

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

1. Hjælp, jeg vil have et nyt job – Nu!
2. Bliv bedre ledere!
3. Giv plads til faglighed i forandringsprocesser
4. Skal du rykke på karrieren i 2018?
5. Når du ikke er en del af fremtiden – og andre korte refleksioner
6. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
7. Guld fra arkivet – Gode ledergrupper bygger på tillid
8. De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

1. Hjælp, jeg vil have et nyt job – Nu!

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



Ja, det er altså ikke mig, der vil skifte job. Men jeg har ofte folk i karriererådgivning, som vil have et nyt job – og det kan kun gå for langsomt. Det er imidlertid noget rigtig skidt at være kommet dertil, hvor man bare vil væk fra sit nuværende job.

For det første kan panikken betyde, at man ukritisk tager det først og bedste job, der byder sig, for derefter at opdage, at det bare var det helt forkerte job.

For det andet skinner ønsket om at komme væk fra nuværende job ofte igennem til jobsamtalen. Det kan dels få dem der ansætter til at blive usikre på, om du nu også reelt er interesseret i et job hos dem. En anden risiko er, at jobinterviewet kommer til at handle om hvorfor, du ikke trives i dit nuværende job og gerne vil væk derfra. Det er bare et rigtigt dårligt afsæt for en jobsamtale og leder sjældent til et nyt job.



For det tredje risikerer du at miste energien og i værste fald blive syg, jo længere tid du befinder dig i et job, hvor du ikke trives.

5 anbefalinger

Men er skaden først sket og du er blevet for længe i jobbet og virkelig har behov for at komme væk fra dit nuværende job, vil jeg anbefale følgende:

1) Undersøg om der er andre muligheder internt

Det kan godt være, at det ikke lige er ønskejobbet, men det kan være at et job i en anden afdeling lige giver dig det pusterum, du har brug for, indtil du finder dig et nyt job.

2) Fokuser på det, der er godt på jobbet

Oftentimes kommer det dårlige på jobbet til at fylde det hele i vores bevidsthed. Men det er sjældent alt, der er noget skidt på jobbet. Find nogle af de ting, som trods alt gør dig glad en gang imellem. Det kunne eksempelvis være gode kollegaer, gode kunder, interessante opgaver, en smuk vej til arbejdet eller hvad du nu kan finde at glæde dig over. Det skal bidrage til at holde energien oppe, mens du leder efter det helt rigtige job.

3) Gør noget godt for dig selv

Gør noget godt for dig selv, der giver dig glæde og energi. Det kan f.eks. være at gå en smuk tur hver dag, at gå en tur i biografen, læse en god bog eller se nogle gode venner.

4) Tal med din chef

Med mindre det er din chef, der er årsagen til, at du gerne vil væk, så kan det nogen gange være en god idé at tage en snak med chefen. Det kan være, at din chef kan hjælpe dig videre eller kan give dig nogle forhold, der gør, at det bliver mere tåleligt at gå på arbejdet.

5) Søg hjælp!



Nogle gange kan situationen blive så fastlåst, at man ikke selv kan se skoven for bar af træer. Så er man nødt til at få friske øjne og hjælp fra en 3. part – enten en god ven eller en professionel. Det vigtige er, at du erkender, hvis du har brug for hjælp og rækker hånden ud.

Pøj pøj med jobsøgningen!

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.tegkamp.dk

2. Bliv bedre ledere

Tag et par timer ud af kalenderen og tal om ledelse

Ledere I er alt andet end ligegyldige! Jeres ledelse har stor betydning i forhold til jeres medarbejdere, kollegaer og ikke mindst resultaterne. Derfor kan det svare sig for jer at arbejde på at blive bedre ledere.

Internt seminar:

https://www.tegkamp.dk/Bliv_bedre_ledere.pdf

Åbent inspirationsmøde den 19. Juni kl. 15.00 – 17.00: https://tegkamp.dk/Bedre_leder_invitation.htm

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

Hold op
med

Start på

Gør
mindre af

Gør
mere af

3. Giv plads til faglighed i forandringsprocesser

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



Mange medarbejdere oplever, at deres faglighed kommer under pres, når organisationerne løbende gennemgår forandringer. Mange af disse forandringer har fokus på at effektivisere og optimere - og her risikerer faglighedens stemme at komme til kort.

'Jeg kan næsten ikke forsvare det, jeg laver' er et udsagn vi løbende støder på rundt om i div. organisationer. Prisen herfor kan være høj i form af demotiverede medarbejdere, der distancerer sig til deres arbejde - og i værste fald medarbejdere, der bliver stressede/syge.

Men hvad gør man som personaleleder, hvis man oplever, at ens medarbejdere føler sig presset på fagligheden. Her giver både erfaringer og forskningen nogle gode bud, som jeg vender tilbage til - efter at vi har set lidt mere på vores faglighed og de betingelser, den skal leve under.

Vores faglighed er vigtig for os

For mange af os er vores arbejde et sted, hvor vi realiserer os selv, vi er stolte af vores faglighed og den er en vigtig del af vores identitet både overfor os selv og overfor andre.

Hvis vores faglighed kommer under pres, er vi inde og pille ved hjerteblod! Det er selve meningen med og respekten for vores arbejde, vi oplever, er ved at smuldre.



Når fokus er på rammer og resultater i stedet for på faglighed

Når div. forandringer herunder effektiviseringer rulles ud over organisationerne, ja så oplever mange medarbejdere, at fokus er på, hvordan vi fx styrer og organiserer arbejdet og ikke mindst på, hvilke resultater vi skal have ud af arbejdet.

Mens langt færre oplever, at fokus ligger på det, der virkelig driver mange af os nemlig på fagligheden og på selve arbejdet, dets kvalitet og indhold! Mange oplever endog, at faglighedens stemme undertrykkes eller helt ignoreres.

I værste tilfælde:

- Træffer bestyrelsen/ledelsen/politikerne konkrete beslutninger om kvalitets-ændringer/-reduceringer – uden at de relevante fagpersoner bliver inddraget/hørt.
- Eller der gennemføres effektiviseringer uden, at bestyrelse/ledelse/politikere sætter fokus på om - og i givet fald hvilke konsekvenser, det får for kvaliteten/fagligheden? Populært kaldet 'vi skal løbe hurtigere for at nå det samme, men det er en hemmelighed' – modellen.

I begge tilfælde oplever medarbejderne mangel på respekt for deres faglighed - og i begge tilfælde kan de komme i et dilemma mellem de resultater, de skal levere og deres faglighed og ansvarlighed. Det kan være et tungt pres at bære.

Situationen forværres, hvis organisationen ikke tager ansvar og melder forandringerne ud til kunderne/brugerne – men lader det være op til de enkelte medarbejdere at 'tage skraldet'.

Anerkendelse af fagligheden

Men hvad kan man så gøre som lokal personaleleder for at undgå, at medarbejderne faglighed bliver udhulet – eller for at minimere konsekvensen af, at den rent faktisk er blevet udhulet.

For et stykke tid siden var jeg til et spændende foredrag med Janne Gleerup fra RUC 'Anerkendelse og krænkelser af faglighed i arbejdslivet', hvor hun bl.a. fortalte om, hvordan 'fokus på anerkendelsesbehovet - fagligheden og det meningsfulde arbejde' kan være vejen tilbage fra et arbejdsliv med faglige krænkelser.

I praksis er det netop vores erfaring, at det er utroligt vigtigt at anerkende den professionelle viden og erfaring og bruge den aktivt, når forandringerne skal udmøntes mere lokalt. Så sæt fagligheden mest muligt i spil:

- Involver medarbejderne/fagspecialisterne i forandringsprocesserne og giv dem indflydelse
- Lad medarbejderne/fagspecialisterne være med til at forvalte omstruktureringerne lokalt
- Hav fokus på at bibeholde det meningsfyldte i arbejdet
- Lad medarbejderne/fagspecialisterne være med til at sætte mål og succes-kriterier for arbejdet



- Tag en fælles diskussion af konsekvenserne for de forskellige fagområder
- Lav en fælles risikoanalyse 'konsekvenser af forandringerne' og (hvor det er muligt) lad den gå tilbage til beslutningstagerne
- Hold fast i et professionelt sprog
- Hav fokus på, hvad I belønner - og om det giver mening for medarbejderne
- Vær åben og specifik om evt. forringelser – den enkelte medarbejder bør ikke tage ansvar for disse i det skjulte – det er en ledelsesopgave

Det er ikke nødvendigvis let, men langt hen ad vejen kan det lade sig gøre at holde fast i den faglige stolthed og motivation lokalt, hvis det svigter på det mere overordnede niveau!

Hvis du/I ønsker at få mere inspiration til, hvordan man kan arbejde med at give faglighed gode vilkår i en verden med fokus på effektiviseringer og resultater, så afholder vi seminaret 'Fasthold faglighed og motivation i forandrings-processer'. Kontakt Anne Tang Thomsen, 30485590, att@teglkamp.dk.

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

4. Skal du rykke på karrieren i 2018?



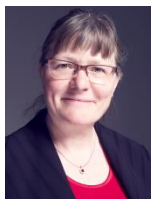
Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

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>

5. Når du ikke er en del af fremtiden - 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:

Når du ikke er en del af fremtiden

Det var noget af en mavepuster og jeg blev faktisk hensat i lidt af en choktilstand. Får en del år siden deltog jeg i et strategiseminar sammen med den øvrige ledergruppe. På et tidspunkt bad konsulenten os om, hver især at forestille os selv 5 år ud i fremtiden i firmaet. Hvad havde vi nået og hvordan så verden ud set med vores briller. Og det var så her, jeg gik i en form for indre panik. For det gik op for mig, at jeg slet ikke fik nogen billeder af mig selv og en fremtid i firmaet. Det kunne jeg ikke få mig selv til at sige højt i situationen. Men det blev anledningen til, at jeg valgte at søge mig et nyt job. Hvis jeg var blevet i det job, havde jeg mistet energien og ikke mindst mig selv.



I går blev jeg mindet om den lille historie, da jeg på Djøfs lederkonference hørte et oplæg om, at man som leder skal formulere en drøm, som folk har lyst til at følge.

Udfordringer er dels hvis du ikke selv kan formulere drømmen eller hvis du ikke kan koble ind til lederens drøm. For mig må konsekvensen være, at man trækker stikket og finder et sted, hvor man kan drømme og være en del af drømmen.

Hvad tænker du?

Optimeres møder ved at reducere længden?

"Jeg har som det første skåret 50% af længden på koncernledelsens møder for at sende et klart signal til resten af organisationen, som er blevet bedt om også at skære ned", fortalte Arlas adm. direktør Peder Tuborgh forleden til Børsen i anledning af, at de skal spare 3 mia. kr. over de næste 3 år. Resten af organisationen er også blevet bedt om at skære den interne mødeaktivitet ned med 50%.

Jeg synes jo det er fint og anerkendelsesværdigt, at ledelsen går foran - også når det er svært. Men ... jeg sidder og undrer mig lidt over signalet i, at man vælger at skære møderne ned til det halve!?

For det første tænker jeg, at hvis man bare lige kan skære møder ned til det halve, har man så siddet og spildt sin tid i mange år? For det andet tænker jeg, at det i langt højere grad handler om, hvad ledelsen skal bruge sin mødetid til end hvor lang tid de bruger på det. For det tredje tænker jeg, at der måske netop i en tid med store omstillinger og besparelser er brug for, at lederne mødes og på kryds og tværs med medarbejderne i hele organisationen – altså mere eller i hvert tilfælde samme mødetid – men måske med nogle andre end 'the usual suspects' og måske med et helt andet indhold. Når det så er sagt, så er det min erfaring at rigtig mange møder kan optimeres.

Hvad tænker du?

Om at have et langtidsholdbart motto

"Tivoli bliver aldrig færdig!" var det motto, som Tivolis grundlægger Georg Carstensen lancede i 1845. Og som Tivolis meget nutidige direktør Lars Liebst sagde på Berlingske Business Briefing i fredags, så er det faktisk også det motto, man lever efter i dag suppleret med en nutidig tilføjelse: Altid som aldrig før.



For Tivoli har det handlet om hele tiden at udvikle sig og have historien med – uden at historien kommer til at stå i vejen for den fortsatte udvikling.

Jeg synes jo, at det er ret fantastisk, at man kan have et motto, som har en sådan styrke, at man her 173 år efter stadig refererer til det og lever efter det. Enkelthed og styrke - uden en masse smartness. Det bliver interessant at se, om den nutidige tilføjelse også holder om 173 år – selvom jeg jo nok ikke kommer til at opleve det ;-).

Hvor mange virksomheder kan mon bryste sig af at have et motto, der siger alt om ambitionen med virksomheden og som har den langtidsholdbarhed?

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 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.tegkamp.dk

6. 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

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.

Gode ledergrupper bygger på tillid



Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*

Tillid er en vigtig ingrediens, hvis man vil være en ledergruppe og ikke bare en gruppe af ledere. Tillid er en vigtig forudsætning for at turde dele viden og resultater med hinanden og for at arbejde for helheden og ikke blot eget ansvarsområde.

Hvad vil det sige at have tillid?

Når jeg spørger ledere, hvad de anser for de vigtigste værdier for ledergruppens arbejde, kommer tillid næsten altid ind på en af de første tre pladser. Hvis ledergruppen skal være stedet, hvor vi har vores base, hvor vi henter støtte og inspiration, så bliver gensidig tillid et nøgleord. Når jeg spørger ind til, hvad lederne mener med tillid, bliver det ofte præciseret med:

- Jeg kan have tillid til, at de andre mener, hvad de siger og at de ikke har nogen skjulte dagsordener
- Jeg kan have tillid til, at de andre ledere vil mig og vil mig det godt
- Jeg kan have tillid til, at de andre ledere fortæller mig, hvad de ved og hjælper mig, hvis jeg har behov for det
- Jeg kan have tillid til, at det, jeg siger i ledergruppen, ikke bliver refereret uden for ledergruppen eller i øvrigt brugt imod mig på et andet tidspunkt
- Jeg nyder de andres tillid. De tror på mig og på mine intentioner



Tillid handler altså i høj grad om at føle sig tryk i gruppen.

At være tillidsvækkende

Nogle mennesker virker meget tillidsvækkende på andre. Folk vil efter ganske kort tids samvær dele selv meget personlige ting med disse mennesker. Når man spørger, hvorfor de deler disse dybt personlige ting med en nærmest fremmed person, er svaret ofte, at vedkommende virker meget tillidsvækkende.

Det ikke er forbeholdt de få at være tillidsvækkende. Det kan vi alle blive, hvis vi kender ingredienserne. At være tillidsvækkende er resultatet af flere forskellige ting. For det første hvi-ler personen i sig selv. Vedkommende er nærværende og afgrænset i situationen. Vedkom-mende lytter åbent og fordomsfrit, og vedkommende er der som sig selv – altså uden at for-stille sig. Et tillidsvækkende menneske udviser i øvrigt også selv stor tillid til andre. De går ofte tillidsfuldt ind i en ny relation og bliver sjældent skuffet.

Hvordan skaber man en tillidsfuld atmosfære?

En tillidsfuld atmosfære tager afsæt i den gruppe af mennesker, der skal arbejde sammen og hvad de bringer ind i samarbejdet. Hvis alle bringer tillid ind i samarbejdet, vil man hurtigt opleve den tillidsfulde atmosfære. Men det kan også være, at tilliden skal hjælpes lidt på vej. Det kan man blandt andet gøre ved at:

- Sætte tid af til, at ledergruppen kan lære hinanden at kende.
- Sætte værdier på dagsordenen for ledergruppen. Hvad er vigtigt for os? Hvordan forstås vi de enkelte værdier? Hvordan skal vi helt konkret leve værdierne i dagligdagen?
- Lederen af ledergruppen går foran og viser med sit gode eksempel, at han udviser tillid

Hvad gør man, hvis der er mistillid?

Det hænder desværre, at tilliden ikke er til stede i ledergruppen. Hvis der først er opstået mistillid i ledergruppen, kan det være et langt sejt træk at genskabe tilliden. En ting er helt sikkert – det går ikke over af sig selv. Der er ingen vej uden om, der skal sættes ind for at genoprette tilliden. Helt afgørende for, om det overhovedet kan lykkes, er, om de enkelte deltagere har en vilje til at gå ind og arbejde med at genskabe tilliden.

Erkendelse af problemet

Første skridt i processen er, at man i ledergruppen erkender, at man ikke har tillid til hinanden. Alene det kan være en hård nød at knække. Hvem skal tage teten? Her må man nok have en særlig forventning til lederen af ledergruppen. Han bør være den, der åbner ballet ved for eksempel at sige, at han oplever, at ledergruppen er præget af mistillid. Han skal i den forbindelse signalere, at sådan ønsker han det ikke. Han skal have et bud på, hvad han selv vil gøre for at genskabe tilliden. Han skal også være meget klar om sine forventninger til samarbejdet og til lederkollegaernes adfærd.

Oprydning

Dernæst kan det være nødvendigt at få ryddet op. Der kan være mange grunde til, at man i dag sidder med en generel stemning af mistillid mod hinanden. Hver deltager skal på banen med en oplevelse, som, han eller hun mener, har været med til at skabe mistillid. Oplevelsen udredes, og de enkelte parter tager ansvar for deres del af historien. Det kan være, at noget af det handler om misforståelser og det kan også bare være, at man må erkende, at man har gjort noget, der har været uhensigtsmæssigt eller decideret dumt i forhold til et tillidsfuldt samarbejde.

Konsekvenser

I værste fald kan man komme dertil, at en eller flere af ledergruppens medlemmer må gå, fordi de ikke vil indgå i en konstruktiv dialog omkring tillidsfuldt samarbejde, eller fordi de fortsat har en mistillidsskabende adfærd.

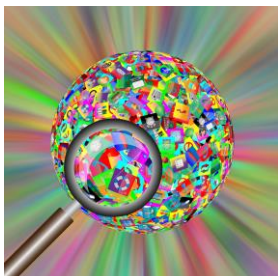
Hvis direktøren er problemet

Direktøren selv kan godt være en del af problematikken. Er der tilfældet, vil det være anbefalingsværdigt at få en proceskonsulent på banen, som kan facilitere udredning og genopbygning af tilliden i ledergruppen. Hvis direktøren er den primære kilde til problemet, og han ikke vil ændre adfærd, må den enkelte overveje, om man vil blive i et usundt miljø, eller om man vil flytte sig.

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

8. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af april måned 2018:



- 1) Trivselsportrætter
- 2) Når lederen ikke vil stå ved sine fejl
- 3) Kan specialister ledes?
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) De første 100 dage

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

Afmelding

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