

NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2019

16. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Sådan spotter du en god chef!
- Skal du rykke på karrieren i 2020?
- Vil du med i nyt ledernetværk 2020?
- Når den travle hverdag undergraver strategien
- Pistopmøder
- 12-12 seminar for ledergruppen
- Der skal 8 ledere til at skifte en pære! – og andre indslag
- Guld fra arkivet – Når ledelsen ikke vil høre dårlige nyheder
- 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.

Sådan spotter du en god chef!

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



Alt for ofte får vi en kedelig overraskelse, når vi starter i et nyt job. Jobindholdet er fint og der er også gode kollegaer. Men chefen!!? Chefen viser sig at være en stor skuffelse. Den havde vi ikke lige set komme. Og det burde vi måske i virkeligheden. For når vi er ude og se efter nyt job, så gør vi meget ud af at præsentere os selv bedst muligt og dokumentere, at vi kan leve op til kravene i jobbet. Men vi glemmer, at det ikke

bare er virksomheden, der skal ansætte os. Det er også os der skal ansætte virksomheden og ikke mindst vores kommende chef. Når du er i en jobsøgningsproces, skal du derfor også se det som en proces, hvor du skal kigge dig godt for og spotte de gode chefer.



Gå på de sociale medier og dan dig et indtryk

Der findes ikke mange mennesker i dag, der ikke har en profil på et eller flere sociale medier. Det har din måske kommende chef formentlig også. Hvis du googler lidt, vil du i langt de fleste tilfælde kunne finde en helt del informationer om chefen – dels nogle faktuelle ting og som regel også et billede af, hvordan han eller hun opfører sig på nettet.

Hvordan opfører chefen sig til ansættelsessamtalen?

Prøv at have overskud til at vurdere, hvordan chefen opfører sig til ansættelsessamtalen. Er vedkommende meget lyttende og oprigtig interesseret i at finde ud, hvem du er? Eller er vedkommende meget talende, faktisk så talende, at hverken du eller ansættelsesudvalget får ret mange ord indført, så kan det godt være en indikation på, at chefen heller ikke i det daglige hører til den lyttende type og dermed heller ikke særlig tilbørlig til at lytte til dig. Det vil du sandsynligvis blive træt af i længden.

Du skal også lytte efter, hvilke ord chefen bruger. Bruger han eller hun primært ordet 'jeg' eller bliver der også plads til 'vi'. Jo mere chefen bruger ordet 'vi', desto større chance er der for, at chefen er involverende og i høj grad anerkender betydningen af, at man arbejder sammen og at succes som regel skabes gennem en holdindsats og ikke af enkeltpersoner og slet ikke af chefen alene.

Spørg ind til teamet

Man siger jo, at medarbejdere lader sig ansætte på grund af jobindholdet og de forlader det igen på grund af chefen. Det er selvfølgelig ikke hele sandheden, men der kan godt ligge nogle informationer gemt i, hvordan gennemstrømningen er i teamet. Hvis folk har været ansat i mange år med den samme chef, så er der en vis sandsynlighed for, at det ikke står helt galt til. Hvorimod, hvis der er stor gennemstrømning i teamet, så er der måske grund til at være lidt på vagt.

Tag referencer på chefen

Vi er jo vant til at skulle opgive referencer i forbindelse med ansættelsesprocessen. Men det går altid kun den ene vej – referencer på den kommende medarbejder. Det kan godt være, at du måske ikke skal spørge chefen, om han eller hun vil opgive nogle referencer, som du kan henvende dig til for at høre, hvordan vedkommende er som chef. Men derfor kan der godt være en chance for, at du kan tage en form for reference. Det kan være, at du gennem f.eks. LinkedIn kan se, finde frem til om noget i dit netværk arbejder eller tidligere har arbejdet for den pågældende chef.

Lyt til din mavefølelse

Nogle gange så vælger vi med hovedet og vores logiske sans, men vores mavefølelse siger noget andet. Der er måske en vis urolighed omkring chefen og kemien. Lad ikke dit hoved overdøve din mave. At sige ja tak til et job er en vigtig beslutning. Derfor bør du også lige give de intuitive signaler du får en ekstra opmærksomhed, inden du beslutter dig.

God jagt efter din næste gode chef!

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

Skal du rykke på karrieren i 2020?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

Skal du med i ledernetværk 2020?



En succes skal følges op. Jeg faciliterer på 3. år et eller lille eksklusivt netværk af spændende og dedikerede ledere. Vi taler ledelse og det er inspirerende og berigende hver gang. Måske du også har lyst til at prøve at være med i sådan et netværk?

Ledernetværket er kendetegnet ved, at der er maks. 12 ledere fra forskellige brancher, at vi mødes 6 x 3 timer i løbet af et år. Som regel giver jeg bolden op omkring et eller to relevante ledelsestemaer og så reflekterer man og deler erfaringer – både de gode og de dårlige.

Læs mere på <https://tegkamp.dk/Ledernetvaerk2020.htm> eller kontakt mig direkte på mail: ste@tegkamp.dk eller på tlf.: 2160 2999.

Når den travle hverdag undergraver strategien

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



Hvem kender det ikke! Ledelsen barsler med en ny strategi, den bliver præsenteret med pomp og pragt i organisationen, alle giver håndtryk på, at den skal vi virkelig leve op til - og lige så stille løber det hele ud i sandet og strategien ender med at samle støv på hyliden ved siden af tidligere strategier.

Den gruppe tunge specialiser, som jeg var til møde med, havde i hvert fald gjort sig en del erfaringer på området, og nu kom de igen lige fra en fin præsentation af en ny strategi. De var alle enige i, at det var en god strategi, lige det organisationen havde brug for. De var alle centrale spillere i arbejdet med at implementere den nye strategi og de ville gerne arbejde loyalt for den, men alligevel var der en vis fornemmelse af tilbageholdenhed i rummet.

Jeg spurgte hvorfor – og svaret kom prompte og ærligt; Vi har været der før og al erfaring viser, at inden der er gået 14 dage har hverdagen overhalet strategien – eller sagt på en anden måde mere kortsigtede hensyn kommer til at overhale det langsigtede arbejde med fremtiden.



Der døde strategien!

De fortsatte med at fortælle, 'vi er f.eks. ved at planlægge den næste opgave eller det næste projekt, og vi spørger os selv, hvordan gør vi det, så vi lever op til strategien, hvad skal vi gøre anderledes?'

Efter nogen tids diskussion, begynder vores respektive ledere at blive lidt utålmodige og sige noget i retning af: 'Vi har rigtigt travlt lige nu og det her kommer vist til at tage længere tid end vi har lige nu – så vi gør det, at vi tager strategien næste gang, når der ikke er så meget pres på. Opgaven/kundetilfredshed er jo trods alt det vigtigste.'
Lige der døde strategien så!

Lederens evige dilemma

Det var på ingen måde, fordi konsulenterne bebrejdede lederne, de var fuldstændig med på, at lederne meget ofte bliver målt på hverdagens indsats og derfor vælger at prioritere den højest. De oplevede igen og igen, at lederne var bekymrede for, at hvis de investerede i det nye/fremtiden, ville det (midlertidigt) sænke produktiviteten og kvaliteten (med de risici, som det kunne indebære for karrieren).

Problemet var således, at det var overladt til lederne selv at finde tid og rum til at arbejde med fremtiden, hvilket betød, at den enkelte leder ofte selv måtte balancere mellem følgende valgmuligheder:

- Forsinke hverdagens opgaver og projekter
- Sænke kvaliteten på hverdagens opgaver og projekter
- Udskyde udviklingsprocesserne
- (presse medarbejderne arbejdsmæssigt)

Her oplevede konsulenterne altså, at hverdagens opgaver blev opprioriteret, mens arbejdet med fremtiden blev udskudt, til der var – ja - tid!

Skab tid til fremtiden

Tid er en mangelvare på langt de fleste arbejdspladser, men arbejdet med fremtiden, i dette tilfælde i form af en ny strategi, kræver tid - og her hjælper det ikke, at man lige så stille håber, at udviklingsarbejdet kan passes ind i det daglige arbejde.

Det er derfor vigtigt, at nye strategier bliver fremlagt med angivelser af, hvor tiden til implementeringsarbejdet skal komme fra - og at den øverste ledelse yderligere tager ansvar for og efterfølgende belønner for, at tiden rent faktisk også bruges som angivet.

Fremtiden skal jo nok komme helt af sig selv, men det er ærgerligt at gå glip af muligheden for at påvirke, hvordan fremtiden skal forme sig – bare fordi man har for travlt!

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.teglkamp.dk

Pitstop for ledergruppen



Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.

Teglkamp & Co. tilbyder jer en hurtig optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg på et vigtigt tema for jer.

Temaerne fastlægges ud fra jeres ønsker og behov.

Lær mere her: https://teglkamp.dk/Pitstop_for_ledergruppen.pdf

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

Der skal 8 ledere til at skifte en pære – 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:

Der skal 8 ledere til at skifte en pære

Hvor mange ledere skal der til at skifte en pære? Der skal 8 ledere til: 3 direktører til at udarbejde en vision og en strategi for at skabe mere lys, 1 økonomichef til at få lavet en cost benefit analyse ved udskiftning af pæren, 1 HR chef til at få udarbejdet en politik for udskiftning af pærer, 1 marketingchef til at



lave et slogan og en kampagne for mere lys til medarbejderne, 1 kvalitetschef for at sikre, at processerne i forbindelse med udskiftning af pæren bliver overholdt og 1 mellemlider, der vælger at skifte pæren selv, for det er hurtigere end at delegere opgaven til en medarbejder.

Tilgiv mig for den lidt vandede reference til de gamle 'hvor mange skal der til at skifte en pære' vittigheder. Men indimellem oplever jeg, hvordan opgaver kan blive gjort mere komplekse og administrationstunge, end det rent faktisk er nødvendigt. Der bruges tid og ressourcer på noget, som reelt ikke tilfører værdi men ender med at gå fra kerneopgaven.

Så blot en opfordring til en gang imellem lige at stoppe op i ledelsen – og sådan set også i resten af organisationen – og udfordre hinanden på, om vi kan gøre ting enklere, om vi kan lægge flere ting ud i organisationen og kontrollere mindre.

Om at søge job på et lavere niveau

"De tror ikke på mig, når jeg søger et lederjob på et lavere niveau", fortalte en ret frustreret leder mig forleden. De gange, hvor han kom til samtale, skulle han bruge meget tid på at forklare, at han rent faktisk mente det, når han gerne ville træde et niveau ned. Han kunne indimellem få en fornemmelse af, at ansættelsesudvalgene synes, det var lidt suspekt, var der noget galt med ham? Andre mente at det nok bare var for at få et job og at han hurtigt ville søge videre til et job på et højere niveau.

Og han er jo ikke den første, der har siddet med den oplevelse. Mit råd til jobansøgeren er selv at tage fat om nælden og give en god og troværdig forklaring på, hvorfor man søger en stilling, der karrieremæssigt ligger på et lavere niveau. Det kan både handle om personlige grunde, men det kan jo også handle om, at man gerne vil tættere på noget faglighed, som man ikke i samme grad får mulighed for på et højere ledelsesniveau.

Og til alle jer i ansættelsesudvalgene – selvfølgelig skal I lige undersøge, hvorfor en kandidat søger et job på et lavere karriereniveau. Men lad være med at lade jer farve af jeres egne præferencer men lyt til kandidaten og vurder om det er troværdigt i stedet for at mistænkeliggøre kandidatens motiver.

Der er ikke meget nyt under solen



Og her er så beviset på, at der ikke er meget nyt under solen. På mit kontor hænger dette indrammede takkeplak (eller hvad man skal kalde det) fra 2002! Jeg fik det på HR-konference i Estland for at holde et oplæg om fremtidens arbejdskraft. En af min pointer den gang var, at vi ikke i fremtiden ville komme til at holde mange takketaler til medarbejderes 25års jubilæer, at unge ville krydse langt mere rundt mellem jobs. Jeg talte dengang om medarbejderne som 'free agents' og at det ville stille store krav til os som arbejdsgivere og ledere. Det var altså, hvad vi så ind i allerede dengang.

Var jeg forud for min tid? Nej ikke specielt. Nye generationer vil til alle tider komme til og udfordre de gamle generationer, have andre tanker og være fornyende. Jeg sad på det tidspunkt som HR-direktør i en IT-virksomhed, hvor folk flyttede sig, hvis ikke der var spændende opgaver og sjovt at være. Vi skulle derfor også dengang - som nu - forstå, hvad

der motiverede yngre generationer, for at tiltrække og fastholde dem. I dag er det så nogle nye generationer, men udfordringen er ledelsesmæssigt grundlæggende stadig den samme.

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.

Når ledelsen ikke vil høre dårlige nyheder

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



Tør I gå videre med en dårlig nyhed i jeres organisation - eller er I en af de organisationer, hvor ledere og medarbejdere ikke vil gå videre med et ubehageligt budskab - eller hvor de omformulerer det til et lidt mere spiseligt budskab? Når jeg tager emnet op, er det fordi jeg for nyligt var til et seminar med en gruppe mellemledere i IT-afdelingen i en mellemstor organisation, hvor temaet blev yderst aktuelt, da gruppen (af grunde du kan læse om nedenfor) valgte ikke at fortælle den øverste ledelse om nogle ret presserende udfordringer.

Det ikke første gang, jeg støder på problematikken! – så gad vide, hvor mange steder ledelsen i en eller anden grad bygger sine antagelser og beslutninger på et glansbillede i stedet for på realiteter? Og gad vide, hvor mange steder, man har fokus på, om det rent faktisk er sådan - og om man i givet fald gør noget for at ændre det?



Om at stikke hovedet i busken

Nå! men først tilbage til IT-mellemleder-gruppen. Seminaret handlede bl.a. om, hvilke udfordringer de stod overfor rent opgavemæssigt og alle deltagerne påpegede, at en del af de IT-systemer, som de havde ansvar for, havde endda meget store problemer. Problemer, som de bedømte, var af et sådant omfang, at de allerede nu udgjorde en risiko for den daglige drift i organisationen som helhed.

De var alle enige om, at det burde have højeste prioritet at få udbedret disse problemer, de var også enige om, at dette ville blive dyrt – og så var de for resten også enige om, at ingen af dem 'turde' gå videre med denne besked til den øverste ledelse.

Det var helt klar opfattelsen, at det ikke var, hverken karrierefremmende eller -bevarende at gå videre med et sådant budskab, så de valgte at bygge videre på noget, de vidste ikke fungerede særligt godt og at lade den øverste ledelse blive i troen, at 'alt var ok' – for så at håbe, at det alligevel 'gik'.

Skyder I budbringeren - eller?



Hvis ovennævnte gruppe rent faktisk havde ret i, at det ville få karriere-mæssige konsekvenser at komme med et dårligt budskab i netop denne organisation (hvilket jeg tror, de havde), ja så er det vel egentligt nemt at forstå, at de hellere ville lade være. Lidt barskt kan man vel sige, at deres ledelse selv er skyld i de misvisende informationer: 'Man ligger, som man har redt'.

Men hvad, hvis vi breder historien lidt ud til andre organisationer eller afdelinger, hvor antagelsen om, at budbringeren bliver skudt, også eksisterer, men ikke nødvendigvis holder stik - eller hvor den bygger på dårlige erfaringer med tidligere ledergrupper, som hænger fast?

Det kan være klogt, at tænke over kulturen omkring at komme med dårlige budskaber i jeres organisation? - og nogen gange kan det være nyttigt at rette op på den ved en systematisk indsats!

Jeg har således snakket med ledere, som ikke har kunnet begribe, hvorfor de ikke fik mere, skal vi kalde det, 'ægte' information fra deres medarbejdere. Efter at have forstået problemets natur, valgte de at arbejde med at oprette tilliden til, at dårlige nyheder også er ok (vigtige) - og uden uheldige konsekvenser for medarbejderen!

Kan man lære at sige sandheden?

Ja det kan man – men som ved alle kulturændringer, skal man indstille sig på, at det er et langt sejt træk, hvor ledelsens rolle er yderst central. Hvis ledelsen ikke vil være med, kan man lige så godt lade være. Sagt på en anden måde: man skal beslutte sig for 'at det vil man' - og så skal man blive ved!

Start med at fortælle først alle lederne derefter alle medarbejderne 'hvorfor' og 'hvordan', I vælger at arbejde med dette område. Herefter gælder det om at klæde folk på og at gøre det naturligt både at fortælle og høre om problematiske ting. Det kan man gøre på mange måder, her skal blot nævnes nogle stykker:

- Lav arrangementer med risiko- eller swot-analyser
- Lad alle komme med en idé til 'den ting de vil forbedre' i organisationen
- Lad det være en naturlig del af medarbejderudviklingssamtalen
- Giv individuel sparring, hvor det behøves
- Mv mv

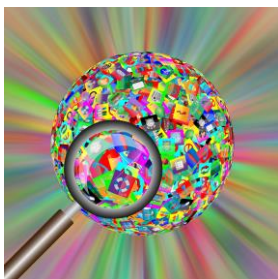
Lad det handle om at styrke organisationen fremadrettet! Kombiner evt. ovennævnte med at bede om positive input om, hvad der virker godt i organisationen og hvad der skal bevares (for at løfte processen).

Giv feedback - og bliv ved med at tage positivt mod diverse input. Husk én skudt budbringer og processen stopper!

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

De 5 meste læste artikler i sidste måned

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



- 1) Hav en exitstrategi i forhold til jobbet
- 2) God og dårlig stil til julefrokosten
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Er du en god lederkollega?
- 5) Kan du lede ledere?

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

Afmelding

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