

NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Hvis I står foran at skulle lave en personalepolitik eller vil give jeres nuværende et servicetjek, så vil jeg anbefale nyhedsbrevet første artikel.

Jeg vil slå et lille slag for inspirationsmødet: Hvad kan ledere lære af militær ledelse? På dette inspirationsmøde deler jeg mine egne erfaringer fra forsvaret og hvordan jeg har kunnet bruge det som leder ude i det civile.



Er den anerkendende tilgang fup eller fakta – kan den bruges eller er den en smuk drøm? Tjaaa det er en snak, som har bølget en del frem og tilbage. I en periode skulle alt og alle anerkendes, hvilket kunne blive for meget af det gode, hvorefter der er kommet en modreaktion, som har blotlagt nogle svagheder ved den anerkendende tilgang. Læs artiklen: Skal man anerkende en mødding.

Møder er et vigtigt redskab til at koordinere, vidensdele, træffe beslutninger, inspirere osv. Men desværre er der for mange, der indkalder til møder uden omtanke. Høre du til dem, er du en mødespammer. Få inspiration til hvordan du kan undgå at mødespamme dine kollegaer.

I dette nyhedsbrev byder vi velkommen til Hanne Leth Andersen, rektor og professor ved Roskilde Universitet (RUC). Hanne svarer på 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Giv personalepolitikken et servicetjek!
2. Hvad kan ledere lære af militær ledelse?
3. Skal man anerkende en mødding?
4. 5 skarpe til en leder
5. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
6. Susannes Blog – Er du en mødespammer?
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i marts måned

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

1. Giv personalepolitikken et servicetjek!

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



Når virksomheder når en vis størrelse og kompleksitet i organisationsstrukturen, plejer der at komme efterspørgsel på en at få udarbejdet personalepolitikker. Firmaers personalepolitik er ofte en blanding af formulerede holdninger til bestemte spørgsmål, rettigheder og regler for hvad man må og ikke må.

Problemet er, at mange steder udvikler personalepolitikken sig til en tyk regelsamling, som skal tage højde for alle situationer – hvilket den sjældent kan. En regelsamling som i stedet for at støtte lederne gør det meget bureaukratisk at være leder. Personalepolitikkerne bliver trukket frem i lyset, når man enten skal stå på sin ret eller skal få medarbejderne til at rette ind.

Ofte bruges politikkerne til at sikre, at rettighederne er transparente og at alle opnår samme rettigheder. Man skulle tro, at det skabte større grad af tilfredshed blandt medarbejderne. Men det er min erfaring, at medarbejdernes tilfredshed sjældent hænger sammen personalepolitikken, men i langt højere grad med den daglige ledelse.

En personalepolitik løser ingenting i sig selv

Når der dukker et personaleproblem op, er automatreaktionen ofte et krav om, at der udarbejdes en personalepolitik. Der skal udarbejdes en mobbe-politik, sundhedspolitik, alkoholpolitik, rygepolitik, trivselspolitik, pausepolitik osv.

En politik løser i sig selv ingenting. Jeg har endnu ikke hørt om, at der bliver mobbet mindre på hverken på en offentlig eller en privat arbejdsplads, blot fordi man har udarbejdet en mobbepolitik. Sådanne udfordringer løses langt bedre med en nærværende ledelse, der sætter ind, hvor der er behov.

Man kommer langt med sund fornuft

I det store hele mener jeg, at man kommer rigtig langt med den sunde fornuft. Almindeligvis ved folk godt, hvad der er rigtigt og forkert og hvad der er hensigtsmæssigt adfærd på en arbejdsplads. Hvis f.eks. medarbejderne holder for mange og for lange pauser, handler det ikke om, at de ikke vidste bedre. De er udmærket godt klar over, at de tager sig selv til rette og at de ikke leverer det arbejde, de bliver betalt for. Her ville en pausepolitik ikke hjælpe, fordi årsagen til, at medarbejderne overskrider grænsen for, hvad der er rimeligt, ikke skal findes i et manglende regelsæt, men næsten altid skal findes i ingen eller utilstrækkelig ledelse.

Behovet for at få skrevet personalepolitikken ned stiger i takt med antallet af medarbejdere, der ikke tager et selvstændigt ansvar og ledere, der ikke udøver nærværende ledelse.

Giv personalepolitikken et servicetjek



Der hvor jeg har set personalepolitikken fungere bedst, er hvor politikken bygger på værdier og tillid. I disse tilfælde fylder personalepolitikken sjældent ret meget og der er ganske få regler.

Hvis I står foran at skulle lave en personalepolitik eller vil give jeres nuværende personalepolitik et servicetjek, kan jeg anbefale at lade den tage udgangspunkt i følgende principper:

1) Definer et klart formål med personalepolitikken

Sørg for at definere, hvad det er der er formålet med personalepolitikken. Formålet kunne eksempelvis være

- at understøtte rammerne for en god arbejdsplads,
- at håndtere de mest almindeligt forekommende spørgsmål og ikke at beskrive alle undtagelserne og sjældenhederne,
- at angive retning og hensigt,
- at udarbejde et værktøj, som er anvendeligt og brugbart i dagligdagen.

2) Byg personalepolitikken op om en grundholdning

Find ud af, hvad det er for en grundholdning, der skal være bærende for personalepolitikken. Jeg ser ofte personalepolitikken som et billede på grundholdningen mellem ledelse og medarbejdere. Der hvor grundholdningen er båret af mistillid, misundelse og afmagt bliver personalepolitikken til en meget omfattende regelsamling, som man kan bruge til at slå hinanden i hovederne med.

En personalepolitik bør være båret af tillid til at medarbejdere og ledere handler ansvarligt og fornuftigt.

3) Fastlæg rammerne for personalepolitikken:

Bliv enige om rammerne for personalepolitikken. De kunne for eksempel være

- Værdibaseret – det vil sige, at personalepolitikkerne lægger sig tæt op af virksomhedens værdier, hvad enten de er nedskrevet eller blot eksisterer som en fælles uskrevet bevidsthed.
- Enkelthed
- Overskuelighed
- Minimum af regler
- Skal sjældent opdateres. Hvis det ofte skal opdateres, så har det ikke karakter af en politik. Så har man ikke ramt det rigtige niveau for beskrivelserne. Som udgangspunkt bør man kunne nøjes med at tage personalepolitikken op til revision 1 gang årligt.
- Fornufts-baseret – det vil sige at den bygger på sund fornuft.

Held og lykke med jeres personalepolitik!

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 nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Hvad kan ledere lære af militær ledelse?

- Book et inspirationsmøde!



Hør bl.a. om

- At tage ledelse dybt alvorligt
- Det personlige lederskab
- Den dygtige general
- Generalens ledelsesgreb
- Kontinuerlig feedback

Susanne Teglkamp har selv en baggrund som oberstløjtnant af reserven og har tidligere haft stillinger som bl.a. HRdirektør og Kommunaldirektør.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Mili.htm>

3. Skal man anerkende en mødding?

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



Er den anerkendende tilgang fup eller fakta? Kan den bruges eller er den bare en smuk drøm?

Det er en snak, som har bølget en del frem og tilbage! I en periode skulle alt og alle anerkendes, hvilket kunne blive for meget af det gode, hvorefter der er kommet en modreaktion, som har blotlagt og fokuseret på nogle svagheder ved den anerkendende tilgang.

Blandt svaghederne er det blevet fremhævet, at den kan undertrykke relevant kritik – og dække over problemer og svag/dårlig ledelse.

Som konsulent kan det da også være en pudsigt oplevelse, at blive bedt om at bruge den anerkendende tilgang i udviklingsarbejdet med en gruppe eller en organisation, hvis man oplever, at 'alt sejler'. Det kan virke både uhensigtsmæssigt og kunstigt – men betyder det nu også, at den anerkendende tilgang er passé – det vender jeg tilbage til.

Lad os først lige se på, hvad den anerkendende tilgang i meget brede træk handler om.

Hav fokus på det positive

Den anerkendende tilgang har fokus på det, som virker godt hos en gruppe eller en organisation, og som kan give energi, retning og sikre en god og konstruktiv kurs fremad.

Tanken er, at alle (eller de fleste©) organisationer – har elementer, som virker godt og i stedet for at sætte fokus på problemer og mangler, gælder det om at undersøge og styrke de gode elementer – og at søge at erstatte det, som ikke virker med noget, der virker.

Man sikrer et godt fundament og bygger videre på det


Man går simpelthen på en positiv opdagelse i gruppen/organisationen: Ved at stille åbne, nysgerrige og undersøgende spørgsmål og ved at fokusere på det, som er funktionelt og godt, 'hvad virker særligt godt her hos os?', 'hvad skal der til, for at vi bliver endnu bedre?'

På den måde arbejder man for, at det også er det positive, som kommer til at fylde i medarbejdernes bevidsthed og sprog. Herfra arbejder man så videre ind i fremtiden og former den ud fra det, som allerede er sundt og godt – og ud fra det, som vi ønsker os af fremtiden.

Det er i reglen en inspirerende og nyskabende proces, som involverer både ledelse og medarbejdere, og som ofte giver en masse positiv energi til en gruppe eller en organisation.

Skal man så anerkende en mødding?

Svaret er selvfølgelig 'nej'!

Når man som konsulent, møder en gruppe medarbejdere, som er ved at sprænges af frustrationer, en organisation som smuldrer, en ledelse uden styr på tingene - eller en leder, som søger at arbejde med udvikling ud fra en anerkendende tilgang i et forsøg på at dække over egne mangler – så kan det være en endda meget skidt idé at starte med at spørge 'hvornår fungerer det så rigtigt godt hos jer?'. 

Her vil der være alt for meget 'negativ støj', hvis ikke folk får mulighed for at slippe af med deres frustrationer og vigtige viden om forhold, som ikke fungerer. Det kan give god mening at få ryddet op, inden man evt. begynder og arbejde med folks drømme om fremtiden og de elementer i organisationen, som man ønsker at bygge videre på.

En anerkendende og en mere problemorienteret tilgang behøver således ikke at udelukke hinanden. Det er situationen, som afgør, hvilken tilgang, der er mest hensigtsmæssig i en given gruppe/organisation.

Det skal lige siges, at den anerkendende tilgang ikke fornægter, at problemer eksisterer, men når man har fokus på at lede efter fejl og de ansvarlige for at begå fejl - kan det være endda meget svært at finde konstruktive løsninger for fremtiden. Her vil den anerkendende tilgang i stedet søge at fokusere på den fremtid vi ønsker, som den korteste og mest effektiv vej til positive forandringer og udvikling.

Vi kan ikke fjerne problemer, men vi kan realisere ønsker og drømme

Et godt værktøj i rette sammenhæng

Den anerkendende tilgang er fortsat et stærkt værktøj, når man arbejder med både mennesker og organisationer. Det kan bidrage til at skabe motivation, læring og udvikling i positiv retning.

Har det svaret på alle problemer? Nej! men, hvor det er relevant og de organisatoriske forhold er klar, kan det være et både godt og spændende alternativ til en mere problemorienteret tilgang.

Vi er selv med til at skabe fremtiden – og jo mere vi fokuserer på noget – positivt eller negativt – jo større er chancen for, at det bliver en realitet!

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 ansættel-

ser 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

4. 5 skarpe til en leder

Hanne Leth Andersen, 54 år, rektor og professor ved Roskilde Universitet (RUC). Uddannet mag.art. i romansk filologi og ph.d. i fransk sprog fra Københavns Universitet. Har været prodekan for uddannelse på det Humanistiske Fakultet på Aarhus Universitet og direktør for CBS Learning Lab. Forsker i sprogdidaktik og universitetspædagogik med fokus på vejledning, eksamen og evaluering.

1. Hvorfor blev du leder?

Jeg brænder for uddannelse og forskning og vil gerne være med til at skabe de bedst mulige betingelser for dygtige menneskers fælles og individuelle indsats i en kompleks organisation. Målet er at vi sammen gør en positiv forskel i samfundet.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

De store nedskæringer som både uddannelse og forskning er pålagt i disse år: Hvordan kan vi på universitet fastholde strategisk fokus og udvikling og skabe ro til den fordybelse som kræves for at få succes i både uddannelse og forskning.



3. Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Ved at arbejde sammen med andre dygtige ledere, både internt og eksternt. På RUC er jeg privilegeret at være omgivet af en meget stærk og mangfoldig ledergruppe. Derudover har jeg et stort netværk, deltager i bestyrelsesarbejde, råd og udvalg. Og så lægger jeg i øvrigt vægt på at fastholde en god indsigt og konkret berøring med det faglige arbejde på universitetet: det interesserer mig og jeg tror også det skaber en vis legitimitet i ledelsen.

4. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg sætter stor pris på at ledere har både overblik, analytisk sans og sund fornuft. Endvidere er der altid brug for faglig dygtighed og respekt for andres faglige dygtighed, og for handlekraft og hjertets dannelse.



5. Hvordan håndterer du stress?

Jeg forsøger at adskille travlhed og stress. Hvis jeg mærker at jeg er stresset, er det ofte fordi jeg har mistet overblikket. Så sætter jeg mig ned og lægger planer for hvordan jeg kan nå det jeg skal nå, og undlade at gøre det der kan undværes. Derudover hjælper motion, musik og søvn.

5. 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.teglkamp.dk/12_12_moede.pdf

6. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på www.teglkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Er du en mødespammer?



Jeg sad forleden til et arbejdsmøde med en ledergruppe. Sidst på mødet skulle vi lægge et nyt arbejdsmøde i kalenderen. Desperationen bredte sig blandt deltagerne. Der var faktisk ikke nogen af de 5 ledere, der havde mere end 5 dage i løbet af den næste måned, hvor de ikke havde hele dagen besat med møder. Mange af møderne var ikke nogen, de selv havde planlagt, de var booket ind oppefra suppleret med forskellige mere eller mindre tvungne kurser booket af HR-afdelingen.

De mennesker som ureflekeret indkalder til møder er mødespammere.

Udfordringen er jo, at vi ikke kan undvære møder som et vigtigt redskab til at koordinere, viden dele, træffe og kommunikere beslutninger, inspirere osv. Men der indkaldes for ukritisk til møder, hvor man måske kunne have klaret sagen ved en kort telefonopringning eller ved lige at stikke forbi de eller de personer, man lige skal have vendt en problemstilling med. Alt for ofte er møderne af forskellige årsager ineffektive og kommer til at tage langt mere tid, end nødvendigt. Nogle gange er det også de forkerte der bliver indkaldt – ud fra devisen: hellere indkalde for mange end for få.

5 råd til at undgå at blive en mødespammer:

1) Overvej om der i virkeligheden er brug for et møde eller om udfordringen kan løses på en anden og mindre tidkrævende måde?

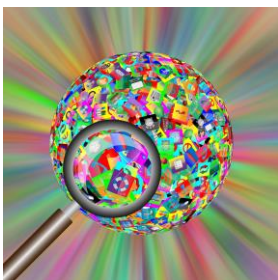
2) Indkald kun dem, som er absolut nødvendige til mødet.

3) Vær skarp på, hvad der er formålet med mødet og hvad der helt konkret skal komme ud af mødet?

4) Send en dagsorden ud i god tid, så deltagerne kan forberede sig. Det gør mødet mere effektivt.

5) Sæt som udgangspunkt maks. 2 timer af til et møde. Møder udover 2 timer bliver let ineffektive, med mindre de er virkelig godt forberedt og ikke mindst ledet.

7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner



Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.600 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Husk at økonomisere med kræfterne
- Hatten af for integritet
- Er du en mødespammer?
- "Hvor sejt!"

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

8. De 5 meste læste artikler i marts måned



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

- 1) 5 gode grunde til at tage en lederuddannelse
- 2) Topchefens overlevelsesguide
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Tag den vanskelige samtale i opløbet
- 5) 5 skarpe til Camilla Hutters

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