

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2015

12. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

I dette nummer af nyhedsbrevet tager vi hul på en længere artikelse-
rie – nærmere bestemt 7 artikler over temaet: Ledergruppens 7 dødssynder. Den første dødssynd, vi tager fat på er: Kampen for egne interesser. De øvrige seks dødssynder vil blive beskrevet i kommende nyhedsbreve.



Det er så nemt at være ekstrovert! Det er en påstand, som bliver udfordret i en af vores andre artikler. Læs, hvad du som leder bør vide om ekstroverte medarbejdere.

Vi kan også byde velkommen til Christen Krogh, Souschef på den danske ambassade i Ottawa. Christen svarer på 5 skarpe til en leder.

Derudover vil jeg gerne slå et slag for fores lille gratis test, hvor du kan teste om *I er en gruppe af ledere eller en ledergruppe!*

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Ledergruppens 7 dødssynder – 1. dødssynd
2. Test din ledergruppe gratis!
3. Ting du bør vide om dine ekstroverte medarbejdere!
4. 5 skarpe til en leder
5. MUS, GRUS og andre dialogformer - Inspirationsmøde
6. Susannes Blog – Det er et stort tab, at du rejser!
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.

1. Ledergruppens 7 dødssynder – 1. dødssynd

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



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.

1. dødssynd: Kampen for egne interesser

I nogle ledergrupper samles man ikke til ledermøderne om et fælles mål. Man samles for at kæmpe sin egen afdelings interesser i forhold til de øvrige afdelinger. Man er en gruppen af ledere, der mødes med faste intervaller. Man er sin afdelings fremmeste repræsentant. Ingen eller måske meget få tænker og arbejder på tværs og meget få kæmper for helheden på bekostning af egen afdelings interesser.



Kampen for egne interesser behøver ikke altid at være nærværende i ledergruppearbejdet. Det er først, når der kommer noget på spil for eksempel i forbindelse med fastlæggelse af næste års aktiviteter og dermed også budgetter. Mange har sikkert oplevet, at man i ledergruppen gerne vil sætte nye aktiviteter i gang, men at nye aktiviteter skal finansieres ved at nedlægge eller reducere eksisterende aktiviteter. Hvis ledergruppen er kendetegnet ved, at man primært sidder der som afdelingsrepræsentanter, så vil man hurtigt opleve, at enhver kæmper for sit eget område for at få ressourcer til det eller for i det mindste at kunne køre videre med status quo.

Hvordan bekæmpes dødssynden?

Første skridt er jo at have en skærpet opmærksomhed og anerkende at kampen for egne interesser er en dødssynd. Anerkendelse vil på mange måder virke forebyggende. Derudover er der en række konkrete initiativer, som den enkelte ledergruppe kan iværksætte enten for at forebygge eller for at gå væk fra dårlig adfærd og handlinger.

Med disse 4 punkter kommer man langt i bekæmpelse af Dødssynd nr. 1: Kampen for egne interesser:

1. Italesæt helhedsorientering som en værdi
2. Hold fast i sagligheden
3. Støt den enkelte leder i kommunikationen af helhedsløsninger
4. Chefen tager ansvaret på sig

1. Italesæt helhedsorientering som en værdi

Hvis man vil fremme helhedsorientering i ledergruppen, er det vigtigt at italesætte det som en værdi. Hver gang der er spørgsmål oppe i ledergruppen, hvor det kan konflikte i forhold til de

enkelte ledes interesser, bør som minimum den ansvarlige leder af ledergruppen stille sig selv og gruppen spørgsmålet om, hvad der bedst for helheden.

Hvis den enkelte leder skal acceptere helhedsperspektivet, er det vigtigt, at man i ledergruppen anerkender de konsekvenser, det kan få for den enkelte leder og hans eller hendes ansvarsområde, hvis man går efter løsninger ud fra helhedsbetragtningen. Med til anerkendelsen hører også, at alle må være villige til at diskutere kompenserende handlinger, der imødegår de negative konsekvenser for den enkelte ved helhedsorienterede beslutninger.

2. Hold fast i sagligheden

Sammenholdet og det gode kollegaskab i ledergruppen kan godt slå sprækker, når man står over for valg, der vil få meget forskellige konsekvenser for de enkelte medlemmer i ledergruppen. Følelserne kan komme i spil. Her er det vigtigt at holde fast i sagligheden og at gå efter bolden, ikke efter manden, når man taler sin sag. Derudover er det også vigtigt, at beslutningerne er talt ordentlig igennem, og at man anerkender, at det kan gøre ondt på nogen.

3. Støt den enkelte leder i kommunikationen af helhedsløsninger

Helhedsorientering betyder ofte prioriteringer og beslutninger der går på tværs af de enkelte afdelingers interesser. Efter en måske lang og hård diskussion i ledergruppen er der endeligt truffet en beslutning. De fleste ledere går herefter i eksekverings mode og bruger ikke særlig meget tid på at tale om, hvordan den enkelte leder skal kommunikere beslutningen ikke mindst i forhold til egen afdeling. Det kan være svært for den enkelte leder at skulle gå tilbage til egen afdeling og levere budskabet om, at vi nu skal arbejde for noget, der dybest set går imod vores helt snævre interesser men er til gavn for helheden. Derfor er det vigtigt, at ledergruppen får talt en kommunikationsstrategi igennem. Den kunne eksempelvis tage afsæt i følgende spørgsmål:

- Hvilke budskaber er vigtige at få givet til medarbejderne?
- Hvornår skal vi gå ud med budskaberne?
- Skal vi gå ud med et samlet budskab eller skal vi splitte det op?
- Hvordan skal vi gå ud med budskaberne? Er det på afdelingsmøder, på intranettet eller individuel kommunikation til de mest berørte medarbejdere?
- Hvem skal levere budskaberne?
- Har den enkelte leder brug for støtte? Skal den øverste leder gå med eller skal der suppleres med noget skriftlig information?

Har man en professionel kommunikationsafdeling, vil den være en helt afgørende sparringspartner i forbindelse med vanskelige beslutninger, der udfordrer helhedstanken. Men har man ikke en kommunikationsafdeling, må ledergruppen tage denne opgave på sig og bruge noget tid på den.

4. Chefen tager ansvaret på sig

Alle medlemmerne i ledergruppen har et fælles ansvar for at arbejde helhedsorienteret. Vi kommer dog ikke uden om, at chefen for bordenden har et særligt ansvar for at fastholde helhedsperspektivet. De modsatrettede synspunkter skal have lov til at komme til udtryk i ledergruppen, men er det helt afgørende spørgsmål, der er i spil, bør chefen ikke holde lav profil ret længe. Han bør helt klart tage lederskabet på sig og tilrettelægge en proces, hvor man på sagligt grundlag kan diskutere og håndtere de spørgsmål der i helhedens interesse konflikter med

en eller flere afdelingers interesser. Chefen for bordenden bør hele tiden sørge for at holde fokus på helhedsperspektivet og på, hvad der er godt for virksomheden.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsummeres således:

1. Lad helhedsperspektivet være et af de bærende principper for ledergruppens arbejde.
2. Italesæt helhedsorientering som en værdi
3. Hold fast i sagligheden og lad helhedssynet råde, når der skal tages vanskelige konfliktfyldte beslutninger.
4. Tag kommunikationen alvorligt
5. Alle medlemmer i ledergruppen har et ansvar for at arbejde helhedsorienteret. Chefen for bordenden har et særligt ansvar for at fastholde helhedsperspektivet i ledergruppen

Læs om de øvrige dødssynder

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

2. dødssynd: Magtkampe
3. dødssynd: Illoyalitet
4. dødssynd: Lurepasse
5. dødssynd: Ligegyldighed
6. dødssynd: Magelighed
7. dødssynd: Konfliktskyhed

Vil I arbejde med jeres ledergruppe?

Ønsker I inspiration til ledergruppen? Se mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller kontakt Susanne Teglkamp på mobil 2160 2999 eller email ste@tegkamp.dk

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Test din ledergruppe gratis!

Hvordan er det i din ledergruppe? Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?

Formålet med ledergruppetesten er at give dig og din ledergruppe noget at tænke over. Jeres svar på spørgsmålene bør give anledning til refleksion i ledergruppen.

Test din ledergruppe. Det er gratis! Du kan tage testen her:
<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppetest/>

Du kan efterfølgende se, hvordan du skal tolke din besvarelse på
www.teglkamp.dk/Ledergruppetest.htm



3. Ting du bør vide om dine ekstroverte medarbejdere!

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



Det er nemt at være ekstrovert! De er socialt velfungerende, de er synlige, de kan håndtere mange opgaver på en gang, de er vellidte, de er robuste, de er positive m.v. m.v. De må da være en succes på enhver arbejdsplads! Eller er det nu så simpelt?

Det er rigtigt, at mange af de træk, som generelt karakteriserer ekstroverte, ofte ses som positive i forhold til en arbejdsplads (i f.eks. jobannoncer). Der findes dog mange fejlantagelser om de ekstroverte, og bare fordi man er ekstrovert, betyder det ikke, at arbejdslivet 'altid er en leg'.

Det giver mening at sætte fokus på personlighedstræk og at skabe forståelse for, hvad der får folk til at fungere bedst muligt arbejdsmæssigt. I det sidste stykke tid har der været en del fokus på de introverte medarbejdere - og jeg vil derfor bidrage ved at tage fat i ekstroversionen, og hvad man **også** bør være opmærksom på ved sine ekstroverte medarbejdere.

Lad os starte med kort at se på, hvad det vil sige at være ekstrovert (og introvert).

Hvad vil det sige at være ekstrovert?

At være ekstrovert betyder, at man henter sin energi fra den ydre verden, hvor de introverte henter deres energi mere i det indre univers.

Nogen af de træk, som kan karakterisere de ekstroverte (og de introverte - her i parentes) er:

- Igangsættende (modtagende)
- Udtryksfuld (behersket)
- Selskabelig (reserveret)
- Aktiv (reflekterende)

- Entusiastisk (stille)

Som ekstrovert behøver man ikke have alle ovennævnte karakteristika – eller man kan have et karakteristika i moderat grad. Sagt på en anden måde, der findes både folk, som er ekstroverte i meget klar grad og folk, som er det i mere moderat grad.

Jeg har igennem årene haft mange karrieremæssige samtaler med ekstroverte medarbejdere - og om ekstroverte medarbejdere. Her er nogle af de antagelser, som de ofte kæmper med.

Antagelser om ekstroverte medarbejdere, som de ikke altid kan leve op til – eller som de ikke helt fortjener.

De er ikke generte. Ekstroverte kan skam godt være generte, ligesom de kan mangle selvtillid og selvværd. Det kan være endda meget frustrerende gerne at ville f.eks. stille sig op foran en forsamling og holde en tale – men ikke at turde.

De trives i storkontorer: Storkontorer er populære og det er rigtigt, at mange ekstroverte vil se dem som et forum for fælles opgaveløsning, social interaktion, videndeling m.v. Problemet kommer, når de ekstroverte skal koncentrere sig. Hvis du primært er orienteret mod den ydre verden og der konstant sker noget spændende i rummet omkring dig, kan det være endda meget svært at finde rum til at koncentrere sig om og få løst egne opgaver.

De er positive: Ekstroverte kan være positive, men de kan skam også være negative – alt afhængende af den situation de befinder sig i. De kan være både entusiastiske og medrivende – men hvis de er imod en sag eller føler sig kørt ud på et sidespor, kan de være lige så synlige i deres modstand og negativitet.

De er robuste - kan lide at være på og har et højt energiniveau: Jaaaa for en dels vedkommende – men det betyder ikke, at de ikke kan brænde ud, kan overbruge sig selv eller blive overbrugt af andre. Ekstroverte kan også rammes af stress, og i nogen tilfælde kan de være utrænede i at lytte til den indre stemme, som siger, at de skal sætte tempoet ned.

De er socialt velfungerende: Det er rigtigt, at ekstroverte har en tendens til at være relativt selskabelige og søge mange sociale kontakter, men om det gør dem socialt velfungerende er en anden sag. Jeg har mødt ekstroverte, som kæmper med at støde andre fra sig - fordi de f.eks. er dominerende eller irriterende – og det kan være stærkt frustrerende, når nu man gerne vil i kontakt.

De er dårlige til at lytte: Man kan godt finde ekstroverte, som er mere begejstrede for at snakke end for at lytte, men helt retfærdigt er det nu ikke at sige, at de ekstroverte generelt er dårlige lyttere. Måske er det mere rammende at sige, at mange ekstroverte er meget aktive lyttere, hvilket vil sige, at de ofte



kan bryde ind for at komme med kommentarer, hvilket dog ikke er tegn på at den ekstroverte ikke lytter, snare at emnet har fanget hans/hendes interesse.

De er overfladiske: Et ikke helt retfærdigt prædikat, som måske stammer fra, at mange ekstroverte værdsætter at have gang i flere ting på en gang (den positive måde at beskrive dette på er, at de har evnen til at 'holde mange bolde i luften'), hvilket kan komme til at betyde, at de ikke nødvendigvis går i dybden med alt.

De taler før de tænker: Mange ekstroverte værdsætter at forme deres tanker i det åbne rum – hvor de så udvikler deres tanker i samspil med andre. Det kan betyde, at der ind imellem bliver sendt nogle langt fra gennemtænkte 'prøveballoner ud' til fælles skue, så 'ja' det kan til tider virke, som om, 'de ekstroverte taler før de tænker' – en anden måde at se det på er, at de inviterer til at tænke sammen.

Verden er aldrig bare sort eller hvid.

Livet som ekstrovert kan således også være besværligt, og ligesom de introverte må de til tider kæmpe med antagelser om deres person, som ikke er helt korrekte.

Det er derfor vigtigt at nuancere opfattelsen af både det introverte og det ekstroverte univers, det er vejen til at skabe de bedste vilkår for – og til at få det bedste ud af begge verdner.

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. 5 skarpe til en leder

Christen Krogh: Jeg er souschef på den danske ambassade i Ottawa, der er spydspids for varetagelse af danske interesser ift. Danmarks nabo, Canada. Mit første job i Finansministeriet forlod jeg på grund af udlængsel til fordel for mit nuværende job i Udenrigsministeriet. Her har jeg med en kort afstikker til Uddannelsesministeriet, været siden 1998. Jeg har været leder i efterhånden 9 år i forskellige stillinger – både på ambassader og i Udenrigsministeriet i København.

1. Hvorfor blev du leder?

Som så mange andre har jeg fået en introduktion til ledelse som frivillig i en idrætsklub. Det var en øjenåbner. Det er helt fantastisk at kunne være med til at introducere en sportsgren til folk ved at inspirere, motivere og give retning. Og det gav en masse energi at se folk udvikle

sig og at opnå et godt resultat gennem andre. Det er noget af det, jeg også har været glad for i mere formelle lederstillinger.

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

Jeg tager, hvad jeg kan få af relevant efteruddannelse, men har også glæde af at drøfte tvivlsspørgsmål med kolleger og chefer – jeg synes der er megen god viden at hente ved at sparre med mere erfarne folk. Og så prøver jeg at tage et 'bagklogt' blik på min egen ledelse i ny og næ. Er der noget jeg ville have gjort anderledes? Hvad virker godt på mig selv?



3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Jeg tror det handler lidt om, hvilken ledertype man er. Med forskellige ledertyper følger også forskellige blinde vinkler.

Lidt forsimplet bedømmes man i mange tilfælde som leder af sine chefer på hvordan man leverer på sin faglige ledelse – hvad ens enhed leverer af resultater - mens man af sine medarbejdere bliver bedømt på, hvordan man leverer på sin personaleledelse. At hælde for meget til den ene eller den anden side i den balance er vel lederens største faldgrube.

4) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

Alle mine ledere har haft noget godt at byde på, men henad vejen har jeg også et par gange tænkt, at sådan ville jeg ikke selv have gjort. Mest har det handlet om at se og værdsætte sine medarbejdere og deres kompetencer og om at være til rådighed med beslutningskraft, når det kræves.

5) Hvordan håndterer du stress?

Det er som om stress i mange sammenhænge betyder det samme som at have travlt. Og mens jeg kan lide at have travlt, mener jeg at stress – i ordets oprindelige betydning - ikke er noget der skal håndteres, men noget der skal undgås. I det omfang jeg ellers selv er herre over de ting, der kan føre til stress, prøver jeg at planlægge mig ud af det. Jeg giver mig selv lov til ikke altid at nå alt det, jeg gerne vil. Og så sørger jeg for at lade op undervejs – fx gennem sport, samvær med folk jeg holder af eller ved at læse noget, der ikke har med mit arbejde at gøre. Jeg tror det er vigtigt, at man som leder går foran med et godt eksempel og undgår at blive stresset. For stress er smitsomt – ikke mindst fra leder til medarbejdere.

5. MUS, GRUS og andre dialogformer - Inspirationsmøde

Ledelse udøves for en stor del gennem dialog med andre mennesker. Få styr på forskellige dialogformer og inspiration til at arbejde med dialogen som ledelsesværktøj i dagligdagen.

Indhold:

- Dialog - hvad er det og hvad er det ikke?
- Dialogens forskellige former
- Vigtige elementer i dialogen
- Dialogen som udviklingsværktøj
- Forskellige dialogformer og hvordan man bruger dem aktivt



Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent brochure her:
http://www.tegkamp.dk/MUS_GRUS_og_andre_dialogformer.pdf

6. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på www.tegkamp.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:

Det er et stort tab, at du rejser!

Det kom som et chok for virksomheden, at hun sagde op. Den havde de ikke lige set komme. De forsøgte at overtale hende til at blive alligevel ved at tilbyde både mere i løn og en større stilling. Men nej tak – beslutningen var taget.

Ovenstående leder fortalte med et let bittert anstrøg i stemmen, at nu hvor hun havde sagt op, var der ingen grænser for, hvor stort et tab det var for virksomheden, at hun rejste. Den anerkendelse ville have betydet rigtig meget for hende, mens hun kæmpede med store udfordringer og lange arbejdsdage. Måske havde anerkendelsen det mindre interessant for hende at kigge sig om efter et nyt job uden for virksomheden.

Husk at give anerkendelse i dagligdagen

Det er desværre ikke sjældent, at virksomhederne, først når medarbejderen er på vej ud af døren til et andet job, kommer i tanke om, hvor god en medarbejder, de nu er ved at miste. Og så er det i langt de fleste tilfælde for sent.

Husk derfor at give dine medarbejdere anerkendelse i dagligdagen – når medarbejderen har gjort noget anerkendelsesværdigt.



Undgå at der går inflation i anerkendelsen

Undgå at falde i den grøft at strø om dig med anerkendelse hele tiden og nærmest som en automatreaktion, når medarbejderen blot har udført det arbejde, han eller hun er ansat til. Der kan også gå inflation i anerkendelse og så har det ingen effekt i forhold til medarbejderen. Hvis den dovne medarbejder får lige så meget anerkendelse som den flittige og dygtige medarbejder, kan det nærmest have en demotiverende effekt i forhold til den gode medarbejder.

Selvom du har udøvet anerkendende ledelse undervejs, kan det selvfølgelig godt være, at den gode medarbejder alligevel på et tidspunkt skal prøve noget andet. Så er der ikke andet end at ønske medarbejder held og lykke med det nye job og glæde dig over, at det i hvert tilfælde ikke var på grund af din manglende anerkendelse, at medarbejderen rejser.

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:

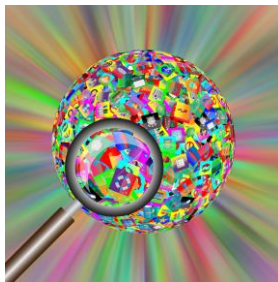


- Ledergruppens 7 dødssynder
- Det er et stort tab, at du rejser
- Er du giraf eller ulv?
- Don't call us – we will call you

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 løbet af februar måned:

- 1) Når lederen ikke vil stå ved sine fejl
- 2) Kan du lede ledere?
- 3) MUS – resultat af undersøgelse
- 4) Hvordan kan man kende en leder?
- 5) Hvor langt skal loyaliteten række?

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