

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Store organisationsændringer betyder ofte også skift på lederpladserne. Det er vigtigt hurtigt og professionelt at få udpeget ham eller hende, der skal sidde for bordenden, så man undgår magtkampe. Det handler den første artikel om.



Vi bruger mange penge på kurser og uddannelse – spørgsmålet er, om vi får nok ud af det. Det har vi dels lavet en lille undersøgelse om og dels skrevet en artikel om. Vi håber, at du vil bruge 2-3 minutter på at deltage i undersøgelsen.

Møder – møder – møder. Vi går alle til rigtig mange møder – nogle gange alt for mange møder. Og det ser ikke ud til at blive mindre i fremtiden. 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: Ros, anerkendelse og feedback.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Hvem skal sidde for bordenden?
2. Kurser og uddannelse – får du nok ud af det?
3. Kører din karriere på skinner?
4. Hvordan får jeg mere glæde af mit næste kursus?
5. Tør I lade jer udfordre?
6. Derfor har vi så mange møder
7. Optimer jeres ledermøder
8. Guld fra arkivet – Ros, anerkendelse og feedback
9. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed - 1/2dags seminar
10. De 5 mest læste artikler i april 2017

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

1. Hvem skal sidde for bordenden?

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



I forbindelse med større organisationsændringer og i særdeleshed i forbindelse med en fusion, er en af de vigtigste opgaver at få sat det rigtige ledelseshold – startende med at få udpeget ham eller hende, der skal sidde for bordenden. Hvis ikke det gribes professionelt an, er der stor risiko for, at man dels ikke får valgt de rigtige, dels skaber grobund for magtkampe, der i værste fald kan kaste hele virksomheden ud i en dyb krise.

Udpeg den øverste chef som noget af det første

Når man har formålet med organisationsændringen klart og skitseret de væsentligste udfordringer, må det også stå rimeligt klart, hvad der skal til for at drive forandringen igennem. Herefter kan det kun gå for langsomt med at udpege den topchef, der skal sidde for bordenden. For det første bliver vedkommende en vigtig medspiller i hele forberedelsen af forandringen. For det andet åbner en langvarig proces med udpegning af den nye topchef for muligheden for udvikling af magtkampe i virksomheden.



Kend de interne kandidater

Bestyrelsen eller de besluttende organer har formentlig et godt kendskab til de potentielle interne kandidater til topchefstillingen. Hvis ikke - bør man snarest sørge for at opnå dette kendskab. Tag som udgangspunkt en dialog med de potentielle kandidater. Få kendskab til deres præferencer og ikke mindst deres ønsker for fremtiden, hvis ikke de kommer til at sidde for bordenden.

Tal åbent om positionerne

Hvis man har gjort sin stilling op, kan det være en lettelse for alle parter at tale åbent om, hvorvidt man er kandidat til stillingen. Er man ikke kandidat, kan det give mere ro til processen at melde det klart ud. Er man kandidat, kan det faktisk også give ro og man kan koncentrere sig om løsningen af opgaven. I dette tilfælde kan man aftale rammerne for, hvordan man skal arbejde sammen om at løse opgaven, indtil topchefstillingen er blevet afgjort.

Tag den interne kandidat, hvis kvalifikationer er til stede

Det kan være tillokkende at få en ekstern kandidat ind i topchefstillingen – nye kræfter og nye øjne. Og det kan også være det rigtige valg i situationen. Men hvis man har interne kandidater, der efter en nøje analyse besidder de rigtige kvalifikationer, så gå efter ham eller hende. En intern kandidat har den meget store fordel, at han eller hun kender virksomheden. Momentum i forandringsprocessen kan ved en intern kandidat fastholdes på et andet niveau, end hvis en ekstern kandidat først skal sætte sig i stolen og lære virksomheden at kende.

Tag den bedste mand/kvinde til jobbet

Ofte er det chefen fra den største afdeling eller virksomhed, der bliver udpeget til at stå i spidsen for den nye organisation. Det kan være den bedste løsning, men det kan også være lidt for

meget af en automatreaktion. Opfordringen til bestyrelsen eller de besluttende organer er derfor til at vurdere åbent og fordomsfrit, hvem af de interne kandidater, der vil være bedst til at stå i spidsen for den nye organisation.

Giv 'taberen' en fair behandling

Hvis der er flere interne kandidater, der går efter topchefstillingen, så vil der stå en eller flere tilbage som 'tabere', når der er sat navn på den nye topchef. Giv dem en ordentlig behandling. Måske skal I lave en fornuftig fratrædelsesordning. Måske vil det være relevant og ønskværdigt for alle parter at finde en anden plads i organisationen. Det sidstnævnte bør dog kun ske i samråd med den nye topchef, der bør have mulighed for at sætte sit eget ledelseshold.

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.teglkamp.dk

2. Kurser og uddannelse – får du nok ud af det?

Deltag i ny undersøgelse



Danske organisationer bruger mange penge og kræfter på uddannelse af medarbejdere. Spørgsmålet er, om vi får nok ud af det?

Teglkamp & Co. har sat sig for at undersøge, hvor meget af ny viden fra kurser og uddannelser, der egentlig bliver omsat til praktisk anvendelse i hverdagen.

Vi håber, du vil bidrage med dine erfaringer og bruge 3-4 minutter på at deltage i en lille undersøgelse.

Du kan gå ind via dette link: <https://response.questback.com/teglkampco/laering>

På forhånd tak for din hjælp!
Susanne Teglkamp og Anne Tang Thomsen

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. Hvordan får jeg mere glæde af mit næste kursus?

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



'Hvor fedt jeg skal på kursus', 'spændende jeg skal lære noget nyt', 'det har vi prøvet før', 'øv det er spild af tid' eller 'hvorfor skal vi nu på kursus igen!'

Det er meget få job, hvor man blot kan 'hvile på laurbærbladene og leve på fortidens viden'. Det er derfor klogt at spørge sig selv: Hvor motiveret er jeg egentligt for at lære nyt og for at anvende ny viden i praksis?

Ligeledes er det klogt at spørge sig selv: har jeg egentlig fået ordentlige vilkår for at lære nyt? Motivation kan nemlig nemt vendes til 'nej det gider jeg ikke', hvis man igen og igen har dårlige erfaringer med, hvordan forskellige læringsprocesser håndteres.



Er det ikke en ledelsesopgave?

Det er rigtigt, at motivation og læring bør være fokusområder for ledelsen, men hvis ikke du oplever, at denne opgave bliver løftet ordentligt, giver det mening selv at gøre noget. Det er i hvert fald sikkert, at der er flere ting, du kan gøre - og som du kan ønske fra din virksomhed/ledelse, som umiddelbart giver bedre vilkår for og en bedre oplevelse af at lære nyt. Endvidere øges chancen for, at du rent faktisk også kan bruge ny viden i praksis.

Vil jeg lære noget nyt?

Start med at være ærlig overfor dig selv: Har du lyst til at lære nyt - og (hvis muligt) hvorfor har du det sådan? Motivation har en historie og hænger meget sammen med tidligere erfaringer (gode eller dårlige), vi har gjort os med at tilegne os og anvende ny viden. Her kan være en nøgle til at arbejde med egen motivation.

Men uanset om du glæder dig eller i modsatte retning føler en vis træthed ved tanken, er det meget klogt selv at overveje, 'hvornår har jeg det bedst med at lære nyt'. Det er også en rigtig god idé, at tage en snak med din leder om, hvad der er vigtigt for dig, for at få det meste ud af fx et kursus.

Bed om at få information:

Det er generelt nemmere at være motiveret for at lære nyt, hvis vi forstår, 'hvorfor skal vi det?' - og hvad er de mere konkrete mål og planer!'

Optakten til et kursus eller et uddannelsesforløb er derfor vigtigt for, at vi er motiverede for at deltage aktivt og positivt, men også for, at vi efterfølgende får det bedste ud af det, vi har lært!

Så spørg din leder:

- Hvorfor du skal på kursus, hvad er formålet? Dette kan også modvirke en fornemmelse af, at når vi skal lære noget nyt, eller når vi skal gøre noget på en ny måde, er det en kritik af det, vi allerede gør, hvilket naturligt kan lægge en dæmper på motivationen for at lære nyt.
- Hvad er det rent faktisk, du skal lære - og hvad er det, du skal kunne; husk at der er forskel på 'at vide' og 'at gøre'.
- Hvornår og hvordan du skal bruge det lærte. Det er vigtigt, at der allerede på et tidligt tidspunkt er tænkt i anvendelse af det lærte - og i opfølgning.
- Bed om tid til at forberede dig til kurset. Det giver bedre vilkår for dig selv og for underviseren!



Hvad øger udbyttet af selve kurset/uddannelsesforløbet:

Det er langt fra sikkert, at du har mulighed for at påvirke planlægningen af selve kurset/uddannelsesforløbet, men hvis du har, så er her nogle af de ting, du kan anbefale:

- At I kommer afsted flere kolleger sammen, det øger chancen for at læringen efterfølgende bliver brugt og 'bider sig fast'.
- At underviseren tager udgangspunkt i det, I allerede kan, det medvirker både til at øge ny læring og mindske evt. modstand.
- Giv underviseren feedback - og spørg ind til ting, du gerne vil have uddybet.

Anvendelse og opfølgning:

Det allervigtigste element for at sikre, at du (og din organisation) får glæde af det lærte i praksis, er, at du hurtigt kommer til at bruge din nye viden - og at der bliver fulgt op på det lærte:

- Jo kortere tid der går, fra du har lært noget nyt - til du bruger det i praksis, jo bedre. Det vil sige, at dit arbejde skal give mulighed for at anvende det lærte hurtigst muligt. Opsøg selv muligheder for at bruge din nye viden - sig til din leder, hvis ikke du får muligheden.
- Det er endda meget vigtigt, at der bliver fulgt op på det, du har lært. Hvordan går det? Kan du finde ud af det? Har der været udfordringer? Bed om feedback fra din leder

og/eller del erfaringer med en god kollega. Andre ting, som er effektive ved opsamling: Supervisering, coaching, evaluering, logbøger, rapportskemaer mv.

Hvad gør det svært at lære og anvende nyt:

Når du har lært noget nyt – og skal til at bruge det aktivt, betyder det, at du igen skal til at være 'ny i faget'. Det kan være en udfordring for mange pludselig at sætte sig i en nybegynder-position. Tænk over, hvordan du selv har det med det - fortæl evt. dine kolleger, at du lige nu er ved at afprøve noget nyt – og fx har brug for lidt ro eller lidt ekstra tid en opgave.

Det er dog også vigtigt, at du er opmærksom på, hvordan kulturen generelt er omkring dig og i virksomheden: Er det ok at prøve nye tilgange og at begå fejl – eller ej? Hvis svaret er 'eller ej' kan det være meget svært tro på, at det nytter at lære nyt og at gå nye veje!

Med håbet om, at du får glæde og anvendelse af dit næste kursus!

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 på www.tegkamp.dk

5. Tør I lade jer udfordre?



5 enkle spørgsmål! Mere skal der ikke til for at give jer en indikation på, om I er en gruppe af ledere eller en ledergruppe. Om I er det ene eller det andet gør en verden til forskel for de resultater, I skaber for virksomheden og for samarbejdet i gruppen. Med jeres svar på de 5 spørgsmål får I samtidig en klar indikation på, hvor I skal sætte ind.

Nu er du måske blevet nysgerrig på, hvad det er for 5 spørgsmål? Men for en gang skyld lægger jeg ikke bare det hele ud på nettet. Til gengæld vil jeg gerne give dig de 5 spørgsmål samt en uddybning, hvis du sidder i en ledergruppe og vil tage et møde med mig.

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

6. Derfor har vi så mange møder



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

Det er blevet for let at indkalde til møder. Så let at man i flere organisationer ser, at modtager blot accepterer mødeindkaldelsen og først tager stilling, når den konkrete uge planlægges.

Større organisatorisk tidsspilde findes ikke.

Men det er et udtryk for, at møder er blevet en ubevidst arbejdsform. En autoreaktion på enhver opgave. Møder tillægges ikke værdi, men er blot en måde at få taget første skridt på. Måske er det ikke sådan i din organisation. Men alt tyder på, at der blot vil blive flere møder i fremtiden.

Løn - og dermed folks tid - udgør en betydelig del af en virksomheds omkostninger. Derfor kan ingen virksomhed dukke sig for at tage stilling til mødekulturen. God mødekultur kan ikke skabes af regler alene. Det er en vigtig del af ledelsens opgave, at skabe en god holdning til møder.

Der findes gode kurser i mødeledelse, men de fleste gennemfører møder gennem intuition og indgroede vaner. I arbejdet med at skabe en sund holdning til møder er ledelsen derfor vigtige rollemodeller.

Prøv derfor dette ved dit næste møde:

Overvej, hvordan du kan bruge dette møde til at påvirke mødekulturen i hele organisationen

Derfor bliver der flere møder i fremtiden

I 2011 viste Van Vree (University of Amsterdam), hvordan hovedparten af en leders tid går med at deltage i møder, forberede sig til dem eller følge op på dem. I Danmark foretager organisationen Lederne tilsvarende undersøgelser, og i 2015 viste denne, at en dansk leder i gennemsnit bruger 17 timer om ugen. Mængden af litteratur, der udgives hver eneste uge om møder, understøtter dette.



Intet tyder på, at vi får færre møder i fremtiden. Tværtimod er der mindst tre kræfter, som trækker mod flere møder:

1. Mere digitalisering - Teknologi gør det let at indkalde til og afvikle møder.
2. Fladere organisationer - Mindre hierarki og strukturer kræver mere koordinering.
3. Flere fleksible videnmedarbejdere - Mange videnmedarbejdere drives af dialog og sparring med kolleger.

Der er derfor alt mulig grund til at sørge for, at hvert eneste møde flytter og nytter.

Vidste du...

... at videnskaben først for nyligt er begyndt at fokusere på møder som et selvstændigt objekt? Tidligere har man set møder som et sted, hvor man kunne observere gruppedynamik, beslutningsprocesser etc. Nu viser det sig, at møderne i sig selv - deres hyppighed, længde og kvali-

tet - har en direkte sammenhæng med medarbejderperformance, jobtilfredshed og resultater. Et af flere eksempler er Rogelberg et al, 2006.

7. Optimer jeres ledermøder!



Vi bruger meget tid på møder og af og til også meget spildtid. Teglkamp & Co. har udviklet et ½-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.



Ros, anerkendelse og feedback

Når jeg kommer rundt i virksomhederne møder jeg af og til medarbejdere, der giver udtryk for, at man ikke har nogen anerkendende kultur i virksomheden. Når jeg så spørger ind til, hvad de mener med det, så handler det oftest om, at medarbejderne er skuffede over, at deres nærmeste leder tilsyneladende ikke har bemærket det gode stykke arbejde, medarbejderne har leveret eller at medarbejderen har givet den en ekstra skalle i et stykke tid. I disse tilfælde handler det måske i virkeligheden om, at medarbejderen tvivler på, om han overhovedet bliver set af sin leder.

Ovenstående er også et eksempel på, at ros, anerkendelse og feedback bliver blandet sammen i en pærevælling.

Ros er ofte tomme kalorier

Ros er ofte tomme kalorier. Nogle medarbejdere higer efter det, men når de får det, så er det alligevel ikke tilstrækkeligt. Medarbejdere der efterspørger meget ros er ofte usikre og har behov for at blive bekræftet i, at de gør det godt nok eller er gode nok som mennesker. En leder støtter ikke disse medarbejdere ved blot hele tiden at give dem ros, for det løser ikke deres grundlæggende usikkerhed. Hvis man virkelig vil støtte disse medarbejdere, så kan det være en god idé, at opfordre dem til at få noget professionel hjælp i form af coaching eller terapi til at få et større selvværd.



At ros ofte er tomme kalorier betyder ikke at ledere lige så godt kan lade være at rose. Men lederen skal måske være mere opmærksom på, hvornår han giver rosen. Ros bør ikke være en automat reaktion blot fordi en medarbejder har lavede sit arbejde, som man kunne forvente.

Rosen eller den anerkendende opmærksomhed skal komme, når der er leveret noget mere end forventet eller noget ud over det sædvanlige.

Anerkendelse har mange former

Anerkendelse handler i høj grad om at blive set som den man er og det man gør. Mange efterspørger anerkendelse men mener i virkeligheden ros, fordi de gerne vil have anerkendelse udtrykt i ord. Men anerkendelse kan ligge i så meget andet end ros.

Anerkendelse kan udmønte sig i, at man får større frihedsgrader, at man får mere ansvar, at man får udfordrende opgaver. Når en leder anerkender en medarbejder gennem handlinger f.eks. større ansvar, så er det en rigtig god idé at supplere den anerkendende handling med ord – altså forklare hvorfor medarbejderen får mere ansvar.

Feedback

Feedback handler ikke om at give ros, ris og anerkendelse. Feedback handler om at få en tilbagemelding på det, man gør, med henblik på at opnå læring omkring, hvad der virker godt og hvad man kan gøre anderledes og dermed optimere resultaterne af det man gør. En leders feedback kan faktisk have en meget større positiv effekt end ros og anerkendelse, fordi medarbejderen oplever sig set og støttet i at blive bedre.

En opfordring til refleksion

Ledere og i øvrigt alle andre kan med fordel reflektere lidt over:

- 1) Blander vi ros, anerkendelse og feedback sammen hos os?
- 2) Ser jeg mine medarbejdere for det de er og det de gør?
- 3) Er jeg tilstrækkeligt nærværende i forhold til mine medarbejdere?
- 4) Er jeg opmærksom på at udtrykke min anerkendelse i ord og handling, der hvor det er berettiget?
- 5) Har vi en feedback kultur på arbejdspladsen, hvor det er naturligt og efterspurgt at give og modtage feedback?

Min intention med denne artikel er ikke, at du skal stoppe med at rose eller være mindre anerkende. Jeg vil blot opfordre dig til at være mere bevidst om valget mellem ros, anerkendelse og feedback.

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

9. Skab grundlaget for en feedbackkultur i jeres virksomhed - 1/2dags seminar

Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads.

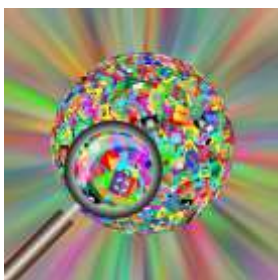
Med dette seminar lægger I grundlaget for en god feedbackkultur på jeres arbejdsplads.



Hent brochure http://www.tegkamp.dk/Feedback_seminar.pdf eller kontakt os på mail info@tegkamp.dk

10. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af april måned 2017:



- 1) Når chefen bedriver Management by Fear
- 2) 5 ting du kommer til at fortryde i din karriere
- 3) Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet!
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?

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