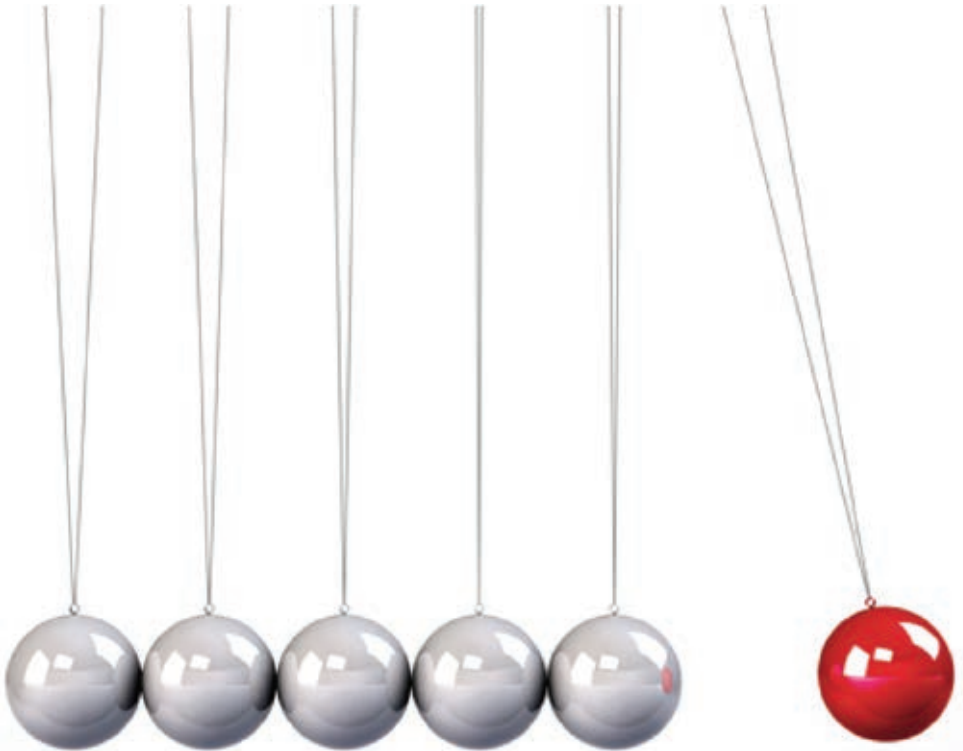


Susanne Teglkamp
med flere

I DEN GODE LEDELSES TJENESTE



Susanne Teglkamp
med flere

I DEN GODE LEDELSES TJENESTE

forlaget **INDBLIK**

I DEN GODE LEDELSES TJENESTE

Copyright © 2013 Susanne Teglkamp

All rights reserved

Udgivet 2013 af forlaget INDBLIK, København

Bogen er sat med Cambria

Fotos: Colourbox

1. e-bogs-udgave

ISBN 978-87-93068-04-9

Gengivelse af denne bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Dog er det tilladt at bringe korte uddrag i omtale eller anmeldelser.

Indhold

Velkommen i den gode ledelses tjeneste	6
Del 1: Det personlige lederskab	9
Leadership – Hvor personlig er du? <i>Kommenteret af Mads Cronquist</i>	10
Ledelse – du har de medarbejdere, du fortjener! <i>Kommenteret af Jesper Koch</i>	19
Når chefen mobber! <i>Kommenteret af Antonino Castrone</i>	26
Bedre ledelse – tak! <i>Kommenteret af Vibeke Skytte og Toke Fonsbøl</i>	30
Har du overvejet et sporskifte i din karriere? <i>Kommenteret af Henrik Nielsen</i>	46
En gang leder – altid leder? <i>Kommenteret af H.J. Nielsen</i>	55
Del 2: Ledergruppen	65
I forskelligheden opnår vi styrken! <i>Kommenteret af Jette Runchel og Peter Kilmose</i>	66
Når teamet ikke fungerer! <i>Kommenteret af Anne Tang Thomsen</i>	77
Der skal to til en tango – kun én til at ødelægge den. <i>Kommenteret af Charlotte Lindhardt</i>	89
Del 3: Personaleledelse	96
Talentmanagement – hvordan fastholder du talenterne? <i>Kommenteret af Judi Olsen</i>	97

Kan du give ordentlig feedback? <i>Kommenteret af Lars Sander Matjeka</i>	104
Drop MUS og indfør samtalen! <i>Kommenteret af Stella Borne Mikkelsen</i>	111
Kan specialister ledes? <i>Kommenteret af Torben Christensen</i>	119
Stjerner med nykker! <i>Kommenteret af Johnny Lundberg</i>	128
Lederne har respekt for den vanskelige samtale. <i>Kommenteret af Line Wilchen Hollesen</i>	134
Del 4: Leadership og Management	140
Megatrends – et avanceret kig i krystalkuglen. <i>Kommenteret af Karsten Dyhrberg Nielsen</i>	141
Det strategiske perspektiv. <i>Kommenteret af Michael Lindberg og Steen Houmark</i>	149
Hvorfor holder I ledermøder? <i>Kommenteret af Karina Maria Bruse</i>	165
Det første indtryk af din virksomhed. <i>Kommenteret af Marianne Bolvig</i>	171
Keep It Simple, Stupid! <i>Kommenteret af James Høpner</i>	181
Del 5: De fem mest downloadede artikler det seneste år	191
Når fravær af ledelse får katastrofale følger.....	192
Når medarbejderen ikke kan lide lugten i bageriet	198
Tør du blive udfordret?.....	202
Ledelse og pauser på arbejdet.....	206
Værsgo det kommende år – måned for måned	210

Velkommen i den gode ledelses tjeneste

Jeg tror på, at det er vigtigt at have noget større end rigdom og ære at brænde for. Jeg vil selvfølgelig gerne have succes som konsulent, og jeg vil da også gerne have et rimeligt udkomme af mine anstrengelser. Men hvis det var det eneste, der drev mig, ville jeg mene, at jeg havde et fattigt liv, og jeg tror i øvrigt heller ikke, at jeg ville opnå mål så som penge og succes. Derfor har jeg i mange år haft en overordnet sag, som har drevet mig og inspireret mig. Jeg brænder for at være med til at gøre gode ledere bedre og reducere indflydelsen af dårlig ledelse. Jeg laver undersøgelser om ledelse, om hvad der virker, og hvad der ikke virker. Jeg skriver artikler om mine undersøgelser, mine iagttagelser og mine erfaringer. Jeg forsøger i mange forskellige sammenhænge at sætte den gode ledelse på dagsordenen og skabe refleksioner. Det er en stor glæde, når jeg af og til får en tilbagemelding om, at mine forskellige bidrag har skabt refleksioner eller har været med til at skabe positive ændringer.



Denne bog, som du lige nu sidder med i hånden, ligger i lige forlængelse af mit ønske om at være i den gode ledelses tjeneste. Sagen er den, at det gik op for mig, at jeg omkring den 1. november 2012 havde ti års jubilæum som selvstændig konsulent. Det ville jeg gerne markere. Jeg begyndte at tænke i reception, men kunne hurtigt mærke, at det havde jeg ikke lyst til. De fleste receptioner er ofte rimeligt ke-

delige. Den, man kommer for at fejre, er som regel så optaget, at man sjældent får vekslet mange ord med vedkommende.

Jeg kom frem til, at markeringen af mit jubilæum skulle samle alt det, der driver mig og giver mig energi rent arbejdsmæssigt. Ikke nogen lille ambition, kan du sige, men jeg synes selv, at det er lykkedes ganske godt. Jeg vil gerne involvere og inspirere andre til at reflektere over den gode ledelse og til at være med til at sætte den på dagsordenen. De mange bidrag til denne bog er et godt eksempel på, hvad jeg mener med det. Det giver mig rigtig meget energi og arbejdsglæde at gå nye veje og at tænke og arbejde utraditionelt. Det har derfor været en meget positiv og energifyldt proces at gå fra at få idéen, og til bogen foreligger som et produkt af at tænke ud af boksen. Jeg holder af at skrive, og at andre har lyst til at læse det, jeg skriver. At du nu sidder med denne bog gør mig glad. Jeg håber virkelig, at du vil finde inspiration i et eller flere af de mange temaer, som er indeholdt i denne bog.

Bogen er blevet til ved, at jeg har inviteret læserne af mit nyhedsbrev om ledelse samt deltagerne i mit LinkedIn-forum til at skrive en kommentar til en af de langt over 100 artikler, som jeg har skrevet om ledelse gennem de sidste ti år. Artiklerne findes på min hjemmeside, www.tegalkamp.dk. Det har været en helt ustyret proces fra min side og derfor meget spændende at se, hvilke artikler, der blev valgt, og ikke mindst, hvad artiklerne har givet anledning til af refleksioner. Der er flere, der er blevet inspireret af de samme artikler, hvilket også har været meget interessant, for vinklerne og resultaterne er meget forskellige.

Alle, der læser mine nyhedsbreve, har også uden at vide det fået direkte indflydelse på indholdet i bogen. Jeg har nemlig til sidst i bogen

valgt at bringe de fem mest downloadede artikler gennem det seneste år ud over de af artiklerne, som allerede er blevet kommenteret i bogen.

Bogen har selvfølgelig kun kunnet lade sig gøre, fordi så mange mennesker har været med på idéen og delt mine tanker og interesser. Så hermed en stor tak til alle jer, der tog jer tid til at bidrage med et indlæg. Nogle af jer kender jeg godt – rigtig godt endda. Andre af jer har jeg aldrig mødt, men vi har delt tanker og refleksioner bl.a. i mit LinkedIn forum: Ledelse – Inspiration og refleksion.

Desuden en stor tak til Charlotte Lindhardt, som ud over at deltage med et indlæg i bogen også tilbød sig som professionel korrekturlæser.

En særlig tak til min mand Niels Tornberg, som er min største og bedste kritiker.

Til sidst velkommen til dig, der nu sidder med denne bog i hånden. Må den give dig anledning til refleksion. Dette er også en invitation til at lade dig indrullere i den gode ledelses tjeneste. Hvad enten du selv er leder, er konsulent eller bare interesserer dig for ledelse, så kan du helt sikkert også være med til at sætte god ledelse på dagsordenen. Jeg er sikker på, at du – ligesom jeg – vil opnå en stor personlig tilfredsstillelse.

Susanne Teglkamp

Del 1: Det personlige lederskab

Leadership – Hvor personlig er du?

Lige vendt hjem i september 2011 fra 3. modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding, sad jeg og reflekterede lidt over "leadership" eller lederskab, som det vel hedder på dansk. Leadership var det dominerende tema på dette 3. modul. Vi vil have lederskab af vores ledere! Men hvad er lederskab egentlig? Jeg tror, der findes lige så mange definitioner, som der findes management-guruer. Selv foretrækker jeg at beskrive lederskab som evnen til at beskrive en vision og sætte en retning. Dertil skal tilføjes evnen til at formidle, hvorfor vi skal gå i den retning, så vi som medarbejdere har lyst til at slå følgeskab med lederen. Min erfaring er, at de rigtige ord alene ikke er tilstrækkeligt til, at vi har lyst til at bevæge os sammen med lederen mod en uvis og måske usikker fremtid. Der skal mere til. Hvad der skal til, vil jeg bl.a. illustrere gennem nedenstående oplevelse fra mit INSEAD forløb.



Et illustrativt rollespil

På INSEAD skulle vi under temaet "Leadership" bl.a. lave et rollespil. Vi blev opdelt i otte grupper. Alle grupper fik den samme case. Historien handlede kort fortalt om fem ejerledere, der skulle træffe en strategisk beslutning om virksomhedens fremtidige udvikling. Det var meget tydeligt, at det var forskellige ting, der betød noget, for ejerlederne, og at ambitionerne var ret forskellige. Hver kursusedtager blev udstyret med en beskrivelse af en af ejerlederne. Beskrivelsen inkluderede en beskrivelse af person-

ligheden, en række mere personlige oplysninger omkring personen, hvilke personlige udfordringer han havde, og hvordan det havde indflydelse på, hvilke ønsker han havde for virksomhedens fortsatte udvikling – altså rollens personlige dagsorden i forhold til strategien.

Opgaven for hver af de otte grupper var at gennemføre et rollespil, hvor man skulle komme frem til en fælles beslutning omkring virksomhedens fremtid. Rollespil er som regel altid ret underholdende. Det interessante var imidlertid, da grupperne bagefter skulle redegøre for processen i den enkelte gruppe. Hvem havde været mest dominerende, og hvem havde fået mest igennem af sin personlige dagsorden? Det viste sig, at der var meget store forskelle mellem grupperne. De kursusedtagere, der havde valgt at fortælle deres rollepersons personlige bekymringer og bevæggrunde for at foretrække en bestemt løsning, vandt langt mere lydhørhed end de deltagere, der med fuldstændig den samme rollebeskrivelse havde valgt kun at tale forretningsmæssigt og kun at anvende faglige argumenter for en bestemt løsning.

Aha-oplevelsen ved denne case var, hvor stor indflydelse det har, når man som leder vælger at være mere personlig.

Vi er forskellige som mennesker, og for nogle falder det mere naturligt at være åbne og vise noget af sig selv. Som det lille rollespil viste, så er der imidlertid en vis risiko for, at vi ikke har så stor gennemslagskraft, hvis vi ikke åbner os lidt op i forhold til, hvad der rører sig inde i os.

Hvad vil det sige at være personlig?

Jeg tror, at mange ledere overser, at medarbejdere ikke kun lytter og

vælger med hovedet. De vælger også med hjertet. Rationelle argumenter er vigtige, men hvis ikke vi kan fornemme mennesket bag, så vil de rationelle argumenter mange gange komme til kort. Jeg tror, at det at vise mennesket bag de svære valg og beslutninger er et meget vigtigt element i lederskabet, og at det er nødvendigt, hvis man skal få andre folk til at til følge en.

Hvad vil det så sige at være personlig? Mange forveksler det at være personlig med at være privat. Det er ikke specielt personligt at involvere arbejdspladsen i skænderier med ægtefællen eller problemer med at få økonomien til at hænge sammen. Det hører til privatsfæren. Når man er personlig på arbejdspladsen, er man åben omkring sine holdninger og tanker i forhold til arbejdsmæssige spørgsmål. Når man er personlig, giver man også udtryk for følelser i forbindelse med begivenheder på arbejdet. Det handler ikke om at give sig i sine følelsers vold, men f.eks. at vise begejstring, glæde og vrede.

Leders forbehold mod at være personlige

Jeg har hørt ledere give udtryk for, at hvis man viser mere af sig selv, så gør man sig også mere sårbar. Min erfaring er, at sårbarheden er størst, hvis man forsøger at skjule sig bag en facade. Hvis man står ved, hvem man er, og hvad man står for, giver det en stor styrke, som sjældent bliver antastet. Det er klart, at åbenhed også umuliggør manipulation, hvilket igen giver den enkelte leder stor styrke og ikke mindst stor troværdighed.

Jeg har hørt mange ledere sige, at det ikke vedkommer andre, hvad der rører sig inde i dem, eller at det er irrelevant i forhold til ledelsesgerningen. Jeg vil egentlig ikke diskutere disse holdninger, blot gøre

opmærksom på at de fleste medarbejdere vil forsøge at læse deres leder. Er lederen meget lukket og ikke viser sig som person, så vil der ofte ske det, at medarbejderne selv begynder at opfinde historier eller skyder os helt forkerte motiver i skoene: "Han mener nok sådan ..." eller "Han bryder sig helt sikkert ikke om ..." eller "Det kan godt være, at han siger sådan, men i virkeligheden så mener han ...".

Vær personlige – også i ledergruppen

Min erfaring er, at medlemmerne i de mest velfungerende ledergrupper er personlige. Man har droppet de taktiske spil og giver sig til kende både med holdninger og med, hvad der rører sig i en. For nylig oplevede jeg en leder, der i ledergruppen sagde, at hans afdeling faktisk havde overskudskapacitet og ledte efter opgaver. Det sagde han i en tid, hvor der i øvrigt var besparelser på dagsordenen. Han sagde også, at han godt vidste, at han satte noget på spil, men han havde det dårligt med ikke at tone rent flag. Hans åbenhed blev modtaget meget positivt og konstruktivt i ledergruppen. Jeg oplevede, at hans åbenhed var med til at få de øvrige ledere på banen og virkelig tænke helhedsorienteret og på tværs af kasser. Den ledergruppe tog den dag et gigantisk tigerspring frem mod at blive en excellent gruppe.

Mads Cronquists kommentar:

Mads Cronquist har speciale i kombinationen af HR- og forretningsudvikling. Han er reserveofficer og har været chef for nogle store projekter under krigen i Bosnien. Senere uddannet som lederaspirant i ISS, hvor han som projektchef byggede virksomhedens succesfulde CSR-koncept. Flere års erfaring som HR-chef i infranet- og entreprenørbranchen og

som selvstændig konsulent i Cronquist Consult ApS. Seneste uddannelse er en CBA med speciale i strategi og innovation. Skrev sin første bog "Lederens inspirationsguide" i sommeren 2012.

Det personlige mellemliderskab

For et års tid siden så jeg et spøjst videoklip på Jobindex's tv-kanal; det hed "Alt Det Onde starter med mellemliderne" – et udsagn inspireret af Stieg Larssons trilogi. Påstanden, der kommer fra en champagnedrikkende "direktør", er, at det handler om organisationslag, som medfører køer og ventetid, som igen medfører ansvarsforflygtigelse.

Inspireret af dette og Susanne Teglkamps artikel om det personlige i vores lederskab vil jeg bidrage med en fortælling og et par hints til, hvordan vi sammen i Danmark kan styrke det samlede organisatoriske kompetenceniveau – og dermed forbedre konkurrencekraften i vores virksomheder.

Jeg mener, at lederskabet altid er personligt, og at alt det gode starter med mellemliderne. Det kræver til gengæld en dygtig chef at håndtere begge dele. Lad os tage det første først.

Lederskabet ER personligt

Lederskabet er personligt, fordi det handler om karakteretik og integritet: Hvis der mangler sammenhæng mellem den person, vi *er* (også som ledere), og det vi *gør*, så bliver vi utroværdige. Budskaberne i ord og skrift fortaber sig i skoven af gerninger. Nogle ville sige: "Det, du er, råber så højt, at jeg ikke kan høre, hvad du siger".

Der er intet galt i at vise følelser på en arbejdsplads; det er nu en gang et system i vores hjerner, der *gør*, at vi faktisk kan eksistere som

mennesker – have meninger om tingene, erobre territorium og vise glæde og omsorg. Ville du gerne have en nærmeste leder, som ikke kunne andet end at udvise passivitet og et stone face trods med- og modgang? Nej, vel. Vi vil have hele mennesker, som vi kan identificere os med.

Jeg har igennem en årrække arbejdet med at udvikle ledere i virksomheder – men i virkeligheden startede det med mig selv, hvilket er en pointe, som jeg vender tilbage til. Som ung officer blev mine kompetencer virkelig prøvet af, og først mange år efter fandt jeg ud af, at hvis man skal have flokken til at løbe rask af sted i samme retning, så kan man ikke bare stå på en ølkasse og befale, at "Ich bestimme", mens man peger på stjernerne. Det kan man først gøre en enkelt gang imellem, når man har gjort sig fortjent til flokkens samlede respekt.

Under krigen i Bosnien, hvor jeg var chef for Danish Mobile Hospital, lykkedes det mig at finde en snert af det, som flytter mennesker (der til tider hader hinanden) i en gruppe til at blive et excellent team trods meget vanskelige omstændigheder. I min tid i ISS lærte jeg at konvertere dette til også at tjene penge sammen med mennesker, som ikke var tvunget til at arbejde for dig enten på grund af lovgivning eller frygten for at dø. Dette satte ligesom tingene lidt i perspektiv.

I 2004 tænkte jeg nonchalant: "Hvad mangler jeg at lære om ledelse?" (i en alder af 33). Tja, jeg manglede i virkeligheden at lære at lede mig selv. Så jeg blev selvstændig, hvilket er en dejligt befriende tilstand at være i kontra det at være uselvstændig ☺

Min chef i ISS, Ole, havde nogle år tidligere givet mig et skub i retningen mod HR, da han på et ledermøde irriteret udbrød, efter en

heftig debat om lederkompetencer, at "Mads, vi tager driften – og du.. du tager alt det bløde lort!". Det blev senere hen til et meget succesfuldt koncept om beskæftigelsesfremmende projekter gennem sidemandsoplæring, jobformidling og hele grundlaget for CSR-delen i virksomheden.

Ole og jeg havde nogle gevaldige hvalros-sammenstød, men i dag er vi en del af en lille lukket mandekreds benævnt "Rokoko-klubben", som består af en af mine tidligere projektledere, en samarbejdspartner og en kunde. Hvorfor det? Svaret er, at vi, uanset vores tidligere indbyrdes magtforhold, opbyggede nogle gode og ægte relationer – det eneste her i verden, som man ikke kan kopiere. I dag er vi i andre jobs alle sammen, men vi holder stadig sammen og netværker, hedder det vist på nudansk. Fordi vi var og er personlige og oprigtige, in good times and bad times.

Alt Det Gode starter med mellemlederne

I entreprenørvirksomheden Christiansen & Esserbæk A/S i Glostrup, de laver betonrenovering, har jeg som HR-udviklingschef bl.a. arbejdet med et stort projekt "Trivsel – 360 grader". En meget vigtig del af dette handler om at styrke lederskabet hos mellemlederne. Det skulle vise sig at være en rejse ud i oprørte vande, men vi satte kursen udover og holdt fast i roret.

Virksomheden har 15 betoningeniører som mellemledere og har hovedtræk af en fagbureaukratisk organisation. I en sådan verden er viden magt og den lim, som binder det hele sammen. Det betyder, at når virksomheden vokser, så dukker der nye, unge lederspirer op direkte fra ingeniørskolen, og de kan true de eksisterende magtbaser. Erfaring tæller, og det er så det.

Problemet er, at når viden er magt, og magten trues – ja, hvad gør man så? Ligesom hjernen indeholder centre for følelser, så ligger der dybere nede vores reptilhjerne – og den reagerer på farer ved at beskytte territorium. Derfor undgås territorieafgivelse = vidensdeling til ugunst for både medarbejdere, kunder og økonomien. De unge lederspirer får samtidig tildelt ansvaret for tre vigtige områder: De selv samme som ovenfor, og det er så her, chefen forventer mirakler. Det sker naturligvis ikke, da de aldrig har mødt hverken en medarbejder, set en kunde eller haft P&L-ansvar på ingeniørskolen. Det er ikke deres skyld, men det er virksomhedens ansvar at lære dem det.

Der er ikke noget hemmeligt i dette, og det er ikke et forsøg på at hænge nogen ud. Det er desværre tørre facts, og det foregår i rigtig mange organisationer. I juni 2012 afsluttede jeg min CBA i strategi og innovation efter 1½ års intensive studier, hvor jeg til eksamen forsvarede jeg min thesis "LeaderShop: Nøglen til succesfuld strategi". LeaderShop-modellen handler om en systematisk opbygning af organisationens samlede ledelseskompetencer, da det viste sig, at alt det gode starter med mellemlederne.

Mellemlederne er nøglen til succes i en virksomhed – men de kan også være en betonklods om benet. Især hvis man som leder fornægter sit eget udviklingspotential. Det gør sgu' da ondt på en 55-årig leder at få at vide, at man faktisk bør lære noget om personaleledelse. Men som jeg måtte sande som ung officer, så starter al udvikling med os selv, og det må vi hele vejen igennem livet have en vis ydmyghed overfor.

Derfor var det også det, som vi gjorde i Christiansen & Essenbæk A/S,

hvor lederne fik lektier for (selv direktøren fik karakterer) og endvidere 2. modul i hands-on ledelse. Vi tilføjede også træning i virksomhedsøkonomi for ikke-økonomer. Resultaterne er da heller ikke udeblevet: På to år er sygefraværet faldet – hold nu fast – med 74 %, trivslen steget med +7 procentpoint, og indtjeningssevnen er markant forbedret. Der arbejdes seriøst med strategi gennem styringspaneler på rejsen mod ”min forretning” hos hver mellemlider. Cheferne er ved at lære at være chefer, som leder gennem andre ledere.

Vi mangler stadig træning i produktions- og materialestyring (nogle gode idéer?) og kundeforhold (leverance og salg). Rejsen er med andre ord kun lige begyndt, men virksomheden er på rette kurs, hvorfor jeg har besluttet at tage ud i verden på min egen rejse og hjælpe andre virksomheder med at få succes.

LeaderShop-modellen blev udviklet samtidig med, at jeg skrev min første bog ”Lederens inspirationsguide”. Den kan du downloade på www.ceas.dk/firmaprofil/trivsel. Nu er jeg i gang med at skrive bog nummer to med arbejdstitlen ”HR i skudlinjen”. Det er ikke en HR-bog til HR-nørder; den er til dig, der sidder i driften som mellemlider og har brug for noget konkret hjælp og inspiration. Alt det gode starter nemlig med mellemliderne og deres personlige lederskab. Vær modig, nysgerrig og ikke bange for at arbejde med mysterier og fiaskoer; det er ofte dér, den virkelige kundeværdi opsnappes. Derfor ønsker jeg dig god rejse!