

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.200

Kære læser!

Ferien nærmer sig. Vi har afsluttet vores undersøgelse om jeres ferievaner og hvorvidt, I holder fri eller om I tager arbejdet med på ferien. Resultatet af undersøgelsen bringer vi i næste nummer af nyhedsbrevet, men vil gerne allerede nu takke for jeres deltagelse.

Når nu vi taler om ferie, så kan du jo overveje, om du vil have en lille let og inspirerende bog med på ferien. I givet fald kan jeg anbefale dig min bog: Ledelse i øjenhøjde.

Men inden du pakker feriekufferten og slipper arbejdet helt, så kan du få lidt inspiration i artiklen om forhandle med medarbejderne, som vi bringer i dette nyhedsbrev.

God sommerferie!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Når du skal forhandle med medarbejderne**
- 2. Er I klar til 3. generation MUS-samtaler?**
- 3. Køb en god bog med til ferien!**
- 4. Vi byder velkomme til ny konsulent i Teglkamp & Co.**
- 5. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 6. Forbered den svære samtale – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 7. Optimer arbejdet i ledergruppen**
- 8. Opslåede lederstillinger**

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

1. Når du skal forhandle med medarbejderne

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. Hun 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 underviser og managementkonsulent.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Som leder går man sjældent rundt til daglig og forhandler med medarbejderne. Almindeligvis løses opgaverne i en dialog og i samarbejdets ånd. Men der er en gang imellem hvor man som leder skal ud i en forhandling med medarbejderne og det er langt fra alle ledere, der er klædt på til det.

Hvornår skal vi typisk være klar til en forhandling?

Der er nogle klassiske situationer, hvor der som regel foregår en eller anden form for forhandling med medarbejdere. Det drejer sig eksempelvis om:

Ansættelser

Du har holdt samtaler og har fundet den medarbejder, du rigtig gerne vil tilbyde jobbet. Nu skal du til at forhandle en aftale på plads. Og dilemmaet er jo, at du gerne vil have kandidaten til en fornuftig pris og at det helst skal være nogenlunde på niveau med, hvad tilsvarende ansatte får i løn og personalegoder.

Lønforhandling

I de fleste virksomheder er der en tid på året, hvor der er lønforhandlinger – også i din. Du har ikke meget at gøre godt med og samtidig kan du høre, at flere af dine medarbejdere er i gang med at forberede sig til lønforhandlingerne og det er formentlig ikke små krav de har.

Organisationsændringer

I har lavet en større organisationsændring og det betyder, at der er en del medarbejdere der skal flyttes rundt og samtidig have nye opgaver. Du skal have en samtale med hver enkelt medarbejder for at få den nye organisation på plads. I virkeligheden ender det ofte i en forhandling omkring opgaver og vilkår og måske endda et løntillæg for at påtage sig nye opgaver.

Ovenstående er alle eksempler på situationer, hvor du skal være klædt på til at gennemføre en forhandling med dine medarbejdere.

Gode råd

En forhandling handler i høj grad om psykologi og indsigt i andre mennesker og hvad der driver dem. Men en god forhandling handler også om teknik. I det følgende får du et par gode råd, der kan være med til at forbedre din næste forhandling:

Benyt dig ikke af din overmagt

Som leder sidder du oftest med overtaget i en eller anden form. Men benytter du dig af at magtbalancen ikke er lige og forsøger at presse dit ønske til forhandlingsresultat igennem på trods af medarbejderens ønskes, så har du vundet forhandlingen her og nu, men du har tabt den på det lange sigt. En medarbejder, der føler at forhandlingsresultatet er trukket ned over hovedet, vil gå og være utilfreds, vil måske miste noget af motivationen, levere færre og dårligere resultater og vil måske ende med at søge væk.

Hvad er dit spillerum?

For at skabe to vindere i en forhandling kræver det, at du har en et ønske og en vilje om at nå et resultat, hvor begge parter er tilfredse. Du skal have gjort dit forarbejde og være helt klar over, hvad dit spillerum er, hvor langt du vil og kan gå og stadig selv være tilfreds med resultatet. Hvis du har et meget lille spillerum for forhandlingen, så fortæl det til medarbejderen, så du ikke skaber uholdbare forventninger til, hvad der kan komme ud af forhandlingen.

Forstå din modpart

Du skal kunne sætte dig ind i din forhandlingsmodparts argumenter og ønske til resultatet. Vær parat til at give noget. Hvis ikke du er parat til at flytte dig og give noget i en forhandling, så kan du være sikker på at din medarbejder heller ikke er det.

Sæt rammerne for forhandlingen

Det er altid en god idé at starte en forhandling med at "kridte banen af". Det vil sige, at du fortæller, hvad det er for en ånd, du ønsker forhandlingerne skal køre i og også hvor begrænsningerne er. Hvis der f.eks. er nogle områder, der ikke er til forhandling, så kan du lige så godt få det gjort helt klart med det samme.

Vær enige om, hvad der blev resultatet

Når du føler, at I er ved at nå til det endelige resultat i forhandlingen, så er det en god idé lige at ridse resultatet op, således at begge parter går fra hinanden og er helt enige om, hvad det er man har aftalt. Spørg også medarbejderen om han er tilfreds med resultatet. Hvis medarbejderen er frustreret og utilfreds, så har du ikke skabt et resultat, hvor begge parter føler sig som vindere.

En god forhandling har 2 vindere

Afslutningsvis er det vigtigste nok, at du husker på, at en god forhandling har 2 vindere. Den gælder også, når du forhandler med dine medarbejdere. Hvis I begge går fra forhandlingen og synes, at det var en fair forhandling og et fornuftigt resultat, så har det været en god forhandling, som i øvrigt gør det nemmere at forhandle med den samme medarbejder næste gang.

Rigtig god fornøjelse!

2. Er I klar til 3. generations MUS-samtaler?

Er der gået metaltræthed i Jeres udviklingssamtaler? Teglkamp & Co. har udviklet 3. generation af MUS-samtaler - et værktøj og proces, der giver nyt liv til Jeres MUS-samtaler.

Du kan læse mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan kontakte os på info@tegkamp.dk eller på tlf.: 4822 1141

3. Køb en god bog med til ferien!

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



4. Vi byder velkommen til ny konsulent i Teglkamp & Co.

Anne Tang Thomsen er blevet tilknyttet som associeret konsulent i Teglkamp & Co. Vi byder Anne velkommen.

Anne kommer fra Furesø Kommune hvor hun har været HR-udviklingskonsulent. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.



Du kan læse mere om Anne Tang Thomsen på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

5. "5 skarpe" om ledelse

Helle Bro er adm. direktør i Bro Kommunikation A/S; et strategisk kommunikationsbureau, der leverer identitetsløsninger til private og offentlige organisationer.

Helle Bro er cand.mag. i dansk og psykologi med en master i NLP, diplomuddannelse i forhandling og uddannelse i eksekvering.

Helle Bro har 10 års ledelseserfaring som direktør i Bro Kommunikation, der i dag har 11 ansatte. Desuden rådgiver, træner og underviser Helle Bro ledere og direktører i strategisk, personligt og kommunikerende lederskab - og i eksekvering af intern og ekstern kommunikation.



1) Hvorfor blev du leder?

Bro Kommunikation etablerede jeg i sin tid uden en egentlig vision, mission eller forkromet strategiplan. Det betød, at jeg ansatte medarbejdere, i takt med at virksomheden voksede og opgaverne kom til. Jeg har egentlig aldrig haft en drøm om at være leder, men i dag har jeg svært ved at se mig i et job uden lederskab. Jeg holder utrolig meget af samspillet mellem andre mennesker; at udrette mirakler sammen med andre.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Tid – som desværre er tidens mest slidte frase. Jeg er fortsat meget ude hos kunder for at løse opgaver, og det tager selvfølgelig tid fra samspillet med medarbejderne i Bro Kommunikation og fra udviklingen af virksomheden. Så lige nu er jeg udfordret af at holde balancen mellem det operationelle, lederskabet og forretningsudviklingen.

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

Feedback fra medarbejdere, litteratur, kurser og netværk. Jeg er så privilegeret, at jeg kommer rundt i mange virksomheder og ser fantastisk dygtige ledere. Det giver inspiration og endnu mere lyst til at dygtiggøre mig som leder.

4) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Barack Obama kan noget med ledelse; han er ekstrem god til at lytte, engagere og samle mennesker. Hvis en leder kan bruge Obamas kompetencer internt, så har den leder en sund forretning: synlige resultater og motiverede medarbejdere.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Lyt, se og spørg. Vær synlig, vær kommunikerende og ikke mindst vær ydmyg over for opgaven.

6. Forbered den svære samtale

*Af Trine Thorning, kompetencechef, Ledernes Kompetencecenter
Bragt i Business.dk søndag den 31. maj 2009*

Det er vigtigt for lederen at kunne lytte – men også at stå fast på de ubehagelige beslutninger, man kan blive nødt til at træffe.

Klokken er seks, og vækkeuret ringer. Endnu en dag på lederjobbet venter, og du er som sædvanlig glad og forventningsfuld. Pludselig slår det dig... det er jo i dag, at du skal have den samtale, som du længe har udsudt. Du har langt om længe truffet en beslutning, som ikke står til at ændre – og i dag skal du formidle den svære besked til medarbejderen.

Hvis du kan nikke genkendende til situationen er det helt normalt – alle ledere prøver det nemlig før eller siden. Her er et bud på, hvordan du kan gribe det an:

Begynd med det positive, hvis du bedømmer, at samtalen vil glide lettere ved at gøre det. Pas på ikke at overdrive omtalen af medarbejderens positive sider; det kan fjerne opmærksomheden fra sagen. Præsenter derefter dine facts og giv så udtryk for din vurdering af sagen. Pas på med for kraftigt negativt ladede ord.

Vær ærlig, konkret og direkte og tal uden omsvøb. Hold fast i dit standpunkt, men lyt og vis, at du hører efter, hvad medarbejderen har at sige om sagen. Husk, at det drejer sig ikke om at »vinde«, men at nå et resultat, som begge er tilfredse med

Det er vigtigt at respektere medarbejderens ret til at have sin egen opfattelse af problemet, ligesom du har ret til din. Målet er ikke at blive enige om opfattelsen af problemet eller årsagen, men at blive enige om en løsning.

Toppen af isbjerget

I denne fase af samtalen vil det ofte vise sig, at det, du har set som problemet, kun er toppen af isbjerget. Det er ofte blot symptomet på et meget større bagvedliggende problem. For eksempel kunne medarbejderen, der pludselig forekommer umotiveret og lad, have problemer hjemme (økonomi, ægteskab, børn, sygdom), der gør, at han eller hun ikke magter sit arbejde.

Når en medarbejder begynder at delagtiggøre dig i sine private problemer, er det væsentligt, at du bevarer din rolle som leder. Du skal ikke være terapeut og indbyde medarbejderen til »bare kom ind, når du har behov for at snakke«. Det kan hurtigt kræve mere tid, end du har. Du bør i stedet tænke over, hvad virksomheden kan tilbyde, der måske kunne lette medarbejderen gennem den svære situation.

Mod- eller medspiller

Når du præsenterer problemet, kan medarbejderen reagere på tre måder:

Modspilleren afviser kategorisk, at der er noget om sagen. Modspilleren vil ytre sig således: »Drikker i arbejdstiden? Mig? Aldrig!« »Komme for sent? Jeg er den første i afdelingen hver morgen!«

Begynd ikke en diskussion for at få overbevist medarbejderen om din opfattelse. Hvis du fornemmer massiv afvisning af sagen, så sig: »Jeg fornemmer, at vi ser meget forskelligt på denne sag. Derfor synes jeg, vi begge skal tænke os om et par dage og så mødes igen.« Meget ofte har medarbejderen fået tænkt sig om og er nu mere villig til at samarbejde om en løsning.

Passpilleren er hverken enig eller uenig i dit synspunkt. Han eller hun siger for eksempel: »Jeg kan da godt se, der er noget om snakken. Men der er jo ikke noget, jeg kan gøre ved det.« Medarbejderen er altså enig i, at der er et problem, men det er ikke hans eller hendes, og derfor har han eller hun heller ikke noget med løsningen at gøre.

Også passpilleren skal du give mulighed for at tænke sig om. Sig for eksempel: »Jeg er glad for, du er enig i, at der er et problem, og jeg vil bede dig om at overveje, hvordan du kan bidrage til en bedring af situationen. Så kan vi mødes igen om nogle dage.«

Medspilleren erkender, at han eller hun har et problem, som han eller hun må gøre noget ved. Denne erkendelse er nødvendig for at gå videre til næste punkt i samtalen.

Det er væsentligt, at du sikrer dig, at I er enige om, hvad der præcist skal ske. Det er en god idé at skrive løsningen ned: Så er det mere sandsynligt, at du undgår den situation, hvor medarbejderen eller du siger: »Nej, det var ikke det, vi aftalte.«

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.teglkamp.dk eller på www.business.dk

7. Optimer arbejdet i ledergruppen

- Vil I gerne bruge jer selv og hinanden bedre i ledergruppen?
- Vil I gerne blive skarp på hvordan og hvornår den enkelte kan bidrage til arbejdet i ledergruppen?
- Vil I gerne have praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen?

Teglkamp & Co har udviklet et anderledes kursus, som i høj grad aktiverer deltagerne. En tidligere kursist har udtalt:

"Hvem kunne ikke tænke sig at eje sit eget firma? Kurset, der henvender sig både til nuværende og kommende ledere, giver en lyst til at være leder.

Susanne Teglkamp bruger sin egen erfaring som leder i erhvervslivet til både at være sparringspartner og lærer på samme tid. Hun bruger sin erfaring til at give dig en løsning på de daglige udfordringer og hvilke faldgruber, du skal passe på, når du i det daglige udøver ledelse. Du kommer naturligt rundt om de udfordringer der ligger i at være leder, uanset om du er leder i det private eller i den offentlige sektor"

Tom Otto, Politikommissær i Københavns Politi

Kurset er tilrettelagt med fokus på at optimere arbejdet i ledergruppen. Kurset kan gennemføres som 1 dag, 2 dage eksternat eller internat eller som 4 halve dage.

Ledergruppen kommer til være en del af ledelsen i det fiktive firma: BestBooking Systems.

Ideen med kurset er at skabe et realistisk afsæt for at arbejde med udvikling af ledergruppen - dens arbejdsform og metoder samt at give mulighed for individuel lederudvikling. Set-uppet giver mulighed for at diskutere, hvorledes de enkelte medlemmer af ledergruppen kan bidrage til virksomhedens udvikling.

Med afsæt i "BestBooking Systems" forskellige udfordringer og dilemmaer introduceres forskellige metoder og værktøjer til at optimere arbejdet i en ledergruppe.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

8. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger og bringer hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Forlagsdirektør](#) FADLs Forlag. Foreningen af Danske Lægestuderende

[Projektledere til Center for Anlæg og Udbud](#) Københavns Kommune

[Afdelingschef til Aalborg afdelingen, VUC Nordjylland](#) VUC Nordjylland, Aalborg afd.

[Regnskabschef](#) Hippotigris A/S

[Visionær forbundssekretær til HK](#) Promando A/S

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk