

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

1. Om at være eller ikke være illoyal
2. Internationale kompetencer – kan de komme i spil? Deltag i ny undersøgelse
3. Riv siloerne ned!
4. Bliver oplæg til mål belønnet - eller er det kun selve målet, der tæller?
5. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
6. God ledelse i den rigtige dosering – og andre korte refleksioner
7. Guld fra arkivet – Ledelse kan kun udøves en vej – nedad!
8. De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

1. Om at være eller ikke være illoyal

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



Illoyalitet er ikke noget, man kommer til. Illoyalitet er en bevidst handling, hvor man undsiger en eller flere af sine kollegaer. Det illoyale ligger i, at man ikke gør det med åben pande over for kollegaerne, men gør det i det skjulte. Det kommer derfor ofte som en overraskelse og nogen gange som et chok, når man opdager, at man har været udsat for illoyalitet fra en, man stolede på. Det er netop det, at man kan stole på hinanden, som er fuldstændigt afgørende for et godt arbejdsmiljø.

Hvornår er man ikke illoyal?

Nu er det ikke altid, at man er illoyal, selvom man er blevet beskyldt for det. Man er f.eks. ikke illoyal bare fordi man ikke er af samme mening og giver udtryk for det. Man er heller ikke illoyal, hvis man går højere op i systemet, hvis ens chef eller kollegaer bevidst og mod bedre vidende er på vej til at træffe beslutninger, der kan skade firmaet eller som er deciderede ulovlige.



Hvornår er man illoyal?

Illoyalitet kan have mange udtryk, eksempelvis:

Når man går uden om systemet

Nogle gange kan man ikke nå til fælles enighed og så er det lederen for bordenden, der træffer den endelige beslutning. Forventningen må være, at alle arbejder loyalt for den trufne beslut-

ning ellers må man gøre sin stilling op og flytte sig, hvis ikke man kan eller vil stå inde for beslutningen.

Når man taler bag om ryggen

Det er illoyalt at tale bag ryggen om sine kollegaer. Det er selvfølgelig værre, hvis det man siger om kollegerne er usandt, men det kan også være illoyalt at fortælle sandheden.

Når man løber fra det fælles ansvar

En ledergruppe skal stå sammen omkring væsentlige beslutninger. Det er ikke ualmindeligt, at man kan høre ledere tilbage i egen afdeling referere til at "de" traf den beslutning, hvor det loyale havde været at sige "vi" eller "ledergruppen" har besluttet at ...

Det er i orden at være uenig i en truffen beslutning og det kan også være i orden at fortælle, at der har været forskellige holdninger til beslutningen, men når ledergruppen har besluttet, så må man som leder bakke op om beslutningen.

Konsekvensen af illoyalitet

Det er ikke altid, at illoyalitet bliver opdaget med det samme. Men når det afsløres, at en kollega har været illoyal måske gennem længere tid, så bliver vreden som regel stor. Mange ting kan tilgives, men illoyalitet bliver sjældent tilgivet. En illoyal handling vil komme til at påvirke samarbejdet og tilliden i årevis bagefter.

Hvordan håndterer man illoyalitet?

Når først en leder eller en medarbejder har optrådt illoyalt, så er skaden sket og det kan blive meget svært grænsende til det umulige at genoprette tilliden. Der bør være kontant afregning over for illoyal adfærd. Det vil sige, at illoyal adfærd bør udløse en fyreseddel. Der er ingen formildende omstændigheder.

Forebyggelse af illoyalitet

Man kan forebygge illoyalitet på forskellig vis. For det første er det vigtigt at gøre en del ud af ansættelsen til ledige stillinger. Her bliver dybdegående samtaler, måske tests og ikke mindst referencer særdeles vigtige.

Derudover er arbejdet med at skabe trygge rammer, åben kommunikation og gensidig tillid til hinanden nok den bedste form for forebyggelse af illoyalitet. Den enkelte chef har en helt central opgave i at skabe det frugtbare samarbejde og gode klima i afdelingen.

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.teglkamp.dk

2. Internationale kompetencer - kan de komme i spil på de danske arbejdspladser? - Deltag i ny undersøgelse

Så har jeg brug for jeres hjælp til at komme et spadestik dybere i forhold til, hvor let eller hvor svært det er at integrere internationale kompetencer på danske arbejdspladser.



Hvad enten du er leder, medarbejder, arbejder inden for HR eller er hjemvendt dansker håber jeg, at du vil bidrage med dine erfaringer fra arbejdsmarkedet og deltage i min undersøgelse.

Mange virksomheder har svært ved at tiltrække medarbejdere med internationale kompetencer. Samtidig oplever danskere, der vender hjem efter en karriere i udlandet, at det kan være utroligt svært at få job. Kan begge dele være sandt?

Du kan deltage i undersøgelsen her:

https://response.questback.com/teglkampco/internationale_erfaringer

3. Riv siloerne ned! – 2 angrebsstrategier

Kom til åbent inspirationsmøde den 4. oktober

Susanne Teglkamp og Mette Dahl Juelner udfordrer silotænkning, og inviterer dig inden for til en spændende, relevant og udfordrende formiddag.

Du får anvist nogle konkrete veje til hvordan I kan nedbryde siloer og du kommer hjem med nye værktøjer til at styrke det tværfaglige arbejde. Vi sætter fokus på: Ledelse og kommunikation, ledergruppens virke og virksomhedens fælles grundfortælling og DNA.



Læs mere her:

https://www.teglkamp.dk/Riv_siloer_ned_invitation.htm

Tilmelding via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/riv-siloerne-ned>

4. Bliver oplæg til mål belønnet - eller er det kun selve målet, der tæller?

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



En dag blev Michael pludseligt og uventet fyret. "Du har ikke opnået dine mål", sagde chefen. "Du har tilsyneladende ikke lavet ret meget".

Det var noget af et chok for Michael, som faktisk oplevede, at han havde haft ret så travlt- og han konkluderede netop, at han var blevet fyret for at lave oplæg til og være hjælpsom overfor andre frem for selv at være målscorer.

Det var en bitter pille at sluge, at få at vide, at man ikke lever op til forventningerne/ens målsætninger, når man har hjulpet næsten alle andre i ens afdeling med at leve op til deres. Det er ikke første gang jeg er stødt ind i, at det ikke altid betaler sig at være hjælpsom - og at det at hjælpe andre med deres opgaver ikke belønnes i samme grad som at nå i mål med egne.

Dette skriv giver et par tips til, hvordan man kan arbejde på at holde en god balance mellem det målrettede og det hjælpsomme.

Fodboldterminologien er til ære for Michael, som er en meget entusiastisk fodboldfan☺

Fyret for manglende scoringer

"Jeg har været dum. Jeg har hjulpet de andre til at opnå deres mål i stedet for at pleje mine egne interesser" "Det vil ikke ske igen!"

Michael var selvfølgelig bitter, men han var faktisk enig i, at han i længe ikke havde overholdt egne opgavemål, men som han sagde, "jeg var faktisk i tvivl, om de stadig var relevante": "Vi har haft så mange lederskift og det er endda meget længe siden, jeg har haft noget der minder op en samtale med min nærmeste leder, så jeg har i løbet af året valgt at hjælpe mine kolleger med deres problemer, der hvor vi har været sikre på, at det gjorde gavn. Jeg har glade kolleger og mine kolleger har glade kunder. Tæller det ikke for noget?"



Men intet af det var særligt målbart og da der skulle fyres en person, blev det Michael og ikke en af de kolleger, som det var lykkedes af egen drift at holde fast i deres egne mål.

Står hjælpsomhed for fald?

Selvfølgelig er dette en historie om dårlig ledelse, som lod en medarbejder 'sejle', eller som en af Michaels kolleger sagde "man kan ikke styre en afdeling ud fra et regneark - du burde få kredit for at hjælpe dine kolleger...".

... Og selvfølgelig skulle Michael have holdt fast i og arbejdet mod egne mål. Vi lever i en effektiv verden, hvor meget måles og vejes og hvor det er vigtigt at være træfsikker og at kunne levere varen.

Så langt så godt - men er det med til at gøre os mindre hjælpsomme?

Det er der en risiko for, hvis vi ikke også værdsætter dem, der lægger op til de andre - og jeg må sige, at det ikke er tit, jeg hører om folk, der belønnes for den spontane hjælpsomhed, som træder udenfor jobbeskrivelsen. Måske omtales det pænt, så længe personen også leverer egne mål - men det er ikke det, der i sidste ende belønnes. Det er de konkrete resultater!

Om at 'kæmpe for holdet' - og blive værdsat for det

Lad os atter vende os mod fodboldens verden, hvor de opererer med "at kæmpe for holdet". De måler fx også på 'assists' - hvor mange målgivende oplæg en person har leveret i løbet af en sæson/kamp. Begge forsøg på at brede fokus ud i en verden med en del primadonnaer og med fokus på stjerner og stjernepræstationer.

Det er i hvert fald måder, hvorpå man søger at sikre, at handlinger, som fører til at andre scorer mål og at holdet som helhed klarer sig godt, også bemærkes og værdsættes! På Michaels arbejdsplads havde de fokus på individuelle mål, men det havde ikke været så svært også at omfatte fx 'assists' eller helt at omlægge dem til mere kollektive gruppe/team-mål (som mange virksomheder også benytter), der sikrer, at det ikke kun er de målsikre, der bemærkes - men alle, som har bidraget til en flot scoring!

Som en af Michaels kolleger sagde: "Du må endelig ikke holde op med at hjælpe andre. Du er en gave for ethvert team fordi du stille og roligt får holdet til at hænge sammen, og du gør de andre spillere bedre - også selvom det måske ikke er så synligt."

Hvad med Michael?

Michael har fået et nyt job, selv om det tog et stykke tid. Han er glad for det, og ledere og kollegerne er glade for ham, bl.a. fordi han er god til at hjælpe andre. Han arbejder selv på også at have fokus på egne opgaver og at tænke lidt på, hvordan han bliver målt... og måske på at gøre lidt mere opmærksom på sig selv 😊

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.tegkamp.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.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf

6. God ledelse i den rigtige dosering - og andre korte refleksioner



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. Nedenfor får du et par smagsprøver:

God ledelse i den rigtige dosering

”Hvor meget skal jeg stramme den?”

”Du skal stramme den til den knækker minus en halv omgang.” Ordene faldt i sin tid, da min mand skulle lære at reparere sin motorcykel. Det kan man jo grine lidt af, for hvad er det for et råd og hvor brugbart er det? Men det er faktisk et ret anvendeligt råd - når vi taler ledelse.

God ledelse er en fornemmelse for hvor meget eller hvor lidt ledelse, der skal doseres. Det kan du ikke læse dig til eller lære på kurser. Du er nødt til at afprøve det i praksis og gå ansvarligt til værks. Mennesker knækker ikke som skruer, fordi du har givet den lidt for meget - i hvert tilfælde ikke i første omgang. Men hvis du ikke lærer af dine fejl og rydder op, så 'kan du godt få drejet skruen så meget' så medarbejderne knækker af din ledelse.

Udover at meget kommer med erfaringen, kan du hente hjælp ved at støtte dig til en god mentor, ved at forventningsafstemme med din medarbejder og ved at efterspørge feedback på din ledelse. Endelig hjælper det at kende sine medarbejdere, så man ved hvem der ikke skal 'strammes' så meget og hvem der helst skal have 'en halv omgang til'.



God ledelse i den rigtige dosering kommer med erfaringen og med villigheden til at observere, reflektere og korrigere sine handlinger.

Om tåbelige regler

Lige før sommerferien talte jeg med en glad mand, der kunne skifte titel fra arbejdsløs jobøgende til ansat pr. 1. august. Der var dog et par dråber malurt i bægeret, for hans a-kasse krævede, at han stadig sendte mindst to ansøgninger om ugen, selv om der altså var under 4 uger til, at han skulle starte i et nyt job. Det gjorde han så pligtskyldigt men rent proforma, for ellers kunne han risikere at miste sine dagpenge i den resterende periode til han begyndte i sit nye job. Ok han havde tiden til det, men han generer jo arbejdspladserne med sine ansøgninger. De skal bruge tid på administration og forholde sig til ansøgningen - måske kalder de ham endda til en samtale. Alt sammen fuldstændig spild af alles tid.

Det sørgelige er, at det jo ikke er nogen nyhed. Hvorfor bliver disse tåbeligheder ved? Er det reglerne, der står i vejen eller er det dem, der administrerer reglerne?

Efterfølgende tilføjelse:

Efterfølgende er denne regel blevet lempet, så man kan fritages for at sende de obligatoriske 2 ansøgninger om ugen, hvis man har en underskrevet ansættelseskontrakt med start inden for 6 uger. Jeg kan desværre nok ikke bryste mig, at ændringen er kommet på baggrund af min post ;-).

Om venlige P-vagter

"Hvor parkerer I henne?" spurgte den svenske P-vagt, da vi stod ved automaten og skulle til at trække en P-billet. Vi udpegede stedet. "Nå men der skal I ikke betale, der kan I holde gratis i 15 min. Men tænk ikke på tiden, det går nok", sagde den venlige og serviceorienterede P-vagt i den svenske by, hvor vi gjorde et mindre holdt i vores ferie.



Den venlige P-vagt stemte i den grad vores sind positivt, da vi i 30 graders varme gik på opdagelse i byen. Man skulle tro, at han var ansat af det svenske turistråd og ikke af kommunen. Her var en mand, som udviste situationsfornemmelse og så tingene i et større perspektiv. En mand som ikke så det som sin fornemmeste opgave at sætte flest mulige bøder under vinduesviskerne, men så det som sin opgave at give besøgende et godt indtryk af byen. I den sidste ende betyder det formentlig også, at turister som os er mere tilbøjelige til at spendere lidt flere penge, fordi vi starter med at være positivt stemt.

Gad vide om han bare var en ener eller om det har været en bevidst strategi fra de P-ansvarliges side? At missionen ikke er at skrabe flest mulige penge i kassen, men at sikre ordnede parkeringsforhold og at give de besøgende en god oplevelse?

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. 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.

Ledelse kan kun udøves en vej – nedad!

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.



For nyligt fortalte en leder mig, at han anså det som en af sine vigtigste opgaver 'at lede opad', så han kunne sikre arbejdsro nedad i organisationen. Hans oplevelse var, at direktionen ikke havde begreb om, hvordan virkeligheden så ud nede i organisationen, hvilket gav sig udtryk i ledelsesmæssige tiltag, der mest af alt blev opfattet som et forstyrrende element og utidig indblanding. Og han er ikke den eneste, der taler om at lede opad.

I de seneste år er der opstået et nyt begreb: At lede opad. Alle er lige pludselig ledere – også selv om de ikke har medarbejdere. Alle har ansvaret for at lede sig selv, lede til siden – altså udøve ledelse i forhold til sine kollegaer og ikke mindst lede opad – altså udøve ledelse i forhold til sin chef.

Jeg finder behov for at komme med en kommentar til denne trend i tiden. 'At lede opad' er i bedste fald at udvande ledelsesbegrebet og i værste fald kan det være decideret skadeligt både i forhold til den enkelte medarbejder, der forventes at lede opad og i forhold til virksomheden. Hvori det skadelige består, vil jeg vende tilbage til senere.

Ansvar for ledelse kan aldrig lægges over på medarbejderen

Når man har valgt at være leder, har man samtidig også påtaget sig et ansvar – et ansvar, som ikke kan uddelegeres. Det er alle så ikke enige med mig i. Eksempelvis fortæller John P. Kotter og John J. Gabarro i artiklen 'Sådan leder du din chef' i Harvard Business Review¹ en historien om en leder, der blev forfremmet, fordi han altid havde leveret gode resultater. Han havde haft gode chefer gennem karrieren, men fik nu en chef, som ikke var en udpræget god leder – tværtimod. De talte ofte forbi hinanden. Resultaterne blev dårligere. Ifølge forfatterne, var problemet ikke kun chefens manglende evne til at lede sine underordnede ledere. De mener, at man med lige så stor ret kan hævde, at problemet og de dårlige resultater hang sammen med lederens manglende evne til at lede sin chef. Og det er så her filmen knækker!



Hvis en medarbejder opdager, at en ledelsesbeslutning kan have negative konsekvenser, er det så ikke medarbejderens opgave at fortælle det chefen? Jo da, hvis chefen vel og mærke har gjort sig fortjent til det. Hvis chefen normalt er åben og lydhør og lægger op til samarbejde, så må det også være en rimelig forventning, at medarbejderen melder tilbage ved uensigtsmæssige beslutninger. Men i den sidste ende er det lederens ansvar at udøve en ledelse, som lægger op til og fremmer, at medarbejderne tør og vil udfordre lederen, hvis han er på vej til at træffe dårlige eller forkerte beslutninger.

Ledelse og magtudøvelse hænger sammen

Med til ledelse hører udover ansvar også mulighed for at udøve magt. Hvis ikke medarbejderne gør som man siger, kan lederen udøve forskellige former for sanktioner over for medarbejderne. Det kan være sanktioner som en 'kammeratlig samtale', andre opgaver, mindre ansvar og

¹ Om medarbejderledelse – De ti vigtigste Business Review-artikler, Gyldendal A/S 2016.

ultimativt kan lederen fyre medarbejderen. En medarbejder har ingen sanktionsmuligheder overfor en dårlig chef – kun at sige op.

At tro at man kan lede opad er farligt

Mange danskere bukker under for stress i disse år. Stress er et meget misbrugt udtryk og stress kan have mange årsager. Jeg har imidlertid mødt mennesker, som tog på sig 'at lede opad' og kæmpede en forgæves kamp. Jo mere de forsøgte at forstå deres chef og forsøgte forskellige veje til at nå chefen – desto mere frustrerede blev de, når chefen ikke mødte dem og anerkendte deres forsøg. Disse medarbejdere endte med at segne under det store ansvar, de havde taget på sig – et ansvar de ikke kunne løfte – ene og alene fordi de ikke havde mulighed for at sætte magt bagved de gode intentioner. Ledere kan kun ledes af medarbejdere i det omfang lederne selv vil det.

Samarbejde kan og bør udøves i alle retninger

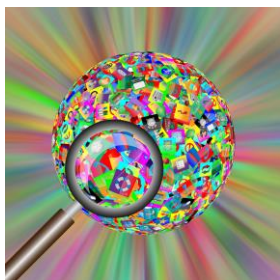
Når jeg tager afstand fra, at medarbejderne skal give sig i kast med at lede deres chef, så er det ikke det samme som, at medarbejderne ikke har et ansvar for at bidrage til samarbejde og meningsfuld dialog 360 grader rundt. Rent arbejdsmæssigt er vi sat i verden for at få en opgave løst og kræver det samarbejde og kommunikation med kollegaer, andre afdelinger, medarbejdere eller opad til, så er det den enkeltes opgave og pligt at bidrage efter bedste evne. Det er bare ikke det samme som at lede sin chef.

Dialog og samarbejde bør udøves i alle retninger. Ledelse kan kun udøves i én retning – nedad!

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

8. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af august måned 2018:



- 1) Gab! – endnu et kedeligt møde!
- 2) De første 100 dage
- 3) Når teamet ikke fungerer
- 4) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?
- 5) Hvordan laver man en god undersøgelse?

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

Afmelding

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