

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2020

18. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Teamet – gå fra navn til gavn!
- Hvordan er dialogen mellem leder og medarbejder?
- 12-12 seminar for ledergruppen
- Brug din tid meningsfuldt!
- 1:1 – få en personlig sparringspartner
- Om livsfarlige chefer – og andre indslag
- Skab grundlaget for en feedbackkultur i jeres virksomhed
- Guld fra arkivet – Spil hinanden gode!
- De 5 mest læste artikler i den seneste 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.

Teamet – gå fra navn til gavn!

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



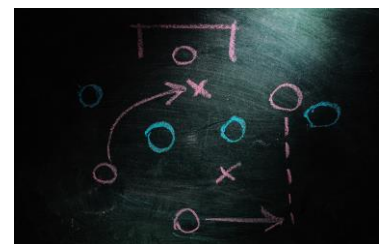
At arbejde i et team kan være en stor kilde til energi, inspiration og gode sociale relationer. Men hvis teamet er mere team af navn end af gavn, kan det være alt lige fra en ensom oplevelse til at være decideret sundhedsskadeligt. Er du leder, har du et ansvar for at forme og arbejde med dit team, så det det bliver er team både af navn og af gavn.

Meget afhænger af de mennesker, som indgår i teamet, men der er også en række elementer, der bidrager til at skabe sammenhængskraft i teamet.

Teamet skal have et fælles formål

Hvis et team skal have sammenhængskraft, skal det have et fælles formål, som giver mening for alle teammedlemmerne.

Det er lederens opgave at kommunikere et meningsfuldt formål med at man har det pågældende team. Formålet skal også kunne besvare spørgsmålet om, hvorfor det giver mere mening at arbejde sammen i teamet om at løse opgaverne end at hver deltager bare arbejder for sig selv.



Stil klare opgaver

Ud over et klart formål, skal et team også have klart formulerede opgaver. De behøver ikke at være formuleret helt ned i detaljen, men det skal stå helt klart for teamet, hvad det forventes at teamet leverer og hvornår det skal leveres.

Skab rammerne for at kunne arbejde sammen

Teamet skal have mulighed for at kommunikere sammen og planlægge løsningen af deres opgaver. Meget kan i dag løses ved hjælp af teknologien – også hvis teamet ikke sidder fysisk sammen. Videomøder eller telefonmøder kan løse en del, men allerbedst er det, hvis man har mulighed for at mødes fysisk en gang imellem. Der er altså nogle ting, der bliver nemmere, når man kan se hinanden i øjnene og mærke hinanden på en anden måde end over en skærm eller en telefon.

Sæt det rigtige team

Det hører med til ledelsesopgaven at sammensætte teamet, så det har de rette faglige og personlige kompetencer til at kunne løse opgaven. Men alt for ofte bliver teamet sammensat ud fra de forhåndenværende søms princip – altså ud fra de medarbejdere, man har til rådighed på det tidspunkt, hvor teamet etableres. Allerede her kan man komme til at spænde ben for at gøre teamet bæredygtigt og succesfuldt. Det bliver lidt for tilfældigt om teammedlemmerne også er de rette og har de rette kompetencer til at løfte opgaven på bedste vis.

Opgaverne kan ændre sig over tid for teamet. Så den teamsammensætning, der i starten udgjorde et dreamteam kan have ændret sig. Sørg for løbende at evaluere, om der skal suppleres eller skiftes ud i teamet.

Sørg for teamet lærer hinanden at kende

Et bliver mest velfungerende hvis man kender hinanden. Det skaber tillid og tryghed medlemmerne imellem. Sørg derfor for at der er sat tid af til at teammedlemmerne også har tid til at tale sammen og lære hinanden at kende.

Teams skal også nedlægges

Nogle gange lader vi teams køre også selv formålet har ændret sig og det egentlig ikke mere giver mening at opretholde teamet. Lige så naturligt det er at oprette et team, hvis det giver mening, lige så naturligt bør det være at nedlægge teamet igen, hvis det ikke mere giver mening.

Afslutningsvis vil jeg minde om, at de bedste teams ikke bliver det af sig selv, men at det kræver, at man hele tiden forholder sig til teamet, hvordan det er sammensat, arbejder sammen og leverer. Det er en ledelsesopgave at sammensætte og støtte teamet i dets virke.

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 har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken At-lantsammenslutningen. Derudover er hun 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

Hvordan er dialogen mellem leder og medarbejder? Deltag i ny undersøgelse!



Med denne nye undersøgelse sættes der spot på den mere systematiske dialog mellem leder og medarbejder. Hermed en opfordring til at bruge 2-3 minutter på at give dit bidrag og deltage i undersøgelsen. Resultatet vil selvfølgelig blive offentliggjort bl.a. her i nyhedsbrevet.

Deltag i undersøgelsen her:

<https://response.questback.com/teglkampco/dialog>

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.teglkamp.dk/12_12_moede.pdf

Brug din tid meningsfuldt!

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



Du har måske hørt om den australske sygeplejerske, der passede døende patienter og i sine samtaler med dem, bl.a. spurgte dem, hvad de havde fortrudt mest i deres liv. Langt de fleste sagde, at de havde fortrudt, at de ikke havde brugt mere tid med deres nære, at de havde brugt deres tid på arbejdet og ikke på at være der, mens deres børn voksede op. Det mest tragiske er, at det for de fleste først er noget, man tager alvorligt, når man ligger på sit yderste. Derfor skal denne søndags råd handle om at prioritere at bruge sin tid meningsfuldt.

Tid er det kostbareste, vi har og det eneste, vi ikke kan få mere af. Vi har den tid, vi har. Den tid, vi har brugt, er irreversibel og vi kan ikke omgøre det, vi valgte at bruge vores tid på. Det kan derfor undre, at vi er så dårlige til at tage vores valg omkring, hvad vi vil bruge vores tid på helt alvorligt.

Helt overordnet handler det om, hvordan vi bruger vores tid i livet. Af hensyn til tiden, vil jeg snævre det noget ind til at handle om den tid, vi bruger på arbejdet i vores helt almindelige dagligdag. Vi forholder os nemlig alt for sjældent til, om vi bruger vores tid meningsfuldt for os selv og for virksomheden. Vi har ofte alt for meget at lave og forsøger at nå



mest muligt ofte med inddragelse af ekstra tid for at kunne nå opgaverne. Hvis vi så oven i købet ikke rigtig kan se meningen med det hele og de opgaver man laver, ja så begynder vi at have en farlig cocktail, der kan ende med stress og udbrændthed.

Derfor bør du i det daglige prioritere din tid på arbejdet ud fra hvad der giver mest mening for dig og for virksomheden.

- De opgaver, som hverken giver mening for dig eller for virksomheden, skal du droppe.
- De opgaver, som giver mening for virksomheden men ikke for dig, skal du søge at finde en mening med eller forsøge at komme af med dem. Har du for mange af de meningsløse opgaver skal du overveje, om du er det rigtige sted og om du bruger din tid rigtigt.
- Hvis du løser opgaver, som giver mening for dig men ikke for virksomheden, så løser du i virkeligheden også de forkerte opgaver eller også er du et forkert sted, men det har virksomhedens bare ikke opdaget endnu.

Er du leder, skal du være parat til at tage samtalen om meningsfuldhed og prioritering med dine medarbejdere. Hvis ikke du gør det, risikerer du, at de bruger deres tid på det forkerte eller at de brænder ud. Hvis du kan give dine medarbejdere opgaver og skabe rammerne for opgaveløsningen, så det både giver mening for medarbejderne og for virksomheden, har du gjort dit job godt!

Og for lige at runde af, kan det måske være relevant for dig at reflektere over følgende spørgsmål:

1. Vil du sige, at du bruger det meste af din arbejdstid meningsfuldt i dag?
2. Hvis du er leder, vil du mene, at du skaber meningsfuldhed for dine medarbejdere?

Indlægget har været bragt i 'Søndagsråd' her i foråret. Du kan fra august måned hver søndag få et gratis råd direkte i din mailbakke. Tilmeld dig her:

<https://response.questback.com/teglkampco/goderaad>

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 har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænketanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun 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.teglkamp.dk

1:1 – få en personlig sparrings- og udviklingspartner

Forandringer, ny organisation, nye ledelseskolleger, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?



Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Skal jeg være din sparringspartner? Læs mere her:
https://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

Om livsfarlige chefer – og andre indslag

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:

Grib konsekvent ind over for røvhulsledelse!

Konsekvent indgriben over for røvhulsledelse. Alene ordet! – og det er altså ikke mig, der har 'opfundet' det men investor og business angel Preben Damgaard. Det han som investor kigger på og arbejder med i de virksomheder, han investerer i, er dels tilstedeværelsen af en stærk og god virksomhedskultur og dels, at der udøves god ledelse.

Oplever han dårlig ledelse, hvor ledere opfører sig som røvhuller over for hinanden og deres medarbejdere, ja så griber han resolut ind. Folk får en chance og derefter har det en konsekvens, hvis ikke røvhulslederne ændrer stil – så er det ud!

Undskyld mig udtrykket, men for nu at blive i samme sprog, så er der penge i lortet. Det kan svare sig at investere i god ledelsesadfærd og god kultur.

Om livsfarlige chefer

"Nu her på den anden side, kan jeg godt se, at jeg burde have forladt virksomheden for længe", fortalte en leder mig forleden. Hun havde gennem længere tid – år faktisk – været udsat for misledning fra sin chef. En chef, der sagde et og gjorde noget andet, en chef, der gik bag hendes ryg, der lavede alliancer med hendes medarbejdere, der gav hende skylden for alt og ingenting – en chef hun simpelthen ikke kunne regne med.

I starten protesterede hun, men efterhånden vænnede hun sig til forholdene, der bare blev værre og værre. Hun mistede realitetssansen og sit eget kompas i forhold til, hvad hun skulle stille op til. Og lige meget hvad hun gjorde for at gøre chefen tilpas, så lykkedes det selvfølgelig ikke. Hun endte da også med at blive fyret.

Pointen er, at man som regel tidligt får signaler om, at man er udsat for en giftig og sundhedsskadelig chef. Og hvis man ikke hurtigt ser sig om efter et andet job, bliver man stille og roligt forgiftet og kan ende med at tro, at det er en selv, der er noget i vejen med.



Det er heldigvis de færreste chefer, der er livsfarlige, men hvis du tillader dig at mærke efter er du ikke i tvivl. Skynd dig væk!

Om at passe på de ansvarlige og selvkørende medarbejdere



”Måske ser vi for sent, når de dygtige, ansvarstagede og meget selvkørende medarbejdere er på vej ud over kanten”, reflekterede en leder for nyligt på et ledermøde.

Vi har alle oplevet de medarbejdere, som bare laver et rigtigt godt job, som giver den lidt mere, når der er behov for det og som sætter en ære i at kunne levere et ordentligt stykke arbejde. De medarbejdere siger måske ikke fra af sig selv, når de er ved at nærme sig kanten - netop på baggrund af de nævnte kvaliteter. Og netop på grund af de kvaliteter er man som leder måske tilbøjelig til at bruge sine ledelsesressourcer på andre mere i øjenfaldende udfordringer.

Den refleksion skabte så en fælles erkendelse blandt lederne på mødet af vigtigheden af, at den enkelte leder har tilstrækkelig kontakt med sine medarbejdere – også de dygtige og selvkørende – til at kunne spotte, hvis de nærmer sig kanten af deres formåen enten fagligt eller belastningsmæssigt. Og så selvfølgelig at lederen handler på sin indsigt. Det er god ledelse både for medarbejderen og for virksomheden.

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

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 har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken At-lantsammenslutningen. Derudover er hun 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

Skab grundlaget for en feedbackkultur i jeres virksomhed



Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads. Med dette seminar lægger I grundlaget for en god feedbackkultur på jeres arbejdsplads.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Feedback_seminar.pdf

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.

Spil hinanden gode!

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



Du kender sikkert godt udtrykket: Succes er godt men andres fiasko er ikke at foragte. Det er jo oftest sagt i sjov, men nedenunder ligger der også et gran af sandhed. For selvom det ikke går mig så godt, så kan jeg i det mindste godte mig over, at det går min kollega dårligere. Problemet er, at vi alle bliver dårligere med det mindset. Alle kan blive bedre, hvis man vender det om og taler om, hvordan vi kan spille hinanden gode.

Hvad vil det sige "at spille hinanden gode"?

Der kan være mange måder at spille hinanden gode på, eksempelvis:

- Hvis du ser en kollega, der er ved at begå en fejl, så kan du hjælpe din kollega, ved at gøre ham eller hende opmærksom på det, inden han eller hun begår fejlen.
- Giv anerkendelse, når din kollega har gjort det godt og lavet et godt stykke arbejde. Alle kan lide at blive set og anerkendt for det man gør.
- Vær ikke bange for at give din kollega ære, hvis han eller hun har bidraget væsentligt til jeres fælles succes.
- Del din viden og erfaring, hvis du kan se, at du kan bidrage med noget, der kan gøre din kollega bedre.
- Bak din kollega op, hvis de skal fremlægge noget i en større eller mindre gruppe. Nogle er nervøse ved at skulle stille sig op i større forsamling. Den kan være en meget stor støtte, hvis der i forsamlingen sidder kollegaer, der bakker op ved f.eks. at smile opmuntrende.
- Selv gode teams, der spiller hinanden gode, begår fejl. Man bruger ikke fejl til at hæn-ge folk ud. Når man spiller hinanden gode, accepterer man at alle kan begå fejl en gang imellem. Man bruger fejl konstruktivt og bringer dem ind i teamet for at alle kan lære af dem.



Hvorfor skal vi spille hinanden gode?

Det er faktisk ret enkelt. Der går ikke noget fra dig ved at spille din kollega god. Tværtimod. Der er rigtig meget god energi ved i ord og handling at bidrage til, at kollegaerne gør det godt. For det første vil det gavne sammenholdet i teamet og skabe arbejdsglæde. For det andet vil det forbedre teamets samlede præstationer og for det tredje føles det godt at være en god kollega – faktisk meget bedre end at være en dårlig kollega.

Beslut jer for, at I vil spille hinanden gode

Tal sammen i teamet om forskellen mellem at være sig selv nok og at være der for hinanden. Hvad gør det for en forskel på klimaet i teamet og på den enkelte. De fleste, der har haft den snak i teamet, beslutter at de vil arbejde for, at man spiller hinanden gode.

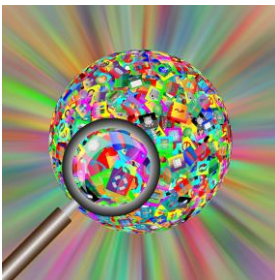
Lad handling følge jeres beslutning!

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 har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænketanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun 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

De 5 meste læste artikler den seneste måned

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



- 1) Fri os for endnu et forandringsprojekt!
- 2) Brug eksterne konsulenter fornuftigt!
- 3) Øv, det var ikke det, jeg blev ansat til
- 4) Min chef er en idiot
- 5) Involver dig men bland dig ikke!

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

Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.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.tegkamp.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.