

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2019

16. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Min succes eller vores succes?
- 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
- Sov på det – lad være med at træffe forhastede beslutninger
- 1:1 få en personlig sparrings- og udviklingspartner
- Mere tid til ledelse?
- Om pseudoarbejde – og andre indslag
- Guld fra arkivet – Møder uden mødeleder duer bare ikke
- De 5 mest læste artikler i forrige måned

Hvis du ønsker nyhedsbrevet og ikke får det i dag kan du **tilmelde** dig på <https://response.questback.com/teglkampco/nyhedsbrev2/>

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

Min succes eller vores succes?

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



De fleste af os er sådan indrettet, at vi gerne vil have succes, med det vi gør. Det er der ikke noget galt i i sig selv. Det kan være en enorm drivkraft for at skabe resultater. Når vi skal ansætte nye leder er viljen til succes og evnen til at skabe resultater da også nogle af de karaktertræk, vi ser efter. Men det kan blive direkte skadeligt for en virksomhed, hvis ikke vi også ser efter evnen til at tænke ud over sig selv og evnen til at sætte umiddelbare behov og ønsker om succes til side for helheden og et større mål.

Når lederen er et konkurrencemenneske

Mange ledere, særligt de, der går hele vejen til toppen, er også konkurrencemennesker. Det vil sige, at når de giver sig i kast med noget, så gør de det for at komme i mål. De vil vinde. Jo større udfordring desto mere er de villige til at ofre for at vinde over udfordringen. Det afgørende i forhold til en virksomhed er, på hvilken måde lederen eller ledelsen er konkurrencemennesker. Konkurrerer de primært med sig selv og kæmper for at vinde de udfordringer, de giver sig selv eller konkurrerer de med de andre i ledergruppen for at vinde over dem?



Vil man have gode langsigtede strategier og sikre virksomhedens udvikling, bør man derfor se på sammensætningen af ledergruppen, om den består af deciderede konkurrencemennesker og om de konkurrerer for virksomheden eller mod hinanden.

Om at tage ansvar

'En sejr har mange fædre – mens nederlaget er forældreløst', er præsident John F Kennedy citeret for at sige. Og med det mener han, at det ikke er svært at få folk til at stille op og tage æren for en succes, men hvis noget går galt, så er der ingen der vil tage ansvaret.

Nogle ledere supplerer deres stræben efter succes med at skyde skylden på andre, hvis det ikke går helt som planlagt. Men med til at være succesfuld og skabe holdbare succeser er også at kunne og ville tage ansvar, når der sker fejl. Det skaber nemlig respekt og vilje til at følge den leder, der tager ansvar og ikke kaster med skyld.

Når succes defineres negativt

Du kender sikkert udtrykket: 'Egen succes er godt, men andres fiasko er ikke at foragte'. Hvis man klarer sig almindelig godt, kan det godt gå hen og komme til at syne af mere, hvis andre klare sig dårligere. Med det syn på succes vil man være tilbørlig til at lade kollegaer sejle deres egen sø og undlade at gøre dem opmærksom på, hvis de er på forkert kurs. Man er måske heller ikke sen til at fremhæve egne resultater og andres manglende resultater og fejludstillinger. Det skaber uden tvivl en rigtig dårlig stemning i ledergruppen, dårligere samarbejde og i den sidste ende dårligere resultater samlet for virksomheden.

Min succes eller vores succes

Der hvor vores ønske om succes kan komme til at spænde ben både for os selv og ikke mindst for virksomheden er, når vi udelukkende tænker i 'min succes' frem i 'vores succes'. Ledere der udelukkende arbejder for egen succes, kan meget vel få personlig succes, men der er overhængende risiko for, at succesen er på bekostning af andres succes eller på bekostning af virksomhedens samlede succes.

En ledergruppe, hvor lederne først og fremmest arbejder for personlig succes, er ofte kendetegnet ved at lederne holder kortene tæt ind til kroppen i stedet for at vidensdele med hinanden. Der er ikke meget hjælpsomhed og samarbejde på tværs af afdelingerne. Og det kan, når det er rigtig slemt, munde ud i magtkampe. Alt sammen noget der er rigtig skidt for virksomheden, som kan komme til at koste på bundlinjen og sætte virksomhedens langsigtede overlevelse i risikozonen.

En ledelse bør først og fremmest arbejde for virksomhedens succes. Hvis man sætter virksomhedens succes over egen succes, så øges muligheden for samlet succes betragteligt. Den enkelte leder vil være en del af den succes.

3 gode råd til at arbejde med succes i virksomheden

Succes er en kompleks størrelse og det er derfor en god idé at arbejde med succesbegrebet i virksomheden. Et godt sted at starte er med følgende 3 gode råd:

Definer succes i jeres virksomhed

Der kan ligge meget god energi i, at man i ledergruppen taler om, hvornår man som ledergruppe er en succes og hvordan den enkelte leder kan bidrage til virksomhedens samlede succes.



Lav bonussystemer der belønner arbejdet for helheden

Bonusser og belønningssystemer skal konstrueres, så det i højere grad belønner samarbejde og arbejde for helheden og virksomheden end belønning af aktiviteter, der udelukkende har fokus på at skabe resultater inden for eget område.

Ansæt ledere, der fokuserer på fælles succes

Næste gang I skal ansætte nye ledere til virksomheden, så prøv at lytte efter, om de udelukkende fokuserer på 'mine succeser' frem for 'vores succeser'. Trykprøv det under interviewet gennem at opstille nogle dilemmaer, hvor kandidaten skal prioritere mellem en løsning der giver succes i egen afdeling og dermed også umiddelbar succes til lederen op mod en løsning, der giver succes til virksomheden – måske på bekostning af umiddelbar succes i egen afdeling.

Må I få succes med at arbejde med succes!

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

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

Sov på det – lad være med at træffe forhastede beslutninger!



Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*

www.tegkamp.dk

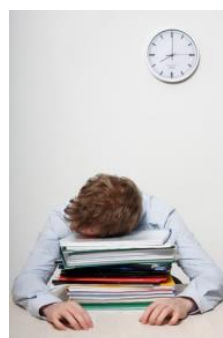
Ledere skal kunne træffe beslutninger – ingen tvivl om det. Ledere, der ikke træffer beslutninger, skaber utryghed og frustrationer i organisationen. For livet kører jo videre, mens vi venter på, at der skal komme en beslutning fra lederen. Træf-

fer lederen ikke selv en beslutning, er der som regel andre, der gør det – og de har ikke nødvendigvis forudsætningerne for at træffe de mest optimale beslutninger.

Men det er sjældent manglende beslutninger, der almindeligvis er problemet, men at vi er alt for hurtige til at træffe beslutninger. Vi springer en masse led over og går direkte fra at vi præsenteres for et problem og over beslutningsfasen. Indimellem skal der selvfølgelig reageres her og nu. Handler det om små dagligdags beslutninger, som eksempelvis at acceptere, at der indkøbes en bog til afdelingen eller at en medarbejder får lov til at gå en time tidligere, fordi han skal hente børn, skal det jo ikke vente til i morgen.

Men når det kommer til problemstillinger, som er mere komplekse, skal man ikke træffe for hurtige beslutninger. Hurtige beslutninger omkring komplekse spørgsmål øger risikoen for, at man ikke har forstået problemstillingen i dybden og derfor træffer beslutningen på et forkert grundlag. Man kan selvfølgelig være heldig at ramme rigtigt i første hug, men ofte dukker der efterfølgende ting frem, som betyder, at man i bedste fald må foretage korrigerende handlinger og i værste fald må omgøre beslutningen. Forhastede beslutninger skaber ofte unødigt ekstraarbejde og støj i organisationen.

Jeg kan godt selv have en tendens til at være hurtig på aftrækkeren. Erfaringen har imidlertid lært mig, at det ikke altid er hensigtsmæssigt. Jeg har derfor med årene gjort mig det til en vane at 'sove på beslutningen', inden jeg eksekverer, hvis det er en beslutning, som har en vis tyngde. Nogen gange vender jeg lige min beslutning med kompetente mennesker. Og det har da hændt mere end en gang, at jeg er blevet klogere og har justeret min beslutning, inden jeg førte den ud i livet. Jeg har derfor et vist belæg for at opfordre dig til at give dig tid omkring væsentlige beslutninger.



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

- Hvad er dine egne erfaringer omkring beslutninger? Giver du dig tilstrækkeligt tid?
- Står du over for at skulle træffe en større beslutning? Hvad er din beslutningsstrategi?
- Hvem ville være god at vende en større beslutning med?

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

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

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.teglkamp.dk

1:1 – Få en personlig sparrings- og udviklingspartner

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

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



Læs mere her: https://www.teglkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

Mere tid til ledelse!

Book Susanne Teglkamp til et inspirationsmøde

Hvorfor blev I ledere? Var det for at bruge tiden på at administrere og gå til møder?



Er I også forundrede over, hvor lidt tid I egentlig har til at udøve ledelse? Vil I gerne have mere tid til ledelse? Så er dette inspirationsmøde noget for jer.

De fleste af os er gået ind i lederrollen med en forventning om at komme til at arbejde med og udøve ledelse. Og det gør vi selvfølgelig også. Men ofte overraskes vi over, hvor svært det er at få tilstrækkeligt tid til at udøve ledelse.

Udover konkrete forslag og værktøjer til at skabe mere tid til ledelse vil Susanne Teglkamp give bolden op til dialog og erfaringsudveksling omkring ledelse.

Læs mere her: https://teglkamp.dk/Mere_tid_til_ledelse.htm

Om pseudoarbejde – og andre indslag

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg.

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

At holde ferie, når man har ferie - En ny trend?

Er det en bevægelse vi har gang i? Jeg har siden hjemkomst fra min egen sommerferie (4 uger) talt med en hel del ledere og for mig at se, lyder det som om, vi har gang i en trend. En virkelig stor del af lederne har holdt mellem 3 og 4 ugers ferie. Mange har helt lukket ned – ikke noget med lige at smugkigge i mailboksen. De har en aftale med betroede medarbejdere, om at medarbejderne kan ringe eller sende en SMS, hvis ikke de kan tage stilling selv eller det ikke kan vente til lederen kommer tilbage fra ferie. Og tænk – der er stort set ingen af lederne, der er blevet forstyrret i ferien!



Som en leder sagde på et ledernetværksmøde forleden: Jeg har stillet mig selv spørgsmålet: "Er det tiden der styrer mig eller er det mig, der styrer tiden?" Det havde hun og de fleste andre i netværket taget stilling til og havde indrettet sig, så at det var dem, der styrede deres tidsanvendelse og ikke omvendt. En anden fortalte i øvrigt på samme møde med et skævt smil, at hun i år havde været 'dygtig' til ikke at forstyrre sine medarbejdere både i sin egen og i deres ferie. Og det havde været en succes.

Så tilbage til mit indledende spørgsmål: Har vi gang i en trend om at lukke ned og holde ferie, når man har ferie? Eller hvad?

Om dårlig ledelse

"Jeg tog mit kaffekrus med hjem fra arbejdet hver eneste dag, fordi ikke jeg vidste, om jeg ville kunne holde ud at møde op næste dag", fortalte en medarbejder mig for nyligt. Hendes historie handler om en chef, der var meget ubehagelig og svingende i humøret. Medarbejderen endte da også med at sige sit job op, uden at have et andet job på hånden.

Udover, at det er et meget konkret billede på, hvad dårlig ledelse gør ved folk, er det også en historie, der viser noget om at turde sige stop og ikke vente på, at man kører ud over kanten og i værste fald bliver syg af det. Medarbejderen sagde op, mens hun havde et overskud til at finde et nyt job. Og der gik da heller ikke lang tid, før hun havde landet et godt nyt job.

Det er ikke fordi jeg råder alle med en dårlig chef til at sige jobbet op, uden at have et andet job på hånden. Men jeg kan godt finde på at råde til det, hvis dårlig ledelse begynder at gå ud over medarbejderens selvværd og helbred.

Om Pseudoarbejde



"Du har mere råderum end du tror!". Det er den allersidste sætning i bogen 'Pseudoarbejde – hvordan vi fik travlt med at lave ingenting', som er en af de bøger, jeg har læst i sommerferien og tidligere har reflekteret lidt over her på LinkedIn. Det er en læseværdig bog, som giver stof til eftertanke. Der er mange konkrete eksempler på pseudoarbejde fra både offentlige og private arbejdspladser – eksempler på hvordan tiden bruges på møder, rapporter, regler, kontroller, powerpoints, excellark og processer, opgaver som er tidkrævende, som ikke er værdiskabende og som opfattes som meningsløse og demotiverende.

Bogens sidste sætning er som talt ud af min mund. Alt for ofte tror vi, at vi er nødt til at fortsætte ud af det spor og at vi ikke kan gøre andet. Men det kan vi altså – er min erfaring. Vi kan godt skabe os mere plads til det, der er væsentligt. Det kræver, at man stopper op og re-

flekterer. At man taler om, hvad det egentlig er, man bruger tiden til og f.eks. spørger sig selv og hinanden om, hvad der ville ske, hvis vi droppede det møde, den kontrol, den aktivitet.

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

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, b.l.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

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.

Møder uden mødeleder duer bare ikke!

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

For et stykke tid havde jeg lejlighed til at observere en møderække i en gruppe af ledere. Gruppen var midlertidigt sammensat for at løse et konkret problem. Gruppen bestod af stærke personligheder, der alle havde både meninger og holdninger til det problem, man var blevet sat sammen for at løse.

Der var ikke udpeget nogen mødeleder for gruppen, hvilket gav rigtig mange udfordringer for gruppens arbejde. Der var til en start ikke nogen, der tog det formelle lederskab for gruppen. Men som det ofte går, vil der på et tidspunkt være en der tager uformelt lederskab. Det uformelle lederskab kan tages på mange måder. En af måderne kan være at tage taletid, hvilket var præcist, hvad en af gruppens deltagere gjorde. Han tog ordet, talte meget og længe. Til en start lyttede alle høfligt. Men irritationsniveauet og stressniveauet steg. Man begyndte at afbryde hinanden. Der var hverken mål eller retning for møderne. Frustrationen blandt deltagerne var stor. Der kom ikke rigtig nogen resultater og alle sad med en fornemmelse af at spille tiden.



Ingen i gruppen satte spørgsmålet om mødeafviklingen på dagsordenen eller foreslog, at der blev udpeget en formel mødeleder. På et tidspunkt forsøgte en anden af gruppens deltagere at tage det uformelle lederskab. Han sendte en dagsorden ud til mødet og tog på det kommende møde styringen af mødets gennemførelse. Det var jo interessant at se, om gruppens

deltagere, ville acceptere den selvbestaltede mødeleder. Men gruppens deltagere kunne meget hurtigt registrere, at der kom langt mere fremdrift på møderne, frustrationsniveauet faldt og alle kunne i virkeligheden slappe af, fordi de ikke skulle kæmpe om taletid og i øvrigt om mødelederrollen. Det uformelle lederskab blev accepteret af alle.

Denne oplevelse var interessant både ud fra et gruppedynamisk perspektiv og ud fra et mere jordnært perspektiv: hvor meget det betyder at have en mødeleder. En god mødeleder skaber fremdrift, holder retning og sikrer at alle komme til orde og at ingen tager hele taletiden.

Jeg har oplevet mange andre sammenhænge, hvor der ikke har været udpeget en formel mødeleder. Som regel er der hurtigt en, der bliver udpeget af de øvrige i gruppen eller selv tager mødelederrollen. Og min oplevelse er, at det letter gruppens arbejde betydeligt. Der hvor det kan trække ud med at få udpeget en mødeleder, sker der enten det, at der bliver rigtig meget snak og meget få resultater eller at der kommer kamp om positionerne i gruppen. Begge dele er sjældent særligt effektivt.

Anbefalinger

På baggrund af mine observationer og mine erfaringer i øvrigt kan jeg derfor anbefale følgende:

Udpeg en mødeleder

Hvis der ikke er udpeget en mødeleder, så sørg for at udpege en. Det behøver ikke nødvendigvis at være den samme mødeleder fra gang til gang. Det vigtigste er, at mødelederen tager opgaven alvorligt og rent faktisk kan og vil lede mødet.

Og husk i øvrigt, at en mødeleder ikke behøver at være den, der "har flest stjerner på skulderen". En mødeleders fornemmeste opgave er at sikre en god mødeafvikling. Mødelederen behøver ikke at have beslutningskompetence udover selve afviklingen af mødet.

Definer behovet for mødeledelse

Find ud af hvor meget eller hvor lidt mødeledelse, I har brug for. Det er ikke alle grupper, der har brug for en meget stram mødestyring, det kommer meget an på hvilke opgaver gruppen skal løse og gruppens medlemmer i øvrigt.

Evaluer mødeledelsen

Skab Jer en god vane, hvor I bruger 5 minutter sidst på mødet til at evaluere, hvordan mødet er gået. Har der været for meget eller for lidt mødeledelse? Skal strukturen være anderledes næste gang?

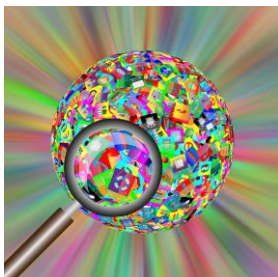
Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af August måned 2019:



- 1) Kald en skovl for en skovl
- 2) De første 100 dage
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Når chefen bedriver management by fear
- 5) Ledelsesgrundlaget

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.