

NYHEDSBREV OM LEDELSE

APRIL 2006

3. årgang

Kære læser!

Samarbejde er et nødvendighed på de fleste arbejdspladser. Ofte arbejder vi sammen i mere eller mindre fasttømrede teams og ofte er teamets resultater ligefrem proportionalt med deres evne til at samarbejde. Så hvad gør man, når man har et dårligt fungerende team? Det kigger vi nærmere på i en af artiklerne.

Tak til de mange der allerede har deltaget i undersøgelsen om karriereudvikling. Har du endnu ikke besvaret spørgsmålene, kan du nå det endnu.

Vi har tidligere gennemført en undersøgelse omkring værdier og værdibaseret ledelse. Du kan læse nogle af hovedkonklusionerne i nyhedsbrevet eller downloade hele rapporten fra vores hjemmeside.

Torben Christensen, administrationschef i landsforeningen LEV har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Og så har vi lavet en aftale med Berlingske Nyhedsmagasin, hvor vi kan tilbyde abonnenterne på Teglkamp & Cos nyhedsbrev 2 gratis numre af Berlingske Nyhedsmagasin leveret på privatadressen. Tilbudet gælder kun i april måned.

Indhold i dette nummer:

- 1. Når teamet ikke fungerer**
- 2. Karriereudvikling - er du på rette vej? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Resultat af undersøgelse om værdier og værdibaseret ledelse**
- 5. Få 2 Berlingske Nyhedsmagasin – uden beregning**
- 6. God morgen møder – få en god start på dagen!**
- 7. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Når teamet ikke fungerer!

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

På de fleste arbejdspladser er man afhængig af, at folk kan arbejde sammen. Mange steder organiserer man sig i teams, som har til opgave i fællesskab at løse et antal opgaver. Når mennesker arbejder tæt sammen, kan der selvfølgelig af og til opstå problemer imellem medlemmerne af teamet. Oftest får man hurtigt løst disse problemer. Men indimellem vokser problemerne sig så store, at det påvirker teamet og dermed teamets arbejde det meste af tiden.

Hvordan opdager du, at teamet fungerer dårligt?

Det er sjældent ret svært at opdage et dårligt fungerende team, hvis man ellers kigger efter. Du kan bl.a. kigge efter følgende signaler:

- Teamet begynder at levere dårligere resultater, end det har gjort tidligere
- Man får ikke lavet opgaverne færdige til tiden
- Man producerer mindre, end man har gjort tidligere eller end tilsvarende teams gør
- Informationer og viden bliver ikke delt i teamet.
- Man skyder skylden på hinanden, hvis der opstår fejl
- Mange diskussioner om ting, der ofte kan synes bagatelagte set udefra
- Man snakker overhovedet ikke sammen
- Teamet oser af aggressioner
- Stigende sygefravær
- Andre har ikke lyst til at samarbejde med teamet
- Man bagtaler hinanden overfor lederen

Hvad er årsagen til dårligt fungerende teams?

Der kan være mange årsager til at team ikke er velfungerende. Nogle af de mest almindelige årsager er følgende:

Teamet er forkert sammensat fra starten

Teamet kan fra starten være sammensat, så de ikke har tilstrækkeligt med faglige kompetencer til at kunne løse opgaven. Det vil på et tidspunkt give anledning til frustration og interne konflikter. Herudover kan teamet være sammensat af personer, som måske ligner hinanden for meget.

Intern konkurrence mellem medlemmerne

Nogle firmaer har sat individuelle belønningssystemer op, som er med til at skabe en intern konkurrence blandt teamets medlemmer. Det vil ofte være ren gift for samarbejdet. Hvis der ikke er udpeget nogen teamleder, kan der let opstå magtkamp om at blive den uformelle leder i teamet.

Lavt selvværd

Hvis et eller flere medlemmer af teamet har lavt selvværd kan det enten bliver rettet indad eller udad mod de andre i teamet. Lavt selvværd vil sige at man dybest set ikke synes, man selv er OK. Rettes det udad vil det komme til udtryk ved, at man eksempelvis forsøger at nedgøre de andre i teamet, for at de heller ikke skal føle sig OK.

Utryghed i ansættelsen

Hvis medlemmerne af teamet har en frygt for at de skal reduceres, så er risikoen stor for at man begynder at positionere sig i forhold til hinanden.

Gamle uløste konflikter

Gamle uløste konflikter kan ligge og rumle og forstyrre i mange år. Hvis konflikterne får lov at ligge uløste i meget lang tid kan de blive meget svære at redde ud, fordi mange andre ting bliver blandet ind og lagt ovenpå, efterhånden som tiden går.

Uklart kommissorium for teamet

Hvis rammerne for teamets virke er uklare, der er uklarhed om mål og opgaver, kan det være med til at skabe rådvildhed, frustration og interne konflikter omkring opgaveløsningen.

Hvad gør man, når teamet ikke fungerer?

Forsøg som det første at finde ud af, hvad der er årsagen til at teamet ikke fungerer. Lad være med at gå for længe, men tag fat hurtigst muligt. Måske er det i virkeligheden en lille ting, som lederen hurtigt kan rette op på ved f.eks. at give et klart kommissorium, udpege en leder for teamet eller sørge for noget uddannelse.

Er problemstillingen mere kompliceret, så find ud af, om teamet behøver hjælp til at få reddet trådene ud. Lederen bør vurdere, om han selv kan klare det eller om det vil være fornuftigt at få hjælp udefra. Det kan ofte være en god idé at invitere en dygtig konsulent ind, som har erfaring med at arbejde med konflikter og relationer mennesker imellem.

Viser det sig, at konflikten liggere dybere og ikke umiddelbart kan løses, heller ikke ved hjælp af ekstern bistand, så skal ledere gøre op med sig selv, hvor lang tid han vil give projektet og hvor mange ressourcer, han vil sætte af til det. Afgørende for beslutningen er i virkeligheden, hvor meget han tror på, at der vil kunne ende tilfredsstillende for alle parter.

Har man gjort, hvad man synes var realistisk muligt for at løse konflikten i teamet – uden held, så kan der herefter være flere muligheder. Overvej om det kan være en løsning at skille teamet ad. Det vil sige at rokere en eller flere ud af teamet og sætte andre ind i teamet.

Er en rocade ikke en mulig løsning, så kan løsningen være at afskedige en eller flere i teamet. Selvom man bliver nødt til at afskedige fagligt meget dygtige medarbejdere, så kan det være en bedre løsning, hvis alternativet er, at teamet fortsat er uproduktivt måske endda påvirker andre medarbejdere uden for teamet negativt.

Det vigtigste er at lederen tager fat om problemet. Er noget gået i hårdknode, løser det sig sjældent af sig selv.

Tag temperaturen på dine teams

Du kan forebygge, at dit team udvikler sig til et permanent dårligt fungerende team. Kend dine teams og sørg for, at du er så tæt på dem, at du hurtigt opdager, hvis teamet begynder at fungere dårligt. Jo længere tid et team har fungeret dårligt, desto sværere kan det efterfølgende være at få redet trådene ud og få ryddet op. Har du ikke mulighed for at være så tæt på dit team i det daglige, så sørg for at indlæg jævnlige møder, hvor I sammen evaluerer teamets arbejde og samarbejde. Sørg for at skabe en kultur, hvor det bliver helt naturligt, at man løbende får taget uoverensstemmelser og problemer op og får forholdt sig til det på en ordentlig måde.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis 16/2-2006

2. Karriereudvikling – er du på rette vej? – deltag i undersøgelsen

Vi snakker meget om karriereudvikling – men hvordan håndterer vi det egentlig? Er vi tilfredse med vores egen karriere? Og hvordan håndterer virksomhederne det? Teglkamp & Co. tager temperaturen på karriereudvikling. Vi håber, du vil deltage i undersøgelsen og bruge 3-5 min på at besvare spørgsmålene.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/karriere/> eller gå ind på www.teglkamp.dk

3. "5 skarpe" om ledelse

Torben Christensen - Jeg er 46 år, Cand. Scient. Adm. fra RUC og til daglig administrationschef i Landsforeningen LEV. Landsforeningen LEV er en handicaporganisation med 11.000 medlemmer, der er dannet i 1952 med det formål at arbejde for at forbedre forholdene for landets ca. 50.000 udviklingshæmmede. Som daglig leder af foreningens sekretariat og dets 24 medarbejdere involveres jeg i problemstillinger, der spænder bredt og over mange faglige discipliner. Fra boligadministration til U-landsprojekter. Fra reklameaftaler for Landsforeningens medlemsblad til rådgivning af en familie med problemer. Fra demokratiovervejelser til indkøb af et nyt bogføringssystem. Men en stor faglig bredde er ikke noget nyt. Jeg var før mit nuværende job i 9 år i tre forskellige chefstillinger i Dansk Industri. Fra arbejdsmiljø over overenskomster til kurser, lønsystemer og samarbejde. Jeg har også en fortid i Dansk Arbejdsgiverforening og Arbejdsministeriet, hvor jeg har beskæftiget mig med arbejdsmiljø og arbejdsskadeforsikring.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har været ekspert. Som så mange andre medarbejdere i virksomhederne, i den offentlige sektor og i organisationerne. Mit speciale var arbejdsskadeforsikring, Et emne, som jeg har brugt mange år af mit liv på. Jeg var – synes jeg da selv – ganske god til det, og jeg kunne sikkert fint have fortsat i den branche. Jeg kunne være fortsat med at udvikle og forhandle ændringer af arbejdsskadeforsikringssystemet. Jeg kunne være blevet ved med at rådgive og undervise. Måske kunne jeg have skrevet nogle flere bøger og holdt nogle flere foredrag.

Men der manglede noget.

Jeg har altid påtaget mig ansvaret. Fra jeg var helt lille - selv om onde tunger vil hævde, at jeg aldrig har været lille, bare fordi jeg allerede inden gymnasiet var 2 meter høj. Men da jeg var barn, i folkeskolen og senere hen i mit uddannelsesforløb, var jeg den, der tog initiativet. Det ligger naturligt for mig at få ting til at ske og at fortælle andre, hvad de skal gøre. Da jeg samtidigt er utålmodig og lidt stædig, så synes jeg, at det at være leder må være det helt rigtigt. Så kan jeg jo få min vilje.

Men jeg måtte hurtigt sande, at det ikke forholdt sig sådan. Tålmodighed og fleksibilitet lærte jeg ganske hurtigt og på den hårde måde. Jeg indså også hurtigt, at ledelse ikke er noget, man er født til. Det er en faglig disciplin, som skal læres og som man skylder sine omgivelser og ikke mindst sine medarbejdere at mestre, inden man kalder sig leder.

Jeg tror også, jeg fik et andet syn på de ledere, jeg gennem tiden har mødt. Selv om jeg selv har været forholdsvis heldig med at have gode chefer, så er jeg stødt på mange, der er blevet forfremmet til ledere, fordi de har været gode specialister, men som desværre vedbliver med

at være specialister. Mange, der ikke anerkender at ledelse kræver hårdt arbejde, uddannelse, øvelse og ikke mindst en god fornemmelse for de medarbejdere, man leder.

Selv om jeg tror, jeg måske nok blev leder af den forkerte grund, så har jeg ikke fortrudt. Tværtimod. Ledelse er faktisk mere og meget sjovere, end hvis man bare får sin vilje. Det daglige samarbejde med mennesker, der hver på sin måde har et fagligt speciale, som de interesserer sig brændende for, er voldsomt berigende for ens dagligdag.

Og den leder, der altid opfatter sig selv som den klogeste, burde nok forbydes ved lov.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Min vigtigste ledelsesmæssige udfordring for tiden er, at jeg skal medvirke til at ændre en handicaporganisation med 54 års historie til en moderne "servicevirksomhed", hvor kvalitet, service og økonomisk styring er nogle af nøgleordene. Ikke sådan at forstå, at vi skal skabe en markedsorienteret virksomhed, der skal generere overskud for en hver pris, og hvor det alene handler om produktivitet, lønsomhed og afkast. Bestemt ikke.

Men målet er en organisation, der på et sundt økonomisk grundlag løser sine opgaver til gavn for målgruppen med fokus på kvalitet, service og medlemsbehov. Nye projekter skal sættes i søen, men der skal også skabes resultater af de projekter, der tidligere er søsat. Det kræver hårdt arbejde, og det at drive et projekt fra start til en succesfuld afslutning er ikke altid lige så sjovt som at formulere nye projekter. Men det er vi allerede blevet meget bedre til, og vi skal fortsat udvikle os i den retning.

Når man arbejder for at forbedre forholdene for en af de svageste grupper i den danske befolkning, så er der et utal af opgaver at tage fat på. Boligproblemer, manglende ressourcer i den sociale sektor, overvægt, mangel på politiske rettigheder, intet arbejde, ingen uddannelse og pensionens størrelse er bare et lille udsnit af de opgaver, der presser sig på. Og alt er vigtigt. Men når ressourcerne ikke er ubegrænsede, så skal der prioriteres. Noget er vigtigt, og andet må vente.

At skabe et grundlag at foretage de nødvendige prioriteringer på er en væsentlig ledelsesmæssig udfordring, som jeg arbejder med at løse for tiden. Alle vil gerne det hele, men der skal skæres noget væk. Og enighed om eller i hvert tilfælde en accept af, hvad det er der så ikke skal laves, er yderst vigtigt i en organisation, der i høj grad bygger på frivillighed.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Jeg kan godt mærke, at det ligger lige for at falde i hullet.

De konkrete opgaver presser sig på i en travl hverdag. Den står der med krav om stillingtagen til ferieplaner, udarbejdelse af svar på et brev og færdiggørelse af et notat til det næste bestyrelsesmøde. Den langsigtede strategi. Den kan godt vente til i morgen. Og til i morgen. Og til i morgen.

Sådan er min hverdag også. Driftsmæssige opgaver og personalepleje tager rigtigt meget af min tid. Og det er bestemt ikke, fordi de langsigtede planer ikke er der. Det er de, og jeg ved præcis, hvor jeg gerne vil hen. Men tiden og mulighederne til at få planerne konkretiseret, formuleret og ikke mindst kommunikeret er der ikke.

Jeg ved, at jeg ikke er den første, der er tæt på at falde i det store driftshul. Jeg ved også, at jeg kan komme uden om eller i det mindste kravle op igen.

4) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg er ikke kontrolfreak. Jeg tror på, at medarbejdere, der gives et ansvar, også forvalter dette ansvar fornuftigt og hensigtsmæssigt. Faktisk så er det min klare overbevisning, at man ved at give rum til, at den enkelte medarbejder kan udvikle sine egne arbejdsmetoder og finde sine egne løsninger, kan frigive mange positive energier i organisationen.

Dette er imidlertid ikke ensbetydende med, at der ikke skal ledes. Men en ledelse, hvor lederen i detaljer afgør, hvorledes en sag skal håndteres og løses, er ikke farbar i en moderne organisation. Dertil er opgaverne alt for mangfoldige.

Lederens opgave er at skabe et positivt arbejdsklima, at fastlægge og sponsorere arbejdspladsens værdier, at skabe rum for kreativitet, at opmuntre til samarbejde på tværs af faglige specialer, at udstikke de langsigtede linjer og at være klar til at hjælpe, når en medarbejder har brug for støtte. Både når medarbejderen beder om støtte, og når der bare er behov for det.

Tilgængelighed er en vigtig ledelseskvalitet. Tidsmæssigt og mentalt.

5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Jeg lærer hver dag noget.. Småting, som jeg ikke skænker mange tanker, men som alligevel lægger sig som erfaringer, der senere kan hentes frem. Store, krævende begivenheder, der gør, at man efterfølgende skal reflektere længe over den læring, man kunne uddrage af den episode. Alt sammen er med til at bygge en op.

Men hvis jeg skal udpege en enkelt type af aktiviteter, som har betydet meget for mig, så er det de situationer, hvor det har været muligt at spejle sig selv i andres øjne. Når en medarbejder i alt fortrolighed sætter sig ned og evaluerer en situation eller en episode med mig. Og seriøst, åbent og ærligt giver feedback på, hvorledes jeg virker i forskellige situationer, eller hvorledes jeg har håndteret et bestemt forløb.

På det område har jeg været meget heldig. Jeg har mødt mange medarbejdere, der gerne giver chefen seriøs og konstruktiv kritik. Men de ved også, at den bliver modtaget i den ånd, den bliver givet. Det nytter ikke noget at blive sur, gå i forsvarsposition eller affærdige folk, der siger deres mening. Hvis de vel at mærke gør det ordentligt.

4. Værdier og værdibaseret ledelse - Resultat af undersøgelsen

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

Tak til alle, der har deltaget i undersøgelsen.

På baggrund af undersøgelsen kan det konkluderes at værdier og værdibaseret ledelse er udbredt i mange virksomheder. Det er dog primært slået an i ledelsen, mens mange medarbejdere ikke føler noget ejerskab til værdierne og ikke regner dem for noget i deres dagligdag.

Lederne har ejerskabet til værdierne

Undersøgelsen med 225 besvarelser viser, at ejerskabet til værdierne ligger hos lederne. Således har 45% af deltagerne i undersøgelsen peget på, at værdierne er formuleret af ledelsen.

Ledernes ejerskab til værdierne betyder bl.a. at lederne langt bedre kan huske alle værdierne - 66% af lederne mod kun 31% af medarbejderne. Faktisk kan godt hver 4. medarbejder ikke huske værdierne.

Enighed om, at det er vigtigt at have et formuleret værdisæt

Der er generelt stor enighed om, at det er vigtigt at have et formuleret værdisæt på arbejdspladsen. Således mener 60% at det er vigtigt at have formuleret et værdisæt. Herudover peger hver 4. leder på, at det er et godt ledelsesværktøj.

Hver 6. medarbejder er skeptiske overfor motiverne omkring virksomhedens værdier. De mener man primært har formuleret værdier, fordi alle andre har det.

Hver 4. medarbejder mener, at værdierne ikke bruges i det daglige

Der er stor forskel på ledernes og medarbejdernes opfattelse af, hvordan værdierne er integreret i dagligdagen. Således mener godt halvdelen af lederne at værdierne bruges som daglig rettesnor for den enkelte medarbejders beslutninger og at værdierne leves i det daglige. Tilsvarende mener kun omkring hver 3. medarbejder.

Flere end hver 4. medarbejder mener, at værdierne ikke bruges i det daglige. Som en af deltagerne i undersøgelsen udtrykte det: *"Stort set alle steder findes et værdisæt, men jeg har endnu ikke oplevet nogen virksomhed (især ledelsen) efterleve dem!"*

Værdierne betyder meget og mest for lederne!

For lederne er der ingen slinger i valsen - 72% angiver at værdierne betyder meget for dem mod kun 47% af medarbejderne.

Flere end hver 2. medarbejder angiver, at værdierne ikke betyder ret meget eller at de overhovedet ingen betydning har.

For hver 10. deltager i undersøgelsen betød virksomhedens værdier meget for valget af jobbet.

Personlig kommentar

Det er glædeligt at se, at lederne har stor fokus på værdier og værdibaseret ledelse. Jeg mener imidlertid, at undersøgelsen er et kraftigt signal til lederne om, at de skal gøre en indsats for at bringe værdierne helt ud i virksomheden. Det store arbejde ligger i at gøre værdierne vedkommende for den enkelte medarbejder i virksomheden og ikke mindst at leve værdierne i det daglige.

Hent rapporten

Hvis du er interesseret kan du hente rapporten med hovedkonklusionerne på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller downloade den direkte via dette link: http://www.tegkamp.dk/Vaerdier_resultat_illust.pdf

5. Få 2 Berlingske Nyhedsmagasin - uden beregning

Teglkamp & Co har indgået en aftale med Berlingske Nyhedsmagasin og kan tilbyde abonnenterne på vores nyhedsbrev – "Nyhedsbrev om ledelse" levering af 2 numre af Berlingske Nyhedsmagasin på privatadressen. Tilbudet gælder kun i april måned.

Berlingske Nyhedsmagasin henvender sig til Danmarks professionelle: ledere, specialister og rådgivere. Målet er at skabe motivation til at blive mere moderne og indsigtfulde professionelle. Berlingske Nyhedsmagasin udkommer hver fredag og i løbet af sæsonen med en række særnumre. Magasinet bringer hver uge nogle af de bedste cases om ledelse og strategi fra Harvard Business School.

Bestil via www.tegkamp.dk eller direkte på <http://response.questback.com/telkampco/bny/>

6. God morgen – møder!

Få en god start på dagen – start med et inspirationsmøde på arbejdspladsen. Book et inspirerende oplæg af 1½-2 timers varighed. Hvad med:

- Få bedre og mere effektive møder
 - Bliv bedre til at netværke
 - Personlig gennemslagskraft gør livet nemmere
 - At motivere sig selv til forandringer
 - Leadership og management!
 - Få succes med organisationsændringer og fusioner
- eller en af de mange andre muligheder for en god start på dagen.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller bestil materiale på info@tegkamp.dk

7. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Biografchef](#) Nordisk Film A/S

[Finance Manager](#) Danfoss A/S

[Kundeservicechef til Industriens Pension](#) Industriens Pension

[Project Manager](#) BuildDesk International

[Digital Media Manager til ECCOs globale webaktiviteter](#) Ecco Sko A/S

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk