

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

1. Når ledelsen ikke vil høre dårlige nyheder
2. Feedback - ½ dags kursus
3. Ansøgningen – Godt begyndt er halvt fuldendt
4. Skal du rykke på karrieren i 2018?
5. Hvor godt kender du egentlig dine kollegaer – og andre korte refleksioner
6. Om at skabe følgeskab
7. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
8. Guld fra arkivet – Kunsten at konversere
9. De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

1. Når ledelsen ikke vil høre dårlige nyheder

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



Tør I gå videre med en dårlig nyhed i jeres organisation - eller er I en af de organisationer, hvor ledere og medarbejdere ikke vil gå videre med et ubehageligt budskab - eller hvor de omformulerer det til et lidt mere spiseligt budskab? Når jeg tager emnet op, er det fordi jeg for nyligt var til et seminar med en gruppe mellemledere i IT-afdelingen i en mellemstor organisation, hvor temaet blev yderst aktuelt, da gruppen (af grunde du kan læse om nedenfor) valgte ikke at fortælle den øverste ledelse om nogle ret presserende udfordringer.

Det ikke første gang, jeg støder på problematikken! – så gad vide, hvor mange steder ledelsen i en eller anden grad bygger sine antagelser og beslutninger på et glansbillede i stedet for på realiteter? Og gad vide, hvor mange steder, man har fokus på, om det rent faktisk er sådan - og om man i givet fald gør noget for at ændre det?



Om at stikke hovedet i busken

Nå! men først tilbage til IT-mellemleder-gruppen. Seminaret handlede bl.a. om, hvilke udfordringer de stod overfor rent opgavemæssigt og alle deltagerne påpegede, at en del af de IT-systemer, som de havde ansvar for, havde endda meget store problemer. Problemer, som de bedømte, var af et sådant omfang, at de allerede nu udgjorde en risiko for den daglige drift i organisationen som helhed.

De var alle enige om, at det burde have højeste prioritet at få udbedret disse problemer, de var også enige om, at dette ville blive dyrt – og så var de for resten også enige om, at ingen af dem 'turde' gå videre med denne besked til den øverste ledelse.

Det var helt klar opfattelsen, at det ikke var, hverken karrierefremmende eller -bevarende at gå videre med et sådant budskab, så de valgte at bygge videre på noget, de vidste ikke fungerede særligt godt og at lade den øverste ledelse blive i troen, at 'alt var ok' – for så at håbe, at det alligevel 'gik'.

Skyder I budbringeren - eller?



Hvis ovennævnte gruppe rent faktisk havde ret i, at det ville få karrieremæssige konsekvenser at komme med et dårligt budskab i netop denne organisation (hvilket jeg tror, de havde), ja så er det vel egentligt nemt at forstå, at de hellere ville lade være. Lidt barskt kan man vel sige, at deres ledelse selv er skyld i de misvisende informationer: 'Man ligger, som man har rett'.

Men hvad, hvis vi breder historien lidt ud til andre organisationer eller afdelinger, hvor antagelsen om, at budbringeren bliver skudt, også eksisterer, men ikke nødvendigvis holder stik - eller hvor den bygger på dårlige erfaringer med tidligere ledergrupper, som hænger fast?

Det kan være klogt, at tænke over kulturen omkring at komme med dårlige budskaber i jeres organisation? - og nogen gange kan det være nyttigt at rette op på den ved en systematisk indsats!

Jeg har således snakket med ledere, som ikke har kunnet begribe, hvorfor de ikke fik mere, skal vi kalde det, 'ægte' information fra deres medarbejdere. Efter at have forstået problemets natur, valgte de at arbejde med at oprette tilliden til, at dårlige nyheder også er ok (vigtige) - og uden uheldige konsekvenser for medarbejderen!

Kan man lære at sige sandheden?

Ja det kan man – men som ved alle kulturændringer, skal man indstille sig på, at det er et langt sejt træk, hvor ledelsens rolle er yderst central. Hvis ledelsen ikke vil være med, kan man lige så godt lade være. Sagt på en anden måde: man skal beslutte sig for 'at det vil man' - og så skal man blive ved!

Start med at fortælle først alle lederne derefter alle medarbejderne 'hvorfor' og 'hvordan', I vælger at arbejde med dette område. Herefter gælder det om at klæde folk på og at gøre det naturligt både at fortælle og høre om problematiske ting. Det kan man gøre på mange måder, her skal blot nævnes nogle stykker:

- Lav arrangementer med risiko- eller swot-analyser
- Lad alle komme med en idé til 'den ting de vil forbedre' i organisationen
- Lad det være en naturlig del af medarbejderudviklingssamtalen
- Giv individuel sparring, hvor det behøves
- Mv mv

Lad det handle om at styrke organisationen fremadrettet! Kombiner evt. ovennævnte med at bede om positive input om, hvad der virker godt i organisationen og hvad der skal bevares (for at løfte processen).

Giv feedback - og bliv ved med at tage positivt mod diverse input. Husk én skudt budbringer og processen stopper!

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Feedback - 1/2 dags kursus



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.

Seminaret er planlagt til 1/2 dag – enten formiddag eller eftermiddag. Seminarets varighed kan efter aftale udvides og udbygges.

Deltagerinvolvering

Regn med at I bliver involveret undervejs. Bring jeres erfaringer ind. Stil spørgsmål og kast jer ud i de små øvelser.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Feedback_seminar.pdf eller kontakt os på tlf.: 2160 2999.

3. Ansøgningen - Godt begyndt er halvt fuldendt

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



“Med reference til den opslåede stilling som xx i firma yy, skal jeg hermed fremsende min ansøgning.” Nej, nej, nej! Det er en ommer! Hvis du indleder dine ansøgninger i den stil, så kan det altså ikke undre, hvis du ikke oplever den store succes med at komme igennem nåleøjet og komme til en samtale.

Hvis du vil give din ansøgning lidt bedre chance for at falde i god jord hos modtageren, er her et par enkle råd:

Knald eller fald med første afsnit

Forestil dig at sidde i modtagerens stol. Lederen har lige fået en stor stak ansøgninger – måske langt over 100 ansøgninger - og halvdelen af dem starter på samme mekaniske måde. Du kvæler et lille gab og kaster et uinteressert blik over resten af ansøgningen, inden du lægger den i nej-tak bunken.



Tilbage til dig som ansøger. Du skal selvfølgelig gøre dig umage

med hele ansøgningen, men du skal i særlig grad bruge krudt på de allerførste linjer. Det er der, du har mulighed for at fange modtageren og stemme ham eller hende positivt, når de læser resten af din ansøgning.

Start med virksomheden

De fleste falder i den grøft, at de starter med at fortælle om sig selv og alle de gode ting, de har at byde på. Du skal i stedet starte med at fortælle, hvorfor du gerne vil have netop det job i netop den virksomhed. Hermed viser du, at du har forholdt dig helt konkret til virksomheden og at den er et bevidst tilvalg.

Men pas på balancen

Okay du starter med at fortælle, hvorfor du gerne vil netop den virksomhed. Men pas med at overgøre din positive opfattelse af virksomheden. Det kan let misforstås som uærligt og et forsøg på billig smiger og så ryger du hurtigt over i nej-bunken.

Den gode nyhed – din ansøgning behøver ikke at være lang

Hvis du skulle gå hen og blive helt træt over, at du skal bruge så meget krudt på de første par linjer i ansøgningen, så kan jeg berolige dig med, at du til gengæld ikke behøver at skrive en lang ansøgning. For lange ansøgninger gør nemlig også læseren træt. En kort og 'to the point' ansøgning på 1 side er langt bedre end flere siders fortællinger om alle dine fortræffeligheder.

Og så glem ikke CVet!

Og så skylder jeg dig lige at sige, at nok skal du gøre dig umage med ansøgningen – og særligt de første par linjer, men du skal bruge det meste af dit krudt på CVet. Det er ofte på CVet, at den første grovsortering af kandidaterne bliver foretaget. Ansøgningen er så det, der kan være det afgørende i finsorteringen, når man skal udvælge de kandidater, man vil have til den indledende samtale.

God vind med at skrive din næste ansøgning!

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

4. Skal du rykke på karrieren i 2018?



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>

5. Hvor godt kender du egentlig dine kollegaer - og andre korte refleksioner

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:

Hvor godt kender du egentlig dine kollegaer?

Det var en syret oplevelse. Når man kiggede ind på hans kontor, lå der opslåede rapporter på skrivebordet, PCeren stod tændt med et igangværende notat og der stod et halvt spist æble ved siden af papirerne på bordet. Det så ud som om, manden lige havde rejst sig for at gå ud og hente en kop kaffe. Men i virkeligheden havde han rejst sig for at gå på pension efter mere end 30 år i virksomheden. Intet farvel – ingenting – bare væk.

Havde han bare siddet de sidste mange år og ventet på den dag, hvor han kunne gå på pension? Var han skuffet over sit arbejdsliv? Trivedes han ikke? Følte han, at ingen ville savne ham, når han gik?



Den afsked var en gåde for alle, men burde ikke have været det. Det viste, hvor lidt vi kollegaer kendte til manden og ikke mindst, hvor lidt mandens leder kendte ham på trods af MUS-samtaler mv.

Kunne det ske på din arbejdsplads? Hvor godt kender du dine kollegaer og/eller dine medarbejdere?

Om flokmentalitet og feedback

Flokmentaliteten ligger dybt i os. Jeg var i Operaen forleden. Tæppet gik ned og folk klappede. Det havde været en god præstation men heller ikke mere. Ret hurtigt rejser et par stykker sig for at give stående applaus. Lidt efter lidt er der flere, der rejser sig. Efter et par minutter har ca. halvdelen nølende rejst sig. Og derfra går det stærkt, til vi kun er få, der bliver siddende i vores insisteren på, at præstationen på ingen måde var til stående applaus. Jeg tror, at det var

et udtryk for, hvor let vi lader os påvirke på det ubevidste plan og følger flokken – ikke fordi de synes, at det var en enestående præstation.



Hvis de medvirkende tog den stående applaus for pålydende, kunne de gå tilfredse hjem med publikums feedback. Men lur mig, om ikke de godt selv var klar over, at deres præstation bare var en jævn god præstation. Hvilket får mig til at tænke på, at en overstrømmende positiv feedback, som der ikke er belæg for, kan have den stik modsatte virkning og gøre modtageren utilpas og usikker på præstationen.

Jeg fik både en kulturoplevelse og en reminder om flokkens stærke påvirkningskraft og at vi stadig kan blive meget bedre til at give ærlig feedback.

Ros og feedback indimellem bliver blandet lidt sammen. Ros er en anerkendende opmærksomhed, som de fleste af os godt kan lide både at få og at give. Ros er sådan lidt feelgood agtigt, men det gør os sjældent bedre. Feedback derimod kan godt være kritik givet på en ordentlig måde og har det formål at udvikle og hjælpe modtageren til at gøre noget bedre. Jeg tænker, at Caroline Wozniacki ikke er blevet nr. 1 på verdensranglisten indenfor tennis ved at få en masse ros, men ved at få en masse feedback.

Om at give reference uden at være spurgt

”Jeg har lige ansat en af dine tidligere medarbejdere,” fortalte en leder i mit netværk mig forleden. Medarbejderen havde jeg ganske rigtigt haft ansat i et af mine tidligere chefjobs, og det var ikke nogen god oplevelse. Hun var fagligt superdygtig, men meget ubehagelig over for andre mennesker og mulede sine egne medarbejdere. Det fik konsekvenser for hende dengang. Men det undlod jeg at sige til lederen, der nu havde ansat hende.

For det første spurgte lederen ikke, for det andet havde han jo allerede ansat vedkommende, for det tredje var det i en specialistrolle medarbejderen nu var blevet ansat i og ikke en lederrolle og for det fjerde er det altså mere end 15 år siden, at jeg har haft den medarbejder ansat. Hun kan jo have udviklet og forbedret sig. Jeg mener ikke under de omstændigheder, at det ville være rimeligt at trække en så gammel historie frem.

Er du enig eller ville du have truffet et andet valg?

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

6. Om at skabe følgeskab

Tag et par timer ud af kalenderen og tal om ledelse

Gør noget godt for ledergruppen, for organisationen og for jer selv. Sæt et par timer af til at tale om ledelse. Tal f.eks. om at skabe følgeskab. Som ledere kan vi ikke skabe resultaterne eller forandringerne alene. Vi er afhængige af, at andre vil følge os.



Læs mere her: <https://www.tegkamp.dk/Foelgeskab.pdf>

Kontakt for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk

7. 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.tegkamp.dk/12_12_moede.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.

Kunsten at konversere

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.

Det lyder gammeldags, men hvor er det dog en fornøjelse at møde et menneske, der kan kunsten at konversere. At konversere er efter min mening ikke spor gammeldags - tværtimod er det overordentligt nutidigt. Hvad nytter det at deltage i en masse netværksaktiviteter, hvis ikke man kan konversere?

Jeg var for et stykke tid siden til to forskellige arrangementer. Til det ene arrangement var jeg så uheldig at komme til at sidde mellem to personer, hvoraf den ene ikke var til at hive et ord ud af og den anden hele tiden kun talte om sig selv. Det var et meget langt møde! Til det andet arrangement var jeg så heldig at komme til at sidde ved siden af en mand, som både kunne lytte, spørge og fortælle. Han udviste ægte interesse og i løbet af arrangementet blev samtalen personlig uden at blive privat. Det var et interessant møde og jeg blev meget længe, end jeg egentlig havde tænkt.

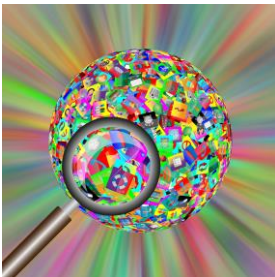


Vi danskere har det ofte ikke så nemt med at netværke. Men et godt sted at starte er faktisk at konversere med den fremmede person, som du kommer til stå eller sidde ved siden af. Det handler om at vise interesse for den anden, at spørge og lytte, men også selv komme på banen - altså give noget af sig selv. En god konversation starter typisk med et spørgsmål om noget, som man er sikker på, at den anden part kan forholde sig til. Det kan være noget der ligger lige for, som f.eks. et spørgsmål om hvad man synes om det tema, der behandles på mødet, om lokalet, om maden eller beliggenheden. De første spørgsmål skal ikke være særligt dybe, men mere være en åbning til en kontakt.

Jeg skal ikke gøre mig til konversationseksperter men blot med dette lille indlæg slå et slag for, at vi alle gør os mere umage med at konversere. Det bliver de forskellige møder og arrangementer, som mange af os deltager i, langt mere interessante og inspirerende af. Og man kan jo også være så heldig, at man kommer til at lære nye mennesker at kende. For lige at runde historien af med de to arrangementer, så har jeg siden haft indtil flere møder og interessante samtaler med den mand, som kunne konversere. Så arrangementet er blevet starten på et nyt interessant bekendtskab.

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 februar måned 2018:

- 1) Chefen er den største negative motivationsfaktor
- 2) Når teamet ikke fungerer
- 3) Rapport om undersøgelse af trivsel på arbejdspladsen
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) De skal sige røv ...

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