

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

1. Forandringer er hårdt og tager tid!
2. Skal du rykke på karrieren i 2018?
3. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
4. Da jeg blev kaldt op på tæppet – og andre korte refleksioner
5. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde
6. Vinderne og resultatet af JuleQuizen 2017
7. Guld fra arkivet – Sig dine karriereønsker højt
8. De 5 mest læste artikler i 2017

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

1. Forandringer er hårdt og tager tid!

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



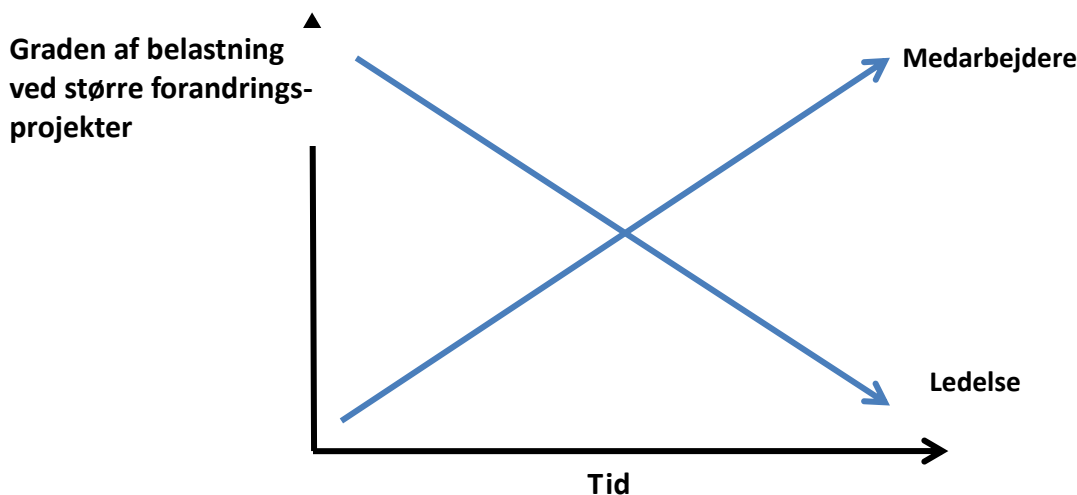
De fleste ledere er godt klar over, at større forandringer tager tid – meget tid. Men det er de færreste, der forestiller sig er, hvor lang tid det rent faktisk tager, inden man er i mål – hvis man altså kommer det. Det lederne heller ikke altid har for øje er, at den tidsmæssige belastning er forskellige over tid og ligger forskellige steder i organisationen.

Ved større organisatoriske ændringer er der i en periode oftest kun en mindre kreds af ledere og betroede medarbejdere, der arbejder med udviklingen af forandringsprojektet. De har travlt, fordi de skal arbejde med forandringsprojektet parallelt med almindelige opgaver, uden at kunne inddrage omverdenen eller fortælle ret meget om noget. Når først organisationsændringer er blevet offentliggjort, vil der være langt flere, der får rigtig travlt. Ledere på alle niveauer bliver involveret. Der oprettes projektgrupper, hvor også mange medarbejdere involveres.

I den første lange tid vil der være mange konkrete opgaver forbundet med gennemførelse af forandringsprojektet. Det kan handle om at lægge afdelinger sammen, lave nye arbejdsprocesser, måske endda implementere nye IT-systemer. Arbejdsbyrden for topledelsen og de øverste ledelsesniveauer bliver efter en tid mindre. De bliver ikke involveret i det daglige arbejde med implementeringen af forandringen helt ud i alle hjørner af organisationen. Til gengæld er det mellemlederne og alle medarbejderne, som efter den første hektiske tid kommer til at tage det lange seje træk.



Graden af belastning over tid i forbindelse med større forandringsprojekter kan illustreres ved nedenstående figur:



Udfordringen ved at arbejdsbelastningen over tid skifter fra topledelse til mellemledere og medarbejdere er, at topledelsen vender sig mod nye udfordringer, som kan medføre yderligere opgaver til mellemlederne og medarbejderne, som stadig har hænder fulde med implementeringen af den igangværende forandringsproces.

5 råd til at holde igennem hele processen

Det fleste større forandringsprojekter indføres sjældent overnight men implementeres etapevis over en periode. Det betyder, at man mange skal arbejde i parallelle spor både i forhold til gammel struktur og systemer og i forhold til ny organisation og systemer. Det kræver altså overblik og også en del ekstra arbejde.

1. Accepter at større forandringer tager tid

Alt efter forandringsprojektets omfang og kompleksitet, vil det oftest tage længere tid, inden I kan kigge hinanden i øjnene og konstatere, at nu er I nået helt ud i alle hjørner af organisationen. Vær realistiske omkring den tidsmæssige horisont. Accepter, at større forandringsprojekter tager tid.

2. Synliggør fremdriften

Alt for ofte har vi blikket stift rettet mod alle opgaverne der ligger forude. Husk også at stoppe op og gøre en status over, hvad I rent faktisk allerede har nået. Og husk at kommunikere og fejre når en vigtig milepæl er nået.

3. Vær opmærksomme på, at belastningen flytter sig over tid

Efter den første hektiske tid vil den kraftige involvering flytte sig fra topledelsen og ned til de næste ledelses lag i organisationen. Når topledelsen ikke længere har hænderne fulde af forandringsprojektet begynder de naturligt nok at rette blikket mod nye udfordringer og tiltag.

Sørg for at have tilstrækkeligt føling med, hvor belastet og hvor langt man er ude i organisationen med at implementere forandringsprojektet. Sæt ikke flere nye projekter i gang end organisationen kan følge med. I skal hele tiden foretage en afvejning mellem nødvendigheden af at iværksætte nye større tiltag mod risikoen for at forsinke implementeringen af forandringsprojektet eller i værste fald ikke lykkes med det i forhold til formålet med projektet.

4. Pas på dig selv

Det er arbejdskrævende at planlægge og gennemføre et større forandringsprojekt. Det vil for de fleste kræve mange og lange arbejdsdage. Pas på med at drive rovdrift på dig selv. Hverken du eller din organisation kan være tjent med, at du ikke kan holde hele vejen igennem. Sørg derfor for at prioritere og delegerer nogle af dine andre opgaver, i det omfang det overhovedet er muligt. Sørg for at sætte tid af til at restituere dig selv indimellem, hvad enten det er ved motion, ved at lave noget helt andet eller bare ved at sidde og ikke lave noget.

5. Pas på hinanden

Alle er ikke belastet lige meget over tid. Den øverste ledelse vil være mere belastet i starten af et større forandringsprojekt, hvorimod den næste ledelseslag og medarbejderne vil være mere belastet på længere sigt.

Hav respekt for, at I ikke er lige belastet over tid. Hjælp og støt hinanden. Et forandringsprojekt er et fælles projekt, som I kun kan lykkes med, hvis I kommer sammen i mål.

Vil I have kvalificeret bistand til en eller flere faser i processen?

Kontakt os på tlf. 2160 2999 eller på mail info@teglkamp.dk hvis I vil høre, hvad vi kan gøre for jer.

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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.teglkamp.dk

2. Skal du rykke på karrieren i 2018?

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.teglkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>



3. 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

4. Da jeg blev kaldt op på tæppet - og andre korte refleksioner

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. Nedenfor får du et par smagsprøver:

Om klar tale



”Der er en flaske champagne til den, der bliver smidt ud fra et salgsmøde”, sagde Ib Kunø, der dengang var CEO i Mercuri Urval, hvor jeg var ansat som helt ung konsulent. Og mig bekendt var der aldrig nogen der opfyldte kriterierne og dermed kunne gøre krav på champagnen. Budskabet til os unge konsulenter var, at vi godt måtte gå til den og have kant.



Denne her pointe handler ikke om pågående sælgere. Pointen er, at hvad enten du er sælger eller leder, så er der ikke ’salg’ i den bløde mellemvare, hvor man forsøger at please alle. Det handler om, at der er langt mere ’salg’ eller gennemslagskraft i klare budskaber. Når du pakker tingene ind for ikke at skræmmer kunderne bort eller for ikke at tage konflikten med dine medarbejdere, så opnår du sjældent det, du egentlig gerne ville. Du bliver enten ligegyldig eller misforstået.

Klare budskaber kan man forholde sig til og handle på. Det har jeg prøvet at lægge mig på sinde, både i mine tidligere lederjobs og nu som ledelsesrådgiver – og jeg er endnu ikke blevet smidt ud ;-).

Medarbejderne er virksomhedens mest troværdige kilde

Var du klar over, at dine medarbejdere opfattes som den mest troværdige kilde, når man gerne vil vide mere om din virksomhed? Måske vidste du det godt, men tager du det også alvor-

ligt? Det er altså ikke noget jeg har fundet på, men oplysninger jeg fik på et meget interessant seminar, som First Chair Group afholdt i går over temaet Employer Branding.

Envision delte på seminaret de meget spændende resultater for deres store undersøgelse: Fra ansatte til ambassadører. Du får lige lidt tal fra undersøgelsen: 54% har tillid til ansatte i virksomheden som informationskilder mens kun 28% har tillid til de oplysninger de kan finde på virksomhedens hjemmeside, 31% af det de hører fra ledelsen og kun 14% har tillid til virksomhedens reklamer som informationskilde.

Alle medarbejdere er på en måde ambassadører for virksomheden. Spørgsmålet er om de er gode eller dårlige ambassadører for din virksomhed?

Gør du det muligt for dine medarbejdere være gode ambassadører for din virksomhed?

Da jeg blev kaldt op på tæppet

Jeg blev 'kaldt op på tæppet' og fik en regulær skideballe. Som ung nyuddannet jurist arbejdede jeg i Landbrugsrådet (nu Landbrug & Fødevarer). Med til jobbet hørte en plads i Arbejdsmiljørådet. På et af de første møder skulle vi forholde os til en ny bekendtgørelse om tvungen montering af sikkerhedsbøjler på traktorer for at øge sikkerheden. Arbejdsgiversiden stemte for. Jeg sad på arbejdsgiverside og forventedes at stemme imod. Men jeg syntes, at det var et rigtig godt og fornuftigt forslag, så jeg undlod at stemme og bekendtgørelsen blev indført. Jeg blev ikke fyret, men fik altså en skideballe.



I dag ville man nok have kaldt det en fejlansættelse fra begge sider. Jeg var ansat i en interesseorganisation, jeg ikke havde interesse for. Men jeg havde været god til at tale for mig til ansættelsessamtalen og troede selv, at det var ligegyldigt, om jeg 'solgte søm eller skruer'. Men det er det selvfølgelig ikke. Jeg blev aldrig rigtig glad for at være der og blev aldrig den passionerede medarbejder, jeg kunne se, at mange af mine kollegaer var.

Mange fejlansættelser kunne undgås, hvis man brugte lidt tid på at afklare, om man havde en fælles fundament og reel interesse for sagen/virksomheden/produktet. Og husk i øvrigt på at det er tilladt at sige nej til jobbet, selvom man får det tilbudt.

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

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 Ildsælprisen 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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

5. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde

Har I glemt, hvordan det var at være mellemlider? Eller har I bare et ønske om at gøre det bedre? Så sæt et par timer af til et inspirationsmøde om ledelse af ledere.

I kan gøre en række helt konkrete ting, der kan spille jeres mellemlidere bedre. I kan samtidig også øge deres arbejdsglæde og deres robusthed. Var det noget at bruge et par timer på?



Kontakt for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@teglkamp.dk

6. Vinderne og resultatet af JuleQuizen 2017

Så kan vi afsløre vinderne af Teglkamp & Co.s JuleQuiz om ledelse 2017. Vi har trukket lod blandt de af jer, som har svaret rigtigt på alle spørgsmål.

Vinderne er



1. præmie: Inspirationsmødet 'Lær at forstå dine Introverte og Ekstroverte kolleger' ved konsulent Anne Tang Thomsen blev vundet af: Karina Bruun.

2. præmie: Susanne Teglkamps 2 bøger om ledelsesgrupper: *Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt* og *Ledergruppen i udvikling* blev vundet af: Henrik Brix Kronborg.

3. præmie: Susanne Teglkamps bog: *I den gode ledelses tjeneste* blev vundet af: Christina Nørhave Kjær.

Tillykke til vinderne!

De rigtige svar

1) Aksel Sandemose tilskrives følgende citat: "Jeg tager altid glæderne på forskud. Ellers bliver der aldrig nogen"

2) David Cooperrider er kendt for følgende 4 faser: Discovery (opdagelses-fasen), Dream (drømmefasen), Design (designfasen) og Destiny (realiserings-fasen)

3) 'Instruerende Adfærd' og 'Støttende Adfærd' indgår som 2 centrale elementer i Situationsbestemt Ledelse (Paul Hersey og Kenneth Blanchard)

4) Alexander den Store løste den 'Gordiske Knude'.

5) 'Disruption' forbindes med: Afbrydelse, forstyrrelse, sammenbrud.

6) Del-og-hersk (divide et impera) er et ledelsesgrundlag som bygger på: Medarbejdere og opgaver opdeles i små, ikke forbundne, isolerede enheder, som lederen styrer og kontrollerer.

7) Angela Merkel tilskrives citatet: "I am not here for women only, but also for women."

Tak til alle der deltog og godt nytår til alle!

Anne Tang Thomsen og Susanne Teglkamp

7. 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.

Sig dine karriereønsker højt!

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

At gøre karriere er i virkeligheden et vidt begreb. For nogen handler det om at stige i graderne og gå ledervejen, for andre handler det om at blive specialist og virkelig dygtig inden for sit fag. Men i den bredeste betydning handler karriere om, at lave det man gerne vil og trives med gennem sin erhvervsaktive karriere. Det vil skifte over tid og derfor vil man måske ikke have de samme ønsker og behov midt og sidst i sin karriere, som man havde i starten af sin karriere.

Når potentialet ikke bliver foldet ud

Som karriererådgiver og sparringspartner har jeg gennem årene ofte siddet over for mennesker, der var utilfredse i deres job af forskellige årsager. Ofte har det handlet om, at de ikke rigtig følte, at deres kompetencer blev brugt, at de ikke fik de opgaver og ansvar, som de følte, at de kunne løfte. Efter samtaler med disse mennesker, har jeg været enig i, at de rummede langt mere end de rent faktisk fik sat i spil i deres job.



Når jeg har spurgt ind til, hvad de havde gjort for at gøre opmærksom på, at de ønskede noget andet, at de ønskede at stige i graderne, større ansvar, mere komplekse opgaver eller hvad det nu var, de ønskede sig, så har det vist sig, at de sjældent har formidlet deres karriereønsker højt – og slet ikke til den chef eller HR-afdeling, som havde mulighed for at gøre noget ved det. Tværtimod var mange stille og roligt gået hen og blevet utilfredse og havde luftet deres utilfredshed rundt omkring i virksomheden til deres kollegaer og dem, der gad høre på det. Nogle var også begyndt at søge væk – egentlig ikke fordi de ville væk fra virksomheden, men fordi de var utilfredse med deres job.

Man kan da ikke snakke karriere med chefen!

Jeg har mange gange spurgt, hvorfor den enkelte ikke har givet udtryk for sine karriereønsker til sin chef eller HR-afdelingen. Den umiddelbare reaktion hos de fleste er, at man da ikke kan snakke karriere med sin egen chef. Flere giver udtryk for, at chefen af sig selv burde kunne se deres potentiale. En anden typisk reaktion har været frygten for negative konsekvenser ved at sige sine karriereønsker højt.

Der kan selvfølgelig være situationer, hvor man ikke kan tale med sin chef omkring karriereønsker, primært fordi man har en rigtig dårlig relation til chefen. Men i langt de fleste tilfælde har mit råd været, at tage en snak med sin chef eller med HR-afdelingen, hvis en sådan findes i virksomheden. Dem der har fulgt mit råd, har til deres egen overraskelse kunnet konstatere, at langt de fleste chefer tog samtalen dybt alvorligt og var villige til at hjælpe deres medarbejdere med karriereudvikling i det omfang det overhovedet var muligt for chefen. For de fleste chefer vil det bedste for deres medarbejdere.

Sig dine karriereønsker højt!

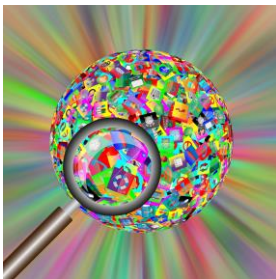
Hvis du ellers har gjort dit arbejde godt og er en almindeligt værdsat medarbejder, vil din chef oftest strække sig langt for at hjælpe dig med at udfolde dit potentiale. Husk også på, at det er i virksomhedens interesse at holde på de gode medarbejdere. Det ved din chef også. Han bliver ikke belønnet, hvis alle de gode medarbejdere forsvinder fra hans afdeling og ud af virksomheden.

Derfor: *Sig dine karriereønsker højt det rette sted!*

Held og lykke!

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

8. De 5 meste læste artikler i 2017



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af året 2017:

- 1) Kan du lede ledere
- 2) Beslutningsdygtig leder søges
- 3) Hvordan laver man en god undersøgelse?
- 4) Når teamet ikke fungerer
- 5) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?

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