

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2020

18. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Fri os for endnu et forandringsprojekt!
- 1:1 – få en personlig sparringspartner
- Hvis din chef er en idiot – hvad er du så?
- Brug eksterne konsulenter fornuftigt!
- Skal du rykke på karrieren i 2020
- 12-12 seminar for ledergruppen
- Om en uprofessionel afskedigelse – og andre indslag
- Guld fra arkivet – Øv, det var ikke det, jeg blev ansat til!
- De 5 mest læste artikler i den seneste 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.

Fri os for endnu et forandringsprojekt!

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



Kunne det være en af dine medarbejdere, der kom med det udbrud, hvis du i morgen præsenterede dem for et nyt forandringsprojekt? Eller dig selv, hvis din chef introducerede et nyt forandringsprojekt? Skulle det være dig eller medarbejderen, der sagde eller tænkte sådan, så behøver det hverken være dig eller medarbejderne, der er noget galt med.

Der er en grund til, at mange medarbejdere – også ledere for den sags skyld, får et lidt træt blik, når de præsenteres for endnu et forandringsprojekt. Trætheden skyldes, at der stadig er gang i 3-4 forandringsprojekter, som endnu ikke er afsluttede. Hertil kommer de forskellige projekter gennem tiden, som bare gik i stå eller i værste fald kuldsejlede. Det trætte blik kommer også af forestillingen om, at man nu kan se frem til at skulle bruge en masse ekstra tid på det nye forandringsprojekt, samtidig med at der er stadig er alle de almindelige daglige opgaver, som jo også skal løses.



Klassiske faldgruber i forandringsprojekter

Det er ikke raketvidenskab at forudse, hvornår risikoen øges for at et forandringsprojekt mislykkes. Lad mig bare nævne nogle af de helt almindelige faldgruber:

Vi kan ikke se eller forstå ikke formålet med forandringen

Hvorfor skal vi nu forandre igen, det går jo ganske udmærket? Hvis du bliver mødt med det spørgsmål eller et der ligner, handler det oftest om, at du ikke har formået at kommunikere formålet med forandringen tydeligt nok. Dertil kommer, at du også skal kunne fortælle på hvilken måde forandringen adskiller sig i positiv retning i forhold til det man kender i dag. Kan du ikke det, har du ikke gjort dit forarbejde godt nok. Så er det en ommer, inden du præsenterer det for dine medarbejdere.

Vi er bange for, at vores job eller position bliver forringet

Der er ingen, der har lyst til at få et dårligere job. Hvis man oplever at forandringer kommer til at tage noget fra en, som man ikke har lyst til at miste, er det helt forståeligt, at man reagerer negativt på forandringen.

Som leder er det din opgave at tage hånd om de medarbejdere, der reelt kommer til at opleve et personligt negativt resultat af forandringen. Tal med dem og se, om du kan gøre det lettere for dem, om du kan tilbyde dem noget andet, kompensere for det eller, hvis det er nødvendigt, hjælpe dem videre til et andet job.

Vi mangler tålmodighed

Jo større forandringsprojekt – desto større tålmodighed skal vi have. Mangler vi den anerkendelse, så er der stor risiko for, at vi mister interessen lang tid inden, vi er i mål med projektet. Har vi ikke tilstrækkelig selvdisciplin, så lader vi vores interesse fange af noget andet og sætter et nyt projekt i gang. Og så er det trætheden opstår i vores omgivelser.

Derfor husk, at ting tager tid! Når du planlægger projektet, så vær realistisk i din tids-estimering.



Vi prioriterer ikke

Vi glemmer ofte, at et forandringsprojekt sjældent kommer med flere ressourcer. De almindelige driftsopgaver og andre projekter skal stadig løses. Her har vi et klassisk dilemma, som ofte løses ved enten at arbejde hurtigere og forsøge at nå mere på samme tid, arbejde længere tid eller at ved at springe over hvor gærdet er lavest hist og pist med risiko for halvdårlig kvalitet.

Derfor skal du hver gang du introducerer en ny opgave/forandringsprojekt enten sørge for, at der er ekstra ressourcer med til opgaven eller hjælpe med at prioritere i forhold til andre opgaver.

Vi glemmer at involvere de relevante

Hvis man sidder med en oplevelse af, at nu kommer der et nyt projekt, der bare bliver trukket ned over hovedet på os, så er det nok fordi, at man ikke føler sig involveret i projektet. Alt for ofte undervurderer vi, styrken af at reelt involvere de relevante medarbejdere i udformningen af projektet. Hvis man bliver reelt involveret, så er det svært ikke at tage ejerskab for projektet.

Gør noget andet end I plejer!

Brug lidt tid på at kigge tilbage på de forandringsprojekter, som I stadig kæmper med eller som I bare aldrig kom rigtig i mål med. Prøv og se, om der er et mønster i måden, I har grebet dem an på og vurder, om I med fordel kan gøre noget andet, næste gang I skal iværksætte en større forandring.

Hvis vi vil undgå at gøre medarbejdere forandringstrætte og måske endda forandringsresistente, skal vi gøre noget andet end vi plejer.

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 Tænketanken 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

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.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

Hvis din chef er en idiot – hvad er du så? - Og andre provokerende og inspirerende indlæg

Tag ikke fejl af de lidt provokerende titler. Det er skam dybt seriøst og med et lille tvist, der skal til for at skubbe lidt til os og få os til at reflektere og gøre noget andet end vi plejer.



Susanne Teglkamp vil dele ud af sine egne personlige erfaringer og viden fra sin karriere som leder, ledelsesrådgiver og karrierecoach. Hun vil inddrage jer i en dialog og erfaringsudveksling.

Hvad med følgende oplæg:

Hvis din chef er en idiot – hvad er du så?

Prøv at google 'min chef er' og så foreslår Google som det første: 'idiot'. Måske er der noget om snakken – og hvad gør man så? Kan du måske være medskyldig i at din chef er en idiot? Og hvis du ikke er medskyldig er du så offer? Hvad kan du gøre for at afgrænse dig? Disse spørgsmål og en række andre vil der blive introduceret og diskuteret under dette tema-møde.

Du kan læse mere om andre oplæg her: <https://Teglkamp.dk/Inspirationsoplaeg.htm>

Brug eksterne konsulenter fornuftigt!

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



Brugen af konsulenter (navnlig i den offentlige sektor) har stået en del for skud på det sidste, så det må vel være rimeligt nok at tage til genmæle.

Brugt rigtigt kan eksterne konsulenter give et boost til- eller løse et midlertidigt problem for en organisation - og dermed tilføre en væsentlig værdi, inden de tager videre til den næste opgave i en ny organisation.

Brugt forkert kan eksterne konsulenter være en dyr `fornøjelse`.

Derfor skal en ansvarlig ledelse gøre sig nogle tanker om, hvornår ens organisation med fordel kan bruge konsulenter udefra, ligesom den skal gøre sig nogle overvejelser om, hvad organisationerne selv kan gøre - for at få mest muligt ud af konsulentydelsen. Det er det, denne artikel handler om.

Hvornår skal man bruge eksterne konsulenter:

Når en ledelse står overfor en opgave, som skal løses, er det klart, at det kræver en analyse af, hvordan man bedst får den løst og til en fornuftig pris. Eksterne konsulenter skal bruges på de rigtige områder - og er der fx tale om noget nær en fuldtidsstilling indenfor et fagområde, som organisationen har permanent brug for, ja så giver det selvfølgelig god mening at se sig om efter en mere permanent løsning - måske i form af en ny medarbejder.

Der kan dog også være særdeles gode grunde til, at en ledelse træffer beslutning om, at en opgave skal løses af udefrakommende konsulenter, som er tilknyttet virksomheden midlertidigt. Her er nogle af de forhold, hvor det kan give god mening at vælge eksterne konsulenter:

- 1) Opgaven er af midlertidig karakter, og organisationen mangler ressourcer til at løfte den på egen hånd.
- 2) Opgaven ligger udenfor organisationens kerneområder og kræver en specialviden, som organisationen kun har brug for i begrænset omfang.



3) Organisationen trænger til at blive udfordret/inspireret/evalueret udefra, få et nyt blik på eksisterende praksis, hvor de fleste udgående konsulenter jo kender markedet rigtigt godt og kan tilføre den nyeste viden og andres erfaringer.

4) Opgaven kræver en fortrolighed, som fx den øverste ledelse kan have svært ved at finde internt i organisationen. Dette kan være ledelsessparring på forskellige områder.

5) Organisationen overvejer at få tilknyttet et nyt fagområde - og vil gerne afprøve dette midlertidigt eller få midlertidig hjælp til opstarten.

6) Organisationen bruger eksterne konsulenter som opgave-buffer, så virksomheden ikke i unødigt grad skal 'hyre og fyre', hvilket kan være hårdt for enhver organisation. Når den eksterne konsulent er færdig, forsvinder han/hun igen uden sværds slag.

Indenfor nogle fagområder kan det være så svært at finde kandidater, at organisationen er nødsaget til at booke eksterne konsulenter ind i længere perioder.

Hvordan får man mest ud af de eksterne konsulenter:

Hvis man beslutter sig for at hyre en ekstern konsulent ind, er det vigtigt, at ledelsen på forhånd gør sig klart, at selvom der er tale om en person, som er dybt kompetent på sit arbejdsfelt og selvom den tid, man har aftalt er 100 % effektiv - ja så er der stadig et stykke arbejde, som organisationen skal gøre for, at konsulenten kan opnå et godt resultat:

1) Ledelsen/andre ressourcepersoner skal sætte tid af til at klæde konsulenten på i forhold til opgave og organisation.

2) Organisationen og konsulenten skal sammen definere problemet, finde den rigtige løsning på den forhåndenværende opgave.

3) Opgaven skal forankres ind i organisationen, gerne løses i samarbejde med interne ressourcepersoner, som har ejerskab til opgaven.

4) Når konsulenten har leveret sin del af opgaven, er det vigtigt, at organisationen er klar til at tage over, og at der er lagt planer for hvordan.

Som et særskilt punkt kan nævnes, at det er vigtigt, at ledelsen forbereder organisationen på, at konsulenten kommer og at konsulentens rolle meldes ud i organisationen. Hvis der er intern modstand mod konsulentens arbejde, er det vigtigt, at ledelsen søger at håndtere den. Modstanden kan komme fra ansatte, som gerne selv ville have lavet opgaven og som nu føler sig overset eller modstanden kan være rettet mod at opgaven (fx en forandrings eller effektiviseringsproces) overhovedet gennemføres. Det er vigtigt, at konsulenten orienteres om modstanden.

Summa Summarum:

Så det overordnede budskab handler ikke så meget, om man skal bruge eksterne konsulenter eller ej, men om hvordan!

Hvis organisationerne vil have det bedste resultat ud af en ekstern konsulent, skal de være bevidste om at bruge konsulenten til de rigtige opgaver og i det rigtige omfang.

Og de skal sørge for at klæde konsulenten ordentligt på i forhold til organisation og opgave.



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

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>

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

Om en uprofessionel afskedigelse – og andre indslag

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.

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

Om en uprofessionel afskedigelse

”Vi kunne se gennem glaseruden, at hun blev fyret og pakkede sine ting. Det kom helt bag på

os og vi fik ingen forklaring. Det var vildt ubehageligt”, fortalte en medarbejder mig forleden. Og det er bare den nyeste historie omkring uprofessionel afskedigelse, jeg har hørt.

Det er min erfaring og indtryk, at når det kommer til store afskedigelsesrunder, så håndteres det på de fleste arbejdspladser rimeligt fornuftig og mange steder ret professionelt.



Men når det kommer til de enkeltstående afskedigelser, er der rum for forbedringer. Enkeltstående afskedigelser er ofte sværere at gennemføre, fordi der er mere på spil, særligt hvis afskedigelsen er begrundet i de personlige kompetencer. Det stiller langt større krav til den leder, der skal eksekvere – både professionelt og menneskeligt.

En dårligt eksekveret afskedigelse sætter sig dybt både hos den, der bliver afskediget men altså også i resten af organisationen. Har man ingen HR-afdeling kan det derfor være en god idé at alliere sig med professionelle, der kan hjælpe med råd og sparring.

God ledelse handler nemlig også om at kunne afskedige, når det er nødvendigt og på en professionel og ordentlig måde.

Afprøv din indre dialog!

”Nu har jeg haft indre dialoger med dig i flere uger”, lagde en leder ud med, da han ringede til mig forleden. Han havde gået og arbejdet med en større udfordring, som også indebar en risiko og nogle muligheder. Udover, at jeg jo var lidt spændt på at høre, hvad jeg nu havde ’sagt’ i hans indre dialoger, så synes jeg, at det er interessant af flere grunde:

For det første, så siger det noget om, at hvis man har en mentor, en god leder, kollega eller ven, som man respekterer for deres viden og indsigt, kan det faktisk være en god hjælp at spørge sig selv: ”Hvad ville han eller hun sige eller gøre i den situation?” Det kan være en hjælp til at se andre løsninger eller til at forstærke den løsning, man er kommet frem til.

For det andet kom jeg til at tænke på ’Generalens intention’ et indslag jeg tidligere har skrevet lidt om. Det handler om at man som leder skal kommunikere så klart, at medarbejderne kan køre deres indre dialog ud fra, hvad var det nu generalen/lederen ville opnå? Hvad ville han/hun gøre i denne situation?

For det tredje er det også interessant, at vi måske for ofte bliver i vores indre dialoger i stedet for at afprøve det på netop de mennesker, vi har gået og ’talt’ med inde i os selv.

Hermed til inspiration!

Solomeldinger om strategien er no-go!

Kan man gå offentlig ud med en solo-melding omkring strategien? Nej selvfølgelig kan man ikke det. Det gælder hvad enten man sidder i en ledergruppe er en betroet medarbejder eller sidder med i en folketingsgruppe, som Venstres Kristian Jensen, der har leveret inspiration til dette lille indlæg.



Man kan og skal have sine diskussioner i ledergruppen og man kan være uenige, så det fløjter. Men på et tidspunkt skal der træffes en beslutning om strategien. Her må det enkelte medlem af ledergruppen så forholde sig til, om de kan se sig selv i den strategi, man ender med at vedtage. Hvis ikke man kan se sig selv i forhold til at gennemføre strategien, må man se sig om efter andre græsgange – ikke gå ud med solo-meldinger.

En velfungerende ledergruppe arbejder loyalt ud fra de truffede beslutninger. Går en leder enegang og melder andre strategier ud udenom ledergruppen, så hører vedkommende ikke til i ledergruppen og formentlig heller ikke i virksomheden. Hvis ikke enegang bliver stoppet, kan det nemlig hurtigt udvikle sig til fraktioner og magtkampe og det er som regel ødelæggende for samarbejdet og virksomheden.

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, 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

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.

”Øv, det var ikke det, jeg blev ansat til!”

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



Forleden talte jeg med en leder. Han var temmelig frustreret. Han havde nu siddet i sit lederjob i et års tid. Når han kiggede tilbage på, hvad han faktisk havde lavet i det seneste års tid, var det nogle helt andre opgaver, end dem han blev ansat til og som var en væsentlig årsag til, at han i sin tid sagde ja tak til jobbet.

Det er desværre ikke usædvanligt, at man bliver ansat til et og ender med at lave noget andet. Det kan dels skyldes at virksomheden ikke var tilstrækkelig præcis i sin analyse af, hvad det egentlig var for et job, man var i gang med at slå op. Måske har man bare taget det gamle stillingsopslag, man brugte sidst, men i mellemtiden har virksomheden udviklet sig og dermed har jobbet også ændret sig.

Det hænder også at jobbet ændrer sig, fordi det kommer til at forme sig efter det, som den nye medarbejder kommer ind med af erfaringer og



kompetencer. Den leder, jeg talte med, blev f.eks. brugt til en type af opgaver, som han i tidligere jobs har løftet med stor succes og det er den type opgaver, han også løser med succes i dag. Problemet er bare, at han faktisk ikke gider lave den slags opgaver mere. Han ville netop gerne bevæge sig over i et nyt område, hvor han kunne bringe nogle af sine øvrige kompetencer i spil.

Hvad gør du, hvis jobbet viser sig ikke at være det, du blev ansat til?

Ulykken er til at overse, hvis det nye job udvikler sig til noget, du faktisk selv synes er bedre, end det du egentligt blev ansat til. Men er det ikke tilfældet og det nye job viser sig at udvikle sig i den gale retning, gælder det om, at du hurtigt tager bestik af situationen.

Det første skridt er at tage en snak med den chef som ansatte dig. Måske kan I sammen lave nogle justeringer, som bringer jobbet mere i overensstemmelse med det, du blev ansat til. De fleste chefer vil et langt stykke af vejen være lydhøre og justere jobbet, hvis det er muligt inden for rammerne og virksomhedens behov.

Hvis dit job af den ene eller grund ikke inden for en overskuelig tidshorizont kan udvikle sig til det, du blev ansat til og som du helst vil beskæftige dig med, må du overveje om du skal blive i jobbet. Med til dine overvejelser hører, om du grundlæggende set mest er tilfreds eller utilfreds, når du går hjem fra arbejdet. Hvis du oftest er utilfreds, skal du ikke blive for længe i jobbet, fordi det på slider på din energi – en energi du skal bruge til at finde dig et nyt job.

Hvordan sikrer du, at der er overensstemmelse mellem dine forventninger og jobbet?

Det er ofte vanskeligere at ændre jobbet, når du først er ansat. Derfor skal du gøre dig umage, når du sidder til jobsamtalen. Husk på at det ikke kun er virksomheden, der skal afprøve, om du er den rigtige til dem. Det er lige så vigtigt, at du afprøver om virksomheden er den rette for dig og ikke mindst, at du forsøger at komme lidt tættere på jobindholdet. Er du i tvivl kan du eventuelt spørge, om du kan komme til at tale med en eller flere af medarbejderne i afdelingen for at høre lidt mere om opgaverne set fra deres side.

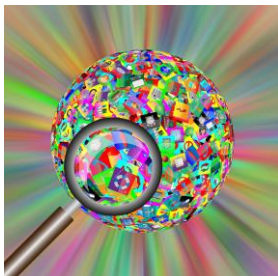
Det handler om gensidig forventningsafstemning. Hvis det er uklart, hvad du egentlig skal lave, bliver det så meget desto vigtigere, hvor meget du selv har mulighed for at påvirke og udvikle jobindholdet. Jo større klarhed i jobindhold og indflydelse, desto større chance tager du, hvis du takker ja til jobbet.

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 Tænketanken At-lantsammenslutningen. 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 den seneste måned

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



- 1) Involver dig, men bland dig ikke!
- 2) 5 gode råd til jobsøgningen.
- 3) Kan dit job bestå 'mor-testen'?
- 4) Min chef er en idiot
- 5) Sådan spotter du en god chef!

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.