

Ny leder

- de første 100 dage

Taler

Anders Amstrup

Erhvervspsykolog, Cand.psych., HD-A

15 års reel ledererfaring

Hvem er Jeg?



Ledertræner siden 2009

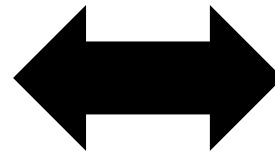
Erhvervspsykolog

I dag ser vi på ”de første 100 dage”

- Fokus er på: ”De første 100 dage”
- Ved slutningen giver jeg et overblik over, hvad der er fokus på på følgende kurser:
 1. Introduktion til god ledelse
 2. Nyudnævnt leder
 3. Fra kollega til leder
 4. Ledelse i praksis

Dilemmaet

Selvfølgelig er det klogt ikke at handle overilet, og først stikke en finger i jorden

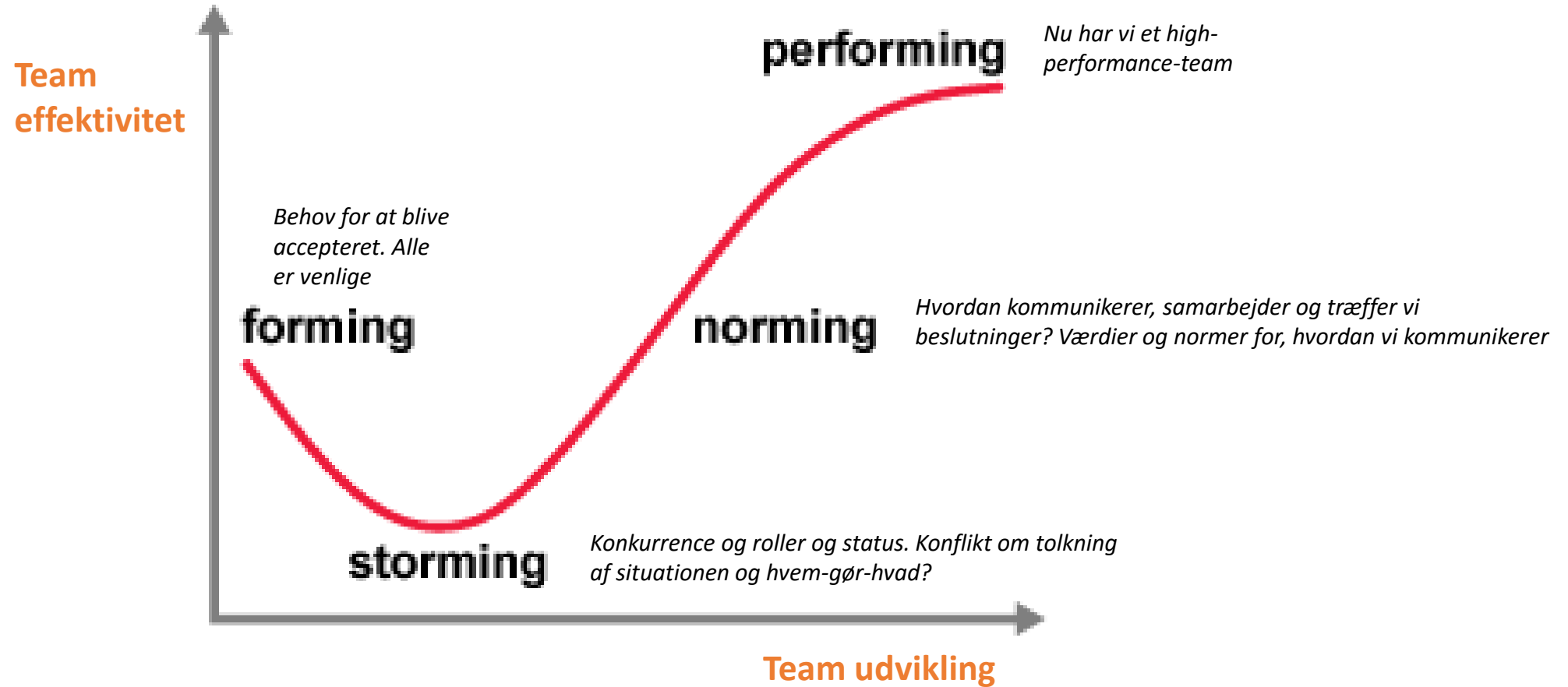


Men samtidig går tiden, og lige pludselig er der gået så lang tid, at det synes for sent at gøre det om

Hvis du er for langsom...

- Du bliver det grå spøgelse ovre i hjørnet
- Du mister noget af det ansvar, som egentlig var i jobbet, til andre ledere
- Dine medarbejdere bliver utilfredse med deres nye leder, og der begynder måske at opstå konflikter, lav trivsel og højere sygefravær
- Din egen leder kigger på dig, som tænker han/hun: "hvornår går du mon i gang? Har du det i dig, eller udgør du muligvis et fejlvalg?"

Tuckman's teamfaser



Der er behov for din styring - indefra

Som ny leder står du med et behov for at blive accepteret, finde din rolle og et sprog

Dine nye medarbejdere har på deres side et tilsvarende behov for at blive accepteret af dig, og for at afklare snitfladerne i samarbejdet

Risikoen er, at I bliver ved med at stå og kigge på hinanden, så du er nødt til at tage initiativet og styringen

Hvordan kan man se om en person har ledelseskraft?

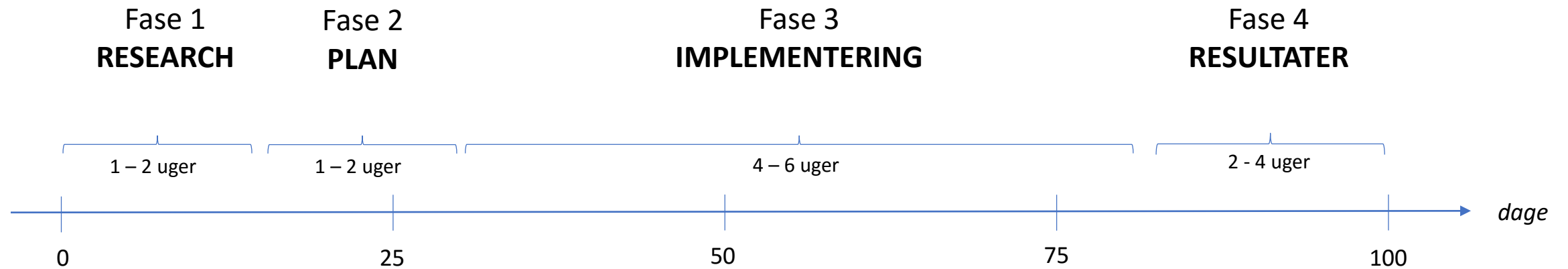
Du bliver vejet og fundet for let, hvis du:

- Ikke har noget på hjertet, men bare **er** der.... => Du er luft
- Går i gang med alt muligt med hovedet under armen => Du er støj

En person, der er synlig og dialogorienteret, mens hun tager ansvar for at skabe et godt team, opstille mål og planer samt skaber en koordineret og ansvarstagende indsats frem mod resultater.

=> Du er ledelseskraft

Brug dine første 100 dage på



Du viser du har styr på det
- Det får folk til at respektere dig

Eisenhower matrixen

	Haster	Haster ikke
Vigtigt	Gør det <u>nu</u>	<u>Beslut</u> hvornår Planlæg
Ikke vigtigt	Delegér Eller gør det "godt nok" / i første hug	Eliminér

Fase 1

RESEARCH

- Afhold møder med
 - Dine medarbejdere som team
 - Dine medarbejdere enkeltvis
 - Din chef
 - "Kunder" og interessenter

Du skal lære menneskene at kende (deres behov og værdier), og du skal lære forretningen at kende (mål, processer og organisation)

- Vær bevidst om at gennemføre en INTERESSENTANALYSE
- Vær bevidst om at DU udgør en forandring
- Vær bevidst om at styring er at tænke STRATEGISK
- LYT før du taler

- Tal ikke dårligt om din forgænger i jobbet
- Hvad skal fortællingen være om dig som leder / hvad vil du gerne være kendt for
 - Skriv det ned og evaluer løbende
- Vær nærværende og interesseret ift. dine medarbejdere
 - Du skal afholde team- 1:1 møder med dine medarbejdere i første uge
 - Du skal anvende meget aktiv lytning og gøre alt for at forstå
 - Hvad de selv arbejder med og hvad de er gode til
 - SWOT => Hvad de ser som afdelingens Styrker, svagheder, muligheder og trusler
 - Deres syn på på teamet og afdelingens samarbejde med andre afdelinger
 - Deres forventninger til dig som chef
- I denne – og alle andre faser – er det vigtigt du er synlig
 - Ikke synlig grundet støj og føren sig frem, men fordi du arbejder med de 4 faser
 - I ledergruppen og til øvrige interessenter fortæller du om, hvordan du arbejder, og hvad du gør nu
- Ved slutningen af hver uge i researchfasen (og planlægningsfasen) nedskriver du en mini-rapport med, hvad du har lært => Drøft indholdet med en anden (chef, kollega eller evt. en god ven)

Fase 2

PLAN

- En plan indeholder
 - Situationen, inkl. ”den brændende platform”
 - Mål
 - Indsatser
 - Tid: Start og slut
 - Organisering: Hvem gør hvad?
 - Dette går meget lettere, når du har talt grundigt med mange i din research
 - Er din plan lavet på ”hjørnekontoret”, så bliver den teoretisk og skaber modstand

- Husk at skelne mellem
 - Driftsmål der knytter sig til din afdelings mission / optimering af den aktuelle eksistensberettigelse
 - Udviklingsmål der knytter sig til din afdelings vision / optimering af fremtiden om eks. 1 år

- Husk også
 - Et element i din plan er altid 1) at udvikle og løfte dine medarbejdere, 2) udvikle teamet med dine medarbejdere og 3) udvikle det team du er en del af på tværs i organisationen

Fase 3

IMPLEMENTERING

- Præsenter din plan
 - For din chef
 - For din afdeling på et teammøde
 - Dine medarbejdere enkeltvis
 - For dine interessenter
 - Bliv inviteret ud til afdelingsmøder, så du kan fortælle og drøfte
 - Dette gør dig desuden synlig – ude i organisationen – som lederen
- Følg op på indsatser og tidsplan
 - Opfølgning er den vigtigste del af implementeringen
 - Både når det gælder at nå målene i din plan
 - Og når det gælder at du slår igennem som lederen
 - Husk at din opfølgning både skal være vedholdende og dialogbaseret (hvad gør vi? / konstant problemløsning)
 - Ved siden af du som leder måske har opgaver magen til dine medarbejders, så er opfølgning det vigtigste, du kan anvende din tid på (det skal fylde meget i din kalender og i dit hjerte)

Fase 4

RESULTATER

- Det er vigtigt at der kommer nogle resultater
 - Det skaber tro på dig og din plan
- Du skal udmelde resultaterne overfor alle interessenter
 - Meld ud løbende, når der er noget at fejre
 - Det er vigtigt at dine mål er opdelt i del-mål, så du ikke skal vente et år
 - Undgå:
 - Alle e-mailen kan virke for pralende
 - At tage æren for din afdelings hårde arbejde
 - Fremhæv folkene i din afdeling
 - I dit team og enkeltvis anerkender du deres succes
 - Over for andre interessenter fremhæver du dine folks indsats
- Afhold evalueringsmøder
 - Dette er ny research, hvor planen tilpasses
 - Samtidig synliggøres resultaterne

Konfrontér når du mærker en konflikt

- En konflikt mærkes som en spænding mellem dig og en anden
 - Måske er der en konflikt
 - Måske er det bare den andens måde at kommunikere på, der gør dig utryg
 - Men du er nødt til at finde ud af om det er det ene eller det andet

- En god leder er i stand til at se positivt og konstruktivt på konflikter
 - Tilgangen til konflikt hedder i første omgang dialog - forhandling er senere
 - Prøv at sige til dig selv "jeg er ikke Nobelpristager og det er den anden heller ikke, men tilsammen kunne vi måske....."

 - *"Hør, det var da et godt ledergruppemøde i formiddags....."*

Det målrationelle felt

Planer



Organisationsdiagram

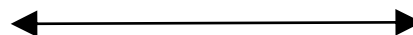
Mål

Jobbeskrivelser

Drama destruction Opstår lynhurtigt af sig selv

- Usikkerhed
- Jalousi
- Misundelse
- Ked af det
- Offerrolle
- Drama – Konflikt
- Mobning
- Højt sygefravær

I mennesker og grupper er der en masse energi, der kan gå to veje

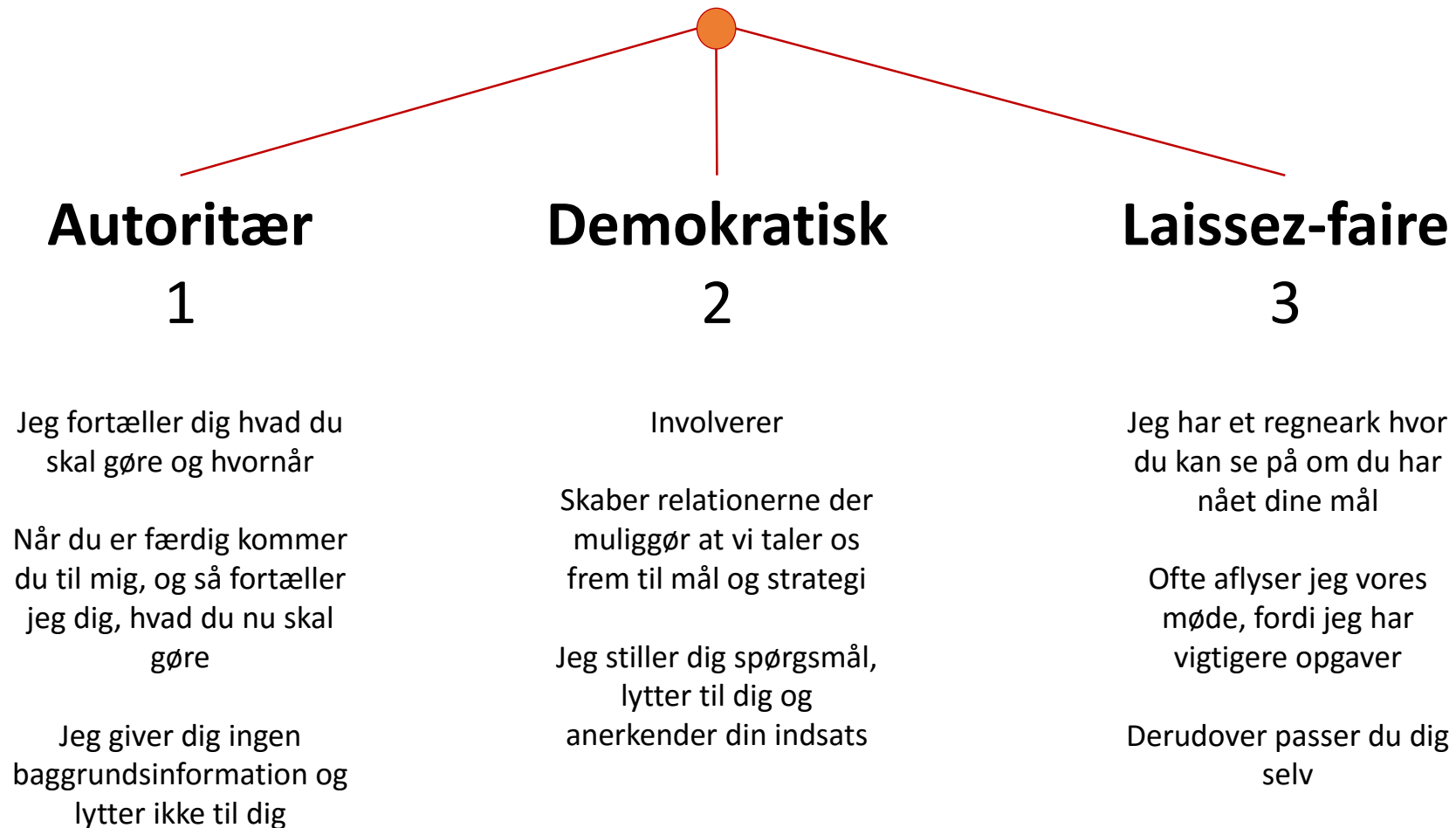


Power performance Kræver en vedholdende ledelsesindsats

- Flow (Udfordring og tryghed)
- Engagement og motivation
- Fælles ansvarstagen
- Teamwork
- Arbejdsglæde

Det psykodynamiske felt

Lewins 3 ledelsesstile



Hvad kan du nå at indhente?

Selvom der er gået langt over 100 dage

- Du kan nå det meste - bedre sent end aldrig
- Elementerne i de 4 faser
- Interessentanalyse med efterfølgende gåtur på relationstrappen
- Konfrontere, udrede og opløse konflikter

Kurser til nye ledere

A. Nyudnævnt leder

- 5 dage fordelt på 4 moduler over en periode på cirka 100 dage
 - + 3 coachingsessioner + 3 webinarer + "Lektier"

B. Fra kollega til leder

- 2 dage

C. Ledelse i praksis

- 6 dage med eksamen

D. Introduktion til god ledelse

- 1 dag

Tusind tak for i dag



Taler

Anders Amstrup

Erhvervspsykolog, Cand.psych., HD-A