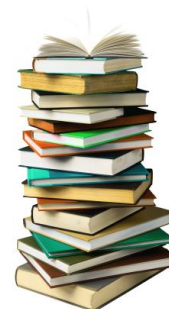


NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2013
10. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Allerførst vil jeg gerne starte med at invitere dig en tur i Bellacentret til Bogforum den 8. – 10. november, hvis du vel og mærke kan lide bøger. Kan du lide mine skrivelser, kan du møde mig til en lille snak om mine bøger om ledelse søndag den 10. november mellem kl. 10.00 og kl. 12.00, hvor jeg står på Forlaget Indblikks stand.



Nogle chefer er utroligt dårlige til at modtage medarbejdernes opsigelse. De tager det som en personlig fornærmelse. Nyhedsbrevets første artikel handler om ikke at blive sur, når en medarbejder siger.

Konflikter for konflikternes skyld kommer der ikke noget godt ud af. Til gengæld kommer der heller ikke noget ud af at undgå de nødvendige konflikter. Få inspiration til nogle grundlæggende spilleregler for konflikthåndtering.

I nyhedsbrevet byder vi også på et lille indspark fra Marianne Bolvig fra Bolvigkom. Hun slår et slag for mindre snak og mere handling.

Endelig byder vi velkommen til Trine Christensen, Vicegeneralsekretær i Amnesty Internationals danske afdeling. Trine stiller op til 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Bliv ikke sur, når medarbejderen siger op
2. Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem
3. Konflikter for konfliktens skyld eller for samarbejdets skyld?
4. Mød Susanne Teglkamp på Bogforum i Bellacentret
5. 5 skarpe til en leder
6. Mindre snak og mere handling
7. Få en pejling på ledergruppen
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i oktober måned

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

1. Bliv ikke sur, når medarbejderen siger op

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



For nyligt mødte jeg en leder, der havde fået nyt job. Han havde kun foragt til overs for sin gamle chef. Han havde lige indtil sin opsigelse haft et godt forhold til sin gamle chef, men efter at have afleveret sin opsigelse mødte han kun kulde og tavshed. Han afviklede sit job over den næste måned og overdrog sine opgaver til andre kollegaer i organisationen. Det hele på eget initiativ, for han hørte stadig ikke noget fra sin chef. Da dagen indtrådte, hvor han havde sidste arbejdsdag, holdt han en lille afskedsreception for sine medarbejdere, samarbejdspartnere og nærmeste kollegaer, men hans chef dukkede ikke op. Han fik aldrig et pænt farvel og tak.

Det er en lille chef ...

Det er desværre ikke første gang, at jeg har hørt historier, der ligner. Det kan godt være, at man bliver både skuffet, vred og ked af at miste en god medarbejder. Nogen kan måske føle sig svigtet, men det er en lille chef, som ikke kan bearbejde sine følelser og undlade at lade følelserne komme til uhensigtsmæssig udtryk over for en medarbejder, der siger op. En leder bør uanset sine følelser agere professionelt og tage pænt afsked med en medarbejder, som man ellers har haft et godt forhold til. Hvis man agerer uprofessionelt, risikerer man, at den tidligere medarbejder taler dårligt om en ude rundt omkring. Ligesom man også mister respekt hos de medarbejdere, man stadig har ansat.

Glæd dig på medarbejderens vegne

Nu findes der jo heldigvis også chefer, der ikke går i små sko, men som oprigtigt kan glæde sig, når det går en af deres medarbejdere godt. En sådan chef mødte jeg forleden dag. En af hans helt unge ledertalenter havde lige sagt op. Hun var blevet tilbudt et større lederjob i en større virksomhed. Jo – han var da ked af, at hun forlod virksomheden, men han glædede sig over, at hans virksomhed havde tiltrukket og udviklet et ledertalent, som andre kunne få øje på. Han så sådan på det, at det bare ville gøre det endnu mere attraktivt at få ansættelse i hans virksomhed, fordi det var med til at vise, at det kunne være et godt karriereskridt.

Fastholde eller fastbinde af talenterne?

Når vi har nogle rigtig dygtige medarbejdere, vil vi selvfølgelig gerne fastholde dem i virksomheden. Men pas på med at stavnsbinde dem. Jeg har set meget dygtige medarbejdere blive længere i virksomheden, end de egentlig havde lyst til, fordi de fik en løn af en størrelse, de ikke ville kunne opnå andet steds. De følte sig fanget i et guldbur og var ret utilfredse og blev med tiden dårligere medarbejdere.

Vi kan fastholde de dygtige og talentfulde medarbejdere ved at give dem muligheder for at udvikle sig, interessante opgaver og udsætte dem for god ledelse. På et tidspunkt må vi dog regne med og acceptere, at de måske vil afprøve andre muligheder uden for virksomheden.

Glæd dig over, at du har dygtige medarbejdere, så længe du har dem og glæd dig over, når det går dem godt og de får mulighed for at gøre karriere - også selvom det ikke er i din virksomhed!



Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Pro-

gramme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.

Se mere på www.tegkamp.dk

2. Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem! - Gå-hjem møde i anledning af ny bog

I starten af 2014 udkommer Susanne Teglkamps nye bog: *LEDERGRUPPEN I UDVIKLING – bring potentialet frem*. I den anledning afholdes gå-hjem møder i henholdsvis København og Kolding.

Alle deltagere får et eksemplar af bogen.

På mødet vil Susanne Teglkamp give et par smagsprøver på bogen. Herudover vil der blive lejlighed til – i mindre grupper – at netværke og diskutere en konkret case fra bogen.

Læs mere på www.tegkamp.dk og tilmeld dig gå-hjem mødet via dette link: <http://response.questback.com/tegkampco/nybogmoede/>



3. Konflikt for konfliktens skyld eller for samarbejdets skyld?

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.



Jeg mødte for nyligt en leder, der sagde, at der ikke var noget som et rask skænderi i ledergruppen. Hun mente, at det var befriende og at luften føltes så rensket bagefter. Nu havde jeg også lejlighed til at snakke med de andre i ledergruppen. Og de sad med en noget anden oplevelse. De følte sig ofte overfusede og oplevede aldeles ikke luften som rensket.

Min erfaring er, at skænderi sjældent bringer nogen et godt sted hen. At skændes handler oftest om at komme af med sine egne frustrationer og/eller aggressioner. I de fleste skænderier lytter man ikke og forholder sig ikke til den andens synspunkter for formålet er ikke at nå til enighed med at vinde slaget.



Gå ikke udenom konflikterne

Så ødelæggende skænderier kan være for samarbejdet i en ledergruppe ligeså livgivende kan konflikterne være, hvis de ellers håndteres ordentligt. Desværre ser jeg, at man i mange ledergrupper er bange for at tage konflikterne op. Man går rundt om den varme grød, bliver utilfredse med hinanden og snakker i krogene. Hvad der i starten kun var en mindre uoverensstemmelse kan med tiden vokse sig til en dyb konflikt, der nærmest kan splitte en ledergruppe, hvis den ikke blive taget op i lyset og håndteret.

Man må godt være uenige i en ledergruppe. Det kan faktisk nogen gange være en forudsætning for at flytte sig og skabe noget nyt. Men skal der komme noget godt og konstruktivt ud af uenigheden, handler det i høj grad om, hvordan man håndterer uenigheden. Hvis man i "kampens hede" kommer til at agere uhensigtsmæssigt – vi er jo kun mennesker – så er det rigtig vigtigt, at man efterfølgende tager ansvar for egne handlinger og rydder op. Får man ikke ryddet op, så vil det ligge og boble under overfladen i det fremtidige samarbejde.

Sæt konflikthåndtering på dagsordenen

Når mange undgår at tage konflikterne op, handler det ofte om, at man er bange for de andres reaktioner og for, hvad det kan føre med sig, hvis konflikten bringes frem i det åbne. Usikkerhed på, hvordan sagen skal gribes an, afholder også mange fra at tage et konfliktfyldt emne op.

I kan gøre det meget lettere for jer selv i ledergruppen ved at tage konflikthåndtering op som tema, når der er fred og ingen fare. Beslut jer for, at konflikter ikke er noget der dysses ned, men at alle har ret og pligt til at bringe dem frem i det åbne. Aftal hvad I anser som god takt og tone hos jer, når der opstår konflikter og hvilke forventninger I har til hinanden i forhold til håndteringen.

Grundlæggende spilleregler for konflikthåndtering

Der er en række grundlæggende spilleregler, hvis man vil en god konflikthåndtering i ledergruppen. De helt basale spilleregler er:

- 1) 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.
- 2) Lyt og forsøg at forstå den anden. Det er ved dialogen, I når hinanden og får løst konflikten.
- 3) 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.
- 4) Tal ordentligt og respektfuldt til hinanden.
- 5) Vær konkret og præcis. Konflikter handler ofte om misforståelser baseret på uklar kommunikation eller manglende kommunikation. Jo mere konkret og præcis du er, desto større chance er der for, at du bliver forstået og det måske endda viser sig, at der dybest set ikke er nogen konflikt.
- 6) 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, når du er faldet ned og tag ansvar og

sig undskyld for din adfærd.

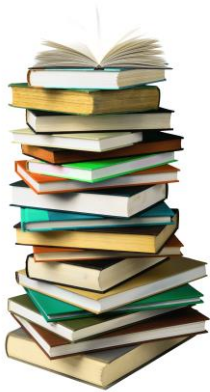
- 7) Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.

For lige at samle op, så er min pointe, at man skal glemme skænderierne og i stedet tage konflikterne på en god og ordentlig måde, når de opstår.
Held og lykke med konflikthåndteringen!

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 de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012.
Se mere på www.tegkamp.dk

4. Mød Susanne Teglkamp på Bogforum i Bellacentret



Forlaget Indblik, som har udgivet Susanne Teglkamps to seneste bøger: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og jubilæumsbogen *I den gode ledelses tjeneste*, har en stand på bogmessen i Bellacentret den 8. - 10. november.

Susanne Teglkamp vil selv være på standen søndag den 10. november mellem kl. 10.00 og kl. 12.00.

Har du lyst til en snak om ledelse og mine bøger, er du meget velkommen.

5. 5 skarpe til en leder

Trine Christensen, Vicegeneralsekretær, Amnesty International dansk afdeling. Jeg er uddannet fra det der nu hedder CBS og har en Cand.Merc.Int. Jeg arbejdede for Amnesty International USA som researcher i 10 år, og skrev rapporter om menneskerettighedskrænkelser i USA – blandt andet forhold for kvinder i fængsler, politiets behandling af LGBT mennesker (bøsser, lesbiske, biseksuelle og transeksuelle), og manglende retfærdighed for indianerkvinder der havde været udsat for seksuelle overfald. Jeg var med til at etablere Amnesty USA's research afdeling, og til at integrere arbejdet med vores kampagne, medie og lobby arbejde. Jeg blev policychef i Amnesty's danske afdeling i 2010, og har også været vicegeneralsekretær siden

1) Hvorfor blev du leder?



Det der motiverer mig igennem hele mit arbejdsliv er at gøre en forskel – måske lidt af en cliché, men det er den vigtigste drivende kraft som holder mig i gang når jeg er mest træt eller presset. Jeg valgte at blive leder fordi det giver mig mulighed for at gøre en forskel både i Amnesty's vigtige menneskerettighedsarbejde, og for de mennesker der arbejder der, som gør et stort og svært stykke arbejde og fortjener de bedste rammer for deres indsats.

Jeg kan hertil rent faktisk lide de tre hovedkomponenter i arbejdet: det strategiske og langsigtede: sætte retning og fokus, det organisatoriske: at skabe gode og klare rammer for arbejdsgange, og det personalemæssige og menneskelige: coaching og udvikling af medarbejdere.

Selvfølger er der også dage hvor det er svært og op ad bakke. Men jeg føler mig utrolig heldig over at få lov til at arbejde med noget der i den grad også er min passion.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Fra d. 1.11 skal jeg træde ind i en fuldtidsrolle som vicegeneralsekretær i stedet for som nu samtidigt også at have en afdeling som jeg er leder for. Det bliver godt at få mere tid – ikke mindst til det strategiske og langsigtede arbejde, der har lidt noget under de presserende driftsopgaver. Jeg kommer til gengæld virkelig til at savne at have den direkte daglige kontakt til medarbejderne. Udfordringen består her i at træde helt ind i den nye rolle, og undgå den klassiske fælde: at underminere afdelingslederne ved at blande sig i driften.

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

Jeg sparrer i mit netværk med andre ledere, og med folk som har viden om ledelsesdiscipliner – for eksempel strategi, hvordan man kan tænke 'change' processer, eller hvordan man kan coache og hjælpe medarbejdere i konfliktfyldte situationer. Jeg vil gerne blive bedre til at udvikle mit netværk, for jeg tror at det er igennem forskellighed og diversitet i perspektiver og indsigt at man virkelig vokser.

Jeg bruger også meget mine kloge kolleger. Jeg lærer meget af dem jeg arbejder sammen med, og taler meget med dem, for at få input til hvor problemerne er og hvordan vi løser dem. Ofte ligger svarene jo netop hos dem der går og tumler med problemerne – det er i det kreative møde mellem modeller og generel viden om ledelse og så den konkrete situation, kultur, historik og individsammensætning, at god ledelse opstår. Heldigvis har vi en meget åben og (mest) konstruktiv kritisk kultur i Amnesty, så jeg bliver konstant udfordret og får masser af indspark.

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

Ledelse er en svær disciplin – og fejl begår vi alle, så det er nok ikke en dårlig ting at forsøge at lære af andres. Jeg kendte en amerikansk topleder som er utrolig sympatisk rent menneskeligt. Men han formåede ikke at holde sine ledere til ansvar for de problemer de skabte. En skabte så megen furor og usikkerhed, at der blev skabt en fagforening på arbejdspladsen som direkte konsekvens. En anden lavede fejl på fejl på sit faglige område, der kostede dyrt for organisationen midt under finanskrisen. Jeg lærte at uanset hvor sympatisk man gerne vil være, er det et kæmpe ansvar man har som leder. Man skal kunne give sine ledere (og medarbejdere) klar feedback om forventninger og især hvor der begås fejl – og man kan blive nødt til at tage de svære valg og fyre folk, også ledere, hvis ikke der kan rettes op på situationen.

5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg mærker efter – jeg trives med et højt arbejdsniveau og med travlhed – så det er vigtigt at være bevidst om hvornår det kammer over og bliver stress. Jeg er bevidst om at være til ste-

de der hvor jeg er, sådan at tankerne ikke flyver rundt alle andre steder – det kan godt kræve en indsats, man skal nok ikke bare forvente at det går af sig selv. Jeg bruger åndedrætsøvelser til at centrere mine tanker i løbet af dagen eller før vigtige møder. Man kan glemme at trække vejret helt ned i maven når det går stærkt, og det har en fysiologisk effekt der ikke er gavnlig for ens mentale klarhed, og så kan travlhed blive til stress.

Jeg accepterer at jeg ikke kan nå alt og bestemt ikke lige godt – og prøver at sørge for at være meget bevidst om de vigtigste opgaver jeg skal løse, i stedet for at stresse over alt det jeg ikke når. Det er en løbende proces man ikke bliver færdig med – og i spidsbelastninger er det umuligt ikke at tabe også vigtige bolde. Det tror jeg også man skal acceptere, og så selvfølgelig 'eje' det, overfor de mennesker man står til ansvar for.

6. Mindre snak og mere handling

Af: Marianne Bolvig, Bolvigkom, www.bolvig.dk



*Ikke så meget snak, ikke så mange møder – mere handling, tak!
Om ævlehoveder og idegeneratorer, der bare snakker og ikke rykker.*

Da jeg forleden drak kaffe med en tidligere kollega, var hun træt. Min ellers glade og engagerede kollega fortalte denne historie:

“Vi havde afdelingsmøde. Et punkt var på dagsordenen: “Status på x-opgave”. Jeg gav som aftalt en kort status. Herefter rækker flere af mine kollegaer hånden op: “Du burde måske også ...” og “Kunne du ikke ...?” Iderigdommen var stor, og mange gav deres spontane refleksioner til kende. Der gik 10-15 minutter med det, før mødelederen takkede for input. Senere ved kaffemaskinen, ved frokostbordet, på mail og ved kopimaskinen ilede mine kollegaer til og gav mig flere gode råd og ideer på ting, jeg også lige kunne inddrage i min opgaveløsning. Jeg regnede ud, at denne dialog tog mindst en time af min effektive arbejdstid,” smilede min kollega lidt opgivende.



“Det er jo fint med ideveksling,” fortsatte min kollega, “men i mange situationer er mindre snak og mere handling altså langt mere effektivt. Og så er det ofte dem, der selv får mindst fra hånden, der har flest ideer til, hvad andre også lige kan kaste sig over,” reflekterede min kollega.

Kan du genkende situationen? Ævlehoveder og idegeneratorer, der ikke rykker selv? Er du leder, bør du være opmærksom på disse tidsrøvere, der findes i alle virksomheder.

“Ideer er værdiløse uden eksekvering” er et af Robin Sharmas gode råd til, hvordan du bliver en endnu mere effektiv leder.

Marianne Bolvig er konsulent og indehaver af Bolvigkom. Hun hjælper virksomheder og offentlige institutioner med at få styr på deres kommunikationsudfordringer. Hun holder oplæg,

laver workshops, underviser og rådgiver – eller indgår som ekstern projektleder eller konsulent på opgaver af mere strategisk karakter.

Marianne Bolvig er uddannet i hotel- og restaurationsbranchen med en afstikker til musik- og koncertbranchen og derfra til en uddannelse som cand.mag. i moderne kulturformidling. Herefter flere forskellige kommunale chefjob; fra chef i en kulturforvaltning til chef for kommunens centrale strategiske kommunikation og ledelsesudvikling.

7. Få en pejling på ledergruppen



En velfungerende dynamisk ledergruppe er en forudsætning for at skabe gode resultater i virksomheden. 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 på www.teglkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@teglkamp.dk

8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

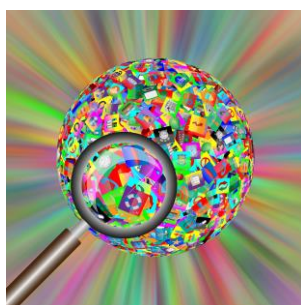


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 1.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

- Hvilke managementudtryk hører til på bullshit listen?
- Feedback er bedre end bonus!
- Er du god til at komme ud og få ny inspiration?
- Om at lede opad eller blive ledet opad
- Det var en fantastisk tid – noget helt særligt

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

9. De 5 meste læste artikler i oktober måned 2013



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

- 1) Findes der et særligt ledergen?
- 2) Gider jeg egentlig blive leder?
- 3) Det gælder om at have forbindelserne i orden

- 4) En uheldig symbiose
- 5) Ros, Anerkendelse og feedback

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