

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

- 5 centrale spørgsmål til ledergruppen
- Internationale kompetencer – kan de komme i spil? Deltag i ny undersøgelse
- 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
- Et klart svar på 'Hvorfor' øger succesraten
- Skal din karriere have et servicetjek?
- 3 guldorn om ledelse fra Margrethe Vestager
- Guld fra arkivet – Events – stor ståhej for ingenting?
- 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.

5 centrale spørgsmål til ledergruppen

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



Test jer selv i ledergruppen. Kan I svare på nedenstående 5 spørgsmål, så har I øget jeres chance for at være en effektiv og resultatskabende ledergruppe betragteligt.

1) Hvorfor er vi her?

Jeg har stillet spørgsmålet mange gange til forskellige ledergrupper og nogle gange opstår der en 'larmende tavshed'. For der er ingen i ledergruppen, der rigtig kan svare på, hvorfor man rent faktisk sidder i ledergruppen. Det handler jo om formålet med ledergruppen og nogle gange har vi bare aldrig tænkt over at formulere det og andre gange viser det sig, at formålet faktisk godt kunne trænge til en genopfriskning og/eller opstramning.



Hvis ikke ledergruppen kan svare på spørgsmålet, så er der stor risiko for, at tilfældighederne råder, at der ikke er nogen retning for ledergruppens arbejde og at resultaterne er små eller helt udebliver.

2) Hvem er vi?

De fleste ledergrupper vil svare, at selvfølgelig ved de godt, hvem hinanden er. Herregud vi har jo siddet i ledergruppe sammen i adskillige år. Men når jeg spørger lidt ind, så kender man utroligt lidt til hinanden. Men har ikke rigtig nogen klar idé om, hvad det er for værdier, der

driver lederkollegaen. Ligesom mange lederkollegaer rummer kompetencer, som kommer virkeligt bag på de øvrige lederkollegaer, når de åbenbares.

At kende hinanden personligt – ikke nødvendigvis privat – er med til at skabe tryghed i ledergruppen. Hvis man kun kender hinanden overfladisk kan det være med til at skabe utryghed, misforståelser og i værste fald magtkampe.

3) Hvad er vores vigtigste opgaver?

Der er rigtig meget, man som ledergruppen kan kaste sig over. Mange ting lander på ledergruppens bord. Men hvis ikke man har en klar prioritering ud fra, hvad der er vigtigst i forhold til strategien, så risikerer man at spilde tid og ressourcer på uvæsentlige spørgsmål og misser vigtige muligheder for at udvikle virksomheden.

4) Hvordan forbliver vi/bliver vi en ledergruppe?

Spørgsmålet kan også omformuleres til: Er I en gruppen af ledere eller er I en ledergruppe. Hvis man er en ledergruppe, så arbejder man sammen på tværs af organisationen mod et fælles mål. Man bidrager alle til organisationens bedste – også selvom det kan komme på tværs af ambitionerne for eget ansvarsområde.

Er man blot en gruppe af ledere, så optræder man ofte som sin afdelings 'fremmeste tillidsrepræsentant'. Det vil sige, at man kæmpe for sin egen afdeling på bekostning af det overordnede formål og det fælles bedste. Resultatet vil ofte være silotænkning og magtkampe og på det overordnede plan dårlige resultater.

5) Hvordan organiserer vi ledergruppearbejdet?

Effektive ledergrupper har forholdt sig til, hvordan de arbejder i ledergruppen. Effektive ledergrupper skaber overblik og har som regel en årsplan for ledergruppe arbejdet – en realistisk årsplan vel og mærke. De har også taget stilling til, hvordan de vil afvikle deres møder. De har ikke bare et standard ledermøde – men en lang række af forskellige mødeformer, som hver især understøtter en effektiv behandling af den pågældende problemstilling.

Hvis ikke man har taget stilling til, hvordan ledergruppearbejdet skal organiseres, vil der være stor risiko for spildtid, at mange af møderne ender uden beslutninger, at der ikke er sammenhæng og fælles retning. Udover at det er ineffektivt ledergruppearbejde, så efterlader det også deltagerne frustrerede.

Der er selvfølgelig en lang række andre spørgsmål, det kan være relevant at stille sig selv i ledergruppen, hvis man gerne vil være en velfungerende ledergruppe. Men start nu bare med at svare på ovenstående 5 spørgsmål, så er I godt på vej.

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

Internationale kompetencer - kan de komme i spil på de danske arbejdspladser? - Deltag i ny undersøgelse



Så har jeg brug for jeres hjælp til at komme et spadestik dybere i forhold til, hvor let eller hvor svært det er at integrere internationale kompetencer på danske arbejdspladser.

Hvad enten du er leder, medarbejder, arbejder inden for HR eller er hjemvendt dansker håber jeg, at du vil bidrage med dine erfaringer fra arbejdsmarkedet og deltage i min undersøgelse.

Mange virksomheder har svært ved at tiltrække medarbejdere med internationale kompetencer. Samtidig oplever danskere, der vender hjem efter en karriere i udlandet, at det kan være utroligt svært at få job. Kan begge dele være sandt?

Du kan deltage i undersøgelsen her:

https://response.questback.com/tegkampco/internationale_erfaringer

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

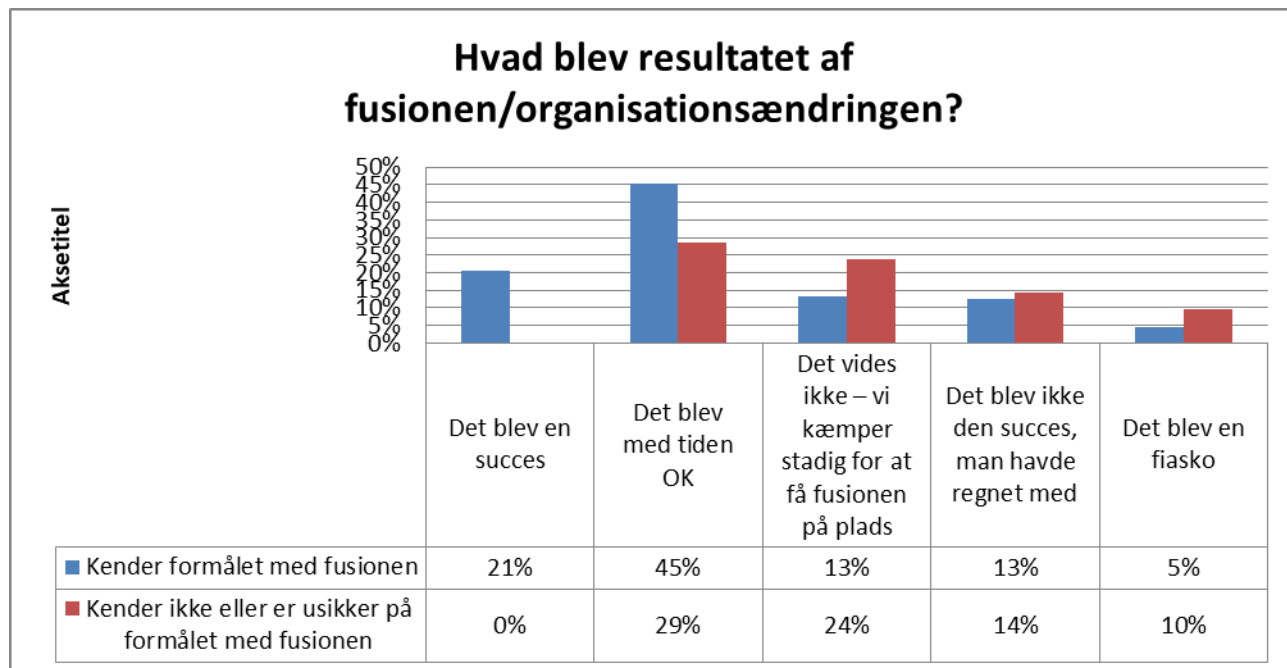
Et klart svar på 'Hvorfor' øger succesraten

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



Der er rigtig langt mellem de gode historier omkring fusioner og store organisationsændringer. De bliver langt fra altid den succes, man havde håbet på, da man traf beslutningen. Der er mange elementer, der kan være med til at øge succesraten. Kendskab i organisationen til formålet med fusionen øger succesraten betragteligt – eller med andre ord at man kan svare meget klart på spørgsmålet: Hvorfor gør vi det?

Min undersøgelse fra 2016 om fusioner og store organisationsændringer viste, at hvis medarbejderne er usikker på formålet med fusionen er de også langt mere kritiske i deres vurdering af fusionen/organisationsændringen. Teknisk set kan den organisatoriske ændring godt blive en succes alligevel fordi den har opfyldt formålet. Men hvis en stor gruppe ledere og medarbejdere oplever, at den ikke er en succes eller decideret en fiasko, så er der en risiko for, at den kan påvirke organisationen i en negativ retning og ender med at få ret.



Kilde: Teglkamp & Co.s undersøgelse af fusioner fra 2016.

Anbefalinger

Står I over for at skulle gennemføre større organisationsændringer herunder en fusion, kan jeg anbefale følgende:

Vær skarp på formålet

Brug tid på at formulere formålet med den organisatoriske ændring i den indledende fase. Et formål skal give svar på "Hvorfor" – hvorfor gør vi det? Et vel gennemarbejdet formål er ikke blot noget, der kan hives frem ved festlige lejligheder. Det kan blive en motor for forandringsprocessen og retningsgivende for, hvilke aktiviteter, ledelsen skal have fokus på. Et klart formål mindsker forvirring blandt medarbejderne om hvilken retning man skal arbejde i.

Kald en spade for en spade

Hvis formålet med ændringen er nedbringelse af omkostninger og som en afledt konsekvens heraf besparelser, så sig det som det er. Lad være med at forsøge at pakke det ind eller give det udtryk af, at det er noget andet end det er. Det skaber mere støj og utilfredshed end sandheden. Sandheden kan medarbejderne forholde sig.

Hav formålet for øje

De fleste fusioner og store organisationsændringer er et langt sejt træk. Selv hvis processen er velgennemtænkt og godt planlagt, vil der opstå uforudsete begivenheder og modstand undervejs. Men tænk jer godt om, inden I begynder at afvige fra det oprindelige formål. Jo mere I afviger, desto større risiko er der for, at I ikke får hentet de gevinster og fordele, der oprindeligt var grundlaget for beslutningen.

Kommunikér formålet igen og igen

Hvis ikke medarbejderne kender og forstår formålet med fusionen/organisationsændringen, er risikoen for, at de gør som de plejer temmelig stor. Derfor forestår der ledelserne på alle niveauer i den fusionerede organisation en stor kommunikationsopgave. I skal ved enhver given lejlighed "op på ølkassen" og minde om, hvorfor man har iværksat organisationsændringen, hvad det mere konkret vil betyde og hvordan medarbejderne forventes at bidrage.

Formål af forskellig styrke

Det kan anbefales at man ikke kun laver en fusion eller større organisatorisk ændring af besparelshensyn. Der bør altid være mindst et andet meningsgivende formål med ændringen. Besparelser skaber i sig selv ikke begejstring og engagement. Tværtimod vil det efter al sandsynlighed skabe utryghed og modvilje mod beslutningen. Der skal således meget mere drivkraft og ledelsesmæssig fokus for at drive en organisationsændring, der udelukkende er drevet af at indhøste besparelser.

Hvis formålet med organisationsændringen eksempelvis har en faglig karakter, som giver mening for medarbejderne, vil der være sandsynlighed for at medarbejderne i langt højere grad trækker sammen med ledelsen i bestræbelserne på at få succes med ændringen.

Artiklen er skrevet med baggrund i et af kapitlerne i min seneste bog: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Bogen koster 299,50 kr. plus forsendelse og kan købes direkte hos mig. Skriv til mig på ste@teglkamp.dk eller bestil via dette link:

<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

Skal din karriere have et servicetjek?



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>

3 guldkorn om ledelse fra Margrethe Vestager

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.

Fornyligt hørte jeg Margrethe Vestager tale om ledelse i Børsen Executive Club. Hun sagde mange inspirerende ting. I min blog på LinkedIn, har jeg bragt følgende indlæg:

Guldkorn 1

På spørgsmålet om, hvordan det har været at komme fra at bedrive ledelse i Danmark og skulle til at bedrive ledelse i en international sammenhæng, svarede Margrethe Vestager "Syd for Kongeåen bruger de høflighed. Jeg tror ikke på, at vi kommer så langt med vores danske 'brutalitet'. Man kommer længere med høflighed og med at lytte. Og så skal man i øvrigt være imponeret af andre og ikke af sig selv".

Jeg synes jo hun folder ordet 'ydmyghed' ud på en meget fin måde. Jeg tror, at meget bliver meget nemmere og resultaterne meget bedre, hvis man går til ledelsesgerningen med ydmyghed. Ydmyghed over for den magt, man har fået i kraft af 'stjerner på skulderen' og for det ansvar der følger med over for andre mennesker og for virksomheden. Jeg tror på, at en leder med den tilgang får langt større følgeskab end ledere, der tror blindt på egen formåen og ellers maser sin ledelsesdagsorden igennem.



Guldkorn 2

Da Margrethe Vestager skulle ned til jobbet som konkurrencekommissær i EU tænkte hun meget over, hvilken ledelse hun nu skulle udøve, når nu hun skulle ned til et helt andet system end det, vi er vant til her i Danmark. Men hun besluttede sig for at være sig selv og lede, som hun altid havde gjort. "Og det virker! Meget få mennesker kan modstå at blive vist tillid og at man har forventninger til dem", sagde Margrethe Vestager på et møde i Børsen Executive Club, som jeg deltog i.

Jeg synes, at hun rammer hovedet på sømmet. Jeg tror, at man ved at udtrykke forventninger og udvise tillid til andre, rammer man noget almenmenneskeligt, som ikke har nogen landegrænse. Jeg tror også, at tillid og forventninger bør gå hånd i hånd. Vi skal tillade os at stille konkrete forventninger til vores medarbejdere og selvfølgelig kommunikere dem direkte og forståeligt. Og vi skal som udgangspunkt have tillid til, at medarbejderne vil gøre deres bedste for at leve op til forventningerne og hvis de ikke kan det, så at de siger til eller fra. Hvis ikke vi kan have tillid til vores medarbejdere, peger det tilbage på os selv!

Derudover er det også min erfaring, at ledere, der er sig selv og tro mod sig selv, har lagt større troværdighed og nyder større respekt hos deres medarbejdere end ledere, der forsøger at fremstå som en anden, end den man er.

Guldorn 3

Jeg hørte i går konkurrencekommissær Margrethe Vestager tale om ledelse i Børsen Executive Club. Hun kom bl.a. med et godt bud på, hvordan man undgår siloer i organisationer. I EU-kommissionen har man udpeget en række vicepræsidenter, som ikke har noget fagområde, men som udelukkende har til opgave at drive tværgående arbejdsgrupper på strategiske prioriterede fokusområder. Deres opgave er at få de 28 kommissærer til at spille sammen og yde deres bedste. Det synes jeg lyder interessant.

Min erfaring er, at så snart organisationer når en vis størrelse og kompleksitet, så øges risikoen betragteligt for, at det bliver for uoverskueligt at tænke og arbejde på tværs. Som en konsekvens heraf fokuserer man på eget ansvarsområde. Derudover måles mange ledere på de resultater, de skaber i eget område og ikke på de resultater de skaber sammen med andre. Alt sammen noget der virker fremmede for silotænkning.

Jeg tænker, at EU-kommissionens lille greb med at udpege nogle tunge lederprofiler til udelukkende at have at have ansvaret for at arbejde på tværs af organisationen med strategiske fokusområder er lige til at kopiere. Så hermed til inspiration.

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.

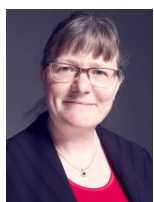
Se mere på www.tegkamp.dk

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.

Events – stor ståhej for ingenting!

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



Events, Kick-off, Teambuilding – kært barn har mange navne! Når vi bruger disse ord, handler det ofte om en større enkeltstående aktivitet, der har til formål at skabe opmærksomhed.

Brugt med omtanke kan en event være et stærkt ledelsesredskab. Desværre ser man ofte, at events bliver et enligt stående stunt, hvorefter der ikke sker mere – der er ingen opfølgning.

Et eksempel fra det virkelige liv

Jeg støtte på en større dansk virksomhed, hvor man på et tidspunkt havde afviklet en større event. Virksomhedens ledelse havde besluttet at sætte fokus på stress og havde derfor udpeget en bestemt uge til at være stress-uge. I løbet af ugen var der iværksat en masse forskellige aktiviteter, der skulle gøre opmærksom på det usunde i at stresse. I sig selv et virkeligt prisværdigt initiativ.



Som en af aktiviteterne i stress-ugen havde man til hver afdeling i virksomheden uddelt 2 store selvlysende veste, hvorpå der med store bogstaver stod påtrykt PAUSE. Ideen var så, at medarbejderne på skift skulle tage disse veste på og så måtte de ikke forstyrres. De skulle ikke tage telefon og de andre måtte ikke tale til dem. De skulle tage sig et mentalt frirum. Men forestil dig at tage vesten på, når du sidder i et stort åbent kontormiljø, hvor der er hektisk aktivitet, hvor telefonerne ringer konstant, hvor folk hele tiden går frem og tilbage og hvor der konstant er højt tempo. Hvor meget mental pause mon det giver at tage en gul vest på? Som en medarbejder sagde: "Vi har i mange år sagt, at de fysiske arbejdsforhold stresser os mest. Vi sidder for tæt og akustikken her i rummet er for dårlig. Så at tage en gul vest på er mest af alt til grin."

Da ugen var til ende og alle aktiviteterne var gennemført, skete der ikke mere. Eventen kom til at stå fuldstændig alene og løsrevet fra den virkelighed, der prægede dagligdagen. De forhold, der i høj grad var med til at stresser medarbejderne, kørte uforandrede videre. Medarbejderne trak på skuldrene og havde endnu en gang fået bekræftet deres fordomme om, at ledelsen var nogle idioter, der ikke anede, hvad der foregik på gulvet i virksomheden.

Spørgsmål du kan overveje

Gennemførelsen af events er ofte en både tidkrævende og omkostningstungt. Derfor handler det selvfølgelig også om, at få noget for besværet og pengene. Inden du iværksætter en event, er det derfor en god idé at overveje følgende:

- Hvad vil vi med denne event? Hvad er det den skal understøtte?
- Hvad vil vi have ud af eventen? Altså hvad er det for en oplevelse folk skal sidde med bagefter?
- Hvordan vil vi efterfølgende følge eventen op?
- Er der balance mellem den tid og de penge vi bruger på eventen og det vi forventer at få ud af det?
- Kunne vi opnå det samme mål med andre midler? Hvis ja, hvad er det så lige, at eventen tilføjer derudover?

Forskellige måder at bruge events på

Events kan give rigtig god mening i mange forskellige sammenhænge, eksempelvis:

At skabe overgange

Hvis noget er slut og noget nyt skal starte kan det være en god idé at markere overgange mellem nyt og gammelt med en event. Eksempelvis i forbindelse med en fusion. Pointen er, at man får tydeliggjort, at noget er slut. Man får lukket det ned og sagt farvel, så noget nyt kan begynde.

At starte noget op

Er man en ny afdeling eller et nyt stort projekt, så kan eventen bruges til at sparke samarbejdet i gang. Man får noget at være fælles om en fælles oplevelse at starte op på.

Som belønning

Eventen kan være en god måde at markere, at en afdeling eller en hel virksomhed har lavet et særligt godt resultat. Det kan være en måde at vise anerkendelse af indsatsen, at man bruger noget tid og penge på at lave en særlig markering af arbejdsindsatsen.

Som understregning af et budskab

Eventen kan være med til at understrege et budskab. Det vigtigste er, at eventen i dette tilfælde ikke kommer til at stå alene men suppleres med en række andre tiltag. Det er således en særdeles god idé, at lave en uge med fokus på stress, hvor der indgår forskellige events. Det skal blot følges op af andre mere varige tiltag som eksempelvis forbedring af arbejdsmiljøet, udarbejdelse af en stresspolitik og tilsvarende tiltag.

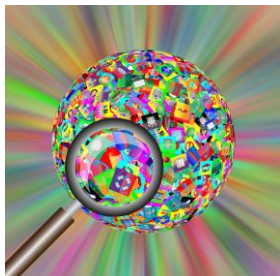
Det helt overordnede budskab er, at en event sjældent kan stå alene og at man bør have gjort sig nogle overvejelser omkring hvorfor og hvad, der skal komme ud af det.

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



De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af september måned 2018:



- 1) At være eller ikke være illoyal
- 2) Hvis du er dygtigere end din chef
- 3) Ledelse kan kun udøves en vej – nedad!
- 4) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?
- 5) Bliver oplæg til mål belønnet?

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

Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk. Husk at skrive den mailadresse, du tilmeldt dig på.

Vi har opdateret vores privatlivspolitik

Vi behandler dine oplysninger med respekt. Se mere om vores privatlivspolitik på vores hjemmeside www.teglkamp.dk/Privatlivspolitik.htm

Ved at abonnere på vores nyhedsbrev giver du samtykke til, at vi fortsat må sende dig nyhedsbrevet i overensstemmelse med vores politik.