

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Et af dine vigtigste ledelsesredskaber har du lige ved hånden – eller rettere lige ved munden! Selvom kommunikation er tidkrævende, er det ikke desto mindre en af lederens vigtigste opgaver. Derfor bør kommunikationen ikke bare overlades til kommunikationsafdelingen. Det handler den første artikel om.

Det er snart sommerferie og tid til at slappe af. Og hvad er bedre end at slappe af med en god bog? I juni måned giver jeg 15% rabat på mine bøger. Du kan vælge mellem 4 forskellige bogtitler.

Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg. Få et par smagsprøver i dette nyhedsbrev.



Vi holder for mange og for lange møder. Få inspiration til, hvordan du får færre og kortere ledermøder. Det handler den artikel om, som Wenche Strømsnes fra BetterMeetings har skrevet.

Jeg har gennem årene skrevet flere hundrede artikler. Nogle af dem kan godt tåle et gensyn, derfor har jeg gravet lidt guld frem fra arkivet. I dette nummer kan du læse eller genlæse: Keep it simple stupid!.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Overlad ikke kommunikationen til kommunikationsafdelingen!
2. Læsestof med til ferien? – vi giver 15% på alle bøger i juni måned!
3. Kører din karriere på skinner?
4. Hvad med at hyre djævlens advokat? – og andre korte refleksioner
5. Pitstopmøder
6. Sådan får du færre og kortere ledermøder
7. Optimer jeres ledermøder
8. Guld fra arkivet – Keep it simple stupid!
9. De 5 mest læste artikler i maj måned 2017

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

1. Overlad ikke kommunikationen til kommunikationsafdelingen!

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



Et af dine vigtigste ledelsesredskaber har du lige ved hånden – eller rettere lige ved munden! Selvom kommunikation er tidkrævende og tid generelt ikke er noget lederen har for meget af, vil det være en rigtig dårlig prioritering ikke at afsætte tid til kommunikation. Står I i en forandringsproces bliver kommunikationen så meget desto mere vigtig.

Kommunikér troværdigt

Det er nemt nok at kommunikere de glade meddelelser, der handler om vækst, overskud, udvidelser og nye spændende tiltag. Men fortæller man kun de gode historier og forsøger at gemme problemerne, udfordringerne og de vanskelige beslutninger, kommer det til at gå ud over troværdigheden.

Hvis ikke du kan sige sandheden, så undlad at sige noget. Alternativt sig, at du ikke kan sige noget lige nu. Det værste du kan gøre er at forsøge at stikke en plade. Hvis det bliver opdaget og det gør det på et eller andet tidspunkt, så har du tabt din troværdighed. Har en leder først mistet troværdigheden blandt medarbejderne, er det op ad bakke for ikke at sige umuligt at komme tilbage igen

Kom ud og mød medarbejderne

Prioriter at komme ud og levere de centrale budskaber direkte til medarbejderne. Det personlige møde kan altså noget mere end samtlige andre kommunikationsmedier. Når vi både kan se, høre og mærke mennesket, der leverer budskabet, er sandsynligheden for at budskabet når igennem langt større end ved en mail eller et opslag på intranettet.



Når du kommer ud blandt medarbejderne får du også en mulighed for at komme i dialog med dem og høre, hvad der rør sig og hvad der bekymrer dem – signaler du aldrig får, hvis du udelukkende kommunikerer fra dit hjørnekontor.

Overlad ikke kommunikationen til kommunikationsafdelingen

Hvis I har en kommunikationsafdeling, så brug den alt det, I kan - men brug den begavet. Brug kommunikationsfolkernes ekspertise til at rådgive jer og til at skære budskabet til.

Lad være med at gemme jer bag kommunikationsfolkene – lad ikke dem aflevere jeres budskab. Medarbejderne vil høre de vigtige informationer fra lederens egen mund. De vil kunne stille spørgsmål og de vil kunne mærke mennesket bag kommunikationen. Jeres budskaber har langt større gennemslagskraft, når I selv leverer dem.

Lav en kommunikationsplan

En forandringsproces har forskellige faser og forskellige interessenter i de forskellige faser. De samme budskaber skal kommunikeres forskelligt og på forskellige måder og platforme - alt efter hvem der kommunikeres til. Man kan meget let løbe sur i kommunikationen og glemme nogen eller få informeret i forkert rækkefølge. Det behøver ikke at være en katastrofe, men det kan spænde ben i forandringsprocessen og give ekstra opgaver med at rede eventuelle misforståelser ud. Derfor bør I lave en kommunikationsplan, som dækker alle faser af processen.

Tag kommunikationsplanen frem med jævne mellemrum og vurder om der er noget der skal tilrettes. En forandringsproces er dynamisk og der vil som regel ske ændringer undervejs, som også kommer til at påvirke kommunikationsplanen.

Hent eventuelt hjælp eller sparring fra professionelle kommunikationsfolk, hvad enten I har dem i huset selv eller I skal ud i byen.

Sig det som det er!

Pak ikke de ubehagelige budskaber ind! Hvis der kommer til at ske afskedigelser, så sig det, som det er. Det er troværdig kommunikation og det giver folk mulighed for at handle. Derudover kan du risikere, at folk ikke forstår budskabet, hvis du pakker det alt for meget ind af frygt for at de bliver vrede eller kede af det.

Brug hele kommunikationspaletten

I dag har vi rigtig mange forskellige kommunikationsmuligheder, udover den klassiske "op på ølkassen og lever budskabet". For bare at nævne nogle muligheder som dialogmøder, intranettet, nyhedsmails, afdelingsmøder, pressemeddelelser, egen TV-kanal og så selvfølgelig alle de sociale medier som eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, som nogle af de kanaler, hvor man kommer bredest ud.



Kend mulighederne og vælg de kommunikationsmuligheder, som bedst kan få dit budskab ud over rampen. Ofte kan man ikke nøjes med at anvende én kommunikationsform. Effekten øges som regel betragteligt, hvis man bruger flere forskellige kommunikationsformer.

De 3 bedste råd

Kommunikér – kommuniker – kommuniker!

Artiklen er et bearbejdet uddrag af et kapitel fra Susanne Teglkamps bog: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Bogen kan bestilles her:

<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.tegkamp.dk

2. Skal du have læsestof med på ferien? - 15% på alle bøger i juni måned

Traditionen tro giver jeg rabat på alle mine bøger ved køb i juni måned. I år er der 4 bøger at vælge imellem:

- 1) **Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt**
- 2) **Ledergruppen i udvikling**
- 3) **I den gode ledelses tjeneste**
- 4) **Fusioner og forandringsledelse i praksis**



Jeg giver 15% på alle bøger ved bestilling inden udgangen af juni måned.

Gå ind og bestil her – rabatten på 15% bliver fratrukket beløbet:
www.tegkamp.dk/Boeger.htm

3. Kører din karriere på skinner?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

4. Hvad med at hyre djævlens advokat? - og andre korte refleksjoner

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg. Nedenfor får du et par smagsprøver:

Are You f*cking the business?

Forleden havde jeg en oplevelse, der mindede mig om den gamle vittighed om den engelske kok, der blev grebet i at spytte i maden og som sit forsvar sagde: "My boss is f*cking my wife so now I am f*cking his business."

Jeg kom forbi en af de dagligvare butikker, der også sælger blomster og udplantningsplanter. Udenfor stod række efter række af kasser med blomster og planter og hver eneste plante hang med hovedet eller var decideret vissen. Der var for mange tusinde kroner. Personalet kan ikke have undgået at se planternes miserable tilstand og at de trængte til vand, da de kørte stativerne ud om morgenen og alligevel har de været ligeglade.

For mig at se, kan det kun handle om ledelse – fraværende ledelse eller dårlig ledelse – en ledelse der på en eller anden måde har f*cket medarbejderne og nu f*cker medarbejderne lederen og altså også forretningen. Her var et meget tydeligt eksempel på ledelsens direkte effekt på bundlinjen.

Tidsregistrering hvorfor og hvilken værdi tilfører det?

"Det var pokkers, bruger vi virkelig så meget tid på tidsregistrering? Får vi virkelig tilsvarende værdi for den tidsanvendelse?" udbrød en leder spontant på et lederseminar, jeg faciliterede forleden. Det viste sig ved et hurtigt overslag, at virksomheden med under 100 medarbejdere samlet set brugte mere end 2,5 årsværk på at registre deres arbejdstid. Derefter gik snakken på, hvad man egentlig brugte tidsregistreringen til og om man kunne opnå det samme på en anden og mindre tidsforbrugende og i øvrigt mindre irriterende måde.

Pointen med denne lille historie fra det virkelige liv er, at vi nogle gange sætter en ny aktivitet i værk og bare fortsætter med den, selv om den måske for længst har udspillet sin rolle eller måske kunne løses på en anden og smartere måde. Hvis vi en gang imellem stoppede op og tillod os selv og hinanden at undres over, hvad det er vi gør og hvorfor vi gør det, så kunne vi uden de store omkostninger blive mere effektive og få mere tid til det, der giver mere mening og virkeligt flytter noget.

Hvad med at hyre djævlens advokat?

"Jeg blev så irriteret, da du lavede det benspænd for den beslutning, som lå lige for", var tilbagemeldingen jeg fik på et efterfølgende møde med en leder. Men heldigvis havde det sat tanker i gang og han var blevet klar over, at det, at hans irritation var et tegn om, at der nok var lidt mere i sagen. Det viste sig, at hvis han havde truffet det



umiddelbare nemme og bekvemme valg, ville konsekvensen højst sandsynligt have været, at hans karriere var kørt ud på et blindspor, hvilket han ikke ville have været tilfreds med.

Pointen med denne lille historie er, at selvom det kan være p*sseirriterende, når nogle stiller de forstyrrende spørgsmål, kan det være lige det, der skal til, for at man får givet sagen en ekstra tanke, at man lige kommer bag ved det, der i første omgang virkede som den indlysende rigtige beslutning.

Min opfordring er derfor at lade nogle, du har tillid til være djævlens advokat og udfordre dig, når du skal træffe de vigtige beslutninger - hvad enten det gælder for virksomheden eller din karriere. Bag det at skulle vende en sag højt med andre giver som regel plads til mere eftertanke.

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 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.tegkamp.dk

5. Pitstopmøder

Få inspiration udefra for at sætte gang i den interne udvikling på arbejdspladsen. Til det formål tilbydes en række inspirerende oplæg af 1-2 timers varighed, f.eks.:

- Fra gruppe af leder til ledergruppe
- Få bedre og mere effektive møder
- Militær ledelse – hvad kan vi lære af det?
- Karriere – Om at være på rette hylde eller komme det

Se flere forskellige forslag til pitstopmøder her:

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



Kontakt mig på mail ste@tegkamp.dk eller på telefon 21602999

6. Sådan får du færre og kortere ledermøder

Af: Wenche Strømsnes, BetterMeetings. www.bettermeetings.as



Trættende ledermøder er gift for organisationen. Jeg møder næsten ingen ledere, som ikke ønsker sig færre og kortere ledermøder. Mange sætter mindre tid af for at tvinge sig selv til skarphed. Uden held. Én-til-en-møder kan heller ikke erstatte ledermøderne. Faktisk er der kun to greb, der meningsfyldt kan sættes i stedet.

Én-til-en møder kan ikke erstatte ledermøder

Det ville i øvrigt være alt for dyrt, hvis ledelse skulle bedrives gennem disse møder. Der er brug for én-til-en møder, fordi de er velegnede til sager, der ikke kræver koordinering. Men de erstatter på ingen måde det, der bør ske på et ledergruppemøde.

To greb til færre og kortere møder

Når en ledergruppe mødes, er det for at koordinere. Det skaber bedre beslutninger, der er lettere at føre til virkelighed. Man skal derfor være varsom med at skære for hårdt i ledermøderne.

Oplever du eller dine deltagere møderne som trættende og slidssomme, kan du vende det. Men det kræver en del arbejde. Der er to greb, der kan reducere mængden af ledergruppemøder uden at forringe værdien:



1. Du kan holde faste ordinære møder og sikre en disciplin, hvor strategiske og taktiske sager håndteres her.

2. Du kan justere den enkelte leders mandat, så han får større handlerum og mindre skal koordineres.

Faste ordinære ledermøder giver ro. De:

- ligger på et bestemt tidspunkt på måneden eller året og aflyses aldrig,
- hænger sammen med den løbende ledelsesrapportering,
- følger et strategisk årshjul og
- indeholder sager af strategisk og taktisk karakter, der kræver koordinering.

Stort handlerum kræver stor klarhed. En del koordinering kan undgås ved at være på forkant.

- Brug de ordinære møder til at koordinere de opgaver, der ligger forude.
- Brug tid én-til-en på at afklare mål, spilleregler og metoder.
- Giv slip og giv plads.

Prøv derfor dette på dit næste møde:

Find mindst et punkt på dagsorden, som ikke ville have krævet koordinering, hvis din mødedeltager havde et tydeligere handlerum.

7. Optimer jeres ledermøder!



Vi bruger meget tid på møder og af og til også meget spildtid. Teglkamp & Co. har udviklet et 1/2-dags seminar, som sætter fokus på jeres møder, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Læs mere her:

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

8. 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.



Keep it simple stupid!

For mange år siden lærte jeg en forkortelse, som skulle huske mig på at gøre tingene enkle: KISS. Forkortelsen stod for "Keep It Simple, Stupid". Og at der stadig er brug for dette princip, har jeg på det seneste oplevet ved forskellige lejligheder.

I forbindelse med udgivelsen af min bog: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt, har mange læsere vendt tilbage og sagt, at bogen var meget let at læse og helt ukompliceret. De var nærmest lidt forvirrede, for kunne man så virkelig regne med, hvad der stod i bogen, når det var så enkelt, at de forstod det uden videre? De fleste har da heldigvis glædet sig over, at her var noget, der var lige til at gå til, uden at det var overfladisk.

Jeg har også et andet eksempel på, hvor vant vi er til at gøre tingene mere komplekse, end det er nødvendigt. Jeg sad sammen med en leder og drøftede et udviklingsprojekt. Jeg havde i stedet for en lang projektbeskrivelse lavet 2 tegninger, der beskrev en stor del af projektet. Da jeg havde knyttet et par mundtlige kommentarer til tegningerne, kiggede lederen på mig og sagde med let undren i stemmen: "Det var en meget enkel model". Det var som om han næsten ikke kunne tro på, at noget kunne være så enkelt. Og her er vi inde ved kernen af mange problemstillinger – vi gør tingene unødigt komplicerede.

Tegn det for mig!

Når det handler om at gøre kompliceret stof enkelt, så kommer jeg uvilkårligt til at tænke på en, der virkelig mestrede det. Mette Kofoed Bjørnsen nu afdøde forligsmand/kvinde i Forligsinstitutionen var en sand mester. Når hun sad i Forligsinstitutionen bad hun ofte parterne om at tegne problemstillingen for hende. Hun sagde bl.a. andet, at hvis ikke du kan tegne det, ved du ikke, hvad du taler om. Hendes pointe var, at meget stof også bliver mere komplekst af, at vi ikke har forstået det. En god lakmusprøve på, om vi har forstået det er, om vi kan formidle det videre på en enkel og overskuelig måde. Hvis vi kan formidle en problemstilling via en teg-

ning, er det et udtryk for, at vi har forstået problemstillingen og dermed også kan få andre til at forstå den!

Og nu vi er ved Mette Kofoed Bjørnsen og enkel kommunikation, så er hun også citeret for at sige: "Lad være med at skabe dig! Skriv dog dansk, så det kan forstås!"

Det kan vel også blive for enkelt?

Jeg er så absolut fortalere for forenkling. Vi skal gøre tingene så enkle som muligt. Og det mener jeg helt bogstaveligt. Men man kan forenkle så meget, at helt centrale og meget væsentlige budskaber mistes eller at budskabet bliver så forvrænget, at det misforstås. Balancens svære kunst er altså at forenkle uden at forfladige og forsimple.



Kan din mor forstå det?

Nogle gange har vi siddet og arbejdet så meget med en sag, at vi kender den i dybden og har styr på de fleste af detaljerne. Når vi så skal formidle stoffet videre til andre, så glemmer vi, at modtagerne ikke har det samme kendskab og derfor hverken har overblikket eller forstår detaljerne. Vi kommer derfor til at tale for indforstået eller vi formidler stoffet med en kompleksitet, der forvirrer mere end det forklarer. Et godt tip er derfor at prøve at forklare sagen til en udenforstående og se om vedkommende forstår indholdet. Hvis du vil sikre dig, at din testperson virkelig har forstået din fremstilling af sagen, så bed vedkommende om at forklare de vigtigste pointer med egne ord. På den måde får du et godt fingerpeg, om du har formidlet budskabet tilstrækkeligt enkelt, så andre kan forstå det.

Executive summary – eller læselet udgaven for topledere

For mange år siden lærte jeg også en anden ting omkring formidling. En problemstilling, en analyse og et forslag til beslutning skal kunne resumeres på 1 side i et såkaldt executive summary. Jeg lærte, at en topleder som regel ikke har tid til at læse en stor diger rapport på flere hundrede sider. Som en service skulle man derfor kunne trække det helt væsentlige ud i, om ikke én side, så ganske få sider. Udover at det er en god service til travle topledere, så er det også virkelig værdifuldt for ens egen proces med at skabe klarhed og forenkle formidlingen af kompliceret stof.

En enkel opsamling

Hvis jeg skal tage min egen medicin, skal jeg jo kunne formidle ovenstående helt enkelt. Derfor, når du arbejder med at formidle komplekst stof, kan du med fordel gøre følgende:

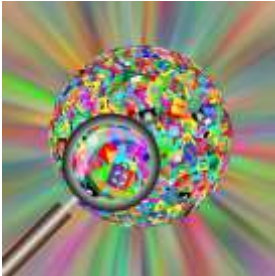
- 1) Brug KISS-princippet (Keep It Simple, Stupid). Gør det enkelt uden at forfladige problemstillingen.
- 2) Forsøg at formidle problemstillingen gennem en tegning.
- 3) Test dit budskab af på en forsøgsperson og bed personen om at fremhæve de vigtigste pointer.
- 4) Lav et executive summary, det vil sige opsummer problemstilling, analyse og løsningsforslag på 1 side.

KISS!

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

9. 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 2017:



- 1) Kan du lede ledere?
- 2) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?
- 3) Hvem skal sidde for bordenden?
- 4) Når teamet ikke fungerer
- 5) Hvordan kan man kende en leder?

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