

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2013
10. årgang
Udsendes til knapt 5.900

Kære læser!

Vi bruger persontests som aldrig før. Vi elsker at putte hinanden i kasser. Jeg er selv en ivrig bruger af persontest, men jeg bruger dem altid med omtanke. I dette nummer bringer vi en artikel om, hvad persontests kan og ikke mindst, hvad de ikke kan.

Derudover har vi flere spændende artikler. Dels en artikel der reflekterer over forholdet mellem kommunikation, strategi og fremtiden og en artikel med opfordring til at forholde sig lidt kritisk til projektbegrebet.

Jeg vil gerne endnu en gang slå et slag for undersøgelsen om ledergruppen anno 2013. Hvis ikke du har udfyldt spørgeskemaet endnu, så er det ved at være sidste chance.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Brug persontests med omtanke
2. Giv en pejling på ledergruppen anno 2013
3. Stimuler dine ledermuskler
4. Toppen af isbjerget
5. 2 ledelses bøger
6. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed
7. Rend mig i projekterne
8. 3 gode bud til ledergruppen
9. De 5 mest læste artikler i februar måned

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

1. Brug persontests med omtanke

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Derudover har Susanne Teglkamp suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012. Se mere på www.tegkamp.dk



"Ja jeg er altså en ABCD!"

Har du hørt det før? En af dine kollegaer eller medarbejdere fremhæver med overbevisning i stemmen en kombination af 4 bogstaver og det skulle så forklare alt om ham eller hende. Hvis du spørgende hæver øjenbrynene, vil du formentlig få en forklaring på din kollegas bogstavkombination, han er nemlig en ekstrøvert, innovativ, tænker og føler eller noget lignende. Så fik du den! Det viser sig, at din kollega på et tidspunkt har taget en af de mange persontest og i den forbindelse blev han altså defineret og puttet i en kasse med en 4 bogstavs mærkat på.

Nu er dette ikke et indlæg mod persontests, jeg er faktisk selv en ivrig bruger af persontests. Mit ærinde er derimod at mane lidt til eftertanke i forhold til hvad persontests kan og ikke mindst ikke kan.

Vi har taget persontest til os

I dag anvendes persontest meget bredt i rekrutteringen af både rekrutteringsfirmaer og af firmaernes egne HR-konsulenter. Persontests bruges også til meget andet end rekruttering – både til individuel karriereudvikling eller afklaringsforløb, til personlig udvikling og til udvikling af teamet. Tidligere kunne man godt møde en del mistro og lettere modvilje mod persontest. Men i dag oplever jeg, at de fleste mennesker har lagt forbeholdene væk og synes det er spændende at tage en persontest. Faktisk er det sjældent, at jeg i dag møder en person, som ikke mindst én gang tidligere har prøvet at tage en persontest. De fleste har prøvet indtil flere forskellige persontest.

Persontest er ikke magi

Jeg kan godt opleve, at personer, der ikke er garvet udi persontest bliver ret imponerede over, hvad testen viser og kan sige om dem selv. Men der er ikke meget hokus pokus i det. Testen viser lige præcis det, som du selv har indikeret ved de krydser, du har sat. Hvis du har en dårlig selverkendelse eller har forsøgt at give et bedre eller anderledes billede af dig selv, så vil det som regel også afspejle sig i testen. Testen kan altså ikke gennemskue dig, men de gode test fanger, hvis du har forsøgt at manipulere med testens resultater.

Persontests er ikke sandheden

Selv de bedste persontest af slagsen vil aldrig repræsentere sandheden om en person. Resultatet af testen kan være et øjebliksbillede eller testpersonen kan have lagt bestemte hændelser eller personlige fortolkninger til grund for sine valg. Derfor må en persontest aldrig få lov til at stå alene. Den bør altid følges op med en samtale med en kvalificeret person, som er uddannet i det pågældende testværktøj. Testen kan højst danne udgangspunkt for nogle hypoteser omkring personen, som må afprøves ved samtale og testen kan være med til at fokusere samtalen omkring en række punkter.

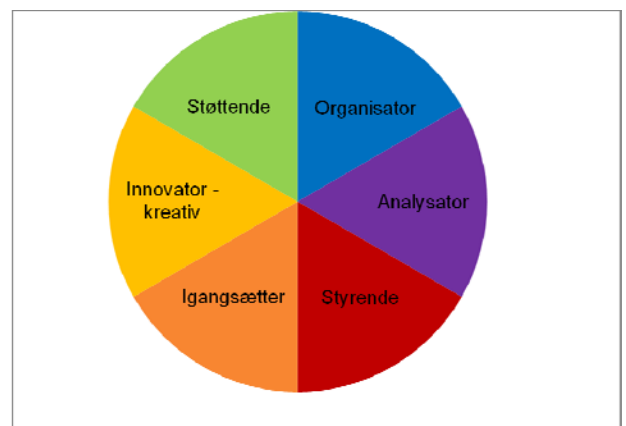
Vi er ikke blot en kombination af 4 bogstaver

De testsystemer, der kommer ud med et mærkat, hvad enten det er en 4 bogstavs kombination eller at du har en bestemt rolle i et team, er et meget forsimplet billede af virkeligheden. Du er langt mere end de ret simple mærkater. Når det er sagt, så kan disse mærkater sagtens være et udtryk for din foretrukne adfærd i bestemte situationer. Vi kan tage udgangspunkt i disse mærkater for en undersøgelse af, hvad det er for roller, vi påtager os i et team. Og det kan skabe en større forståelse for, at vi hver især har en foretrukken adfærd, altså forskellige måder at være og opføre os på i teamet. Bliver vi bevidste om vores adfærd, kan vi justere den, hvis vi vil.

Opnå mere bevidst kendskab

Når jeg er glad for at bruge tests, er det fordi jeg ser en masse fordele både for den enkelte person og for hele teamet. I det daglige går vi sjældent rundt og tænker over, hvem vi er og hvordan vores adfærd har indflydelse på vores omgivelser og de resultater, vi når eller ikke når. En test kan være et rigtig godt afsæt til arbejdet med at blive mere bevidst om, hvem man er, hvad man gør og hvorfor man gør det. En større bevidsthed omkring sig selv giver også større mulighed for at træffe nogle mere hensigtsmæssige valg og påvirke fremtiden.

Også for teams kan der være store fordele i at kende hinanden bedre. Jeg har oplevet teams, som har arbejdet sammen i mange år, men som alligevel ikke kender hinanden ret godt. De misforstår ofte hinanden, fejlfortolker hensigter og får i øvrigt kun i ringe omfang udnyttet hinandens kompetencer og potentialer. I sådanne tilfælde kan en teamtest bruges som afsæt til at komme et spadestik dybere i kendskabet til og forståelsen af hinanden. Et øget kendskab til hinanden giver oftest også et bedre samarbejde og som team får man som regel lavet flere og kvalitativt bedre resultater.



Mine anbefalinger

Hvis du får tilbuddet om at tage en test, så tag i mod det. Du vil som regel altid få noget med dig.

Lad være med at tro, at testen kan give hele billedet af dig. Men brug testens resultater til at reflektere og undres og beslut dig for, hvad der for dig give mest mening at udvikle, forstærke eller afvikle.

Lad være med at putte dig selv eller andre i en boks med en mærkat på. Du og de andre er mere nuancerede mennesker end en test viser.

Vær ikke bange for at bruge persontests, blot du bruger dem med omtanke.

God fornøjelse!

2. Giv en pejling på ledergruppen anno 2013

Du kan stadig nå at deltage i undersøgelsen. Undersøgelsen skal bruges som input til nye artikler og eventuelt en ny bog om ledergruppearbejdet.

Du kan deltage i undersøgelsen både som medlem af en ledergruppe og som medarbejder.

Brug 4-5 minutter og deltag via dette link:

<http://response.questback.com/teglkampco/lgpejling/>

3. Stimuler dine ledermuskler – lederseminar 8. april

Det er med ledelse som med muskler. Styrke, sejhed og resultater kommer kun ved jævnlig motion.

Vi har tilrettelagt en dag, hvor du på forskellig vis får rørt dine ledermuskler. I denne omgang sætter vi fokus på det personlige lederskab og på arbejdet i ledergruppen. Du kan vælge om du vil deltage hele dagen, kun om formiddagen eller kun om eftermiddagen.

Alle deltagerne får 2 ledelsesbøger: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste*. Begge bøger udkom i 2012.

Hent hele programmet her: http://www.teglkamp.dk/Stimuler_dine_ledermuskler.pdf

Tilmeld dig seminaret her: <http://response.questback.com/teglkampco/ledermuskler/>

4. Toppen af isbjerget

- Om at gøre sig forståelig eller tage den rette kurs

Majken Danstrup har i flere år arbejdet som leder i forskellige brancher og i de senere år, været HR og kommunikationschef i en mellemstor jysk virksomhed. I dag arbejder hun som konsulent, primært med fokus på strategi, kultur og udvikling. Arbejdsomt har Majken fokus på sammenhænge og det at skabe bånd mellem de overordnede strategier og den enkelte opgave. Som certificeret erhvervscoach er sparring med ledelser en naturlig del af hverdagen. Majken har en BA i historie og virksomhedshumaniora og er lige nu i gang med et speciale på Sprogpsykologi, hvor hun undersøger sammenhængene mellem strategiske målsætninger og virksomheders potentielle udviklingsmuligheder.

Er nok, nok?

I gennem de sidste mange år er jeg stødt på begrebet 'need to know - nice to know'. Det indkredser ofte relevansen for, hvad en leder eller ledelse mener at medarbejdergruppen skal vide om en specifik situation. Den er af samme skuffe som 'information overload' og sammen tegner disse udtryk sig for en særlig type holdning, der kan herske i ledelsesregi: Medarbejderen skal vide, hvad der er nødvendigt for at udføre en opgave. Alt andet er nysgerrighed.



Men - er det nok blot at fortælle lige præcis – nok?

I en verden af konstant forandrende krav og tiltag, kan ledelsen ganske rigtigt have nok at gøre med at holde sig selv orienteret om, hvad der foregår, tilpasse sig forholdene, rette ind og rette ud. Der er næsten uendeligt mange informationer at bygge beslutningsgrundlaget på. Og netop derfor afholder mange ledere sig fra at involvere medarbejderne i mere, end hvad man mener, er tilstrækkeligt for at kunne udføre nødvendige opgaver for den specifikke stillings omfang.

Historier skaber sammenhængskraft i organisationen

Der er bare en sammenhængskraft i de fuldfede fortællinger som går tabt. Vores mentale verdenskort er gennem årene, bygget op af små og store fortællinger, og vi knytter bånd mellem dem, så de giver mening. Som mennesker søger vi denne meningsfuldhed, netop gennem sammenhængende historier. Får vi dem ikke, skaber vi dem selv. Når det sker, har man som leder tabt påvirkning og fornemmelse af, hvilke fortællinger der bliver fremherskende, og dermed også mistet grebet om det ror, der styrer 'de foretrukne' fortællinger i organisationen - og tilfældighedsprincippet overtager styringen.

Strategien som fikserede punkter på en lige linje.

Der er nok ikke mange som er i tvivl om, at vi lever og arbejder i en super-dynamisk verden. Hvad der var in sidste år, er allerede retro i år. Når det kommer til strategier har ledelsen besvær med at finde en strategi, der passer til denne pulserende verden. Hvorfor? Fordi strategier klassisk formes og udtænkes lineært. Det vil sige med markører for, hvad der skal være opnået på givne tidspunkter og med indbyggede succeskriterier om, hvornår et mål skal være nået. Mange strategier laves ligeledes med begyndelse i kalenderårets start og med slut et, to eller tre år senere.

Men ser vi på verden omkring os, påvirkes vores strategiske og forretningsmæssige beslutninger ofte af ting, der på ingen måde følger et kalendersystem. Et oprør i marts, en havnebrand i udskibningshavnen i december eller en nøglemedarbejders uventede opsigelse i august – og pludselig ser vi planerne skride. Der tages nye beslutninger på baggrund af et væld af informationer, hændelser og tendenser. Og pludselig er den strategi, der så så lovende ud i starten af året, håbløst forældet.

Når kommunikationen består af toppen af isbjerget

Alt dette fører fra det ene informationsmøde eller organisationsudmelding til den anden. Nogle medarbejdere eller ledere har forståelse for visse hændelser, nogle har kendskab til andre. Men kun de færreste ser hele sammenhængen. Når der på et møde meldes en retning ud, er det på grundlag af alle de informationer, forretningsforventninger, tilgængelige ressourcer og kompetencer som udgør beslutningsgrundlaget. Et grundlag, der som et isbjerg ikke er synligt for de fleste. Ved næste organisationsudmelding er der endnu et fundament af hændelser og

forventninger, og essensen af beslutningerne videreformidles. Redigeret og tilpasset, så alle får what they need to know.

Og så er organisationens ledelse pludselig i fare for at fremstå ubeslutsom og vægelsindet. Den første melding passer ikke med den næste. Der opstår et brud. Informationen kan være nok så velfunderet og fornuftig og situationsbestemt, men den fremstår uden kontinuitet og sammenhæng for medarbejderne.

Vi kender hverken vind eller vejr.

Men står det mellem den fuldfede fortælling og den punktopstillede information? Det mener jeg ikke nødvendigvis. For det handler ikke om, at alle skal vide alt for at der kan bevares sammenhængskraft og mening. Det gælder i langt højere grad om at indføre et nyt navigationssystem. Organisationer er ofte beskrevet som skibe eller både. Man sætter en kurs og man beregner forventet ankomsttid til havnen. I sidste uge så jeg, at der på Atlanten var 20 meter høje bølger på grund af særligt stærke vinterstorme. De fleste større skibe kan tåle op mod 5 meter bølger. Slet ikke 20! Det betød, at ruterne måtte omlægges og ankomsttider revideres. Det kan være til irritation og besvær og koste penge. Men man kender trods alt koordinater og ankomstdestination.

Sådan er det ikke helt med virksomheders strategier og målsætninger. Vi planlægger og kommunikerer som om vi kendte ankomsthavnen. Men i virkeligheden kender vi hverken vind eller vejr. Vi kan have et mål om at nå et eller andet. Men målet er trods alt ude i fremtiden - og fremtiden er ikke en geografisk fikseret koordinat.

Som opdagelsesrejsende på åbent hav

Måske skulle vi starte med helt nye navigationssystemer. Måske skal vi redefinere strategiarbejdet og i stedet for lineære, tidsfaste planer, lægge dynamiske planer. Erkende at landkortet er udforsket og før vi har fundet vejen til Slaraffenland, kan vi kun drømme om, hvordan vi kommer dertil og prøve os frem. Vi skal hoppe i bådene og begive os ud som opdagelsesrejsende, og med os ombord skal vi have styrmænd med kikkert, matroser med muskler, kokke med krydderi – og én med kompasset, der kan navigere os igennem ukendt farvand. En navigatør, der kan formidle nødvendige informationer om nuværende situation og forventede tilpasninger, som vinden den vender. Når vi opgiver illusionen om hel og mangeårige planer, hvor man tager bestik af situationen på nøje planlagte dage, og i stedet indsætter en ønsket destination og begiver os ud med vores bedste forudsætninger, behøver vi ikke længere frygte for at fremstå inkonsistente og utroværdige som ledere.

Vi skal lære os selv, at turde navigere efter forholdene og ikke tilpasse os efter en plan, men efter om bølgerne går højt eller vinden er i ryggen. Vi skal turde stoppe op, når vi er i tvivl, lægge kursen om fordi vi møder uforudsete forhindringer. Vi skal gøre op med behovet for at gøre status, når vi er nået i havn, og i stedet gøre status midt i åbent hav, tilpasse og beslutte nye retninger. Kan vi agere sådan som ledere i en dynamisk verden, og kan vi bringe dét budskab videre, skaber vi sammenhæng mellem det, der møder os, og det vi gør - uden at kommunikationen brister.

5. 2 ledelses bøger

I 2012 udgav Susanne Teglkamp 2 bøger om ledelse:

Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt sætter spot på ledergruppens dens arbejde og udfordringer.

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Nu kan du også få bogen som e-bog.

I den gode ledelses tjeneste udfolder Susanne Teglkamp de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse. Derudover har 23 ledere og konsulenter bidraget med deres kommentarer og erfaringer til de enkelte afsnit. Det er der kommet en inspirerende bog ud af.

Du kan læse mere og bestille bøgerne på www.tegkamp.dk



6. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed ½ dags seminar

Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads. Med dette halvdagsseminar lægger I grunden for en god feedback kultur på jeres arbejdsplads.

Læs mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk.



7. Rend mig i projekterne

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

”Er dit projekt i virkeligheden et Projekt?”

Det er godt at tænke i projekter, og når man har et rigtigt projekt er det næsten uundværligt at etablere en projektorganisation. Men jeg vil hurtigt herefter tilføje 'når der vel at mærke er tale om projekter', og når projekterne fortsat har deres berettigelse!

Når jeg vælger at skrive en artikel om dette emne, er det fordi jeg i løbet af de sidste par uger er løbet ind i række såkaldte pseudoprojekter, som har skabt frustration, tidsspilde og uro i deres respektive organisationer, fordi man har søgt at håndtere dem som rigtige projekter.

Hvad er et projekt egentlig?

Lad mig lige kort og simplificeret opsummere et par af de elementer, som skal karakterisere et projekt for, at der rent faktisk er tale om et projekt:

Der skal være tale om en:

- Vigtig og udviklingspræget opgave
- Af begrænset længde
- Som organisationens eksisterende struktur og arbejdsgange ikke kan løse.

Et projekts organiseringsform er midlertidig og gearet specielt til at støtte op om projektets særlige vilkår og behov.

Pseudoprojekter - et par eksempler fra det virkelige liv!

Lad os se på nogle eksempler, hvor projektorganiseringen ikke giver mening

Eksempel 1:

Eksempel et, som stammer fra en stor privat organisation, hvor ledelsen af et område vælger at starte et projekt op og bruger tid på at sammensætte en projektorganisering. Projektlederen er ny i faget og går med stor energi i gang med arbejdet, herunder at udarbejde formål og mål. Det viser sig dog meget svært at få beskrevet og defineret projektet ind i en projektmodel.

Vi går projektet efter i sømmene for at finde ud af, hvad problemet er, og det viser sig, at det som er blevet defineret som et projekt snarere er en samling driftsopgaver, som trænger til at blive ryddet op.

Det viser sig kunstigt og nærmest umuligt at sætte fælles mål og formål op for opgavesamlingen, som aldrig skulle være defineret og opstartet som et projekt.

Eksempel 2:

I et andet eksempel var en ledergruppe i en stor offentlig institution i gang med at skabe sig et overblik over projekterne i deres afdeling – og der var mange, de nåede op på over 100, hvor de alle indgik i for mange styregrupper og bestemt ikke følte, at de kunne levere varen, i den rolle.

Vi satte os ned og så på projekterne, og det viste sig at en stor del kunne streges af listen over projekter - primært fordi de burde gå over til drift status. Udviklingselementet i opgaven var af sluttet, men projektet og projektorganiseringen fik lov at køre videre!

Eksempel 3:

Endelig har jeg i flere organisationer stødt på projekter, som simpelthen ikke længere kan betragtes som berettigede, hvilket i brede træk vil sige, at de ikke længere har en mulighed for at leve op til de formål og mål, som er opstillet for projekterne.

Konsekvensen, bør være at projektet lukkes ned og projektorganiseringen ophæves.

Hvorfor betyder det noget om et projekt er et projekt?

Projektorganisering er gearet til at styre projekter. De er effektive til netop dette formål, men at bruge dem til almindelige driftsopgaver er at skyde over målet. Det kræver energi at kører



projekter ordentligt og det kræver navnlig negativ energi at forsøge at passe en organiseringsmodel ned over opgavetyper, som den ofte ikke passer til.

I en tid, hvor mange oplever at have meget travlt på arbejdet, og hvor stress konstant er på dagsordenen, gælder det om at bruge tiden relevant og effektivt - både for ledelse og medarbejdere. Tag et kig på jeres projektportefølje -

- Kan jeres projekter karakteriseres som projekter, eller er der mere tale om driftsopgaver, som bør håndteres af de eksisterende arbejdsgange!
- Har jeres projekter opfyldt deres formål og mål, er udviklingsdelen afsluttet og er projektet dermed klar til at overgå til drift?
- Har jeres projekter fortsat forretningsbegrundelse - eller bør de lukkes?

- og se om alle jeres projekter fortsat giver mening. Hvis de kan omdefineres til drift eller lukkes er der en god og hurtig besparelse at høste.

Det vil give ekstra overskud i organisationen!

8. 3 gode bud til ledergruppen

Vi har samlet 3 gode bud til ledergrupper, der gerne vil have inspiration og arbejde med at blive bedre ledergrupper:

1. Få inspiration til at gøre jeres ledermøder bedre

Et effektivt halvdagsseminar, der giver jer konkrete ideer til et optimere jeres ledermøder. Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Ledermoeder_paa_dagsordenen.pdf

2. Udvikling af ledergruppen – få et konkret designet udviklingsprogram

En ledergruppe bliver først en gruppe, når enkeltindividerne melder sig ind i gruppen og arbejder mod det samme mål. Få et konkret designet udviklingsprogram til jeres ledergruppe.

Læs mere her:

http://www.tegkamp.dk/Ledergruppen_dynamisk_omdrejningspunkt.pdf

3. Kick off på visions- og strategiarbejdet

Er det tid at arbejde med visionen og strategien i ledergruppen? Start med et 2 timers Kick off møde i ledergruppen og få en energifuld og effektiv visions- og strategiproces.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Kickoff_visions_og_strategiarbejdet.pdf

Find yderligere inspiration i andre tilbud til ledergruppen på www.tegkamp.dk

9. De 5 meste læste artikler i februar måned 2013

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

1) Ros, anerkendelse og feedback

2) Tag dig tid, før tiden tager dig!

3) Feedback til lederen

4) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet

5) Loyalitet en case fra det virkelige liv

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