

NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.800

Kære læser!

I dette nummer har vi 2 forskellige indslag omkring pauser på arbejdet. Det ene er en artikel inspireret af den debat Helsingør Kommune satte i gang, da man ville begrænse medarbejdernes kaffepauser. Det andet indslag ligger i naturlig forlængelse af artiklen om pauser. Jeg synes, at det er interessant at høre, hvordan I forholder jer til pauser på arbejde. Derfor håber, jeg, at du vil bidrage tyil denne undersøgelse.

Jeg fik rigtig gode tilbagemeldinger på gå-hjem-mødet i februar måned. Så hvis du ikke kunne komme får du en ny chance den 6. juni. Gå-hjem-mødet tager afsæt i min nye bog: *LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt*.

Vi byder også velkommen til Lars Bennedsen, projektchef i Københavns Kommune, Koncernservice. Lars stiller op til 5 skarpe til en leder i dette nummer.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Ledelse og pauser på arbejdet
2. Ledergruppen – deltag i inspirationsmødet og få bogen
3. Pauser på arbejdet – Ny undersøgelse
4. 5 skarpe til en leder
5. LEDEGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt NY BOG
6. Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen
7. Ledelse med stil – stil med ledelse – en artikel fra Business.dk
8. Teamudvikling og Teambuilding
10. De 5 mest læste artikler i marts måned
11. Lederstillinger

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

1. Ledelse og pauser på arbejdet

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 i 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



Helsingør Kommune trak mange og store overskrifter, da ledelsen for nyligt ville begrænse medarbejdernes kaffepauser til et kvarter om ugen. Fejring af fødselsdage og andre sociale begivenheder i løbet af måneden havde ifølge ledelsen for stort et omfang og gik for meget ud over produktiviteten. Jeg vil benytte den aktuelle anledning til at se på pauser i arbejdet, hvad det er godt for og hvordan vi skal forholde os ledelsesmæssigt til det.

Vi har brug for pauser

Hvad enten vi har fysisk hårdt arbejde eller vi er vidensmedarbejdere og primært bruger vores hoved, så har vi alle i løbet af dagen brug for pauser. Holder vi ikke pauser ved fysisk

hårdt arbejde bliver vi hurtigere nedslidt og i værste fald ryger vi ud af arbejdsmarkedet med store samfundsøkonomiske omkostninger til følge. Også vidensmedarbejdere har brug for pauser i løbet af dagen. Ved manglende pauser risikerer vidensmedarbejdere at køre træt og blive ineffektive og i værste fald gå ned med stress. Så det er indiskutabelt at både krop og hjerne har brug for pauser. De pauser, vi har brug for i løbet af dagen behøver ikke nødvendigvis at være lange eller skemalagte. Langt de fleste arbejdspladser er da også indrettet sådan, at den enkelte medarbejder kan holde en pause, for at hente sig en kop kaffe, ryge en cigaret eller lignende.

De sociale pauser

På de fleste arbejdspladser holdes der også pauser udover de pauser, der er nødvendige for ikke at blive fysisk eller mentalt nedslidt. På nogle arbejdspladser spiser man morgenmad sammen en eller flere gange om måneden, andre har man tradition for at drikke en fredagsøl nogle steder har man tradition for at fejre fødselsdage i afdelingen med at drikke en kop kaffe og spise kage. Alt sammen hører ind under det, jeg vil kalde sociale pauser. Det er pauser, som har et andet formål end at undgå den fysiske og mentale nedslidning. Udover hyggen her og nu, betyder de sociale pauser også, at vi kommer lidt tættere på hinanden, at vi føler en samhørighed, hvilket kan være med til at få samarbejdet til at glide lettere i dagligdagen.

Når pauserne tager overhånd

Problemet er efter min mening ikke, at der holdes pauser på arbejdspladserne. Problemet opstår først, når pauserne tager overhånd. Når anledningerne til pauserne bliver flere og pauserne bliver længere. Når medarbejderne samtidig klager over ikke at have tid nok til arbejdet og når der bliver løst færre opgaver med de samme ressourcer.

Min erfaring er, at alle dybest set gerne vil levere en god arbejdsindsats og at vi som udgangspunkt godt ved, hvornår og hvor meget, det er passende at holde pauser. Når pauserne tager overhånd, har det altid en årsag.

Find årsagen

Når oplevelsen er, at der er en ubalance mellem antallet af pauser og det, der rent faktisk produceres, kan det være fristende at gøre som ledelsen i Helsingør Kommune, nemlig at lave et knivskarpt regelsæt for antallet af pauser, varigheden af pauserne og i hvilken anledning, der må holdes pauser. Men den hurtige løsning er ikke altid den rigtige løsning. Det kan i stedet anbefales, at finde ud af årsagen til at pauserne har grebet om sig til et uacceptabelt niveau. Det kan f.eks. handle om:

- At forventningsafstemningen ikke er klar nok. Hvad forventer ledelsen af medarbejderne?
- At medarbejderne ikke kan se formålet med deres arbejde
- At der har udviklet sig en kultur, hvor det sociale bliver formålet med at gå på arbejdet - ikke det at udføre jobbet
- At der er stærke grupperinger, der fastholder andre i ikke at arbejde så meget.
- At medarbejderne ikke oplever sig værdsatte og derfor tager sagen i egen hånd
- At medarbejder generelt ikke trives med arbejdet.

Der kan være mange andre årsager. I den sidste ende handler det om en ledelse, der har ladet stå til eller som ikke synlig nok i dagligdagen. Når ledelsen har fundet ud af, hvad der er årsagen til, at pausekulturen har udviklet sig i en u hensigtsmæssig retning, er det langt lettere at målrette ledelsesinitiativerne.

Hvad kan ledelsen gøre?

Det kan give lidt ballade at gå ind og ændre noget, som medarbejderne formentlig opfatter som en velerhvervet rettighed. Men det kan give større eller mindre problemer. En vej frem for ledelsen kan være:

1. Start med at finde ud af årsagen til at pauserne har grebet om sig. Løsningen af problemet skal tage afsæt i årsagen.
2. Find ud af, hvad den nuværende pausekultur har af konsekvenser for produktiviteten.
3. Anerkend at medarbejderne vil opleve det som, at noget tages fra dem, når I ændrer kulturen.
4. Vær meget velforberedt i kommunikationen til medarbejderne. Hvorfor er pauserne et problem? Hvad er konsekvenserne for virksomheden? Hvad er det for en pausekultur ledelsen gerne vil have.
5. Kommuniker en klar handlingsplan, der håndterer de dybereliggende årsager til, at pauserne har eskaleret til et uacceptabelt niveau.
6. Involver medarbejderne i arbejdet med at skabe eller fastholde et godt arbejdsklima - også uden brug af mange og lange pauser.

Held og lykke med projektet!

2. Ledergruppen - deltag i inspirationsmøde og få bogen

Vi gentager succesen! Hørte du til en af dem, der ikke kunne komme i februar? Så får du en ny mulighed den 6. juni.

Med afsæt i sin nye bog: *LEDERGRUPPEN - det dynamiske omdrejningspunkt* holder Susanne Teglkamp et oplæg om hvad der karakteriserer de gode ledergrupper og hvordan man kan arbejde med at blive en god ledergruppe.

I forbindelse med mødet vil der blive lejlighed til at diskutere og lade sig inspirere i mindre grupper.

Læs mere og tilmeld dig på www.tegkamp.dk



3. Pauser på arbejdet - Ny undersøgelse

Hvordan har du det med pauser på arbejdspladsen? Skal der være regler for afholdelse af pauser eller skal det være efter behov?. Brug 3-4 minutter på at deltage i undersøgelsen.

Deltag i undersøgelsen via dette link: <http://response.questback.com/tegkampco/pauser/>

4. 5 skarpe til en leder

Lars Bennedsen: Jeg er 36 år og arbejder som projektchef i Banedanmark som leder for 17 interne medarbejdere og ca. 10 ressourcepersoner. Jeg har tidligere arbejdet i Københavns Energi, hvor jeg startede som studentermedhjælp i 1997 (Dengang hed det Københavns Vandforsyning). Jeg har siden arbejdet som geolog med speciale i grundvand og geokemi, som projektleder for anlægsprojekter indenfor vandforsyning, som projektleder for implementering af en projektledelsesmodel og sidst som miljøchef.

Til april starter jeg som projektchef i Københavns Kommune, Koncernservice.

1) Hvorfor blev du leder?

I starten var jeg overbevist om, at jeg skulle være fagekspert indenfor geologi og vandforsyning. Efterhånden begyndte jeg at blive projektleder for forskellige projekter og fattede interesse for projektledelsen. Jeg var i den sammenhæng igennem et karriereafklaringsforløb i forbindelse med Københavns Energis talentprogram, der blev afprøvet for første gang i 2004. Resultatet blev, at jeg fortsatte med projektledelsen og fik en spirende interesse for ledelse. Jeg var så heldig at få lov til at stå for implementeringen af en projektledelsesmodel, hvilket var et enormt spændende organisationsprojekt over flere år. Jeg begyndte at opdage, at det i høj grad var projektledernes ledelsesmæssige evner, der afgjorde resultaterne i projekterne.



Det var et område, der skulle udforskes, hvilket resulterede i, at jeg søgte – og fik – et "rigtigt" lederjob. Det har jeg aldrig fortrudt. Jeg plejer at sige, at mennesker er sjovere end sten.

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

Jeg er af den holdning, at man selv er ansvarlig for egen læring. Læring sker hele tiden, om end den kan boostes kraftigt at et velplaceret kursus. Jeg har været så heldig at have fået mange tilbud om kurser, herunder en PPL projektledercertificering, et lederudviklingsforløb hos Mannaz, Banedanmarks Learning Lab for ledere samt en række kortere kurser. Ledelse interesserer mig rigtig meget, så jeg suger ny inspiration til mig som en

svamp. Jeg har efterhånden også udviklet et stort netværk, som jeg bruger flittigt for at få inspiration til mit arbejde.

En leders vigtigste redskab er ens egen personlighed. Det er igennem den, at man fremstår troværdigt. Jeg tror derfor ikke på, at jeg kan være en grundlæggende anderledes leder, end jeg er, men jeg prøver løbende være opmærksom på mine udviklingsområde og afsøge mine "blind spots". Det er i den sammenhæng vigtigt at udfordre mig selv og komme ud over min komfortzone, så jeg løbende bliver bedre til at takle vanskelige situationer konstruktivt.

3) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

En af de situationer, der umiddelbart falder mig svært er håndteringen af medarbejdere, der ikke performer. Jeg har to gange gennemført strukturerede udviklingsforløb, og det har været meget lærerigt for mig. Jeg er blevet væsentlig mere tryk ved de "vanskelige samtaler", og det har været god træning i at levere svære budskaber på en klar og direkte men også empatiske måde. I begge tilfælde er medarbejderne begyndt at performe så meget bedre, at de har kunnet beholde deres job. I det seneste tilfælde har medarbejderen endda takket mig for min indsats.

Jeg tror på, at der er bedst at tage tyren ved hornene og reagere på manglende performance. Ofte ved folk godt inderst inde, hvis de ikke leverer varen, og de trives derfor ikke med deres arbejde. Samtidig er det en uholdbar situation, både for virksomheden og kollegerne. Derfor gør man sig selv og virksomheden en tjeneste ved hurtigt at tage fat på problemet.

4) Hvordan håndterer du stress?

Mine tre råd i forhold til stress er:

Deleger opgaver, særligt de administrative

Lad dig selv holde fri, når du har fri – hver dag!

Find nogle gode metoder til stresshåndtering

Lad mig starte med det sidste. Et højt arbejdspress er et grundvilkår for ledere i dag, uanset hvor god man er til at delegere. Det er derfor af afgørende betydning, at man finder metoder til håndtering af stress.

Jeg har tidligere dyrket en del fitness, men det er der ikke så meget tid til, nu hvor vi har fået barn og hus. Til gengæld slapper jeg rigtig godt af i haven og nyder tiden med min familie.

Derudover bruger af ofte meditation, hvor man slapper kroppen af og tømmer hovedet for tanker. Det er meget effektivt, og jeg har brugt det i mange år. Det kræver en smule træning, men det er rigtig godt givet ud. I starten brugte jeg et meditationsbånd (dengang man stadig brugte kassettebånd), men nu kan jeg sagtens klare mig uden.

Med hensyn til at lade sig selv holde fri, har jeg nok altid været god til dette. På mit seneste job, har det dog i perioder været svært. Det er ikke altid, man selv er herre over, om man går og tænker på arbejdet. Her har jeg i perioder måttet bruge meditationen som middel. Hvis man over længere tid bliver udsat for større pres, end man trives med, kan man i øvrigt også overveje at skifte job.

Jeg gør meget ud af at delegere de administrative opgaver, så der er tid til ledelsen af medarbejderne. Samtidig falder jeg sjældent i den fælde, at jeg selv sagsbehandler. Men har jo netop medarbejderne til denne opgave. En udfordring i den forbindelse er at sikre sig de nødvendige ressourcer i afdelingen. Her har jeg fokus på resourceplanlægning og prioritering af opgaver. Det får man jo tid til, når man delegerer.

En sidste men vigtig pointe er at acceptere, at man ikke kan levere et bedre produkt, end rammerne tillader - og rammerne er sjældent perfekte.

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

Rådet vil nok afhænge af, hvem jeg skal rådgive. Vi har alle forskellige styrker og udviklingsområder.

Generelt ser jeg det som vigtigt, at man fremstår troværdigt og leder med udgangspunkt i ens egen personlighed. Man er jo netop valgt til leder, fordi man er den, man er. Selvfølgelig skal man være meget opmærksom på at udvikle sine svage sider. Man skal bare ikke glemme de stærke.

Derudover er det vigtigt at rammesætte både ens egen indsats og afdelingen, man er leder for. Jeg er selv ikke særlig struktureret af natur, men jeg gør meget ud af at etablere de nødvendige strukturer omkring delegering, rammer, mål, organisering, møderækker, styringstavle, huskelister osv. for afdelingen. Det er en tidsmæssig investering med et meget stort afkast. Og frem for alt: Deleger så mange som muligt af de administrative opgaver! Der er mange ledere, der drukner i dem.

Et andet godt råd er at opsøge noget struktureret ledelsestræning. Det er meget givende og kan redde en fra en række af de faldgruber, der er for nye ledere, og sikre en god start på ledelsesopgaven. Hvis ikke virksomheden tilbyder det, kan man selv søge efter netværk, litteratur eller mentorer til at støtte en i starten. Opsøg eventuelt sparring med nogle af de erfarne ledere i virksomheden.

5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt

– NY BOG af Susanne Teglkamp

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 managementbøger.

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

6. Udvikling af ledermøderne

½-dags seminar for ledergruppen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

7. Ledelse med stil – stil med ledelse

Af: Vibeke Skytte, Lederne

Bragt i Business.dk Søndag den 25. marts 2012

Uanset ledelsesstil og -filosofi kan der opstå konflikter mellem leder og medarbejdere, hvis kommunikationen er dårlig, og de gensidige forventninger ikke er blevet afstemt.

For et par uger siden læste jeg en meget interessant artikel i Kristelig Dagblad omkring positiv psykologi og anerkendende ledelse, som vinder mere og mere indpas i erhvervslivet. I artiklen peges der på, at anvendes værktøjerne forkert, kan fokuseringen på muligheder frem for problemer ende som censur af kritiske medarbejdere, og derfor skal man som virksomhed være meget bevidst om, hvad man gør, når man indfører nye ledelsesstile som overordnet ledelsesfilosofi.

Jeg er ganske enig i betragtningerne. Det er spændende, at virksomheder arbejder mere og mere med forskellige ledelsesstile, som har den anerkendende og åbne tilgang. Det er blandt andet interessant at høre om erfaringer med "frisættende ledelse", hvor medarbejderne har stor medindflydelse på beslutninger, der har indflydelse på deres hverdag og opgaveløsning – det indebærer således også muligheden for at debattere kritiske punkter. Umiddelbart lyder dét som den optimale situation for alle, men måske er teorien ikke altid lige let at praktisere.

Den omvendte udfordring Artiklen fik mig til at tænke på den omvendte problemstilling, hvor ledelsen ikke har fokus på en bestemt anerkendende ledelsesstil, men i stedet agerer situationsbestemt. Her kan man som leder få den udfordring at have en medarbejder, som er stor tilhænger af en bestemt teori og brænder så meget for denne, at hun oplever, at lederen ikke anerkender og udnytter hendes kompetencer optimalt. Uenigheden risikerer at bryde ud i lys

lue, når lederen eksempelvis udtrykker ønske om, at medarbejderen skal have nye arbejdsopgaver – opgaver, som medarbejderen måske selv mener er hæmmende for hendes personlige udvikling. I sådan en situation kan det blive rigtig svært at have en konstruktiv dialog og fortsat arbejde i samme retning.

Virksomhedens behov afgørende

En af mine bekendte, som er leder for en mindre medarbejdergruppe på en klinik, fortalte mig for nylig om netop denne problemstilling. Hun havde holdt et møde med én af sine medarbejdere for at få ham – en yngre mand – til at forstå, at han i en periode var nødt til at fokusere mere på patientbehandlinger og mindre på andre aktiviteter. Medarbejderen var meget utilfreds med prioriteringen, idet han mente, at hans kompetencer burde bruges anderledes. Min bekendt gav udtryk for, at det var én af de situationer, hvor hun havde taget sit lederjob op til overvejelse. Det kunne, mente hun, ganske enkelt ikke være rigtigt, at hun som leder ikke kunne tage en god, ærlig og konstruktiv snak med en medarbejder for sammen at få koordineret og prioriteret arbejdsopgaver og retning, uden at det skulle ende med, at medarbejderen følte sig stødt, misforstået og dårligt behandlet.

Min bekendt havde også ind imellem den oplevelse, at både den førnævnte medarbejder og flere af hans kolleger i stigende grad havde deres egen dagsorden og ønsker til at arbejde med forskellige områder, som bestemt ikke altid passede i overensstemmelse med de behov, der ifølge lederens vurdering rent faktisk var. Hun inviterede derfor medarbejderen til en opfølgningssamtale, hvor hun præciserede, hvordan hun ønskede, at opgaverne skulle prioriteres og løses. Hendes pointe over for medarbejderen var, at jobindhold skabes ud fra virksomhedens behov og ikke ud fra medarbejderens behov. Og som medarbejder må man kunne tåle, at der ind i mellem skal ske justeringer.

Taler forbi hinanden

Helt konkret tror jeg, at rigtig mange misforståelser og konflikter opstår, fordi leder og medarbejder taler forbi hinanden, og de har meget forskellige tilgange og forventninger til ledelse og nærmeste leder. Og til tider er der måske alt for lidt selvindsigt og realisme hos den enkelte. Som leder skal man altid kommunikere tingene på en ordentlig og konstruktiv måde, ingen tvivl om det, og godt samarbejde fordrer gensidig tillid og respekt. Omvendt må medarbejdere heller ikke være så snæversynede, at de nægter at se sandheden i øjnene. Hverdagen skal fungere for alle, og der skal være plads til en konstruktiv dialog, både fra og til medarbejdere og ledere og omvendt, og der skal være tryghed og tillid til hinanden. Om det så passer ind i en bestemt ledelsesstil, må være op til den enkelte at afgøre, men det står ikke til diskussion, at både leder og medarbejder skal yde en indsats for at få tingene til at fungere. Vi skal alle kunne rumme hinanden og udvise respekt – ledelsesfilosofi eller ej. Ellers må man overveje, om man er på rette hylde.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.tegkamp.dk eller på www.business.dk

8. Teamudvikling og Teambuilding

- få inspiration til at arbejde med det selv

Teamudvikling og Teambuilding er andet end "kanindræberkurser" og at gå ud og bowle med afdelingen. Det er en løbende proces, der handler om at udvikle de enkelte teamdeltagere og teamet, så det hele fungerer bedst muligt. Det kan være hårdt arbejde for teamets leder, men

når det virker, kan det skabe en arbejdsglæde og en synergieffekt, som gør, at teamet yder langt ud over 'antallet af teammedlemmer'.

Få inspiration til at få det bedste ud af et team og til selv at arbejde med et teams udvikling og med teambuilding.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

9. De 5 meste læste artikler i marts måned 2012

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

- [1\) Hvorfor nogle fusioner lykkes](#)
- [2\) Djævlens advokat til Michael Lindberg om MBA på en dag](#)
- [3\) Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves](#)
- [4\) Undersøgelse af lederes vilkår](#)
- [5\) Undersøgelse om fusioner](#)

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

10. Opstående 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!