderne

Uanset om man synes, at man har rigtig gode ledermøder, er det altid godt en gang imellem at stoppe op og se på, om der er noget, der kunne gøres bedre, om kompetencerne bliver brugt rigtigt i ledergruppen, om man er tilstrækkeligt effektive, om indsatsen er ved at blive lidt for rutinepræget.

Sæt tid af til at evaluere ledermøderne. Start f.eks. med at se tilbage og tale om hvilke møder der har været rigtig gode og hvilke der ikke har været så gode. Find ind til, hvad der gjorde møderne henholdsvis gode og dårlige. Med denne evaluering har man et godt afsæt for at foretage større eller mindre ændringer i forhold til fremtidige ledermøder.

### Kend hinanden

Jeg har oplevet folk, der har siddet sammen i ledergruppen i rigtig mange år. Når jeg spørger dem, mener de bestemt, at de kender hinanden. Det viser sig imidlertid ofte, at de ikke kender hinanden længere end til tænderne. Når de så får mulighed for at komme lidt tættere på hinanden og mennesket bag ved lederen, åbner der sig ofte nogle helt nye sider. Det kan give endog rigtig meget energi til ledergruppen at komme lidt tættere på hinanden og sikre accept og anerkendelse af forskellighederne.

## Rammerne for mødet

Denne case handler ikke så meget om rammerne omkring mødets afvikling, selvom det selvfølgelig også har en betydning. Ledermøder og mødeafvikling blev mere udførligt behandlet i min bog: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt*, alligevel vil jeg afslutte dette kapitel med at minde om et par vigtige elementer i god mødeafvikling:

### Faste mødetidspunkter

Jeg oplever indimellem ledergrupper, hvor ledermøder konstant bliver flyttet eller aflyst. Det giver stort besvær og resulterer da også ofte i, at der er et temmelig stort frafald på ledermø-

derne. Mødeindkaldelser bliver ikke taget så alvorligt, for sandsynligheden for, at mødet bliver flyttet, er temmelig stor.

Det kan svare sig at have en fast mødekalender, hvor ledermøderne er lagt ind et helt år i forvejen. Møderne bør have høj prioritet og man melder kun undtagelsesvis fra.

### Et ordenligt mødelokale

Et ordentligt mødelokale handler om, at der er tilstrækkelig plads og ilt i lokalet. Er der run på mødelokalerne, så hav respekt for hinandens mødebookinger, således at man ikke skal smide nogen ud eller risikerer selv at blive smidt ud af mødelokalet, fordi man har overskredet tiden.

### En dagsorden for mødet

Dagsorden for mødet handler om at have et fastlagt mål med det pågældende møde. Dagsorden kan variere i omfang. En klassisk faldgrube i forbindelse med dagsorden er i øvrigt at sætte alt for mange punkter på - punkter som man så i øvrigt aldrig får tid til at behandle eller kun får behandlet overfladisk. Det vil øge frustrationsoplevelserne hos de enkelte medlemmer af ledergruppen.

I mange ledergrupper kører man med en fast dagsorden. Det bliver om noget en rutine og kan gå hen og blive ret formålsløst. Det er helt centralt at forholde sig fra gang til gang, hvad der er behov for at ledergruppen arbejder med og forholder sig til.

### Dagsorden og materiale udsendt i god tid i forvejen

Skal en dagsorden og materiale have en chance for at blive taget seriøst, skal det sendes ud i så god tid, at deltagerne har mulighed for at sætte sig ind i materialet, undersøge og reflektere over de enkelte dagsordenspunkter. Man skylder i øvrigt også de medarbejdere, der har produceret materialet, at materialet bliver behandlet ordentligt og seriøst i ledergruppen.

## **Opsamling**

Dette kapitel kan i stikordsform opsummeres således:

1. Ledermødet bør være det energifyldte rum, som man glæder sig til at skulle deltage i. Det er her, hvor man henter støtte og inspiration til ledelsesarbejdet. Det er her man lægger de store linjer og træffer de vigtige beslutninger.
2. Det er vigtigt at "melde sig ind" i ledergruppen. Det gør man ved at tage ansvar og være aktiv og nærværende i ledergruppen.
3. Mødelederen har et særligt ansvar for at skabe gode og energifyldte møder.
4. Man kan bl.a. bringe energi ind i ledermøderne ved
  - a. At have en fælles mission og vision for ledergruppearbejdet
  - b. At gøre noget andet end man plejer
  - c. At evaluere ledermøderne
  - d. At kende hinanden godt og bag ved ledermasken.
5. Rammerne for mødeafviklingen er også væsentlig. Det kan anbefales
  - a. At have planlagte ledermøder lagt ind i kalenderen et år frem - og prioritere og fastholde ledermøderne
  - b. At have et ordentligt og velfungerende mødelokale



- c. At have en ordentlig og velgennemtænkt dagsorden for mødet
- d. At dagsorden og eventuelt materiale er sendt ud i god tid i forvejen.

## Læs optakten til artiklen i forrige nummer af nyhedsbrevet!

Denne artikel er det reflekterende afsnit i et af kapitlerne i Susanne Teglkamps nye bog: *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem*. Det indledende afsnit af kapitlet indeholder en introduktion til temaet og en case bygget over oplevelser fra virkeligheden. Ønsker du at læse hele bogen, kan du købe den hos boghandlerne eller direkte hos Susanne Teglkamp via dette link: <http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppeniudvikling/>

**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.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 2. Bring ledergruppen op i stjerneklassen

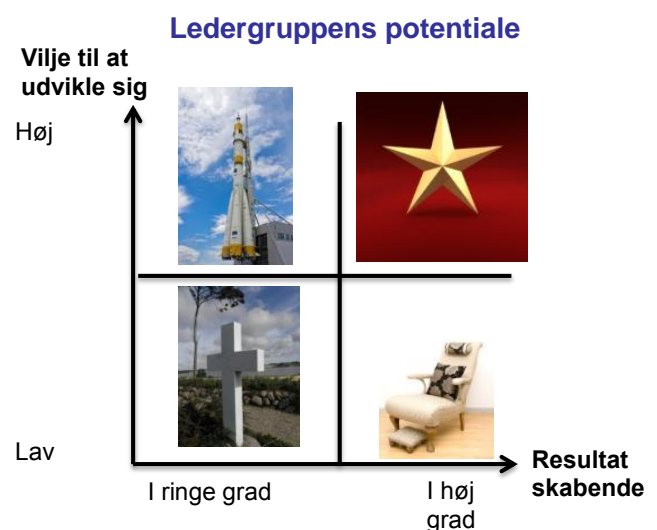
Alle ledergrupper har potentialet for at skabe gode resultater i virksomheden. Om det lykkes handler i høj grad om vilje og lysten til at lade sig udfordre og inspirere.

### Tag 1½ time ud af kalenderen og lad jer inspirere af cases fra det virkelige liv

Susanne Teglkamp har gennem mere end 10 år bevæget sig rundt blandt ledergrupper på alle niveauer. Hun har samlet en række genkendelige ledelsesudfordringer for ledergrupper og bearbejdet dem til cases. Hver case danner afsæt for et inspirationsmøde i ledergruppen.

### Program for inspirationsmøde

- En konkret ledelsesudfordring præsenteres gennem en case.
- Ledergruppen reflekterer sammen over udfordringen.
- Susanne Teglkamp folder temaet ud og bidrager med inspiration og konkrete råd til håndtering af udfordringer.
- Vejen frem! – hvad gør vi fremover?



**Læs mere om inspirationsmødet her:**

[http://www.teglkamp.dk/Ledergruppen\\_i\\_stjerneklassen.pdf](http://www.teglkamp.dk/Ledergruppen_i_stjerneklassen.pdf)

Alle cases kan findes i Susanne Teglkamps nyeste bog: *Ledergruppen i udvikling*. **Køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:**

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

### 3. Motiverer du på det rigtige niveau?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.

Se det er et godt spørgsmål! og rent faktisk blev det stillet af en afdelingsleder (Lene) og på følgende måde 'rammer jeg rigtigt med min motivationsindsats? '. Essensen af historien er, at 'nej det gjorde hun ikke', men at hun fik øje på problemet og arbejdede med det, og dermed endte med at spare både frustrationer, tid og penge – for sine medarbejdere, sig selv og organisationen.



Artiklen har fokus på, hvad det vil sige, når ens medarbejdere kræver noget, de rent faktisk ikke ønsker – og hvor vigtigt det er som leder at have en fornemmelse af, hvad der motiverer ens medarbejdere, så man ikke forsøger at opfylde de 'forkerte behov'.

#### Dygtige medarbejdere løber af sporet

Vi befinder os i en stor organisation, i en afdeling for akademiske organisationskonsulenter, alle dygtige og traditionelt set med et stort fagligt engagement. Organisationen er ved at gennemgå en fundamental ændring, hvor processen fra de indledende manøvrer har været i gang i ca. et år.

I løbet af denne periode har vores organisationskonsulenter ændret adfærd. Lene beskriver dem nu som negative og krævende, hvor hun tidligere ville beskrive dem som dynamiske og positive. Hun fortæller, hvordan de nu ved medarbejdersamtaler og mange andre sammenhænge er begyndt brokke sig over- og kræve ting, de aldrig før har haft fokus på. Pludselig vil de have nye skriveborde, ny belysning, mere i løn mv. Lene vil jo gerne sikre sig motiverede medarbejdere, så hun har kæmpet hårdt for skaffe, det de ønsker, men de er fortsat - og endda i stigende grad - negative og krævende.

#### Om at brænde og at brænde ud

Jeg spurgte hende, hvad der virkelig betyder noget for hendes medarbejdere, hvad der motiverer dem helt ind i kernen. Hun svarede uden tøven involvering, faglig respekt og faglig integritet.

Jeg spurgte, om noget havde ændret sig på disse felter inden for det sidste år. Hun tænkte sig lidt om og svarede 'ja'.

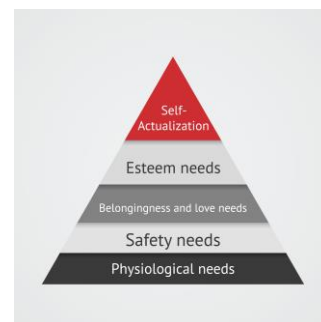
Det viste sig, at da organisationen var begyndt at overveje de ændringer, man nu var i gang med, havde den øverste ledelse valgt at booke nogle eksterne konsulenter ind for at arbejde med forandringerne. Først havde hendes interne konsulenter kæmpet med næb og klør for at blive en del af arbejdsgruppen omkring forandringsprocessen – men da de oplevede ikke at blive lukket ind, havde de efterhånden resigneret, og de lavede nu de opgaver, de blev bedt om men uden gejst og ikke nødvendigvis til et 12-tal som før. De brugte i stedet en masse tid

på at brokke sig, og så på at kræve diverse ting og sager, som de ikke havde haft fokus på før.

## **Når man kræver noget man ikke ønsker - fordi man ikke kan få det man egentligt vil have!**

Inden for motivationsteorien hedder det frustrations-regression, når man ikke kan få opfyldt sine behov på et niveau og i stedet begynder at fokusere på behov på et andet (lavere) niveau, fordi det er 'muligt'.

Problemet er, at man ikke kan løse det egentlige problem ved at efterkomme kravene 'fra det forkerte niveau', som allerede vil være dækket i rimeligt omfang, det kan endda medvirke til at forværre situationen (dækkede behov kan ikke virke motiverende (Maslow)). Lederen må identificere frustrationens kerne og arbejde herudfra – og det er ikke nødvendigvis let, da der ofte er tale om en ubevidst reaktion fra medarbejderens side.



I vores tilfælde blev en gruppe fagligt stolte organisationskonsulenter rystet fundamentalt i det, som udgjorde kernen i deres indre motivation, de følte sig ikke længere anerkendt - og da de ikke kunne finde en vej ind i kampen – der hvor den betød noget – regredierede de og begyndte at klage over ting, som de under normale omstændigheder ikke fokuserede så meget på.

## **Motivation på det rigtige niveau**

Da Lene havde fundet frem til problemets kerne, satte hun sig for at forsøge at motivere medarbejderne på det rigtige niveau.

Hun tog en snak med den øverste ledelse, da forandringsprocessen var forankret her og fik en diskussion af, hvordan man kunne få de interne konsulents faglighed sat i spil og generelt kunne involvere deres ekspertise mere aktivt i hele processen.

Stor respekt for den øverste ledelse, som tog problemet alvorligt og søgte en løsning. På relativt kort tid fik man konsulenterne på banen - og de vendte tilbage til at være den dynamiske arbejdskraft, de tidligere havde været.

## **Motivation – også en individuel sag.**

Nu er ovennævnte eksempel et 'let tilgængeligt skoleeksempel', hvor den udløsende 'frustrationsfaktor' var rimeligt synlig. Medarbejdergruppens motivationsprofiler havde endvidere mange fællestræk, hvorfor Lene også kunne søge en fælles løsning.

Generelt må man som leder arbejde med individuel motivation, se på sine medarbejdere enkeltvis for at skabe de bedste arbejdsvilkår for dem – og for at få det bedste ud af deres arbejdskraft.

Men derfor er det lige vigtigt at huske frustrations-regressions-fælden. Det er en på mange måder dyr løsning at motivere på det forkerte niveau!

**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](http://www.tegkamp.dk)



## 4. 5 skarpe til en leder

**Marie Louise Stokholm** er HR chef hos Babcock & Wilcox Vølund, hvor hun har været ansat i snart 8 år. BWV er amerikansk ejet og bygger store energianlæg – bl.a. Amager Bakke i København. Med en uddannelsesbaggrund fra Syddansk Universitet og CBS samt HR stillinger i såvel offentligt som privat regi har Marie Louise opbygget et bredt erfaringsgrundlag indenfor HR. Marie Louise er 47 år, gift og mor til to børn på 16 og 20 år.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Jeg kan ikke komme med et heltemodigt eller ideologisk svar – det har nok altid været en del af mig – både igennem min barndom og mit voksenliv. Men jeg er efter grundige overvejelser kommet frem til det helt simple svar: jeg elsker at facilitere – at lette og fremme andre menneskers udvikling og deres vej mod mål og succes. Det giver mig glæde, energi og "gejst", at jeg skaber resultater sammen med andre mennesker.



Herefter kommer en naturlig nysgerrighed, interesse og tilfredshed med at have indflydelse på beslutninger, der træffes og ikke mindst det efterfølgende ansvar for eksekvering af beslutningerne.

### 2) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg udvikler mig hele tiden ved at være nysgerrig og åben over for de mennesker, jeg tilbringer tid sammen med – både privat og i mit arbejdsliv. Feedback fra medarbejdere, kolleger og ledelse er vigtigt for mig. Det skaber refleksion og støtter op om min udvikling som leder.

Jeg gør brug af mine netværk inden for HR og ledelse, hvor jeg søger inspiration og sparring.

Ligeledes betyder det meget for mig at holde min faglige og teoretiske viden ajour, hvilket jeg bl.a. gør via ny litteratur, artikler og sparring med konsulenter og uddannelsesinstitutioner.

### 3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Med baggrund i min egen erfaring som leder og mit daglige arbejde med ledere oplever jeg, at en af de største faldgruber for en leder er at gå i "drift" og derved miste fokus på lederskabet. Det er forståeligt, når der er pres på og måske endda mangel på ressourcer, men det er ikke hensigtsmæssigt for hverken leder eller medarbejdere på den lange bane.

Jeg ser ofte, at ledere fokuserer på deres udfordringer og mangler som ledere og ikke på deres styrker og successer, hvorved god energi og synergi forsvinder.

Balancen i relationen mellem leder og medarbejder er vigtig. En for tæt relation kan medføre, at det er vanskeligt at træffe nødvendige "upopulære" beslutninger. Tvivl og usikkerhed opstår, og tilliden og respekten for hinanden får et knæk.

#### 4) Hvordan håndterer du stress?

Som leder og HR chef oplever jeg ofte, at der ikke skelnes mellem det at have travlt og det at have stress, som er to meget forskellige tilstande.

Jeg oplever travlhed positivt. Det giver mig en tilfredshed, og får mig op i gear, når jeg oplever, at jeg har fokus på alt det, jeg når og udretter – jeg er i "flow" og mit energiniveau er højt.

Symptomer på, at jeg har for travlt er, at jeg fokuserer på det, jeg ikke når, at jeg opleves flygtig og ufokuseret, og mister overblikket. Så er det tid til at prioritere – tid til at "slibe sa-ven", for at travlheden ikke skal udvikle sig i negativ retning. Det er en hårfin grænse og derfor vigtigt at være bevidst om egne symptomer og signaler, der skal lyttes til og ikke mindst reageres på.

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

Nyudnævnte ledere skal være bevidste om vigtigheden af at lede op, ud og ned i organisationen. Med det mener jeg: afstemme forventninger med egen ny leder; skabe netværk og gode relationer til lederkolleger; være troværdig og bevidst om egen lederstil og –stemme fra dag et - være autentisk og troværdig.

Det er altid en god hjælp at gøre brug af en erfaren leder som mentor, der med erfaring, viden og indsigt kan støtte op om den nyudnævnte leders faglige og personlige udvikling.



Vær opmærksom på, at både Management og Leadership er vigtige "discipliner". Fokus skifter afhængig af opgaver og eksekvering af disse – både på den korte og lange bane. Et godt lederskab skaber resultater, når der er fokus på begge discipliner.

## 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 jeres udviklingsindsats.

Læs mere her:

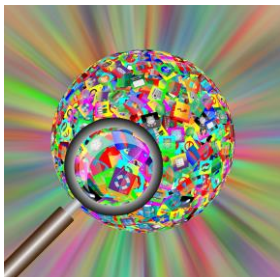
[http://www.tegkamp.dk/Pejling\\_paa\\_ledergruppen.pdf](http://www.tegkamp.dk/Pejling_paa_ledergruppen.pdf)

Eller kontakt os på mail [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk) eller på tlf.: 4822 1141.



## 6. Sæt udvikling af jeres ledermøder på dagsordenen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.



Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Læs mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller hent brochure her:

[http://www.teglkamp.dk/Ledermoeder\\_paa\\_dagsordenen.pdf](http://www.teglkamp.dk/Ledermoeder_paa_dagsordenen.pdf)

## 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 1.900 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

- Når chefen tager æren
- Overraskende sammenhæng mellem storrumskontorer og medarbejdernes vurdering af lederskabet
- Gode ledere drives ikke af penge, magt og prestige
- Det er synd for brokkerøvene!
- Gode bud på medarbejdermotivation



Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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

## 8. De 5 meste læste artikler i februar måned

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



- 1) Leder møderne - Del 1
- 2) Lederens håndtering af mobning
- 3) Har du autoritet?
- 4) Ros, anerkendelse og feedback
- 5) Gider jeg egentlig blive leder?

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)