

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2015
12. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Vi lægger i dette nyhedsbrev ud med 6. artikel i artikelsekserien om ledergruppens 7 dødssynder. I dette nummer handler det om at være magelig i ledergruppen – at have sat sig dybt i lænestolen og hvile så meget på laurbærerne, at det går ud over virksomhedens resultater.

Tak til alle jer, der deltog i undersøgelsen om ledergruppens størrelse. Vi bringer her et kort uddrag af nogle af de centrale resultater fra undersøgelsen.

Kommunikation er en ledelsesdisciplin på lige fod med at kunne lægge strategier og eksekvere. Læs hvordan du undgår de mest almindelige faldgruber i ledelseskommunikationen.

Vi kan også byde velkommen til Annette Siewert Lindgreen, adm. Direktør i Plougmann & Vigtoft. Annette svarer på 5 skarpe til en leder.

Månedens udvalgte blog-indlæg fra min blog er: Masterclass – inspiration fra musikkens verden. Min blog er i øvrigt nomineret til *Blogprisen 2015 i kategorien ledelse*.



Endelig vil jeg gerne slå et slag for ydelsen: *5 trin til at optimere ledergruppens beslutninger*. Med en 5-trins plan kommer I til at arbejde med at effektivisere jeres møder, jeres beslutningsprocesser og med at træffe bedre og mere eksekverbare beslutninger.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. 6. dødssynd: Magelighed i ledergruppen
2. 5 trin til at optimere ledergruppens beslutninger
3. Størrelsen betyder noget! – når det gælder ledergrupper
4. Faldgruber i ledelseskommunikationen
5. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn
6. 5 skarpe til en leder
7. Karriereudvikling – personlig coaching
8. Susannes Blog – Masterclass – inspiration fra musikkens verden
9. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
10. De 5 mest læste artikler i august måned

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

1. 6. dødssynd: Magelighed i ledergruppen

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



Dette er den 5. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. 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.

Hvis en virksomhed skal lave gode resultater, skal der præsteres på alle niveauer. Det gælder selvfølgelig også i ledergruppen. At tro, at man kan læne sig tilbage og slappe af, når man har lavet et godt resultat er en dødssynd. For det kan ikke bare være svært at komme op af lænestolen og i gang igen, det kan også hurtigt blive for sent.

I sin helt grundlæggende betydning, handler ordet magelig om at gøre sig det behageligt. Det vil sige, at tage udgangspunkt i, hvad der er rart og bekvemt for en selv.

Hvordan kommer mageligheden til udtryk?

En ledergruppes magelighed kan komme til udtryk på flere forskellige måder:

Det går jo meget godt

Det kan sagtens være, at ledergruppen rent faktisk har leveret gode resultater og stadigvæk gør det. Men de er begyndt at læne sig lidt tilbage og bekræfte hinanden i, at det går jo meget godt, så man skal også kunne tillade sig at hvile på laurbærerne. Problemet er, at man bliver i lænestolen – at ledergruppen simpelthen går i stå.

Man har sjældent overarbejde

Det er sjældent at ledelsesarbejde kan holdes inden for en 37 timers arbejdsuge. Der vil i hvert tilfælde i perioder være væsentlig længere arbejdsdage. Men i de magelige ledergrupper, er det sjældent at man ser lys på ledelsesgangen om aftenen.

Man vælger de nemme løsninger

Hvis vi taler om, at en ledergruppe er magelig, så vil vi ofte se en ledergruppe, der hygger sig med hinanden, som vælger de nemme løsninger frem for de rigtige løsninger, hvis de dermed kan undgå for meget besvær, konflikter og støj i organisationen.

Man undlader at udfordre hinanden

Gode ledergrupper er ikke altid enige. De udfordrer hinanden ikke for at ramme hinanden personligt, men med det formål at udfordre hinandens mindset, for at bedre løsninger og resultater. Men når ledergruppen er gået hen og blevet magelig, så udfordre man ikke hinanden mere. Det kunne nemlig gå hen og blive besværligt og måske give mere arbejde.

Man afholder få møder i ledergruppen

Mødefrekvensen i ledergruppen er over årene blevet reduceret betragteligt. Man oplevede at det hele kørte, og at der egentlig ikke var så meget at tale om på ledermøderne, så hvorfor spille tid på at mødes så tit. Den tid kunne jo godt bruges til noget andet. Det er imidlertid



altid et faresignal, når man oplever, at man ikke har så meget at tale om. Det kan være et udtryk for, at man er gået i stå og er forstønet i rutiner.

Der bliver ikke sat noget nyt i gang

Der går langt tid imellem at ledergruppen sætter nogle nye initiativer i gang. Lederne er hurtige til at overbevise hinanden om, at der ikke er grund til at ændre på noget, der kører godt. Det har en vis sandhed, men kan altså også gå hen og blive en sovepude. Hvis der igangsættes noget nyt, er det som regel efter kraftig pres for de mest ambitiøse af medarbejderne.

Hvad er konsekvensen, når ledergruppen er blevet magelig?

Der er en grund til, at magelighed er kommet med blandt de 7 dødssynder for ledergrupper. Magelighed kan nemlig have ret katastrofale konsekvenser for ledergruppen eksempelvis:

Virksomheden bliver overhalet af konkurrenterne

Jeg har oplevet en ledergruppe, der havde en lang stribe gode resultater bag sig. Problemet var, at de talte om deres succeser, som om de var aktuelle, men realiteten var, at de lå adskillige år tilbage. De havde godt og grundt hvilet på laurbærerne og undladt at udvikle virksomheden. En ny bestyrelse kunne konstatere, at virksomheden var ved at blive overhalet inden om af konkurrerende virksomheder med nye innovative produkter. Skulle virksomheden overleve, var det absolut ved at være sidste udkald. Bestyrelsen valgte derfor at skifte en del af ledelsen ud. Så udover at ledergruppens magelighed havde konsekvenser for virksomhedens resultater og truede dens overlevelse på længere sigt, kom det også til at få en konsekvens for den direktør, der havde stået i spidsen – han blev afskediget. En del af de øvrige ledere i ledergruppen blev rykket et niveau ned.

Muligheden for genopretning forspildes

Det er ikke altid, at man kan indhente den tid man har spildt på at gøre ingenting eller meget lidt. Nogle gange er det for sent og skaden er uoprettelig.

Ambitiøse medarbejdere forlader virksomheden

Ambitiøse medarbejdere giver ikke arbejde for uambitiøse ledere. Ambitiøse medarbejdere har lyst til udfordringer og til at lave gode resultater. De bliver frustrerede og utålmodige, hvis de gang på gang oplever, at deres initiativer bliver stoppet af en magelig ledelse, der ikke selv vil tage arbejdshandskerne på og gå ind i ambitiøse projekter, der flytter noget for virksomheden. Ambitiøse medarbejdere vil forlade virksomheden som en konsekvens af en magelig og uambitiøs ledelse. Virksomheden kan ret hurtigt blive affolket for de dygtige medarbejdere, for ofte trækker de kollegaerne med til de nye virksomheder.

Medarbejdernes arbejdstempo går ned

Mange ledergrupper er sig ikke bevidst, at de er et forbillede – på godt og ondt – for medarbejderne. Så hvis ledergruppen har sænket ambitionerne og tempoet og ikke stiller så store krav til sig selv, så er der stor risiko for, at det smitter af på medarbejderne. Medarbejderne bliver også magelige og har mere fokus på at goder og rettigheder end at levere et stykke arbejde.

Hvordan undgår man magelighed?

Magelighed i ledergruppen er heldigvis en af de dødssynder, der er nemmest at forebygge. Man kan eksempelvis:



Foretage udskiftninger i ledergruppen

En plads i en ledergruppe bør altid opfattes som en plads til låns. Man sidder der kun så længe, det giver mening for virksomheden og man kan gøre gavn. Det er selvfølgelig lidt drastisk,

men hver eneste år bør man tage op til overvejelse, om det er de rigtige der sidder i ledergruppen og agerer på det. Det skulle nok forebygge magelighed.

Man flytter sig

Der er jo ingen der siger, at man skal vente til at andre prikker en på skulderen. Hvis man oplever, at man selv er gået lidt metaltræt og ofte vælger de nemme løsninger frem for de rigtige, så kan det være en god idé at flytte sig. Det kan være til et job uden for virksomheden eller til et andet job i virksomheden.

Bevare nysgerrigheden

Er der noget der er vigtigt og forebyggende ofr magelighed, så er det at være nysgerrig – at man ser udad, lader sig inspirere, netværker, hyrer dygtige medarbejdere med den nyeste viden og er villig til at lytte og lade sig inspirere.

Udfordre hinanden

Gør det til en god vane at udfordre hinanden i ledergruppen. Udfordrer hinanden på løsninger og på vanetænkningen.

Stil forventninger til ledergruppen

I de virksomheder, hvor der er en bestyrelsen, er det i høj grad bestyrelsens ansvar at være meget tydelig i sine forventninger til ledergruppen og stille krav til dem. Oplever bestyrelsen, at ledergruppen er faldet hen i magelighed, så bør den reagere og i første omgang udfordre dem på deres magelighed.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. At læne sig tilbage og hvile på laurbærerne kan være dødssynd, hvis man bliver så magelig at man aldrig rigtig kommer i gang igen.
2. Magelighed i ledergruppen kan komme til udtryk på flere forskellige måder, eksempelvis:
 - Man er ikke dem, der har lange arbejdsdage
 - Man vælger de nemme løsninger fremfor de rigtige
 - Man udfordrer ikke hinanden
 - Der afholdes få møder i ledergruppen
 - Der bliver ikke sat noget ny i gang.
3. Det er ikke uden konsekvenser, hvis ledergruppen er gået hen og blevet magelig. De mest almindelige konsekvenser ved ledergruppens magelighed er:
 - Virksomheden bliver overhalet af konkurrenterne
 - Mulighed for genopretning forspildes
 - Ambitiøse medarbejdere forlader virksomheden
 - Medarbejdernes arbejdstempo går ned.
4. Magelighed er måske den nemmeste af dødssynderne at forebygge. Det handler primært om at bevare nysgerrigheden og lade sig inspirere. Man kan gære meget selv i ledergruppen, ved at gøre det til en god vane, at man udfordrer hinanden på løsninger og på vanetænkning. Derudover handler det også om at der er formuleret nogle klare forventninger til ledergruppen og til ledergruppearbejdet og at disse forventninger følges op.

Læs om de øvrige dødssynder

1. dødssynd: Kampen for egne interesser
2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen
3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen
4. dødssynd: At lurepasse i ledergruppen
5. dødssynd: Ligegyldighed i ledergruppen er blevet bragt i tidligere nyhedsbreve.

I næste nummer af nyhedsbrev om ledelse, kan du læse om den 7. og sidste dødssynd for ledergrupper:

7. dødssynd: Konfliktskyhed

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 nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

2. 5 trin til at optimere ledergruppens beslutninger

En af ledergruppens vigtigste opgaver er at træffe og eksekvere beslutninger. Men der er mange faldgruber undervejs.

Med en 5-trinsplan kommer I til at arbejde med at effektivisere jeres møder, jeres beslutningsprocesser og med at træffe bedre og mere eksekverbare beslutninger.



Teglkamp & Co. lancerer en ny ydelse som baserer sig på mange års erfaring med arbejde med ledergrupper og helt ny indhentet inspiration.

Hent brochure her: http://www.tegkamp.dk/5%20trin_til_optimering_af_beslutninger.pdf

3. Størrelsen betyder noget! - når det gælder ledergrupper

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



Der var på et tidspunkt et slogan i forskellige græsrodsbevægelser, der hed noget i retning af: "Småt er godt – stort er noget lort." Noget tyder på, at dette slogan også kunne have en vis bæring på ledergruppen størrelse. Det viser resultatet af min seneste undersøgelse. 244 ledere har deltaget i undersøgelsen om ledergruppens størrelse.

Small is beautiful

Hos deltagerne i undersøgelsen er der ingen tvivl. Antallet af medlemmer i den optimale ledergruppe ligger i området mellem 3-7 medlemmer. Det stemmer meget godt overens med mine erfaringer. Der er selvfølgelig mange forskellige elementer, der spiller ind i forhold til om ledergrupper er velfungerende eller ej. Undersøgelsen bekræfter imidlertid min erfaring med, at ledergrupper som regel bliver om ikke dårligt fungerende så i mange tilfælde mindre effektive, når man kommer op på størrelser med flere end 7 medlemmer.



Særligt de dårligt fungerende ledergrupper lægger vægt på at blive færre. Det kan handle om, at man tror, at det bliver nemmere, hvis man er færre i ledergruppen. Men at ændre på ledergruppens størrelse er sjældent løsningen, der i sig selv løser de helt grundlæggende problemer omkring en ledergruppe. Ofte handler det om dårlig ledelse af ledergruppen, konfliktskyhed, manglende kompetencer, forskellige holdninger til strategien. At reducere størrelsen kan selvfølgelig gøre nogle ting nemmere, men man risikerer også at de grundlæggende udfordringer stadig findes i ledergruppen.

Mindre ledergrupper opleves mere velfungerende

Ledergruppen er på mange måder omdrejningspunktet for virksomheden. Det er her linjerne lægges og de store beslutninger træffes. Derfor har det stor betydning både for medarbejderne og ikke mindst for virksomhedens resultater, at ledergruppen er velfungerende. Kun 4 ud af 10 deltagere i undersøgelsen karakteriserer deres ledergruppe som god eller særdeles velfungerende.

Undersøgelsen viser en klar tendens mod at jo mindre ledergruppen er, desto større chance er der for, at den opleves som velfungerende af deltagerne. Godt halvdelen af de ledergrupper der består af 2-3 medlemmer oplever sig selv som velfungerende mod kun hver 3. af de ledergrupper, der har flere end 9 medlemmer.

I det offentlige er ledergrupperne markant større end i det private

Undersøgelsen viser markant forskel på størrelsen af ledergrupperne i henholdsvis offentlige og private virksomheder. Eksempelvis sidder hver 3. af undersøgelsens offentligt ansatte i ledergrupper med 9 eller flere medlemmer. Tilsvarende er der kun godt hver 10. af de privatansatte, der sidder i så store ledergrupper.

Det er interessant, at der er denne forskel på størrelsen af offentlige og private ledergrupper. Min hypotese er, at der i det offentlige er tradition for mere demokratiske processer, hvor flere skal høres og have indflydelse. Det smitter af på ledergruppens størrelse, hvor man hellere tager for mange end for få med. Når undersøgelsen samtidig viser, at en stor andel af de offentlige ledere peger på mindre ledergrupper som det optimale, kan det give et fingerpeg om, at vi måske i fremtiden kommer til at se ledergrupper med færre medlemmer i de offentlige organisationer.

Hent hele rapporten her: http://www.tegkamp.dk/Ledergruppen_stoerrelse_resultat.pdf

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 nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

4. Faldgruber i ledelseskommunikationen

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

Artiklen har været bragt i magasinet Management Insight #3 2015, udgivet af Ingeniøren.



Kommunikation er en ledelsesdisciplin på lige fod med at kunne lægge strategier og eksekvere. Hvad nytter de fine visioner og strategier, hvis ikke lederen formår at få budskabet ud over rampen, så medarbejderne forstår det og får lyst til at slå følgeskab på vejen frem mod visionen?

Ledere kan blive bedre kommunikatører alene ved at undgå de mest almindelige faldgruber i ledelseskommunikationen:

Ingen kommunikation

Det værste er næsten, hvis lederen ikke kommunikerer. Jo mindre kommunikation desto mere overlades til medarbejdernes fantasi. Det kan føre vidt omkring. Manglende kommunikation skaber grobund for usikkerhed og rygtedannelse. Medarbejdere har brug for feedback og at få relevante informationer i forhold til deres arbejde. Medarbejdere har brug for at være i dialog med deres leder.

Strudsekommunikation

Når ledere stikker hovedet i busken og lader som ingenting, kalder jeg det strudsekommunikation. Glem alt om, at det nok går over af sig selv. Det gør det ikke! Er der behov for at kommunikere, så gør det!



Ukoordineret kommunikation

Kommunikation omkring vigtige spørgsmål skal komme koordineret fra ledergruppen. Medarbejdere bør ikke høre vigtige informationer, der vedrører dem fra andre end deres egen chef. Det giver ikke plusser til lederen, ligesom lederen også mister kontrollen over informationen, når han overlader det til andre.

Utroværdig kommunikation

Troværdighed er en af lederens vigtigste kort. Uden troværdig kommunikation ingen troværdighed. Er en leder først en gang blevet grebet i utroværdig kommunikation, kan det være meget svært at komme tilbage igen. I lang tid fremover vil omverdenen sidde med en usikkerhed på, om man nu kan regne med det, som lederen siger. Lederen må hellere sige, at hun ikke ved det eller ikke kan sige noget om det lige nu end at stikke en plade.

Uklare budskaber

Nogle gange forsøger ledere bevidst at komme med uklare meldinger. Det kan der være mange grunde til, f.eks. at man ikke ønsker at sandheden eller konsekvenserne skal komme frem eller at man ikke selv er helt afklaret. Uklare budskaber er imidlertid sjældent en klog strategi. Uklare budskaber vil altid skabe forvirring og man risikerer, at de bliver opfattet meget forskelligt. En bevidst strategi med uklar kommunikation vil som regel blive opdaget. Det er langt mere reelt at sige, at det kan man eller vil man ikke udtale sig om lige nu.

Ledelsen glemmer at tage afsæt i modtageren

Når lederen introducerer en forandring eller et nyt projekt, har han ofte arbejdet med emnet gennem længere tid. For medarbejderne er det hele nyt. Hvis ikke lederen erkender, at han er et andet sted end medarbejderne, kan han let rende ind i modstand mod forandringen eller projektet. For at forstå, hvor modtageren er i processen er det vigtigt at gå i dialog, spørge, lytte og involvere.

Illoyal kommunikation

Ledergruppens medlemmer skal kommunikere loyalt i forhold til de beslutninger, der er blevet truffet. Jeg har oplevet ledere, der når de er kommet tilbage i afdelingen, har de fortalt medarbejderne, hvilken tåbelig beslutning, der er blevet truffet i ledergruppen. Det kan godt være, at det her og nu giver en umiddelbar bonus i form af, at medarbejderne rykker sammen om lederen. Men det er i høj grad egnet til at skabe splid afdelingerne imellem. Illoyal kommunikation er absolut no-go.

Envejskommunikation

Når ledere holder de store fællesmøder, er der sjældent nogen spørgsmål fra forsamlingen. Lederen kan let gå derfra med en følelse af, at det gik da meget godt. Men det er langt fra sikkert. Hvis ikke der følges op med mulighed for dialog i mindre grupper, får lederen måske aldrig kvalificeret feedback på informationen og måske ikke opfanget vigtige signaler.

Indholdsløs kommunikation

Nogle ledere stiller sig op og taler længe uden egentlig at sige ret meget. Talen er fyldt med floskler og er i det hele taget ret indholdsløs. Det gælder for ledere som for alle andre – hvis ikke du har noget relevant at sige, så lad være!

Ledere har brug for feedback og for at blive udfordret for at kunne bedrive god ledelse og skabe resultater. Hvis du ryger i en eller flere af ovenfor nævnte kommunikationsfaldgruber risikerer du, at medarbejderne bliver forvirrede eller utrygge og derfor afholder sig fra at give dig feedback.

Du bliver ikke en kommunikationseksperter ved at undgå de værste faldgruber, men det er altid en god start at gå uden om de største spinatbede.

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 nyeste udkom i 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.teglkamp.dk

5. 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

6. 5 skarpe til en leder

Annette Siewert Lindgreen: Jeg er uddannet reg. revisor, HD(R) og har siden 2013 været adm. direktør i Plougmann & Vingtoft som rådgiver virksomheder i alle størrelser og universiteter om rettigheder som patenter, varemærker og designs (Intellectual Property Rights, IPR), herunder strategier om brug af rettigheder der øger virksomheders konkurrencekraft. I min bagage har jeg bl.a. over 20 års erfaring fra IPR-branchen, senest i rollen som økonomidirektør hvor jeg gennemførte syv fusioner og stod i spidsen for en ambitiøs vækststrategi. Jeg er fraskilt og bor sammen med den ene af mine to voksne børn. I min fritid elsker jeg at udforske fjerne dele af verden, gerne i kombination med sport og så dyrker jeg min kreative åre i forskellige kunstarter.

1. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Det at få skabt en kulturforandring i virksomheden som en naturlig del af en turnaround i retning af en kultur hvor man tør tænke ud af boksen, være kreativ og afprøve nye muligheder der kan skabe vækst og innovation og øge arbejdsglæden blandt medarbejderne. Dét er noget af en udfordring i en konservativ og ofte mandsdomineret branche med tendens til sådan-plejer-vi-jo-at-gøre mentalitet hvor det at motivere og skabe engagement ikke tidligere har været øverst på agendaen.



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

Jeg søger ofte inspiration i sportens verden og fascineres af hvordan eliteudøvere som fx stjerne-fodboldspillere lærer at arbejde i teams: En Ronaldo kan jo være nok så dygtig til at score, men hvis resten af holdet ikke arbejder med og sammen, så scorer også han for sjældent. Det samme gør sig gældende for et lederteam. Mit mantra om aldrig at se noget som en begrænsning kombineret med en fast tro på og stålsat vilje til at 'alt' kan lade sig gøre, er også konstant med til at udvikle mig som leder for det tvinger mig til at afsøge nye muligheder/prøve at gøre ting på en ny måde når jeg møder modstand.

3. Hvad er de største faldgruber for en leder?

Det er ikke at kommunikere og ikke at uddelegere til medarbejderne/give dem ansvar. Hvis man tror at ledelse handler om at gøre alting selv, eller om at holde på viden i den tro at viden er magt, så får man ikke sin organisation til at løbe med sig og tage ejerskab for nødvendige opgaver og forandringer.



4. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Krisen og den efterfølgende recession har lært mig at en af de største udfordringer for en leder er at når det går dårligt – i virksomheden eller i samfundet, eller begge steder – skal man kunne kæmpe på flere fronter på én gang. Samtidig med at arbejde benhårdt med meget konkrete udfordringer omkring de økonomiske resultater, skal man kunne håndtere de menneskelige sider af krisen. I en tid hvor humøret når nulpunktet, og alle medier konstant taler om nedgang, skal man formå at skabe gejst, drive og tro på fremtiden blandt medarbejderne.

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

Man skal lære sig selv at kende rigtigt godt, bevare sig selv og sin integritet og kende sine begrænsninger og hele tiden udforske og udvikle sine evner. Finde ud af hvad man ikke er så god til så man kan arbejde med det og lære at de knubs man får undervejs for man lærer mest af sine fejl og udfordringer, også inden for ledelse. For mig er det vigtigt at man altid behandler alle med respekt og på den gode måde og søger at forstå hvad der ligger bag en given handling eller adfærd for det er ofte nøglen til at arbejde med at flytte menneskers indstilling i positiv retning. Og så skal man vide at man ikke kommer sovende til noget: det kræver en stor portion vilje og ikke mindst indsats at blive en god leder.

7. Karriereudvikling – personlig coaching

Vil du gerne skifte job, finde ud af, om du sidder i det rigtige job, udvikle dig i dit nuværende job, få en god start i dit nye job? Trænger du til at få rusten banket af i forhold til jobsøgning? Vil du gerne øge dine muligheder for at træffe det rigtige valg? Så kan det være en rigtig god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.



Enkelttimer

Du kan vælge karriererådgivning på timebasis, hvis du har en helt konkret problemstilling du gerne vil have coaching på. Det kan være, at du kun har brug for en enkelt time eller to.

Et karriereudviklings forløb

Du har også mulighed for at indgå i et på forhånd tilrettelagt karriereudviklingsforløb. Normalt strækker et forløb sig over 4 gange og varer i alt 5 timer. Mellem hvert møde vil der være en form for hjemmearbejde. Forløbet tilrettelægges efter dit behov.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller kontakt os på mail info@tegkamp.dk eller på tlf.: 4822 1141.

8. 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.

Min blog er blevet **nomineret til Blogprisen 2015 i kategorien Bedste blog om ledelse**. Vinderen vælges af læserne. Så hvis du synes, at min blog fortjener at vinde, vil jeg sætte pris på, om du giver den din stemme. Du kan stemme her:

<http://www.blogprisen2015.dk/bedste-blog-om-ledelse>



På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Masterclass – inspiration fra musikkens verden

I min sommerferie var jeg så heldig ved et tilfælde at komme til at overvære en opera masterclass, hvor unge konservatoriestuderende havde valgt at bruge en del af deres sommerferie og penge på at blive bedre. De blev undervist af virkelige kapaciteter inden for operaverdenen – deraf Masterclass. Det var interessant at overvære - også ud fra et feedbackperspektiv.

Deltagerne optrådte på skift og fik kritik undervejs i deres optræden. Det var en meget direkte kritik, hvor der ikke blev pakket noget ind. Men kritikken blev givet med hjertet og udelukkende med det ene formål at gøre sangerne bedre. Det var tydeligt at se, at kritikken gjorde indtryk på deltagerne og at det indimellem gjorde lidt ondt, men langt de fleste lyttede opmærksomt og tog den konstruktive kritik til sig. Når de igen skulle prøve, kunne man tydeligt høre, at når de tog feedbacken til sig, gav det et kvalitetsmæssigt løft til deres sang. Man kan sige at deltagerne havde indgået en form for kontrakt om at få feedback med det ene formål at gøre dem til bedre sangere.



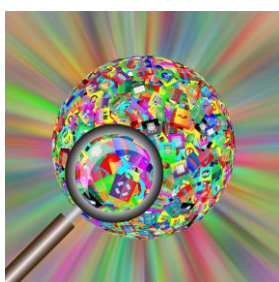
De øvrige deltagerne overhørte kritikken og man kunne se, at de også lærte af den kritik, som deres kollegaer fik.

En masterclass er typisk noget, man bruger inden for kunsten og musikkens verden, men som med så meget andet, kan vi godt hente inspiration og bringe det ind i virksomheder og organisationer og på samme måde indgå kontrakter – gensidige aftaler - om at give og få systematisk feedback – feedback som er givet med hjertet, som er direkte, konstruktiv og med det ene formål at gøre modtagerne bedre. Måske skulle man lave en form for masterclasses på forskellige områder. Man kunne f.eks. forestille sig en masterclass på ledelse, en masterclass på kommunikation, en masterclass på at ansætte medarbejdere – ja i virkeligheden masterclasses

på et hvilken som helst emne, hvor man gerne vil have at ledere og medarbejdere bliver bedre. Som master kunne man vælge organisationens egne bedste ledere eller specialister, som nyder respekt blandt de øvrige eller man kan finde nogle masters udefra og invitere dem ind.

Hermed inspiration givet videre!

9. 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 2.400 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Hjælp, min chef forlader mig
- Masterclass - inspiration fra musikkens verden
- Hvad nu hvis det var dronningen?
- Pling - pling! - Cyberspace kalder

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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

10. De 5 mest læste artikler i august måned

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



- 1) 5. dødsynd: Ligegyldighed over for ledergruppen
- 2) Ny leder i egen organisation
- 3) Kan du lede ledere?
- 4) Interview med Jesper Rønnow Simonsen, direktør i SKAT
- 5) Ros, anerkendelse og feedback

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