

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Velkommen hjem fra sommerferien. Jeg håber, den har været god. Jeg håber også, at du ser frem til hverdagen igen inklusiv dit arbejde. Hvis ikke, så kan du måske have gavn af at læse nyhedsbrevets første artikel.



Du får hvad du forventer. Så enkelt kan det siges. Læs om psykologien og refleksionerne bagved i en anden af nyhedsbrevets artikler.

Jeg byder også velkommen til Anna Gantriis, sekretariats- og HR chef i Roskilde Kommune. Anna stiller op til 5 skarpe til en leder.

Synes du også at MUS-samtaler trænger til et gennemsyn, kan du hente inspiration i et af indlæggene fra min blog.

Endelig vil jeg gerne sige tak til alle de af jer, som har taget sig tid til at svare på spørgeskemaet om fusioner. Det har været til en stor hjælp og inspiration til min kommende bog: *Fusioner og forandringsledelse – i praksis*.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Hjælp, sommerferien er slut!
2. Fusioner og forandringsledelse i praksis!
3. Du får, hvad du forventer
4. Disruption – det nye sort eller fis i en hornlygte!
5. 5 skarpe til en leder
6. Karriereudvikling – personlig coaching
7. Susannes Blog – Er du også træt af MUS?
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. Det læste I i sommerferien!

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

1. Hjælp, sommerferien er slut!

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



Forleden talte jeg med en mellemlider, der fortalte mig, at hun lige om lidt skulle starte på arbejdet igen efter sommerferien. Og hun frygtede det faktisk. Ja, egentlig kunne hun rigtig godt lide sit job, men hun frygtede, hvad der ventede hende, når hun dukkede op om mandagen. Og det var ikke arbejdsopgaverne, men chefen, hun frygtede.

Sagen var, at chefen ikke havde ladet hende i fred i sommerferien. Han havde adskillige gange henvendt sig med alle mulige spørgsmål og mere eller mindre direkte kritik af hendes arbejde. Og nu frygtede hun altså, at der ventede hende en fyreseddel. Lad mig med det samme afsløre, at det gjorde der ikke. Hun er ikke blevet fyret. Det er simpelthen bare den ledelsesstil, hendes chef udøver. Han spreder utryghed og frygt omkring sig.

Nu er ovenstående historie jo en af de mere barske af slagsen. Men det behøver ikke være så dramatisk. Mange har det alligevel svært med at skulle tilbage på arbejdet igen efter en god lang sommerferie.

Ferien er slut og hvad så?

Forhåbentlig har du haft en dejlig ferie, hvad enten det har været her hjemme i Danmark, med sommervejret af den typiske danske slags eller du har været i udlandet. Forhåbentligt har du fået slappet af, nydt livet og tænkt på andet end arbejdet.



Måske har du også sørget en lille smule op til den sidste weekend, inden du skulle starte på arbejdet. Sørget over at en dejlig lang sommerferie lakkede mod enden og at det lige om lidt var hverdag igen. Det er vist helt almindeligt for de fleste af os.

Men forhåbentlig ser du også frem til at skulle på arbejdet igen - frem til en hverdag med gode kollegaer og interessante opgaver.

Hvis du ikke kan finde det mindste lyspunkt ved at starte på arbejdet igen, er det måske tid at undersøge lidt dybere, hvad der er årsagen.

Klassiske årsager til utilfredshed med jobbet

For at hjælpe dig lidt på vej, kan du starte med at undersøge følgende spørgsmål:

1. Har du tilstrækkeligt med udfordringer?
2. Har du alt for meget at lave på jobbet?
3. Har du alt for lidt at lave?
4. Føler du dig ikke tilstrækkeligt klædt på til at løse dine opgaver?

5. Sidder du for alene med opgaverne?
6. Føler du dig udsat i forhold til kunderne og/eller brugerne?
7. Er du bange for at miste dit job?
8. Er der dårligt samarbejde i gruppen?
9. Er du træt af dine kollegaer?
10. Har du en dårlig chef?

Hvis din utilfredshed bunder i spørgsmålene 1 til 8, har du to oplagte muligheder. Tag en snak med din chef og undersøg, om der er mulighed for at ændre noget, så du bliver mere tilfreds. Det kan meget vel være, at der er nogle løsninger, der ligger lige for, når først man får talt om tingene. Den anden mulighed er at overveje, om det er ved at være tid, at du måske skal søge væk og prøve noget andet.

Hvis din utilfredshed handler om, at du er træt af dine kollegaer, så find ud af hvorfor, inden du gør noget. Det er jo ikke sikkert, det i virkeligheden handler om dine kollegaer. Det kan lige så vel være at årsagen ligger hos dig selv.

Hvis din utilfredshed bunder i, at du har en dårlig chef, er det straks mere vanskeligt. Måske er din chef ikke dårlig med vilje, men er bare uvidende om, hvad hans eller hendes ledelsesstil gør ved dig. Måske kan det nytte at tage en snak? Men om du skal gøre det, afhænger af om du har tillid til, at chefen kan takle en sådan snak på en ordentlig måde. Hvis ikke, skal du overveje, om du skal søge væk eller om du kan flytte til et andet job i virksomheden, hvis du ellers er glad for at være i virksomheden.

Tag alvorligt, hvis du mistrives på jobbet

Pointen er, at det ikke skal være en daglig pine at skulle gå af sted på arbejdet. Hvis vi i den grad mistrives og ikke gør noget ved det, kan det ende med at vi får det fysisk eller psykisk dårligt.

Så hvis du stadig har det dårligt med at gå på arbejdet, efter du har overstået sorgen over at ferien er slut, så tag det alvorligt. Gør noget! Snak med nogen!

Til alle andre vil jeg bare ønske velkomme tilbage på pinden!

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

2. Fusioner og forandringsledelse i praksis!

Jeg er i skrivende stund ved at lægge sidste hånd på min kommende bog, som er planlagt til at udkomme sidst i oktober. Men I kan allerede nu booke mig, hvis I vil have inspiration til at håndtere fusioner og/eller forandringsprocesser.



Kontakt mig på mail: ste@teglkamp.dk eller på mobil 21602999

3. Du får, hvad du forventer!

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



Velkommen tilbage fra sommerferie! Inden I alle kommer ind i dagligdagens rutiner og tanker, vil jeg skynde mig at stille jer et spørgsmål – som måske kræver et friskt syn på tingene: Hvad er jeres forventninger til medarbejderne?

Jeg spørger fordi der er en god chance for, at de forventninger I har til jeres medarbejdere er med til at bestemme, hvor godt de præsterer:

- Jeres negative forventninger er med til at øge risikoen for dårlige præstationer – mens positive forventninger er med til at øge chancerne for et gode præstationer!
- Hvis I arbejder med at styrke hele virksomhedens forventningsniveau, vil det hæve niveauet hos alle – også hos de medarbejdere, som måske 'humper lidt bagefter'

Det er store påstande, som ikke er helt lette at dokumentere, hvilket heller ikke er min intention – min intention her er at skabe lidt stof til eftertanke – et 'hvad nu hvis', 'og hvad gør jeg selv' 'og hvordan er det her hos os'?

Men lad mig lige starte med en interessant historie om manipulation!

En historie om manipulation

I skoleverdenen har man fokus på forventningers store betydning og jeg hørte til et foredrag, at man her har eksperimenteret med at 'manipulere' med netop forventningerne til en gruppe elever. Man havde fortalt en underviser, at vedkommende nu skulle overtage en relativt 'dårlig klasse'. I virkeligheden var der tale om en ganske god klasse – men underviserens 'negative' forventninger til klassen kom til at betyde, at klassen generelt klarede sig dårligere.

Forsøget blev lavet flere gange - også den anden vej rundt, hvor en dårlig klasse fik et godt skudsmål, hvorefter den styrkede sine resultater.

Det var jo dybt interessant, og jeg tænkte på, hvor tit jeg har hørt diverse ledere, som skulle videregive en gruppe medarbejdere, forsøge at give en karakteristik af gruppen – på godt og ondt.

Det giver selvfølgelig mening at overlevere en gruppe og at bygge videre på erfaringer – men tænk, hvis vi med en 'dårlig anmeldelse' skaber eller forstærker en ond cirkel af dårlige forventninger – til skade for medarbejdere og virksomhed.

Et lederskift giver et brud, som netop giver mulighed for at se på en gruppe med friske øjne – og evt. 'hæve barren'.

Det er faktisk ikke så let at hæve sine forventninger

Men hvis man nu som leder har arbejdet med den samme gruppe i lang tid – og også skal gøre det fremadrettet, hvordan undgår man så selv at fastholde sine medarbejdere i en sådan 'ond cirkel':

- Hvordan hæver man egne forventninger til en gruppe, som man erfaringsmæssigt har oplevet leverer resultater på et bestemt niveau?
- Er man som leder i stand til at tage et par andre briller på og skrue op for forventningerne, når man ser på sine medarbejdere'?

Det er en endda meget svær opgave at hæve sig over egne erfaringer og oplevelser! Her handler det om at turde udfordre sit forventningsniveau, evt. ved at få et par andre øjne på gruppen og sig selv (uden at briefe personen med de 'andre øjne' på forhånd ☺).

Det er også vigtigt at huske på, at ens forventningsniveau hænger sammen med, hvordan organisationen i øvrigt arbejder og fungerer. Er vi generelt ambitiøse? Hvad forventer vi, når vi løser vores opgaver, hvad forventer vi af vores medarbejdere, af vores ledere og af vores samarbejde?

Forventninger kan flytte bjerge – men det kræver et fælles løft

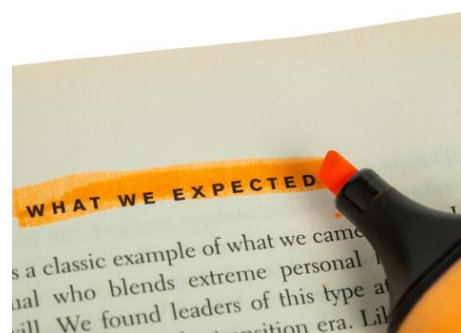
Det er netop i den fælles kultur, man skal tage fat, hvis man virkelig ønsker at opnå bedre resultater som følge af højere forventninger. Erfaringer fra skoleverdenen viser, at hvis man kan skabe en generel kultur af høje forventninger i organisationen, så letter det generelt arbejdet med at have høje forventninger til alle. Det bliver altså lettere for den enkelte at øge forventningerne til f.eks. en bestemt gruppe.

Erfaringerne viser også, at når det lykkes at hæve forventningerne generelt – og medarbejderne og eleverne bliver bevidste om de øgede forventninger og de bliver omsat til et 'det er sejt at være god' – så er dette igen med til at løfte det samlede niveau og forbedre resultaterne – ikke mindst for de svageste grupper.

Jeg startede artiklen med at spørge 'hvad er jeres forventninger til medarbejderne' – men det er således også vigtigt at spørge 'hvad forventer virksomheden af dig/jer? Hvis I ikke oplever, at disse forventninger er specielt høje, eller hvis I har svært at besvare dette spørgsmål – kan det være et relevant sted at tage fat, hvis I gerne vil øge organisationens samlede niveau og dens resultater.

Det er da en spændende tanke at starte op på efter ferien!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere på www.tegkamp.dk



4. Disruption - det nye sort eller fis i en hornlygte!

- Book et inspirationsmøde

Du kan næppe have undgået at støde på begrebet "Disruption". Alle tale om det, men hvad er det egentlig? Er det noget vi skal være bange for eller hvad?

Jeg har kigget nærmere på det og kommer gerne og holde et oplæg til inspiration og diskussion.

Kontakt mig på mail: ste@teglkamp.dk eller på mobil 21602999



5. 5 skarpe til en leder

Anna Gantriis, cand. Jur. fra KU og MPG fra CBS. 42 år. Sekretariats- og HR chef i Roskilde Kommune de sidste 7 år. Har før været ansat i Hvidovre og Furesø Kommuner. Kom til Roskilde fra en stilling som organisationschef i FSR-danske revisorer.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har altid af natur været nysgerrig og videbegærlig og lederrollen gør, at jeg kan opnå en masse viden og være med til at udvikle områder og sætte retning for udviklingen. Det tiltaler mig at være med til at træffe beslutninger, udvikle ting, skabe nyt og løse problemer. Jeg er også et meget socialt væsen, så det har også været naturligt for mig at involvere mig og kommunikere meget med andre mennesker, det er også en naturlig del af at være leder.



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

Jeg sørger for at "holde mig til" og byde ind på områder og projekter, så jeg hele tiden presser mig selv til at udvikle mig selv og lære nyt. Det kræver at man nogle gange siger til sig selv "det her kan jeg godt" også selvom det er nyt land, eller dybt vand. Jeg bruger mine medarbejdere til at teste nye ideer af på, og det kræver at man kan modtage og bruge feedback, ellers får man den ikke, og så udvikler man sig heller ikke nær så godt.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

At man tror, at man ved det hele! Titler kan gøre en arrogant, det må man aldrig blive som leder. Man skal være selvsikker og konsistent som leder, men må ikke tro at man ikke kan lære nyt eller blive klogere.

De vigtigste karakteregenskaber hos en leder er overblik og mod. Selvsikkerhed og empati. Og så kan jeg li når en leder også kan sige "pyt, fejl kan ske" når man har begået fejl, og så ser vi fremad. Det kan min egen chef og det ser jeg som en stor styrke hos ham som er topchef i en

kæmpe organisation og sidder på øretævernes holdeplads. Men han er altid rimelig og løsningsorienteret og så har han et stort mod.

4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Jeg har på et tidspunkt været med til en stor organisationsændring, hvor ledelsen først måtte holde kortene tæt til kroppen og da det skulle eksekveres skulle alt køres igennem ved hjælp af medarbejderne og de skulle involveres i beslutningerne. Det var meget lærerigt at skulle gennemtænke og effektuere en stor forandring med inddragelse. Det krævede mange overvejelser og især evnen til at sætte sig ind i den samlede organisation både i forhold til hvor den befandt sig og i forhold til hvor den skulle hen. Og selvom man synes at man har tænkt alt igennem, dukker der altid noget uforudset op som man skal håndtere.

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

Undervurder ikke driften! Arbejd hårdt og læg mange timer i det.

I dag fokuseres meget på lederens evne til innovation og nytænkning, men hvis driften sejler og man tror at "det har man folk til" så mister man fodfæste. Drift lyder ikke lige så fashionabelt som innovation, men det er mindst lige så vigtigt. En helstøbt leder har sit fundament på plads for at kunne bygge op.



Og så skal man ikke være bange for at ledelse også engang imellem er at træffe upopulære beslutninger, og at kunne stå ved dem.

6. 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.teglkamp.dk eller kontakt os på mail info@teglkamp.dk eller på tlf.: 2160 2999

7. 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.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Er du også træt af MUS?

Medarbejderudviklingssamtalen er helt sikkert kommet for at blive, men den kan godt nok trænge til et eftersyn.

Åh nej, er det nu tid igen?

Tiden løber hurtigt og lige pludselig er der gået et år og I skal til den igen – altså at holde MUS-samtaler.

”Har vi ikke lige holdt MUS? Nå, men vi skal vel så til det igen. Hvor var det nu jeg lagde referatet for sidste års samtale? Og hvad pokker var det nu, vi aftalte? Nå her er referatet. Var det virkelig det, vi aftalte? Det er jo kun halvdelen, der er blevet til noget. Nå men pyt, det er givet heller ikke så meget mening i dag, i den situation, vi er i.”



Lyder det på en måde lidt genkendeligt? Så er det måske fordi jeres MUS-samtaler er gået hen og blevet en rutineopgave, som bare skal overstås.

Når MUS-skemaerne er en spændetrøje

I langt de fleste virksomheder kører man med en årlig MUS-samtale mellem chef og medarbejder. Man har også de klassiske forberedelsesskemaer, som de fleste føler en slags forpligtelse til at løbe igennem.

Problemet med mange af skemaerne er, at de let kan gå hen og blive en spændetrøje. Man får ikke nødvendigvis talt om det, der er væsentligt her og nu, måske fordi det er et skema, som er udviklet for adskillige år siden, den gang tiden var en anden. Men tiden står ikke stille – det er kun i MUS-verdenen, den gør det!

Skal vi så droppe MUS?

Selvfølgelig skal vi ikke droppe MUS, men lige som et godt ægteskab, skal man indimellem udfordre hinanden og bryde rutinerne for at det stadig opleves som spændende og udviklende.

Gør noget andet, end I plejer

Start med at droppe skemaerne og find ud af, hvad I hver især mener er væsentligt at få talt om.

Lad være med at sætte jer overfor hinanden med MUS-skemaerne imellem jer. Tag i stedet for ud på en gåtur eller cykeltur. Og start dialogen. Men taler så dejligt frit, når man bevæger sig. Når I så kommer hjem, så brug lige 5 minutter på at samle op på, hvad I talte om og aftalte. Skriv det gerne ned i et par korte punkter, primært for at hjælpe jer selv med at huske på det. Inden I går fra hinanden, så aftal et nyt møde – ikke om et år men måske om 2-3 måneder. Det behøver ikke at være mere end en lille gåtur på ½ times tid.

Det bedste ved det hele er, at det ikke er noget, jeg har siddet og udtænkt i min krøllede konsulenthjerne. Det er faktisk noget, som nogle af mine kunder praktiserer med stor succes – og endda helt uden min hjælp ;-).

8. 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 2.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Hallo! ... Er der nogen derude?
- Giver du andre lov til at stjæle din tid og din arbejdsglæde?
- Hvad giver dig arbejdsglæde?
- Spild ikke andres tid!

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

9. Det læste I på sommerferien!

I har været en tur i arkivet og finde gamle men gode artikler frem for at læse og reflektere lidt over i løbet af sommerferien. De mest downloadede artikler i juli måned var:



- 1) Du har de medarbejdere, du fortjener!
- 2) Hvordan kan man kende en leder?
- 3) Kan du lede ledere?
- 4) Når medarbejderen tager af kassen
- 5) Kære chef – glem jeg sendte ansøgningen!

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