

Et effektivt udviklingsforløb for mellemladergrupper

Tak for din interesse i Klausen & Bengtssons uddannelsesforløb for mellemladergrupper. Her i dokumentet kan du læse mere om forløbet.

Indhold

Målgruppe.....	2
Hvad du får med fra forløbet.....	3
Jeg ved du har indvendinger - lad mig svare på nogle af dem.....	4
Uddannelsens opbygning.....	5
Modul 1.....	6
Modul 2.....	7
Modul 3.....	8
Modul 4.....	9
Afleveringer.....	10
Individuel sparring.....	10
Eksamen.....	10
Forudsætninger.....	10
Undervisere - Annette.....	11
Hvad siger tidligere deltagere.....	12
Investering.....	13



Målgruppe

Forløbet henvender sig jer som har;

- *Minimum 8 mellemledere.*
- *Mellemledere med minimum 3 medarbejdere.*
- *Mellemledere som er forfremmet på baggrund af driftsmæssige resultater.*
- *Mellemledere som ikke har fået opgraderet deres ledelsesmæssige kompetencer.*
- *Mellemledere som fokuserer mere på brandslukning end på ledelse.*

Hvis det er din virksomhed jeg taler om, så har jeg 2 nyheder til dig. En god og en dårlig...

Først den dårlige.

Når mellemlederen overser ledelsesopgaven, og bruger hovedparten af deres tid på at drifte egne opgaver, og slukke brande, koster det på effektiviteten, da mellemlederen både bliver flaskehals i egen afdeling, mister overblikket over udviklingspotentialer. Ikke mindst misser muligheden, for at påvirke de strategiske beslutninger truffet af direktionen.

Der er mange årsager til at mellemlederen leder for lidt. Herunder overbevisninger, vaner, manglende klarhed over deres opgave, og slet og ret manglende ledelsesmæssige kompetencer og opmærksomhed.

Og så til den gode.

Det er ikke nødvendigt at sende samtlige ledere afsted på forskellige lederuddannelser, ude i byen, for at sikre deres ledelsesmæssige niveau.

I behøver heller ikke fokusere på lange teoretiske uddannelser, som ofte blot fjerner mellemlederens fokus endnu mere fra sin afdeling. Deres hovedfokus er nemlig personaleledelse, og ikke strategisk ledelse.

Ved at lade hele mellemlidergruppen gennemgaa det samme udviklingsforløb, hjemme i virksomheden, får de det samme ledelsesmæssige fokus og et fælles ledelsessprog.

Sagt af en tidligere deltager:

"Når vi holder møder i mellemlidergruppen, og vi går i tomgang, siger én af os 'Hvad ville Annette have sagt nu', og så kommer vi hurtigt videre".

Gennem udviklingsforløbet opnår mellemliderne en hel række kompetencer, som gavner dem selv, deres medarbejdere og hele virksomheden. Herunder;

- Bedre effektivitet
- Større overblik over deres rolle og deres afdeling
- Styrkelse af deres ledelsesmæssige kompetencer
- Øget mental robusthed i mellemlidergruppen
- Tydeligt lederskab
- Evnen til at træffe værdifulde og langsigtede beslutninger
- Mellemliderens indsigt i deres medarbejdere og evnen til at motivere dem

MELLEMLIDEREN ER UDDANNET TIL AT DRIFTE

Mellemlideren er ofte udnævnt direkte fra en driftsfunktion. Og ofte på grund af sine gode resultater, sin store viden og ikke mindst sin høje effektivitet. Når udnævnelsen sker, er det ofte uden at klæde den nye mellemlider på til at varetage en ny rolle. Derfor gør mellemliderne det de har gjort hidtil, og ledelse bliver et tillægsgag, som kun håndteres når der er tid, eller det er absolut påkrævet.

Derfor er det ikke underligt, at de fleste mellemlidere fortaber sig i driften, og aldrig rigtig får sig løftet fri af dagligdagens brandslukning. Det er ikke underligt at mellemliderens ledelsesmæssige, og strategiske resultater glimrer ved deres fravær.

Og det er ikke kun mellemliderens ansvar at det sker. Det er et fælles ansvar at mellemlideren ved præcis hvad der forventes, og er klædt på til opgaven. Ellers vil vi til evig tid, tale om mellemlidere som i bund og grund er et fordyrende mellemlid, og så egentligt blot er overbetalte superdrifere.

Der skal fokus, uddannelse og udvikling til at så mellemledere som skaber gode resultater for virksomheder.

Mellemlederen udøver 360 graders ledelse...

Jeg ved I har indvendinger. Så lad mig allerede nu svare på nogle af dem.

- "Mellemlederne har ikke tid til at tage så meget tid væk fra deres dagligdag."
- Under forløbet arbejder vi med at gøre mellemlederne skarpe på deres rolle, så de bliver bedre til at uddelegere og dermed bliver mere effektive. Den tid de bruger, kommer mange gange igen.
- "Mellemlederne er i forvejen hængt meget op, og hvis de skal tage mere tid ud kommer de alt for langt bagud"
- Forløbet hjælper dem til at komme foran, skabe overblik og øge deres effektivitet, så de ikke skal være bagud i al fremtid.
- Du kan ikke hjælpe dem med deres udfordringer, da du ikke kender til vores virksomhed"
- Min mangeårige erfaring med mellemledere i mange forskellige virksomheder, har vist at der er en klar rød tråd i de udfordringer mellemledere oplever.
- Jeg er bekymret for at sidde i en gruppe med mine mellemlederkollegaer, og dele information om min afdeling"
- I de tilfælde hvor der er emner der ikke kan berøres, har vi muligheden for at gå i dybden med den, under de individuelle samtaler.
- Det er mange penge at bruge på vores mellemledere"
- Mellemlederne skal binde flere niveauer sammen, og er derfor afgørende for succes. Derfor er det vigtigt at investere i netop den gruppe.



Hvor foregår det?

Hele forløbet foregår i jeres virksomhed. Hvilket giver flere fordele.

- At mellemlederne er i deres eget miljø, omgivet af deres kollegaer, gør det lettere for mig, som underviser, at vurdere hvor eventuelle samarbejdsproblemer ligger.
- Det at mellemlederne skal blive i huset, gør at de sparer transporten til og fra kurserne, og de i stedet kan være effektive i tiden omkring.

Inden vi går i gang.

Inden selve forløbet, mødes Annette med direktionen for at lave en forventningsafstemning, og for at vide om der er noget der skal lægges særlig vægt på under forløbet.

Hvordan forløber modulerne?

Hvert modul foregår over en seksugers periode, og består af 3 elementer.

Workshop for hele mellemledergruppen med fokus på ét af de 4 emner.

Skriftlig opgave om emnet fra workshoppen.

En times individuel sparringsamtale med udgangspunkt i den skriftlige opgave.

Selve workshoppen fungerer som et mix af teori, øvelser og refleksion. Der sikres et godt momentum i undervisningen. Undervisningen er 100% elektronikfri.

Den skriftlige opgave forventes at fylde ca. 1-2 sider og afleveres 2 uger efter workshoppen.

Den individuelle samtale, falder 2 uger efter afleveringen af den skriftlige opgave, og bruges til at komme et spadestik dybere i mellemlederens udvikling, og fjerne evt. modstand. De individuelle samtaler er der hvor mellemlederen virkelig rykker sig.

Efter forløbet

Annette laver en skriftlig individuel feedback til hver enkelt mellemleder, som kan bruges i den videre udvikling af mellemlederen. Feedbacken er oplagt at bruge til de fremtidige M.U.S. samtaler med mellemlederen.

Modul 1. Den effektive mellemledergruppe.

På modul 1 fokuserer vi på ledelse på tværs, og hjælper mellemlederen til at forstå hvorfor det er vigtigt at ledelse ikke kun foregår vertikalt nedad.

Før en mellemledergruppe kan defineres som værende en gruppe, er der flere forudsætninger der skal være til stede.

Medlemmerne skal være fælles om mål, som bestemmer den retning de bevæger sig i.

Medlemmerne arbejder efter et sæt fælles normer, som er med til at definere aktiviteter.

Medlemmerne har styr på egne og andre i gruppens roller.

Medlemmerne ser sig selv som værende i et udviklende netværk.

Først når forudsætningerne er til stede, vil mellemledergruppen være et aktiv for virksomheden, fordi den arbejder i samme retning, og mellemlederne bruger hinanden til at skabe resultater. De er bevidste om risikoen for at sub-optimere, og de vil holde hinanden fast på at skabe resultater på tværs, og konstant sætte virksomhedens behov over afdelingens.

Workshoppen vil skabe øget fokus på gruppens formål og styrke, og mellemlederne vil få værktøjer til at arbejde på tværs og at skærpe fokus på møderne i gruppen, så de altid bliver effektive og konstruktive.

Efter modulet superviserer underviseren det førstkommende mellemledergruppemøde, for at træne mellemlederne i afholdelse af møderne. Gruppen får efterfølgende feedback, som kan implementeres for at få bedre møder i fremtiden.

"Når vi sidder i møder i mellemledergruppen, hører man ofte mig spørge 'Hvad ville Annette have sagt', når vi bliver i tvivl. Så får vi lige fokus tilbage". - John.

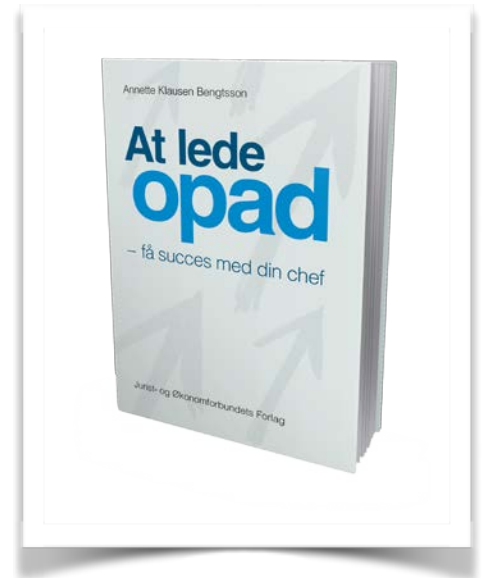


Modul 2 - At klæde chefen på

På modul 2 handler det om at lede opad, for at klæde chefen på til at kunne træffe bedre beslutninger. Mange mellemledere ser ledelse som noget der foregår nedad, og misser derfor hele pointen med at være mellemleder. For mellemlederen skal netop sidde mellem flere lag og binde dem sammen, og derfor er det vigtigt at kunne lede opad.

Mellemledere som undlader at lede opad, ender som den berømte lus mellem to negle, og med at løbe spidsrod mellem de forskellige ildebrande som skal slukkes.

Mellemlederen kommer til at være bagud konstant, og det er derfor vil ser mellemledere som har fortabt sig i driften, og aldrig rigtigt skaber langvarige og værdifulde beslutninger.



Når mellemlederen leder opad, sker der 3 overordnede positive effekter:

1. Mellemlederen klæder sin chef på til at forstå det operationelle niveau i organisationen, og dermed have et bedre grundlag for at kunne træffe de bedste beslutninger.
2. Mellemlederen giver sine medarbejdere en stemme, hvilket øger engagementet og motivationen hos dem.
3. Mellemlederen placerer sig selv i en position hvor der er kortere til de strategiske beslutninger, hvilket påvirker implementeringen af de mange beslutninger positivt.

Efter workshoppen får mellemlederne temaet for den skriftlige opgave, som skal afleveres to uger efter.

To uger efter aflevering af opgaven, coachen mellemlederne individuelt med afsæt i den afleverede opgave.



Modul 3 - Det personlige lederskab

På modul 3 handler det om at lede sig selv, og sine medarbejdere. Vi tager udgangspunkt i mellemlederens og virksomhedens værdier, fordi mellemledere som tør at lede ud fra dem, er troværdige og tydelige ledere. Mellemlederen skal være det gode eksempel, og en forudsætning for at kunne lede andre, er at kunne lede sig selv.

Derfor bruger vi workshoppen på 3. modul, på at arbejde med mellemlederens individuelle værdier, for at se om de matcher virksomhedens. Hvis de gør, er næste skridt at arbejde med mellemlederens adfærd som skal matche værdierne. Hvis mellemlederens værdier ikke matcher virksomhedens, arbejder vi i stedet med at finde de steder hvor de kan matche, og fokuserer på det.

Samtlige mellemledere laver en værdiafklaring og en efterfølgende handlingsplan, så deres lederadfærd kommer til at ligge i tråd med værdierne.

Det skaber tydelige ledere, som medarbejderne trygt kan følge.

Under workshoppen arbejder vi med 'Walk the talk' princippet, og mellemlederne udfordres på det de siger, og det de gør.

Vi kommer iøvrigt til at arbejde med;

- De 6 lederniveauer
- Troværdighed og autenticitet.
- Mental robusthed

Efter workshoppen får mellemlederne temaet for den skriftlige opgave, som skal afleveres to uger efter.

To uger efter aflevering af opgaven, coachen mellemlederne individuelt med afsæt i den afleverede opgave.



Modul 4 - Overdragelse af upopulære beslutninger

På modul 4 arbejder vi med kommunikation og signaler. Mange mellemledere oplever at skulle overdrage upopulære beslutninger til deres medarbejdere. Beslutninger som de ikke er enige i, og som de ikke helt forstår. Det skaber store udfordringer i kommunikationen, når de skal kommunikere dem videre, fordi deres - bevidste eller ubevidste - modstand mod beslutningen, sætter sig i kommunikation.

Mellemlederens formidlingsopgave, er alt for vigtigt til at ignorere problematikken. Det er nemlig mellemlederens evne til at formidle beslutningen, der afgør om medarbejderne "køber" den, og dermed afgør den også succesraten for implementering.

Derfor bliver mellemlederne, på dette modul, trænet i hvordan de arbejder med de upopulære beslutninger, inden de skal formidle dem. Og de lærer hvad de skal tænke, for at få styr på deres non-verbale signaler, så de ikke spænder ben for budskabet.

Derudover lærer de hvilke ord de med fordel kan bruge, og hvilke de skal holde sig fra.

I løbet af workshoppen bliver mellemlederne udfordret gennem flere flere præsentationer af dilemmaer, som de skal håndtere og formidle. Efter hver præsentation modtager mellemlederne feedback og input til ændringer, som de arbejder med og implementerer til den efterfølgende præsentation.

Mellemlederne går fra workshoppen med en helt klar forståelse af hvor deres største kommunikative udfordringer ligger, og hvad de præcist skal gøre for at kompensere for dem.

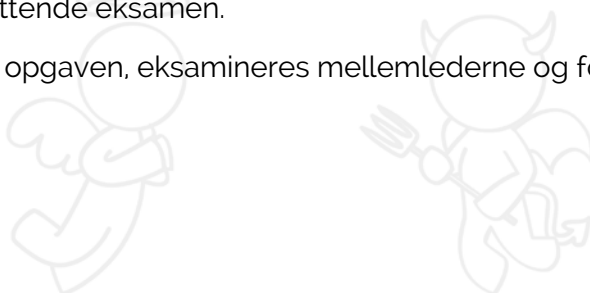
En tidligere deltager på forløbet udtrykte efter dette modul;

"Det her er den største AHA-oplevelse jeg har haft som leder. Hvis jeg havde lært det her i starten af min lederkarriere, ville jeg havde undgået mange uhensigtsmæssige situationer".

To uger efter modul 4, coaches mellemlederne individuelt med afsæt i de ting de har lært på workshoppen.

Ca. 6 uger efter workshoppen skal mellemlederne aflevere den store skriftlige opgave, som de skal forsvare til den afsluttende eksamen.

2 uger efter aflevering af opgaven, eksamineres mellemlederne og forløbet afsluttes med udlevering af diplomer.



Afleveringer

Målet med de skriftlige afleveringer er at mellemlederen reflekterer over det lærte fra workshoppen, og sætter det i relation til deres hverdag, så det bliver omsat til praktik. Desuden giver det Annette et værdifuldt indblik i hvor mellemlederen styrker og svagheder ligger. Det indblik bruges til at sætte ind på at justere mellemlederen under den individuelle sparringsamtale.

Individuel sparring

Den individuelle sparring giver mellemlederen mulighed for at grave dybere i sine egne udfordringer, og modtage målrettet sparring. Annette er uddannet til at hjælpe ledere med at forstå og fjerne den modstand, som forhindrer dem i at nå det mål de selv har, eller som virksomheden har sat for dem.

Under de individuelle samtaler justerer vi lederens tankesæt, overbevisninger og adfærd.

Eksamen

Under eksamen skal mellemlederen forsvare den sidste store aflevering. Opgaven anbefales at beskrive et projekt som mellemlederen ønsker at implementere i organisationen. Mellemlederen skal medtage elementer fra alle 4 moduler, for at vise at stoffet er forstået og kan omsættes i praksis.

I løbet af selve eksamen skal mellemlederen uddybe sit projekt og svare på afklarende spørgsmål fra Annette og en ekstern censor. Efter endt eksaminering og votering, kaldes mellemlederen ind for at modtage sin feedback.

Forudsætninger

Inden vi går i gang har jeg et møde med direktionen, hvor vi afstemmer forventninger. Jeg har behov for vide hvad direktionen forventer af mellemledergruppen, og om der er noget jeg skal lægge særlig vægt på i løbet af forløbet.

Samtidigt skal direktionen vide, hvad de kan forvente fra mellemlederne i løbet af forløbet.

For at opnå succes, skal forløbet prioriteres af både mellemlederne og direktionen.

Jeg ved godt det er mange dage, og jeg ved også at hverdagen har en tendens til at snige sig ind på mellemlederne. Men når de deltager på forløbet, garanterer jeg at hverdagen efter forløbet kommer til at forløbe langt lettere. Derfor er det vigtigt at de prioriterer modulerne.



Din underviser er,

ANNETTE KLAUSEN BENGTON:

Som indehaver af Klausen & Bengtsson udvikler jeg mellemledere med fokus på at frembringe modet hos dem, så de bliver stærke nok til at turde træffe de rigtige beslutninger. Jeg bruger sine mange års erfaring som logistikchef, og mine uddannelser indenfor både ledelse og psykologi i sit arbejde med lederne. Mine kunder er typisk at finde i den private sektor. Dog arbejder jeg også med helt store offentlige virksomheder. Min stil er intens, direkte og provokerende. Det er ikke helt ved siden af, når kunderne kalder mig "Benhård på den omsorgsfulde måde".



Jeg har skrevet bogen 'At lede opad - få succes med din chef' som udkom på Jurist- og Økonomiforbundets Forlag i 2015, som indgår i undervisningen og udleveres til samtlige mellemledere på forløbet.

Mine spidskompetencer ligger indenfor lederens tanker og adfærd, og jeg er meget pragmatisk i min undervisningsform.

Mine kunder siger følgende om mig:

"Jeg har haft stor fornøjelse og udbytte af Annette. Hun har på en super professionel og engageret måde hjulpet mig til at blive skarpere på mine værdier, styrker og udfordringer. Jeg er blevet dygtigere og modigere som leder, og så har det været sjovt og vildt inspirerende"
Kim Kofoed Hansen

"Jeg er blevet både inspireret og provokeret til at tage et kig på min måde at arbejde på. Annette er en god 'Indsparker' og giver et ordentligt skub i den rigtige retning" - Ole Pedersen

"Annette slår sine konkurrenter med flere længder indenfor kategorien personlig udvikling, fokus og mental robusthed. Hun arbejder målrettet, fokuseret og seriøst og er i stand til - på et højt professionelt niveau - at mixe teori, modeller og praktiske øvelser, med humor og højt energi niveau. Hun har en god kontakt med sine kursister og inddrager dem aktivt. Provokerende? Ja! Men på den absolut fede måde" - Mette Nummelin

Jeg er kendt for at være hudløst ærlig, at tale i uformelt og letforståeligt sprog, at kalde en spade for en spade, at kunne tage pis på mig selv, at gå til mine kursister og provokere dem ud af deres komfortzone, og ikke mindst at skabe et sjovt og samtidig trygt udviklingsmiljø.

Jeg har gennemført hundredevis af kurser, og individuelle samtaler, med både ledere, medarbejdere og private. Og al den erfaring trækker jeg med ind i uddannelsen, og stiller den til rådighed for jer.

Hvad siger tidligere deltagere

"Jeg har fået hundrede gange mere fokus på ledelse, og tænker ledelse HELE arbejdsdagen. I løbet af dagen tænker jeg ofte "hvad ville Annette gøre"?"

Derfor er det SUPER fedt at vi alle sammen har været på samme forløb, for jeg behøver ikke forklarer mig, alle ved hvad jeg mener. Jeg har virkelig forstået, vigtigheden af ledelse, eller mangel på samme. Jeg meget glad for Annette's direkte måde at lære os tingene på. Jeg er super glad for de billeder hun kan få frem i mit hoved, når hun underviser og coacher".

- John Frederiksen, mellemleder.

"Jeg deltog i et coaching forløb for mellemledere bestående af 4 moduler med Annette, og for mig som mellemleder har det virkelig ændret den måde jeg leder på, og fået mig til at tænke anderledes. Selve modulerne havde et meget indholdsrigt og relevant formål for mig, og Annette var enormt god til at formidle stoffet.

For mig, var den store forskel på denne coaching og andet jeg har prøvet, den måde Annette formidlede modulerne på, hvor hun med baggrund i egne erfaringer altid kunne drage paralleller til "ægte cases" så man fik forbindelsen mellem teorien og den praktiske udførsel af jobbet som mellemleder. Udover den seriøsitet og professionalisme som Annette har, kunne man også altid få noget morsomt ind i coachingen, hvilket fik tiden til at gå enormt hurtigt."

- Lars Poulsen, mellemleder.

"Annette er en utrolig dygtig og kompetent lærer og formidler. Jeg har haft et rigtig godt og lærerigt forløb ned Annette om værdier og personlighed.

Det fik mig virkelig til at få øjnene op og jeg blev klar over mine personlig værdier. Med de værktøjer og forklaringer Annette gav mig, kom jeg frem til hvad der helt konkret var mine vigtigste personlige og ledelses værdier og hvor vigtige de var for mig, derved er jeg nu meget bedre forberedt på, hvordan jeg skal reagere, når min værdier, bliver trykket. Det har fjernet frustrationer fra min hverdag, og har gjort mit lederskab mere klart og mere ensrettet"

- Morten Winter, mellemleder.

"Hvis man søger en sparringspartner til udvikling af mellemledergruppen, kan jeg klart anbefale Annette. Hendes uddannelsesforløb er sammensat af en god balance mellem teori og praktiske opgaver, og hun åbner et tillidsfuldt rum for refleksion og udvikling, hvor mellemlederne kan kigge indad som individer og gruppe, og overveje/ændre værdier, positioner og mål. Hun er også god til at give et kærligt spark bagi og hive folk ud af fastlåste overbevisninger og adfærd. Jeg har kun modtaget positive tilbagemeldinger fra vores mellemledere."

- Charlotte Olesen, HR Chef.

Investering

Prisen for hele uddannelsesforløbet inkluderer alle de følgende elementer;

- 4 hele undervisningsdage
- 1 supervision, at et mellemlidergruppemøde, med efterfølgende feedback
- 3 x 60 minutters individuel sparring af samtlige deltagere
- Gennemgang og feedback af 3 skriftlige opgaver fra samtlige deltagere
- Bogen 'At lede opad - få succes med din chef' til samtlige deltagere
- Undervisningsmateriale til samtlige moduler
- Eksaminering af samtlige deltagere, med efterfølgende diplom
- Kick-off møde med direktionen hvor vi afstemmer forventninger
- Evalueringsmøde med direktionen midt i forløbet
- Afsluttende evaluering med direktionen efter forløbet

Ved 8 mellemledere

105.000,00 kr. plus moms - 13.125,00 per mellemlider

Ved 10 mellemledere

120.000,00 plus moms - 12.000,00 per mellemlider

Ved 12 mellemledere

126.000,00 plus moms - 10.500,00 per mellemlider

Beløbet faktureres i 3 lige store rater, som forfalder som følgende:

1. rate betales ved indgåelse af aftale
2. rate betales 2 uger efter 1. workshop.
3. rate betales 2 uger efter 2. workshop

Har du yderligere spørgsmål, kontakt venligst Annette:

Mobil: 51150880

Mail: annette@Klausen & Bengtsson.dk