

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2017

14. årgang

Udsendes til 5.800

INDHOLD

1. Har du en efterfølger parat?
2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe
3. Virksomheder får ikke fuld valuta for kursuspengene
4. Skal vi gå en tur? – sparring og refleksioner til fods
5. Ledelseskonference: Lede opad – kan man det? Skal man det?
6. Intelligente mennesker keder sig aldrig! – og andre korte refleksioner
7. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde
8. Guld fra arkivet – 3 skarpe omkring jul på arbejdspladsen
9. Kører din karriere på skinner?
10. De 5 mest læste artikler i oktober måned 2017

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

1. Har du en efterfølger parat?

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



Hvad sker der med din virksomhed, hvis du får en tagsten i hovedet? Måske et lidt dramatisk spørgsmål, men også et klassisk spørgsmål, som mange ledere er blevet stillet gennem tiden.

Hvad sker der, hvis efterfølgeren ikke er på plads?

Måske tænker du, at det ikke kan have så stor en betydning. Ingen er uundværlig og tingene kører jo videre, indtil man får fundet en ny til at træde ind i lederstillingen. Men vi har for nyligt set konsekvenserne af en manglende successor plan udstillet i fuld offentlighed. Da CEO Kåre Schultz fra medicinalvirksomheden Lundbeck meget overraskende annoncerede, at han ville forlade sit job til fordel for et nyt job som CEO i Teva – en israelsk medicinalvirksomhed, faldt Lundbeck aktien øjeblikkeligt med 13%.



Jeg betvivler ikke Kåre Schultzs dygtighed som leder, men hvis aktiemarkedet vurderer, at han er så vigtig for virksomheden, er det udtryk for manglende rettidig omhu, at bestyrelsen og for så vidt også Kåre Schultz selv tilsyneladende ikke har sørget for at samle et stærkt lederteam i stedet for så ensidigt at fokusere på en enkelt stjerne. Det gør virksomheden ufatteligt sårbar og kan altså også betyde, at virksomhedens værdi falder ret drastisk, når stjernen melder sin afgang.

Tidligere finansminister Mogens Lykketoft har kaldt aktiemarkedet og børsanalytikerne for 'Hysteriske kællinger' fordi de reagerer så prompte på usikkerhed. Men det er lige præcis en vigtig

pointe, at den usikkerhed opstår, fordi man (bestyrelsen og Kåre Schultz selv) ikke tilstrækkeligt klart har signaleret over for markedet, at der står et stærkt team bag og fordi man tilsyneladende ikke har en klar successor strategi.

”Ja – ja,” tænker du måske. ”Det er meget godt, men vi er altså en offentlig virksomhed eller mindre virksomhed, som ikke er børsnoteret, så helt så galt kommer det jo ikke til at gå hos os.” Men usikkerhed omkring fremtiden skaber utryghed og u hensigtsmæssige reaktioner, også selvom man ikke er en børsnoteret virksomhed.

Sørg for at have en efterfølger parat

I forsvaret er det en helt fast rutine, at man altid har udpeget en leder, der er klar til at rykke op i rækken, hvis chefen ovenover skulle få forfald. At man altid har udpeget en efterfølger skyldes, at det er så åbenlyst, at det kan have ret katastrofale konsekvenser, hvis en enhed står uden leder i et kritisk øjeblik. Bevares mennesker dør som regel ikke i almindelige virksomheder, hvis de står uden leder, men det kan have nok så alvorlige konsekvenser, som eksempelvis magtkampe, personaleflugt, usikkerhed om retningen, udskydelse af vigtige beslutninger.

Derfor kan jeg kun anbefale, at man har taget stilling til, hvad der skal ske, hvis en leder får forfald i en længere periode eller forlader virksomheden. Det kan være, at man har udpeget en efterfølger. Det kan også være tilstrækkeligt, at man på forhånd har udpeget en, der kan lidt mere end blot at holde stolen varm, indtil man har fundet en mere permanent afløser.

Hellere et stærkt team end én enkelt superstjerne

Udover at det kan være særdeles risikofyldt at satse ensidigt på en enkelte leder i spidsen for det hele, så viser en omfattende analyse også, at en virksomhed står langt stærkere med et stærkt lederteam. Jim Collins skrev for efterhånden en del år siden den ganske udemærkede bog ’Good to great’. Bogen bygger på en undersøgelse af, hvad der ligger til grund for virksomheder, som har lavet fantastiske resultater år efter år i flere årtier. Disse virksomheder var alle kendetegnede ved at have et stærkt lederteam – ikke ved at blive ledet af en enkelt superstjerne.

Så hvad gør I, hvis jeres leder får en tagsten i hovedet?

Har I et stærkt lederteam og har I udpeget en efterfølger?

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste ’Fusioner og forandringsledelse i praksis’ udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe!

Vil I arbejde målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe?

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.



Forløbet i overskrifter

Forløbet for ledergruppen kunne f.eks. se således ud:

- 1) En individuel samtale med hver enkelt leder med afsæt i en personanalyse
- 2) ½-dags workshop med fokus på lederteamet og spørgeskema om ledergruppen
- 3) 4 x ½-dags workshops (temaer aftales ud fra konkrete behov og ønsker).

Læs mere her:

<https://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>
eller kontakt Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk

3. Virksomheder får ikke fuld valuta for kursuspengene

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



Anvendelse af ny viden har hårde vilkår ude i organisationerne: Der mangler tid, øvelse og opfølgning fra ledelsen! Det er nogle af pointerne fra en undersøgelse af, om vi får nok ud af den viden, vi får på uddannelse/kurser, som Teglkamp & Co gennemførte i sommeren 2017.

Vi kan således se, at der er stadig et stykke vej før virksomhederne får 'fuld valuta' for uddannelsespenge. Ligesom vi kan se, hvorfor/hvornår folk rent faktisk får noget ud af uddannelse og kurser - og her tegner der sig et klart billede af, hvor der fortsat er god grund til at fokusere indsatsen, hvis man ønsker at få mere ud af 'kursuspengene'.



Det lærte bliver ikke brugt i tilstrækkelig grad

I undersøgelsen spørger vi ind til, i hvilket omfang folk bruger deres nye viden, og her svarer hver 6. at de 'slet ikke' eller i 'mindre grad' bruger det lærte, mens næsten hver anden bruger det i 'nogen grad'.

Et par vigtige årsager til, at det nye ikke bliver brugt, fremgår af kommentarer fra nogle af deltagerne i undersøgelsen: *Jeg 'har ikke fået tildelt en opgave indenfor området' eller 'Jeg har ikke haft tid til at bruge det'.*

Lederne følger ikke op på medarbejdernes efteruddannelse

En anden væsentlig årsag til, at ny viden ikke bliver brugt eller bliver brugt 'forkert' er, at der ikke bliver fulgt op på efteruddannelse, medarbejderne mangler bl.a. opbakning til at bruge det nye og til at bryde med gamle vaner og rutiner.

Selvom ledelsen i undersøgelsen karakteriseres som positive overfor uddannelse og ser det som en vigtig, strategisk ledelsesopgave, så oplever 2 ud af 3 af de adspurgte, at ledelsen 'slet ikke' eller kun 'i mindre grad' følger op på deres efteruddannelse.

Der er ikke en kultur for at anvende ny viden

Både i forhold til opfølgningen og i forhold til generelt at arbejde strategisk med ny viden, er der et stort forbedringspotentiale i organisationerne.

Næsten hver 4. svarer, 'slet ikke' eller 'i mindre grad' til spørgsmålet, om 'det der naturligt at bruge ny viden hos os'.

Kommentar fra en af deltagerne i undersøgelsen: *'Vi mangler meget ofte et implementerings- og fastholdelses- aspekt, når vi lukker ny viden ind i organisationen'.*

'Jeg ved, hvad jeg vil - og jeg går efter det' – mød kursisten anno 2017

En interessant profil dukker frem af svarerne: Kursisten, der selv styrer sit uddannelsesliv og som aktivt har bedt om at få uddannelsen frem for at være blevet 'udpeget' af fx ledelsen.

Kommentar fra en deltager i undersøgelsen: Kurset 'var på eget initiativ - min nærmeste leder er ikke bekendt med min deltagelse'.

3 ud af 5 angiver således, at de selv har opsøgt kurset – heraf flere mænd end kvinder. 'Han' udskiller sig fra de øvrige kursister ved fx at være mere bevidst om, hvorfor han skal på uddannelse og hvad han skal bruge det til – og han bruger det lærte i højere grad end de øvrige. Til gengæld modtager han mindre opfølgning fra sin ledelse!

Her findes således et spændende potentiale, både for den enkelte og for organisationen! At tage ansvar for egen læring behøver jo ikke at udelukke, at organisationen også viser interesse!

Og for de medarbejdere, som tænker, at det er længe siden, de har været på efteruddannelse, er det nok en god idé selv at være aktivt opsøgende!

Vil du vide mere

Hvis du vil vide mere om forhold som:

- Hvordan får du mere ud af 'kursuspengene'
- Hvor skal du fokusere indsatsen – før/under/efter kurset/uddannelsen
- Ledelsens holdning til uddannelse
- Hvor mange har søgt nyt job for at få mulighed for at anvende det, de har lært på et kursus/en uddannelse
- Deltagernes personlige erfaringer og anbefalinger

Du kan hente rapporten her: https://www.teglkamp.dk/Rapport_om_laering.pdf

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet.

Se mere på www.teglkamp.dk

4. Skal vi gå en tur? – sparring og refleksioner til fods!

Der er mange fordele ved at henlægge et sparringsmøde møde til det fri:

- Man samtaler og reflekterer så dejligt, når man går. Der er plads til pauser og eftertænkning.
- Tankerne har en tendens til at blive større og mere frie under åben himmel.
- At vi så også får rejst os fra stolen og får rørt os lidt er bare en positiv sideeffekt!



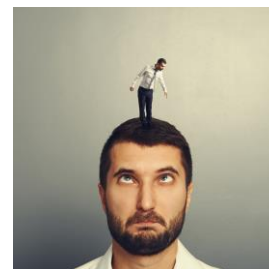
Hvor skal vi gå?

Skal vi gå omkring din arbejdsplads eller skal vi gå en tur i skovene omkring Hillerød, hvor jeg holder til? Det bestemmer du – jeg skal nok lægge ruten.

Læs mere her: https://www.tegkamp.dk/Walk_and_talk.pdf
eller kontakt Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk

5. Ledelseskonference: Lede opad – kan man det? Skal man det?

Et af tidens ledelsesmæssige paradigmer er ideen om, at du som leder skal "lede opad" (udover til siden, og nedad), men hvorfor skal du egentlig det? Og er der blot tale om fancy buzzwords, eller er det rent faktisk en anderledes måde at udøve ledelse på? Alt dette, og meget mere, vil der blive sat fokus på Ledelseskonferencen 'Led opad – kan man det? Skal man det?'



Jeg er blevet inviteret til at levere inspirerende og også gerne provokerende oplæg til en ledelseskonference, som Seminarer.dk holder den 11. december.

Formålet er at komme forskellige vinkler på ledelse med det formål at inspirere, udfordre og skabe dialog.

Læs mere her: <https://seminarer.dk/arrangementer/led-opad/>

6. Intelligente mennesker keder sig aldrig! - og andre korte refleksioner

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

Intelligente mennesker keder sig aldrig!

"Intelligente mennesker keder sig aldrig! I finder nok på noget", sagde min gamle farmor altid, når vi børn ville underholdes og hun ikke var til sinds at stå for den underholdning. Som regel

fandt vi jo på noget – en gang at gå ind i mine bedsteforældres soveværelse og hoppe i springmadrasserne indtil sengen gav efter! Om det var en særlig intelligent handling kan diskuteres, men vi havde en fest, så længe det varede.

I dag tænker jeg, at vi keder os alt for lidt! Vi planlægger vores kalender fra væg til væg både på arbejdet og i privatlivet. Vi tager os alt for sjældent tid til ikke at skulle noget – bare at sidde og stirre ud i luften – bare at være - uden noget andet formål end bare at være. Når jeg en gang imellem tager mig sådanne stunder, så får jeg faktisk nogle af mine bedste ideer og tanker – de kommer helt af sig selv, uden at jeg gør noget. Så på en måde havde min farmor ret, det er ikke kedeligt ikke at lave noget. Prøv det!



Jeg vil godt bidrage med yderligere en erfaring omkring det at kede sig. Med til at kede sig hører som regel også en fase eller en tilstand, hvor det faktisk ikke er spor rart at være og hvor det er svært at finde ro, hvor man er tilbøjelig til at kaste sig ud i noget for at bryde ked-somheden. Men kan man modstå sine umiddelbare impulser uden at kaste sig ud i gøremål, så vil belønningen oftest komme i form af ro og måske endda nogle interessante tanker. Jeg ved det af erfaring ☺

Gratis eller god service – hvad giver flest kunder?

Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg. Nedenfor får du et par smagsprøver:

Forestil dig, at du er slagter. En dag kommer der er mand ind i din butik og fortæller dig, at han så ofte er gået forbi butikken og har kigget på bøfferne i vinduet. Han fortæller, at de skal holde vejfest i weekenden og spørger, om ikke du vil levere kødet – gratis altså. Han forklarer, at der kommer rigtig mange til vejfesten, som jo kan være potentielle kunder i din slagterbutik. Så hvis du leverer noget godt kød, kan det jo være, at du får nogle nye kunder i butikken. Hvad svarer du?

Jeg tror ikke, at nogen kunne finde på at gå ind til en slagter og bede om gratis bøffer. Men jeg bliver relativt ofte spurgt, om jeg vil komme og holde gratis oplæg. Mit svar er nej, da jeg lever af at 'sælge bøffer', så hverken kan eller vil jeg forære dem væk.

Er det en dårlig taktik at sige nej tak til at levere gratis? Min personlige erfaring er, at gratis-ydelser ikke giver flere kunder i butikken. Til gengæld smider jeg gerne 'en ekstra bøf' oveni til mine gode kunder og fastholder de gode.

Hvad er jeres erfaring? Hvad giver flest kunder - gratis eller god service?

Bagerekspedienten der havde naturtalent for salg

"Er der nogen bestemte, I gerne vil have?" spurgte den unge ekspedient hos bageren.

"Jo, eeh ..." Vi kunne ikke rigtig få os selv til at sige, at vi gerne ville have de største af kagerne.

"Ved I hvad stykkerne har jo meget forskellige størrelse, I får de 2 største. Dem ville jeg selv have valgt," sagde ekspedienten. Og glade gik vi hjem med vores to store kager til søndags-



kaffen.

Enten har ekspedienten fået en god oplæring i salg eller også var hun et naturtalent. Hvis hun i løbet af dagen hele tiden giver kunderne de største af kagerne, så går alle kunderne hjem med en oplevelse af at have fået en særlig god service. Ingen føler sig snydt.

I virkeligheden skal der ofte ikke så meget til at give folk en god oplevelse i dagligdagen. Og så bliver man i øvrigt også selv glad over at gøre andre glade.

En lille fortsættelse på historien kom en uges tid efter. Jeg var inde i den samme bager, blev ekspederet af en anden, købte to kager. Ekspedienten tog de 2 nærmeste kager, som var nemmest for hende – og de var selvfølgelig meget forskellige i størrelsen. Det var lige ved at skabe en ægteskabelig krise. Så omtanke og god service er ikke en selvfølge.

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 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

7. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde



Har I glemt, hvordan det var at være mellemlider? Eller har I bare et ønske om at gøre det bedre? Så sæt et par timer af til et inspirationsmøde om ledelse af ledere.

I kan gøre en række helt konkrete ting, der kan spille jeres mellemlidere bedre. I kan samtidig også øge deres arbejdsglæde og deres robusthed. Var det noget at bruge et par timer på?

Kontakt for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk

8. 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.

Denne måneds artikel er valgt, fordi vi lige om lidt går ind i december måned og dermed også en masse traditioner omkring jul på arbejdspladsen.

3 skarpe omkring jul på arbejdspladsen

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



Så er december ved at være over os igen og dermed holder julen også sit indtog på de danske arbejdspladser. På nogle arbejdspladser fylder julen ikke så meget, mens andre arbejdspladser bruger december måned til at hygge igennem. Julen er også en ledelsessag. Hvis du ikke allerede har taget stilling, så er der en række spørgsmål du bør forholde dig til:

Er det i orden, der hygges igennem?

Vi skal ikke være kommet langt ind i december måned før de mest juleivrige medarbejdere har hængt julepynt op rundt omkring i virksomheden. På kontorerne står der tændte stearinlys, enkelte har sat mere eller mindre smagfulde lyskæder omkring deres arbejdsplads. Der står skåle rundt omkring med pebernødder og klementiner.

Nogle arbejdspladser har kalenderordning, hvor man skiftes til at trække en kalenderpakke til morgenkaffen. Andre lægger meget opfindsomhed i at være hinandens drillenisser i december måned.

Er det hyggeligt og sjovt og skaber fællesskab på arbejdspladsen, så er det godt.

Tager det overhånd og går det ud over arbejdsindsatsen, så er det for meget.

Som med så meget andet gælder det om at finde en passende balance. Og den balance skal du være med til at italesætte bl.a. ved at forventningsafstemme, at det er fint at der hygges lidt ekstra i december måned, så længe det ikke går ud over arbejdsopgaverne.

Hvad gør vi med julegaver til medarbejderne?

Mange arbejdspladser giver også deres medarbejder en julegave, det kan være alt fra en lille æske god chokolade til store gaver op til maksimumsgrænsen af, hvad man kan give uden at medarbejderne bliver beskattet.

Dem der har ansvaret for at købe firmaets julegaver gør sig ofte store anstrengelser og alligevel er der mange der bliver skuffet over julegaven. Derfor er der også mange der i dag vælger at lade medarbejderne selv vælge deres julegave – enten frit inden for en beløbsgrænse eller et valg mellem et antal muligheder. Enkelte virksomheder vælger at helt droppe julegaveriet og i stedet donere et beløb til ulandsbistand eller et andet velgørende formål.



I stedet for at fortsætte med at give julegaver, som vi altid har gjort, så tal med medarbejderne om, hvor meget julegaverne egentlig betyder, om det er den rigtige måde, I håndterer julegaverne på, om pengene kunne komme medarbejderne til gode på en anden og måske bedre måde.

Julefrokosten – business as usual eller skal vi gøre noget andet?

Julefrokosten er et helt kapitel for sig. I har formentlig allerede på nuværende tidspunkt fastlagt datoen for firmaets julefrokost og lavet alle aftaler. Hvis jeres arbejdsplads er ligesom arbejdspladser er flest, så synes de fleste, at julefrokost er noget, man skal holde fast i. Måske har jeres julefrokost overlevet i den form, den bliver holdt lige nu. I stedet for at fortsætte ud af det samme spor, så overvej at lav en lille evaluering af årets julefrokost et par uger efter, I har afholdt den, medens I stadig har den i frisk erindring. Hvordan var den egentlig? Hvad fungerede godt og hvad fungerede ikke? Skulle vi holde vores julefrokost på en helt anden måde næste år?

Ikke for at være juleslukker

Ovenstående 3 skarpe spørgsmål er ikke for at ødelægge den hyggelige stemning og være en juleslukker. Men nogen gange oplever man bare, at man fortsætter bevidstløst ud af det samme spor, uden at få den gode effekt ud af det, som oprindeligt var meningen med det hele. Derfor denne opfordring til at forholde jer til, hvor meget eller hvor lidt julen skal fylde på jeres arbejdsplads.

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

9. Kører din karriere på skinner?

Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

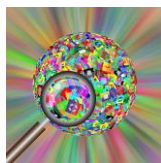
Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.



Læs mere her: <http://www.teglkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

10. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af oktober måned 2017:



- 1) Når man laver en fejllansættelse
- 2) 6. dødsynd: Magelighed i ledergruppen
- 3) Når teamet ikke fungerer
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) Om at stå på sin ret – Og andre korte refleksioner

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