

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.800

Kære læser!

Godt nytår! Jeg håber, du er kommet godt ind i det nye år!

De fleste større forandringer bliver som regel besluttet af ledelsen, men kan kun gennemføres i samarbejde med medarbejderne. Årets første artikel i årets første nyhedsbrev handler om vigtigheden af bred involvering, hvis man gerne vil gennemføre forandringer med succes.



Året starter også med vores nye kampagne for at få nye ledere godt i vej. Kampagne vil komme til at køre over temaet: 'Pas på Camilla/Alexander - han/hun er ny i ledelsesrollen'. Har du for nyligt ansat eller udnævnt en medarbejder til første lederstilling, så er denne kampagne relevant for dig og din leder.

Og så kan vi løfte sløret for vinderne af JuleQuizen, som mange af jer var friske på at deltage i. Vi bringer også de rigtige svar, hvis nogen skulle være nysgerrige.

Du kan læse et af mine seneste blogindlæg, som handler om, hvad man stiller op, når ens medarbejder gidsler en og truer med at sige op, hvis ikke han får sin vilje.

Vi byder velkommen til Louise Juul Østergaard, E-commerce Supply Chain Manager hos TOP-TOY A/S. Louise svarer på 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Glem ikke medarbejderne, når du skal forandre!
2. Hjælp din nye leder til at blive hurtigere flyvefærdig
3. Vinderne og resultatet af JuleQuizen 2016
4. 5 skarpe til en leder
5. Den uofficielle julekanon på arbejdspladserne
6. 12 - 12 seminar - et ledelsesdøgn
7. Susannes Blog - Når den dygtigste medarbejder gidsler ledelsen
8. Ledelse - Inspiration og refleksion - seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i 2016

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

1. Glem ikke medarbejderne, når du skal forandre!

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



De fleste større fusioner og forandringer bliver som regel besluttet af ledelsen. Men ledelsen kan ikke egenhændigt føre forandringerne ud i livet. Ledelsen er sjældent tæt nok på i dagligdagen til at kunne komme med de bedste løsninger, når det gælder om udmøntningen af de ledelsesmæssige beslutninger. En bred involvering er derfor alfa og omega, hvis man vil skabe engagement og sikre at komme i mål med forandringen.

Involverende ledere skaber følgeskab og engagement blandt medarbejderne. Derfor er der sådan set ikke så meget at betænke sig på, når de ledelsesmæssige beslutninger er taget. Medarbejderne kan og bør involveres bredt og helt ud i alle hjørner af organisationen. Og hvad menes der så med involvering?

Inddrag samarbejdsudvalget

Samarbejdsudvalgene er et helt centralt sted for ledere og medarbejdere til at mødes og sammen tilrettelægge den bedste proces for involvering af medarbejderne, når forandringerne skal føres ud i livet.

Giv klare rammer for involveringen

Med til involvering af medarbejderne hører også, at I sætter nogle klare rammer og forventninger til medarbejderne: Hvor har medarbejderne indflydelse og hvor går grænsen? Hvad forventes medarbejderne at levere? Og hvad kan medarbejderne forvente sig af jer i forbindelse med involvering?

Uden klare rammer for involveringen risikerer I, at medarbejderne skyder helt forbi skiven og at deres forslag ikke kan bruges. Det er jeres ansvar at stille opgaven så klart, at medarbejderne ikke misforstår det.



Involver men læg ikke ansvaret fra dig

Involvering er ikke det samme som at lægge det ledelsesmæssige ansvar fra sig. Involvering handler heller ikke om, at medarbejderne skal være med til at træffe alle beslutninger. Involvering handler om at invitere dem ind, der har udfordringerne i dagligdagen tættest på, til at bidrage med forslag til implementering af de ledelsesmæssige beslutninger.

Det betyder også, at du skal forholde dig til de forslag, der kommer ind. Er forslagene ikke til virksomhedens bedste, må du tage på dig at afvise eller ændre dem. Men afviser du et forslag, kræver det selvfølgelig en ordentlig begrundelse og en dialog med de medarbejdere, der har fremsat forslaget. Hvis medarbejderne oplever, at deres forslag bliver afvist i stor stil, uden at de får en ordentlig begrundelse, er der stor risiko for, at de bliver demotiverede.

Hav tillid til dine medarbejdere

Når du involverer medarbejderne udviser du også tillid - tillid til at medarbejderne tager ansvaret på sig og kommer med forslag, der er til virksomhedens bedste. Du kan godt regne

med, at når mennesker bliver mødt med tillid og positive forventninger, så vil de fleste faktisk forsøge at leve op til tilliden uanset hvor i organisationshierarkiet, man befinder sig. Der skal temmelig meget til for den enkelte til ikke at forsøge at møde den tillid.

Lav ikke en skinproces

Lad være med at lave en inddragelsesproces, hvis du allerede har truffet en beslutning. Medarbejderne vil gennemskue, at de har været involveret i en skinproces, hvilket ikke vil være befordrende, hvis du vil inddrage dem reelt i en proces en anden gang.

Indlægget er et bearbejdet uddrag af et af kapitlerne i Susanne Teglkamps nye bog: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Du bestiller bogen direkte hos forfatteren via dette link: <https://response.questback.com/teglkampco/fusioner/>

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. Hjælp din nye leder til at blive hurtigere flyvefærdig



Har du lige ansat eller udnævnt en medarbejder til første lederstilling i karrieren?

Hvis du gerne vil sikre, at din nyudnævnte leder kommer godt fra start og hurtigere bliver flyvefærdig, kan du - udover din egen ledelsesstøtte - tilbyde lederen et individualiseret sparings- og udviklingsforløb.

Hent brochure her:

http://www.teglkamp.dk/Sparring_ny_leder.pdf

3. Vinderne og resultatet af JuleQuizen 2016

Så kan vi afsløre vinderne af Teglkamp & Co.s JuleQuiz om ledelse 2016. Vi har trukket lod blandt de 37 af jer, som har svaret rigtigt på alle spørgsmål.

Vinderne er



1. præmie: 1 sparringsmøde med ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp Blev vundet af: Oktay Ilgöy

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

3. præmie: Susanne Teglkamps helt nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis* Blev vundet af: Peter Schmidt

Tillykke til vinderne!

De rigtige svar

1) Hvem tilskrives følgende citat: "Women are the largest untapped reservoir of talent in the world"?

Det rigtige svar: Hillary Clinton

2) Hvilket udsagn passer bedst på Pygmalion-effekten:

Det rigtige svar: Jo mere vi fokuserer på noget - Positivt eller Negativt – Jo større er chancen for at det bliver en realitet

3) Hvem lancerede begrebet 'Den lærende organisation':

Det rigtige svar: Peter Senge "The Fifth Discipline"

4) Hvem tilskrives følgende citat "I am not afraid of an army of lions led by a sheep; I am afraid of an army of sheeps led by a lion"?

Det rigtige svar: Alexander den Store

5) Hvem er særligt kendt for at have beskrevet 8 trin, som bør indgå i organisatoriske forandringsprocesser?

Det rigtige svar: John Kotter

6) Hvem skelner mellem "vedligeholdelsesfaktorer" (hygiejne faktorer) og "motivationsfaktorer" (arbejdets indhold)?

Det rigtige svar: Frederick Herzberg

Tak til alle der deltog og godt nytår til alle!

Anne Tang Thomsen og Susanne Teglkamp

4. 5 skarpe til en leder

Louise Juul Østergaard: Jeg er uddannet Kultur Geograf fra Københavns Universitet i 2003, men har hele min karriere arbejdet med Supply Chain, hvor ledelse, effektivisering, insourcing og outsourcing har været hovedopgaverne. Jeg har været leder siden 2006 inklusiv et par år i spidsen af et polsk e-commerce center, og er i dag E-commerce Supply Chain Manager hos TOP-TOY A/S.

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

Jeg har været så heldig, at jeg gennem min karriere er blevet kastet ud i mange forskellige typer opgaver, der alle har tvunget mig til udvikling. Jeg har en målsætning om, aldrig at sige 'det kan jeg ikke', men derimod tage udfordringen op og finde en måde at løse den på.



2) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

Jeg har stort set kun haft gode ledere, men selv gode ledere har dårlige side som kan inspirere til at gøre det bedre. En af de vigtigste ting er ærlighed og klare retningslinjer. Og så har jeg lært, at dårlig ledelse er en af de mest direkte veje til dårligt arbejdsklima og stress.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Den ledelsesudfordring jeg har lært mest af, var flytningen af et lager fra Danmark til Polen. Halvdelen af min tid brugte jeg 'hjemme' på det danske lager, hvor udfordring bød på dels at afskedige 120 medarbejdere og dels at fastholde dem i de 8 måneder flytningen stod på. Det var vigtigt for mig, at det blev gjort godt, og flest mulige kom godt videre. Den anden halvdel af min tid blev brugt i Polen med opbygning af nyt lager og en hel ny organisation, hvor der skulle ledes i krydsfeltet mellem dansk og polsk. Ledergruppen her skulle lære at forstå den danske inddragelses stil, og jeg skulle lære at håndtere deres behov for en stærk retningsgiver.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg har heldigvis kun sjældent så travlt, at jeg føler begyndende stress symptomer men når det sker arbejder jeg mentalt med at dele opgaverne op. Jeg så engang en film der hed 'Babysteps' – den handlede om at gøre livet overskueligt ved at tage ét lille skridt af gangen, og der omsætter jeg mentalt til mine opgaver i stressede situationer. Det tegn jeg først oplever, er ikke at kunne sove – og her øver jeg mig på at vende frustrationen over manglende søvn til i stedet at tænke positivt, og at tænke at jeg er heldig jeg har tid til at ligge og slappe af.



5) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Julen er klart vores travleste tid, og vi er samtidigt i gang med at implementere nyt ERP system, så ressource allokering er min absolut største udfordring lige nu. Vi har 2 første prioritets opgaver; at få julen godt i hus samt at sikre fremtiden ved god implementering af et veltestet SAP system. Alt i alt en tid, der kræver benhård prioritering samtidigt med, at jeg skal få mine medarbejdere til at acceptere, at de ikke kan yde 100% nogen af stederne.

5. Den uofficielle julekanon på arbejdspladsen

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



Hvis du overhovedet på nuværende tidspunkt orker at læse om jul, så bringer vi her et delresultat fra undersøgelsen om jul på arbejdspladsen:

Selvom december jo er en kort arbejds måned, så kunne man måske tro, at det blev for meget med alle julerierne på arbejdspladserne. Men nej, vi elsker det og hygger os gevaldigt i hele julemåneden på arbejdspladsen. 8 ud af 10 af deltagerne i Teglkamp & Cos undersøgelse om julerier på arbejdspladsen har tilkendegivet, at de synes godt om julerierne på arbejdspladsen og finder dem hyggelige.

Det kan godt være, at vi bruger en del tid på julehygge på arbejdspladsen, men det skal ses som en investering i fællesskab og virksomhedskultur. Det kan selvfølgelig være svært at måle direkte på bundlinjen, men man skal altså ikke undervurdere den positive effekt, det kan have.

Omverdenen har undret sig over, hvad det er for noget med Danmark og det der mærkelige ord 'hygge'. Undersøgelsen om julerier på arbejdspladsen indrammer meget godt, hvad det er vi danskere gør, når vi hygger. Det handler om samvær, spise traditioner, lys i mørket og at have det rart sammen.

Uofficiel kanon over jul på arbejdspladsen

Skulle man lave en kanon over, hvilke julerier, der foregår på de danske arbejdspladser, så ser top 5 således ud:

- 1: Julefrokost (holdes på 88% af deltageres arbejdspladser)
- 2: Julepynt på arbejdspladsen (på 69% af deltageres arbejdspladser)
- 3: Julegaver til medarbejderne (67% modtager julegaver fra deres arbejdsgiver)
- 4: Juletræ på arbejdspladsen (48% kan glæde sig over juletræ på arbejdspladsen)
- 5: Gløgg og æbleskiver på arbejdspladsen (tilbydes 44% af deltagerne)



Når det drejer som om julegaver er der en væsentlig forskel på offentlige og private arbejdspladser. På 8 ud af 10 private arbejdspladser gives der julegaver til medarbejderne, hvor det tilsvarende kun er på 4 ud af 10 offentlige arbejdspladser.

Du kan hente resultatet af hele undersøgelsen her:

http://www.teglkamp.dk/Vi_kan_ikke_faa_jul_nok_paa_arbejdspladsen.pdf

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.teglkamp.dk/12_12_moede.pdf

7. 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:

Når den dygtigste medarbejder gidsler ledelsen

De fleste virksomheder har sikkert nogle medarbejdere, som de ville være overordentligt kede af at miste. Nogle af disse medarbejdere er meget selvbevidste og ved godt, at de har en stor betydning for virksomheden. At kende sit eget værd og sin betydning for virksomheden behøver overhovedet ikke at give anledning til nogen problemer. Men det hænder, at nogle af disse dygtige nøglemedarbejdere slipper jordforbindelsen.

Forleden blev jeg kontaktet af en leder, der fortalte, hans dygtigste medarbejder endnu en gang truede med at sige op, hvis ikke han fik sin vilje i forhold til en bestemt sag. Lederen havde prøvet det før, men nu var hans grænse nået. Og i denne sag handlede det om en anden medarbejder, som den dygtige ikke ville arbejde sammen med.



En leder skal selvfølgelig forholde sig til, om der ligger noget reelt bag truslen. Men man skal ikke lade sig gidsle af dygtige medarbejdere.

Det første skridt er at tale med medarbejderen og fortælle, at det ikke er acceptabelt, at medarbejderen forsøger at presse sin vilje igennem under trusler om opsigelse, hvis ikke han

får sin vilje. Det er ikke en gangbat samarbejdsform og sender i øvrigt de forkerte signaler til resten af organisationen omkring samarbejde.

Hvis den dygtige medarbejder fortsat bruger opsigelsestruslen, når der er noget, der ikke går hans vej, så kan udgangen være, at man simpelthen bare skal tage ham på ordet og lader ham sige op. Det kan godt være, at det her og nu giver nogle udfordringer i organisationen. Men ingen er uundværlig og det kan give plads til andre talenter i organisationen.

8. 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 2.800 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

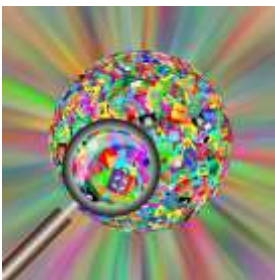
- Når den dygtigste medarbejder gidsler ledelsen
- Den uofficielle kanon for jul på arbejdspladsen
- Hvordan finder jeg en mentor?
- Krige vindes ikke af generalen alene

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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

9. De 5 meste læste artikler i 2016

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af året 2016:



- 1) Kan du lede ledere
- 2) Krige vindes af mellemliderne ikke af generalerne
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 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.teglkamp.dk