

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2019

16. årgang

Udsendes til godt 6.000

### INDHOLD

- Skal – skal ikke søge nyt job?
- Fra August måned kan du få et godt råd hver søndag – gratis!
- Mere tid til ledelse
- Læg ledelsesmæssig tyngde!
- En billig bog med til sommerferien?
- Om at være træt af bullshit-ord – og andre korte indlæg
- Guld fra arkivet – Jeg vidste gudskelov ikke, hvad jeg gik ind til ...
- 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](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

## Skal – skal ikke søge nyt job?

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)*



Nogle gange bliver man bare så træt af sit job og overvejer, om det er på tide at søge nyt job. Problemet er, at man let kan komme til at søge job af alle de forkerte grunde og at det kan føre til, at man ender i et nyt job, hvor man heller ikke er glad for at være.

### Grunde til at overveje en ekstra gang

Naboens græs er sjældent grønnere. Her er et par grunde til, at du måske skal tænke dig om en ekstra gang, inden du søger andre græsgange:

#### *Du keder dig i jobbet*

Hvis du har en masse gode kollegaer og egentlig også er ganske godt tilfreds med din chef men synes at der ikke rigtig er nogle nye udfordringer i jobbet og du kører det lidt på rutinen, kan det være fristende at kigge sig om efter et nyt job. Det kan sagtens være, at tiden er kommet og det er det, du skal. Men jeg oplever, at alt for få forsøger at skabe sig nogle bedre rammer, der hvor man er. Når de så efter opfordring taler med deres chef eller HR-afdelingen, viser det sig, at der godt kan skabes andre muligheder. Mange virksomheder vil nemlig strække sig langt for at holde på deres gode medarbejdere, da det kan være rigtigt svært at få fat i nye medarbejdere.



#### *For meget at lave i jobbet*

Hvis du synes, at du har alt for meget at lave og er kørt lidt træt i jobbet, kan det også være fristende at søge et andet job. Men mange gange glemmer man, hvor anstrengende og krævende det er at starte i et nyt job. Den nemmeste og mange gange bedste løsning på den korte bane er at tale med sin chef om arbejdsmængden og lave en fælles prioritering. Nyt job skal man helst søge, når man har overskud og ikke når man er i underskud rent energimæssigt.

## *Ønske om højere løn*

Mange af dine venner eller tidligere kollegaer har måske skiftet job og får meget mere i løn end dig. Men hvis du er rigtig glad for dit nuværende arbejde og mulighed for lønforhøjelse er det eneste, der trækker, skal du nok overveje en ekstra gang. Igen kan jeg kun opfordre dig til at tage en lønforhandling med din chef. Det kunne jo godt være, at der kunne skrues lidt på lønnen.

## **Grunde til at søge nyt job**

Nogle gange er der ikke så meget at betænke sig på i forhold til at søge nyt job. Det føles bare som det næste rigtige skridt og andre gange kan det være decideret livsfarligt at blive hængende i jobbet. Her kommer oplagte tilfælde, hvor du bør kigge dig om efter et andet job:

### *Det naturlige næste skridt i din karriere*

Du har ambitioner og har efterhånden prøvet alle de muligheder og udfordringer, der er på din nuværende arbejdsplads. Du har lyst og energi på mere og arbejdspladsen har ikke muligheder for at opfylde dine ambitioner. I dette tilfælde er det helt naturligt i god ro og orden at begynde at kigge dig om efter det helt rigtige næste skridt.

### *Du mistrives i dit nuværende job*

Der kan være mange årsager til, at du ikke trives i jobbet. Nogle er alvorligere end andre. Men hvis man bliver for længe i et job, hvor man ikke trives og ikke rigtigt kan gøre noget ved det, så går det som regel ud over energien – en energi man netop skal bruge, når man skal ud og søge nyt job. Derfor lad være med at gå for længe i et job, hvor du mistrives, men søg nyt job mens du stadig har energien til det.

### *Du har en dårlig chef*

Jeg er ked af at sige det, men dårlige chefer er der mange af. Men chefer kan være dårlige på mange måder og i mange tilfælde er det ikke så alvorligt blot lettere irriterende. Men hvis din chef er ubehagelig og grov over for dig og i det hele taget behandler dig dårligt, så er det bare om at komme væk. Her skal du imidlertid passe på ikke at ryge i den fælde, at du søger alt muligt – bare for at komme væk. Risikoen for, at du siger ja til et forkert job, er alt for stor. Forsøg at skærme dig mod chefen, så du ikke søger væk i panik og tager det første job, der kommer inden for din rækkevidde.

Opsamlende vil jeg understrege, at jobsøgning er en alvorlig sag. Derfor skal du give dig selv tilstrækkeligt tid og tænke dig godt om, så du vælger det, der er bedst for dig.

**Susanne Teglkamp** er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Execu-

tive Board Programme på INSEAD. Hun sidder i bestyrelsen for Tænketanken Atlantsammenlutningen og er 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](http://www.tegkamp.dk)

## Fra august kan du få et godt råd hver søndag – gratis!



Fra august måned og resten af året, kan du hver søndag få et godt råd omkring karriere, ledelse eller arbejdsliv. Direkte i din mailboks. De gode råd er baseret på mine erfaringer og har til formål at skabe refleksion og inspirere dig.

De er korte og fyndige – måske endda lidt provokerende. Du kender sikkert allerede min stil, så du ved, hvad du kan forvente dig.

Tilmeld dig her: <https://response.questback.com/teglkampco/goderaad>

## Mere tid til ledelse!

Book Susanne Teglkamp til et inspirationsmøde

*Hvorfor blev I ledere? Var det for at bruge tiden på at administrere og gå til møder?*



Er I også forundrede over, hvor lidt tid I egentlig har til at udøve ledelse? Vil I gerne have mere tid til ledelse? Så er dette inspirationsmøde noget for jer.

De fleste af os er gået ind i lederrollen med en forventning om at komme til at arbejde med og udøve ledelse. Og det gør vi selvfølgelig også. Men ofte overraskes vi over, hvor svært det er at få tilstrækkeligt tid til at udøve ledelse.

Udover konkrete forslag og værktøjer til at skabe mere tid til ledelse vil Susanne Teglkamp give bolden op til dialog og erfaringsudveksling omkring le-

delse.

Læs mere her: [https://teglkamp.dk/Mere\\_tid\\_til\\_ledelse.htm](https://teglkamp.dk/Mere_tid_til_ledelse.htm)

## Læg ledelsesmæssig tyngde!

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Jeg har fået mange gode ting med fra min tid i forsvaret, herunder en hel del praktiske og anvendelige ledelsesgreb. Et af dem er 'at lægge ledelsesmæssig tyngde'.

De fleste ledere har som regel mange forskellige opgaver at se til, men for det meste heldigvis også medarbejdere til at løse opgaverne. Når alt bare kører, skal man som leder ikke blande sig unødigt men blot sikre sig, at det netop kører i forhold til den udstukne retning. Men indimellem opstår der udfordringer og én udfordring kommer sjældent alene. Lige pludselig kan man som leder stå med en hel håndfuld udfordringer. Det er her, du som leder skal holde hovedet koldt og ikke bare kaste dig over udfordringerne fra en ende af. Det er i den situation, at du skal lægge ledelsesmæssig tyngde.

Du kan som leder ikke være her, der og alle vegne. Hvor dygtig du end er, så har du trods alt begrænsede ressourcer. Ledelsesmæssig tyngde betyder, at du prioriterer din ledelsesressource og engagerer dig der, hvor det er mest afgørende for den overordnede opgaveløsning, der hvor der er mest på spil for virksomheden, der hvor du kan gøre mest forskel.

At lægge ledelsesmæssig tyngde handler ikke om, at du overtager medarbejdernes opgaver. Men det handler om, at du giver dem den nødvendige opmærksomhed og støtte.

At lægge ledelsesmæssig tyngde betyder også, at der er nogle af dine ansvarsområder, der ikke får så meget opmærksomhed. Husk en gang imellem at løfte hovedet og sikre dig, at du har overblikket. Det kan jo være, at du på et tidspunkt skal lægge ledelsesmæssig tyngde et andet sted.

Og for lige at runde af, så kunne det måske være relevant for dig at reflektere over følgende spørgsmål:

- Er der i dag områder eller udfordringer, der kunne kræve, at du lægger ledelsesmæssig tyngde?
- Hvor og hvordan kan du gøre størst ledelsesmæssig forskel?

*Indlægget har været bragt i 'Søndagsråd' her i foråret. Du kan fra august måned hver søndag få et gratis råd direkte i din mailbakke. Tilmeld dig her:*

<https://response.questback.com/teglkampco/goderaad>

**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 sidder i bestyrelsen for Tænk tanken Atlantsammen slutningen og er 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](http://www.tegkamp.dk)*

## En billig bog med til sommerferien?



Forlaget, der udgiver mine bøger har været igennem en konkurs, så jeg har opkøbt deres restoplæg af mine bøger til en meget fordelagtig pris. Det kommer nu jer til gode. Jeg sælger alle mine bøger til 140 kr. stykket - uanset tidligere pris. Hertil skal så lægges 60 kr. i forsendelse - hvad enten man køber en eller flere bøger.

Jeg har følgende titler på lager:

*Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt (Udsolgt)*

*Ledergruppen i udvikling (meget få bøger)*

*I den gode ledelses tjeneste (få bøger)*

*Fusioner og forandringsledelse i praksis.*

Skriv til mig på [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk) hvilke bøger du ønsker sendt til hvilken adresse. Du kan betale via MobilePay 21602999 eller via bankoverførsel 3543 1007734.

## Om at være træt af bullshit-ord

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* [www.teglkamp.dk](http://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:

### Om valget – tænk hvis ....

Tænk hvis vi rekrutterede på samme måde til virksomhederne, som vi rekrutterer politikere til folketinget? Så ville vi vælge vores ansatte på følgende baggrund:

- Vi ville få en liste fra forskellige fagforeninger og interesseorganisationer over de ansøgere, som de fandt egnede til jobbet i vores virksomhed.
- Vi ville se vores ansøgere diskutere med hinanden og nogle gange råbe i munden på hinanden og svine de andre ansøgere til.
- Vi ville se ansøgere, der primært solgte sig på, hvad der var galt med de andre kandidater i ansøgerfeltet.
- Vi ville få ansøgere, som til 'ansættelsessamtalen' lovede en hel masse, men som sjældent ville holde det, når de først var ansat.
- Og vi ville først kunne fyre kandidaten efter 4 år, hvis vi havde lavet en fejlansættelse.

Gys – godt det 'kun' er til folketinget, vi ansætter på den måde.



## Derfor bliver folk trætte af forandringer

Så er det derfor, at folk bliver trætte af forandringer – rent bogstaveligt! I torsdag var jeg til Djøfs lederkonference, som havde forandringsledelse på agendaen. Hjerneforsker Thomas Zöega Ramsøy fortalte bl.a. i sit oplæg, at hjernen gennemsnitligt vejer 2% af kroppens samlede vægt, men den bruger almindeligvis 25% af kroppens samlede energiforbrug. Når vi udsættes for forandringer, hvor vi skal lære noget nyt eller ændre adfærd, øges hjernens energiforbrug derfor betragteligt. Når hjernen således kommer på overarbejde bliver kroppen tilsvarende energimæssigt udsultet. Derfor er der ikke noget at sige til, at folk faktisk bliver fysisk udmattet ved mange forandringer.

Det er en vigtig viden for ledere, der skal implementere forandringer. Tænk på, hvordan du kan gøre det nemmere for dine medarbejdere, så deres hjerne ikke kommer på overarbejde. Det kan du bl.a. gøre ved at involvere dem, uddanne dem, træne dem og ved i det hele taget at gøre det lettere for dem at ændre adfærd. Og så skal du måske tænke forandringsprocessen i små overkommelige skridt. Og glem ikke, at din egen hjerne ikke er anderledes end dine medarbejders. Du har selv brug for samme 'medicin'.

## Om at være træt af bullshit-ord

"Kan du ikke skrive noget om det nye Bullshit-ord: Agilitet? Og du må gerne spidde det!", sagde en leder, jeg mødte til Djøfs lederkonference for nyligt. De andre ledere rundt om bordet nikkede. De var så trætte af de bølger af management-ord, der jævnlige skyller ind over os. Agil er et af dem. Vi kunne også tale om Disruption, New Public Management, Leadership Pipeline m.fl. - ofte engelske ord i øvrigt.



Egentlig er der ikke noget i vejen med ordene i sig selv. Udfordringen er, at de i den grad bliver hypet som 'det nye sort' indtil der kommer noget nyt til næste år. Og gør det den enkelte til en bedre leder – også selv man har hoppet med på alle bølgerne? Jeg tvivler.

Som ledere kan vi bestemt godt hente inspiration og forståelse gennem teorier og koncepter – både nye og gamle. Men det, der virkelig rykker i forhold til at blive en god leder, er at arbejde med det i praksis, reflektere over sin ledelsesgerning og så i øvrigt være åben og nysgerrig over for mennesker med andre kompetencer.

**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 med rang af oberstløjtnant 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 er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere ledelsesbøger.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://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.

## Jeg vidste gudskelov ikke, hvad jeg gik ind til ...

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp. & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Der er sagt og skrevet meget om forandringsledelse. Og det er ikke uden grund. Det er en udfordring at gennemføre en større organisatorisk forandring. Og udfordringen bliver ikke mindre, hvis der er tale om en egentlig fusion, hvad enten det er mellem virksomheder eller mellem afdelinger.

Mange ledere har prøvet det på egen krop. Her er et lille pluk af citater fra de flere end 200, som har bidraget til min helt nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

"Jeg vidste gudskelov ikke til fulde, hvad jeg gik ind til, da jeg stod på kanten. Det har været en hård proces og krævet meget arbejde. Det har givet hård på brystet. Jeg havde ikke i min vildeste fantasi forestillet mig, hvad det betyder i praksis", fortæller distriktsskoleleder Peter Kilmose. Hvis ikke man har været igennem en fusion før, så undervurderer man let den tid, det tager og de kræfter, der skal lægges i.

"Nærmest surrealistisk blev der informeret om alt der gik galt, uden at der blev gjort mange forsøg på at rette op." Et eksempel på, at kommunikation ikke bare handler om at kommunikere meget i en forandringsproces. Det handler også om timing, hvad man kommunikerer og at kunne følge kommunikationen op med handlekraft.

"Forarbejdet var sådan set i orden; men det var "efterarbejdet" ikke. Da vi først var flyttet/fusioneret, blev der ikke taget hensyn. Ledelsen forventede, at vi fungerede fra dag 1," beretter en bidragsyder. En af bogens mange pointer er, at vi ofte undervurderer, hvor langt tid og hvor meget arbejde der reelt ligger i en forandringsproces.

"Den svenske virksomhed så sig selv som meget strukturerede, hvorimod de anså medarbejderne i den danske virksomhed mere som cowboys. Når der undervejs i fusionsprojektet opstod uenigheder, blev de kulturelle forskelle større og fik større betydning. Så blev den Danmark mod Sverige." Selvom vi betragter os som ret ens i Norden, er der alligevel ret store kulturelle forskelle, som ikke skal undervurderes ved en fusion over landegrænsen.

"En fusion kan ikke lykkes, hvis der er magtkampe i toppen. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at der er en topledelse, der fungerer. Topleledelsen skal være på plads for at man kan pleje kunderne og medarbejderne," udtaler Torben Dalby Larsen, administrerende direktør i Sjællandske Medier A/S bl.a. i et interview til min nye bog. Så enkelt og alligevel er det ofte noget, der giver udfordringer i forbindelse med fusioner og større organisationsændringer.

"Sig det som det er! Lad være med at pakke de ubehagelige budskaber ind. Hvis der kommer afskedigelser, så sig det, som det er. For det første er det troværdig kommunikation. For det andet giver ubehagelig kommunikation om f.eks. afskedigelser folk mulighed for at handle. For det tredje kan du risikere, at folk ikke forstår budskabet, hvis du pakker det alt for meget ind

af frygt for at medarbejderne blive vrede eller kede af det." En af mine mange konkrete anbefalinger i min bog.

Vil du nøjes med at læse de små citater fra bogen eller vil du gerne et spadestik dybere?

Du kan købe bogen til særpris: 140 kr. + 60 kr. i forsendelse = 200 kr. i alt. Send beløbet på MobilePay 21602999 og husk at skrive dit navn og adresse.



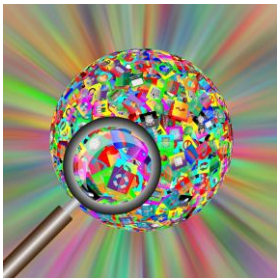
**FUSIONER OG  
FORANDRINGSLEDELSE  
I PRAKSIS**



Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://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 maj måned 2019:



- 1) Når din medarbejder var ansøger til din stilling
- 2) Ledelsesgrundlaget
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Når chefen bedriver management by fear
- 5) Hvordan laver man en god undersøgelse

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på [afmeld@tegkamp.dk](mailto: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](http://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.