

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2012
9. årgang
Udsendes til flere end 5.900

Kære læser!

November måned er jubilæumsmåned. Jeg fejrer mit 10 års jubilæum med bogen: *I den gode ledelses tjeneste*. Du kan hele november måned købe bogen med en god rabat.

10 års jubilæum

Kommunikation er en af lederens vigtigste redskaber. Med kommunikation er det ligesom med salt i maden, det skal doseres i den rigtige mængde. Læs denne artikel om kommunikation.

Når man lukker en hel afdeling eller en del af en virksomhed, er det ofte en dårlig oplevelse for de ansatte. Få i denne artikel inspiration til at lave en god proces.

I dette nyhedsbrev stiller Bo Asplund, direktør for Byggeri i Orbicon op til 5 skarpe til en leder.

Vi har samlet en lille buket af gode og relevante tilbud til ledergruppen og til den enkelte leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Susanne Teglkamp
med flere
**I DEN GODE
LEDELSES TJENESTE**



INDHOLD

1. Tale er sølv og tavshed er guld – eller er det?
2. I den gode ledelses tjeneste – ny bog
3. 3 gode bud til ledergruppen
4. Når en afdeling skal lukkes
5. Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt – Køb bogen!
6. 3 gode bud til den enkelte leder
7. 5 skarpe til en leder
8. De 5 mest læste artikler i oktober måned
9. Lederstillinger

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

1. Tale er sølv og tavshed er guld – eller er det?

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 managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Når man er leder, er kommunikation et af de vigtigste redskaber i værktøjskassen. Kunsten er at vide hvornår, hvordan og hvor meget man skal kommunikere i situationen. Og den kunst er der en del ledere, der godt kunne blive bedre til – meget bedre.

Bla, bla, bla, bla

Jeg møder dem af og til. Ledere, der kan tale meget længe enten ved at sige det samme på flere forskellige måder eller være tale uden egentlig at have et reelt budskab. Jeg oplever dem til møder, hvor de fylder på mødet ud over alle grænser. Nogle af deltagerne bliver irriterede, andre lukker bare af og begynder at

beskæftige sig med andre ting. Den slags møder dræner deltagerne for energi og der kommer sjældent særligt meget ud af disse møder. Ofte når man ikke dagsordenen, hvis der da overhovedet er en sådan.

Hvorfor er der nogen ledere, der fylder rummet med snak? Jeg oplever, at der kan være flere grunde. Nogle taler meget, fordi de tænker mens de taler. De taler sig således ind på spørgsmålet og løsningen. For andre er det at have ordet også en måde at have magten. Det er en måde at dominere på og holde andre væk. Atter andre taler meget for at forsøge at tale uden om et spørgsmål, de ikke har lyst til at forholde sig til. Hvad der end er årsagen, så er det oftest en uhensigtsmæssig adfærd.

Hvordan kan det gå til, at ingen stopper disse talende vandfald? For det første, er de meget talende ledere, nogle gange dem, der sidder for bordenden. Det gør det selvfølgelig mere vanskeligt, men ikke mindre nødvendigt at få stoppet noget af ordstrømmen. En mulighed kunne være at foreslå, at I kigger på jeres møder og mødeafviklingen med henblik på at gøre dem mere inspirerende og involverende. En anden mulighed er at tage fat i lederen efter mødet og spørge, om han gerne vil have noget feedback på mødeafviklingen. Jeg kender ingen, som vil sige nej, selvom de måske har lyst til det. Herefter kan du spørge, om han er klar over, at han taler meget og derved giver mindre plads til andre på mødet. Ofte skal der ikke mere til end et spørgsmål, der kan sætte refleksionen i gang.

Hvis det er en kollega, der snakker meget, så burde det være lidt lettere. Her vil jeg også foreslå spørgsmålet, om kollegaen er klar over, at han er meget talende.

Tavshed er ikke guld!

Som overskriften antyder, så er alternativet til en meget talende leder ikke en tavs leder. På et tidspunkt kom jeg i en virksomhed, hvor medarbejderne var særdeles utilfredse med, at de aldrig fik anerkendelse fra deres leder. Jeg forelagde lederen den oplevelse medarbejderne havde og han blev ret overrasket. Han synes selv, at han gav anerkendelse og medarbejderne kunne jo nok regne ud, at hvis ikke de hørte noget, så var det fordi, at de gjorde det godt og at der ikke var noget at udsætte på deres arbejde.

I en anden virksomhed var medarbejderne dybt frustrerede over, at de ikke vidste, i hvilken retning virksomheden bevægede sig og hvad deres leder forventede af dem. I begge tilfælde har vi at gøre med ledere, som er mænd/kvinder af yderst få ord.

En leder kan ikke kun være leder ved eksemplets kraft, han er også nødt til at knytte nogle ord til - ellers skaber det usikkerhed og frustration blandt medarbejderne.

For lidt og for meget fordærver alt

Når man laver mad hælder man ikke bare salt i maden uden at smage på den undervejs. Man undlader heller ikke at hælde salt i maden og lader det være op til gæsterne efterfølgende at salte maden. På samme måde er det med lederens kommunikation.

Meget kommunikerende ledere bør undervejs stoppe op og tjekke, om man har ramt den rette dosering. Har medarbejderne/mødedeltagerne forstået budskabet? Er der skabt det nødvendige engagement? Er svaret ja, så holder man inde med kommunikationen. Og tilsvarende bør den tavs leder begynde at øve sig på at kommunikere lidt mere. Den tavs leder kan roligt gå i gang med at kommunikere, der vil helt sikkert gå lang tid før han har overdoseret sin kommunikation.

Hvis du er i tvivl!

Er du i tvivl om du rammer den rette dosering af kommunikation, så er her et par fingerpeg:

- 1) Har du øjenkontakt med folk? Eller begynder de på et tidspunkt at have tomme øjne og kigge alle mulige andre steder hen? Så har du måske overdoseret din kommunikation.
- 2) Oplever du ofte at blive misforstået? Så har du måske kommunikeret for lidt.
- 3) Hvordan ville du selv have det, hvis du blev udsat for din egen kommunikationsmængde?

Hvis du er i tvivl, som spørg en god kollega, som du ved vil give dig et ærligt svar tilbage.

Både tale og tavshed kan være guld, hvis det bliver doseret rigtigt i situationen.

2. I den gode ledelses tjeneste – Ny bog

Så er min næste bog på gaden. I *den gode ledelses tjeneste* udgives i forbindelse med mit 10 års jubilæum som selvstændig konsulent den 1. november.

Om bogen hedder det bl.a.:

I den gode ledelses tjeneste er en bog skrevet til ledere og af ledere med Susanne Teglkamp som ankermand. Sammen med 23 ledere og konsulenter udfolder hun de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse.

I den gode ledelses tjeneste opfordrer til at involvere og inspirere andre til at reflektere over den gode ledelse og være med til at sætte den på dagsordenen. Artiklerne tager afsæt i Susanne Teglkamps mangeårige erfaring blandt små og store virksomheder. Bogen er blevet til ved, at ledere og konsulenter er blevet indbudt til at vælge blandt flere end 100 af Susanne Teglkamps artikler om ledelse og skrive en refleksion eller om en personlig erfaring på baggrund af emnet. Det er der kommet en række meget forskellige og meget inspirerende bidrag ud af.

Det er håbet, at bogens mange temaer vækker din nysgerrighed, inspirerer og giver dig anledning til refleksion. Bogen er også en invitation til dig om at gå ind i den gode ledelses tjeneste. Hvad enten du selv er leder, er konsulent eller bare interesserer dig for ledelse, så kan du helt sikkert også være med til at sætte god ledelse på dagsordenen.

I den gode ledelses tjeneste tager mange interessante temaer op. Du kan blandt andet læse om forskellige aspekter af det personlige lederskab, om personaleledelse samt Leadership og Management. Derudover får du i tilgift de fem mest downloadede artikler om ledelse gennem det seneste år. Her kan du blandt andet læse om, når fravær af ledelse får katastrofale følger og et bud på ledelsesarbejdet i det kommende år – måned for måned.

Bogen sælges med rabat i november måned

I stedet for at holde reception tilbyder jeg bogen til en særlig pris i november måned. Det er min måde at fejre jubilæet med så mange som muligt. Officielt udkommer bogen først til december, men jeg har allerede nu et pænt antal eksemplarer af bogen. Bogen er illustreret og på 229 sider.

Du kan lige nu købe bogen for 180 kr. inkl. moms mod en normalpris på 229 kr. inkl. moms. Hertil kommer forsendelse.

Bestil bogen via dette link: <http://response.questback.com/teglkampco/jubilaeumbograbat/>



3. 3 gode bud til ledergruppen

Vi har samlet 3 gode bud til ledergrupper, der gerne vil have inspiration og arbejde med at blive bedre ledergrupper:

1. Få inspiration til at gøre jeres ledermøder bedre

Et effektivt halvdagsseminar, der giver jer konkrete ideer til et optimere jeres ledermøder. Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Ledermoeder_paa_dagsordenen.pdf

2. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen

Individuelt sparringsmøde og ½dagsmøde med ledergruppen bringer jer et stort skridt nærmere hinanden i ledergruppen. Læs mere her:

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

3. Ledergruppeindikatoren – sætter spot på ledergruppens udviklingsområder

Få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats. Læs mere her:

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

Find yderligere inspiration i andre tilbud til ledergruppen på www.tegkamp.dk

4. Når en afdeling skal lukkes – så gør det på den gode måde!

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 om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk



Når man lukker afdeling eller en del af en virksomhed, er det ofte en dårlig oplevelse for de ansatte. Nu har jeg efterhånden været inde over flere nedlæggelser – og kan se, hvor vigtigt det er, at ledelsen planlægger en god proces for, hvordan f.eks. en afdeling skal lukkes.

En lukning og den medfølgende proces kan i værste fald medføre en masse uro i organisationen, medarbejderflugt og dårlig omtale udadtil - og i bedste fald medvirke til fornyet dynamik, og til at selv fyrede medarbejdere fortsat taler pænt om deres gamle virksomhed.

Det er helt klar ledelsens ret og pligt at beslutte, hvornår en del af virksomheden skal lukkes, men ligeså bør det være et fokusområde for ledelsen, at processen kommer til at køre bedst muligt.

Kommunikation og information

Kommunikation og information er klare nøgleord, hvis ikke medarbejderne får den viden, de bør have eller en reel kommunikation om situationen, vil de søge selv at skabe mening i det, som foregår. Det betyder også, at der vil opstå en masse rygter og forklaringer, som dels kan være usande, dels kan være skadelige for alle parter (medarbejdere, ledelse og virksomhed). Dels er der en risiko for at de primære kommunikationsveje bliver uformelle således, at ledelsen ikke har en reel mulighed for at påvirke debatten.

Hvor er vi på vej hen, hvordan går det?

Det er vigtigt, at en virksomhed generelt har en god tradition for at holde medarbejderne informerede om – og, hvor det er muligt, involverede i - forhold som: Hvordan går det for organisationen? Hvilke udfordringer har vi? Hvad er vores fremtidsvisioner og planer? Hvordan rustes vi os til fremtiden? Mv.

Det er en fordel, at medarbejderne ved, 'hvor det bærer hen' i gode og selvfølgelig også i dårlige tider, det gør det ofte nemmere for dem at forstå, når organisationen bliver ramt af lukninger – også hvis det bliver deres egen afdeling.

Hvad er baggrunden for lukningen?

Sørg for at melde ud, hvorfor man har valgt at nedlægge en bestemt afdeling, giv de reelle begrundelser og sørg i samme ombæring for at fortælle om de gode resultater afdeling og de involverede medarbejdere har opnået.

Det betyder meget for en gruppe medarbejdere at kunne forlade deres afdeling med oprejt pande, hvad enten de nu skal fortsætte et andet sted i organisationen eller skal ud for at søge nyt arbejde.

Hvad er konsekvenserne af lukningen?

Sørg endelig for at have en gennemtænkt plan for, hvad der skal ske med medarbejderne, herunder hvornår og hvordan?

Først og fremmest: Kan alle medarbejderne blive i virksomheden eller ej? Hvis nej: Hvem kan så blive, og hvem skal søge nyt arbejde – og hvorfor har prioriteringerne været, som de har været?

Der skal selvfølgelig laves en særskilt proces for gruppen, som bliver afskediget, så de kommer bedst muligt videre i deres arbejdsliv.

Samtidig er det vigtigt at huske på, at selvom det umiddelbart kan virke som om, de medarbejdere, der skal blive i virksomheden ikke har nogen 'problemer', så kan der hurtigt opstå en masse bekymringer, som bedst håndteres på forkant:

- Hvor bliver min fremtidige ansættelse?
- Hvad skal jeg lave? Beholder jeg alle mine opgaver – får jeg nye?
- Hvem skal jeg samarbejde med og referere til?

Sørg for at involvere medarbejderne, hvor det er muligt. Lad dem f.eks. hurtigst muligt få en samtale med deres nye chef, hvor de kan spille ind med nye ideer og tanker. Det er vigtigt, at de ser sig som en velkommen del af den nye afdeling - og måske de rent faktisk kan bruge deres kompetencer bedre, end tilfældet var i deres tidligere position.

Organisationsændringer er en naturlig ting

Organisationsændringer er jo dybest set en naturlig ting – det samme er det at lukke afdelinger og opstarte nye. Organisationer skal kunne tilpasse sig nye krav og vilkår - og skal løbende kunne arbejde med at 'toptune' produktionen.

Det er derfor vigtigt, at en virksomhed arbejder lige så naturligt med processer for forandringer – herunder at nedlægge afdelinger – og at de hjælper medarbejderne med at kunne håndtere forandringer. Det kan f.eks. ske ved løbende jobrotation eller anden kompetenceudvikling, så medarbejderne er rustet til at følge med udviklingen og til at kunne flytte sig.

De medarbejdergrupper, som føler sig hårdest ramt, når afdelinger lukker, finder man oftest i organisationer med tradition for få organisationsændringer, og mange medarbejdere, som har siddet i samme funktion/afdeling i meget lang tid. Her kræver det et ekstra stykke arbejde at skabe en god og givende proces for medarbejdere og organisation.

Så kort opridset: Gør organisationsforandringer til en naturlig del af hverdagen (hvor det er muligt), sørg for at medarbejderne er klædt på til at håndtere forandringer og sørg for at processerne bliver gennemført professionelt og godt. Det lyder simpelt, men tro mig - det er det sjældent.

5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – køb bogen!

Der findes mange reolmeter management bøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.

Uddrag af anmeldelse fra Magasinet Lederne:

"Hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe."

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.tegkamp.dk



6. 3 gode bud til den enkelte leder

Vi har samlet 3 gode bud til den enkelte leder, der gerne vil have inspiration til karriere og udvikling af egen ledelse:

1. Få en personlig sparrings- og udviklingspartner

Et lille forløb, hvor du reflekterer over egen ledelse og arbejder med konkrete ledelsesudfordringer. Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

2. Karriererådgivning

Et forløb, der giver sparring på din karriere, hvad enten det er indenfor eller ud af virksomheden Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereraadgivning.pdf>

3. Kom i topform til samtalen

Skal du til jobsamtale eller bare en rigtig vigtig samtale, så få pudset formen af inden. Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Topform_samtale.pdf

7. 5 skarpe til en leder

Bo Asplund, er direktør for Byggeri i Orbicon og han tiltrådte denne stilling i starten af 2011. I Orbicon arbejdes der intenst med at løse nogle af de store udfordringer, vi som samfund står over for i forbindelse med miljø, byggeri, forsyning, klima, natur, energi, infrastruktur og arbejdsmiljø. I Orbicon arbejder der 450 medarbejdere med disse udfordringer og i byggeri er der 130 medarbejdere som dagligt arbejder med både mindre og meget store komplekse byggerier. Bo har mange års erfaring med byggeri både fra rådgivningsbranchen og entreprenørbranchen og er ligeledes udpeget som fagdommer i Voldgiftsretten.

1. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

I byggebranchen er markedet meget hårdt og ledelse i en krisetid stiller store krav til kommunikationen i organisationen. På vores seneste AET-undersøgelse (Arbejds- Engagement- og Trivselsundersøgelse) kan jeg se at vi skal gøre endnu mere ud af den interne kommunikation så medarbejderne, gennem deres afdelingschefer, opnår et vidensniveau som gør dem trygge samtidigt med at de er klar over at der skal ydes ekstra for at vores kunder vælger os igen næste gang. Vi kan ikke kommunikere for meget i den situation som branchen er i lige nu.



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

Gennem etablerede netværk med ledere hvor vi sparre med hinanden omkring ledelsesdilemmaer samt efteruddannelse inden for de områder hvor jeg ser udviklingspotentiale. Jeg læser også artikler samt udfordrer mig selv ledelsesmæssigt i dagligdagen med efterfølgende refleksion. De 8 afdelingschefer som referere til mig udfordrer mig også ledelsesmæssigt og det sammen med at være i en aktiv direktion gør at jeg bl.a. udvikles gennem arbejdet.

3. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg mener ærlighed overfor ting som er svære er meget vigtige at være åbne omkring. Autentisk ledelse er for mig noget med at kunne sige hvad man mener og vise hvem man er. Man skal give noget af sig selv for dermed at få respekt hos sine medarbejdere og sine peers i en organisation. Et positivt livssyn giver også god karma og det er vigtigt som leder at du kan kommunikere vanskelige emner samtidigt med at du lægger dine ord i et fremadrettet positivt syn. Der er ikke noget mere dræbende end en negativ leder!

4. Hvordan håndterer du stress?

Jeg har for mange år siden mærket stress symptomer mere end godt var og har været opmærksom på det siden. Jeg må indrømme at én af måderne at jeg undgår det på nu er ved hårdt arbejde! Mange dage går med interne og eksterne møder som ligger back to back og opsummering af disse møder gør jeg løbene via min notatform. Jeg gennemgår mine nærmeste uger med min sekretær og hun styrer meget af min kalender og mine mails. Jeg skal, som rigtigt mange andre, til stadig arbejde med uddelegering men er blevet MEGET bedre til det de

sidste 4-5 år. Jeg er kommet over det punkt hvor jeg stresses af ting som jeg IKKE har indflydelse på og det hjælper i hverdagen.

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

At se realistisk på hvilket niveau du er på som leder. Er du blevet forfremmet i den organisation du har været i vil jeg anbefale dig at komme ud af dine kammeratlige forbindelser til dine medarbejdere på en ordentlig måde. Efter min mening kan du ikke være venner med dine medarbejdere som du har været før. Dette skal du drøfte med din chef samt med dine medarbejdere. Kurser som "den nyudnævnte leder" kan give dig den nødvendige ballast til at tage denne dialog.

8. De 5 meste læste artikler i oktober måned 2012

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i oktober måned:

- [1\) Når personalepolitikken afløser sund fornuft og ledelse](#)
- [2\) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet](#)
- [3\) Loyalitet en case fra det virkelige liv](#)
- [4\) Fusioner - resultat af undesøgelse](#)
- [5\) Katastrofal fravær af lederskab](#)

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

9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone. Held og lykke med jobjagten!