

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2019

16. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Hvordan forebygger man stress på arbejdspladsen?
- 1:1 få en personlig sparrings- og udviklingspartner
- Vil du skifte job?
- Kald en skov for en skov!!
- Mere tid til ledelse?
- Om gode og dårlige chefer
- Guld fra arkivet – Chefen er den største negative motivationsfaktor
- De 5 mest læste artikler i forrige måned

Hvis du ønsker nyhedsbrevet og ikke får det i dag kan du **tilmelde** dig på <https://response.questback.com/teglkampco/nyhedsbrev2/>

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

Hvordan forebygger man stress på arbejdspladsen?

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



Vi kan ligeså godt vænne os til det – indbakken bliver aldrig tom! Det kan man jo godt gå hen og blive stresset af. Men man kan også lade være! Der er rigtig meget, man kan gøre forebyggende på arbejdspladsen.

For det første kan vi starte med at tale om, hvad det er, vi forventer af hinanden. Her har ledelsen et særligt ansvar for at udmelde klare og rimelige forventninger til hvad, hvornår, hvor meget og i hvilken kvalitet, man forventer at medarbejderne leverer.

Ledelsen kan hjælpe med nogle klare prioriteringer. Det kan give stress, når medarbejderen oplever, at arbejdet er uendeligt og ikke har overblikket over, hvad der er mest vigtigt at få lavet. Så forsøger man at lave det hele for ikke at risikere noget.

Ledelsen kan sige højt og ofte, at det er forventeligt, at man ikke kan have et ryddet skrivebord, når man går hjem. Den enkelte må arbejde på at rumme, at "indbakken ofte ikke er tom", når man går hjem.

Man kan arbejde på at indføre nogle fornuftige arbejdsrutiner, f.eks. ikke at læse og besvare mails løbende, men kun 2-3 gange i løbet af dagen. På den måde bliver man ikke forstyrret så mange gange i løbet af dagen og får derved mulighed for at arbejde mere effektivt.



Den enkelte kan undlade bevidstløst at sende mails med cc til gud og hver mand og i stedet gøre sig mere umage i forhold til, hvem man sender mails til. Det vil begrænse antallet af mails betragteligt og dermed også mindske en potentiel stresskilde.

Ledere bør have et godt og nært kendskab til den enkelte medarbejder, så lederen kan opfange, hvornår en medarbejder er på vej ud i noget, der kunne ende med stress.

Hvad kan den enkelte gøre?

Arbejdspladsen har ansvaret for at skabe nogle ordentlige arbejdsforhold, men vi kommer vi ikke udenom, at vi hver især har et ansvar for at sige til og fra. Ledergruppen bør kommunikere, hvor virksomhedens ansvar går til og hvor den enkeltes ansvar begynder.

Ledergruppen kan med rette forvente, at vi hver især kender signalerne, når vi er på vej ud i noget, der kunne ende med stress. Når de første tegn dukker op, skal vi søge ind til årsagen og forsøge at gøre noget ved det. Vi kan ændre langt mere end vi selv tror.

Ledergruppen kan også forvente, at den enkelte indretter sig i livet, så der er en passende balance – og i hvert tilfælde at en eventuel ubalance ikke influerer på arbejdsevnen og indsatsen. Men den balance har mange svært ved at finde. Nogen gange vil vi for meget og glemmer, at vi også selv har et ansvar for at prioritere.

Hvad kan ledergruppen gøre?

Ledergruppen har et særligt ansvar for at tilrettelægge arbejdet og arbejdsprocesserne på en sådan måde, at i vides muligt omfang ikke fremkalder stress. Jeg kan anbefale ledergruppen følgende:

1. Sørg for at være klædt på til at tale om stress, der vil nemlig være rigtig mange af medarbejderne, som gennem deres fagforening er klædt ret godt på. Få en arbejdsmiljøkonsulent til at komme og holde et oplæg i ledergruppen, hvis ikke en fra ledergruppen kan bruge tid på at sætte sig ind i stoffet.
2. Fastlæg, hvordan man som ledelse vil håndtere stresstemaet i virksomheden. Hvordan vil man forebygge og hvad vil man tilbyde af hjælp til medarbejdere, der er ramt af stress.
3. Hvis ikke man allerede har en arbejdsmiljøgruppe, kan det godt svare sig at nedsætte en – særligt hvis man har mange tilfælde af stressrelaterede sygdommelinger. Samarbejd med arbejdsmiljøgruppen om at finde løsninger og forebyggende foranstaltninger.
4. Aftal en ledelsesmæssig procedure for håndtering af stresssygemeldinger. Find ud af hvad der ligger bag stresssygemeldingerne. Undersøg i en dialog med de ramte medarbejdere, hvad der er årsagen til deres stress? Ligger årsagen i virksomheden eller uden for virksomheden?
5. Brug hinanden i ledergruppen, når der kommer spørgsmål op om stress. Del erfaringer og støt hinanden i håndteringen.

6. Kommuniker den aftalte ledelsespraksis omkring stress. Medarbejderne skal kende ledelsens holdninger og hvordan de kan regne med at stress vil blive håndteret ledelsesmæssigt. Kommuniker også ledelsens forventninger til medarbejderne og hvordan man forventer, at de håndterer stress eller begyndende tegn på stress.

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun sidder i bestyrelsen for Tænk tanken Atlantsammen slutningen og er ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

1:1 – Få en personlig sparrings- og udviklingspartner

Forandringer, ny organisation, nye ledelseskollegaer, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?

Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.



Læs mere her: https://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf

Vil du skifte job??

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>

Kald en skovl for en skovl!

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



Kommunikation er et af vores vigtigste redskaber i ledelsesudøvelsen og alligevel er det ofte her, vi træder i spinatbedet. For der er mange snubletråde, når vi taler kommunikation og det paradoksale er, at vi ofte selv har sat snubletrådene op.

En af snubletrådene er tendensen til at krybe uden om, hvis man skal levere et vanskeligt budskab, som man forventer vil skabe modstand eller vrede hos modtagerne. Det værste man kan gøre er at pakke et kedeligt budskab ind i forsøget på at få det til at glide bedre ned. Enten gennemskuer folk, at man forsøger at manipulere dem til ikke at blive vrede – og ja, så bliver de netop vrede. Der kan også ske det, at medarbejderne simpelthen ikke forstår budskabet eller forstår det meget forskelligt og derved agerer meget forskelligt på det.

At skulle opsige en medarbejder er et klassisk eksempel på et budskab, som de fleste synes er svært at levere. Jeg har opleveret ledere, der har kartet så meget rundt i det og brugt meget taletid på at fortælle, hvor ked af det, de selv er og hvor svært det er for dem at skulle sige medarbejderen op. Og der sker netop det, som lederen gerne ville undgå, at medarbejderen, der skal afskediges, bliver meget vred og opbragt.

Det er ikke sikkert, at man kan undgå vreden og der skal også være plads til følelser i situationen – altså medarbejderens følelser. Det er min erfaring, at man kommer bedst ud af situationen, hvis man kommunikerer professionelt og direkte i stil med: Du er blevet indkaldt til dette møde, fordi jeg er nødt til at afskedige dig. Baggrunden herfor er at osv. Her kalder vi en skovl for en skovl og en spade for en spade. Medarbejderen har brug for et kort og klart budskab, fordi de oftest ikke hører så meget efter ordene: 'afskedige dig'. Det sidste medarbejderen har brug for i den situation er dine følelser og væven rundt.



Næste gang du skal kommunikere et vanskeligt budskab, så brugt lidt ekstra krudt på at få formuleret det på en ordentlig, saglig og professionel måde med plads til at modtageren kan tage budskabet ind og forstå det. Prøv budskabet af på en fortrolig. Sig det højt for dig selv. Det hjælper og støtter dig i at kalde en skovl for en skovl og ikke kommunikere som en spade ;-)

Og for lige at runde af, så kunne det måske være relevant for dig at reflektere over følgende spørgsmål:

- Har du selv oplevet, at din chef snakkede uden om eller forsøgte at pynte på det ubehagelige budskab? Hvordan var det?
- Går du selv rundt om den varme grød eller kalder du en skovl for en skovl, når du skal kommunikere et vanskeligt budskab? Hvordan lykkes du med din strategi?

Indlægget har været bragt i 'Søndagsråd' her i foråret. Du kan fra august måned hver søndag få et gratis råd direkte i din mailbakke. Tilmeld dig her:

<https://response.questback.com/teglkampco/goderaad>

væsentlig mere i løn, spændende opgaver og ofte også en forfremmelse, så handler det om, at han har en rigtig god chef. Og som han siger af bitter erfaring: "Gode chefer hænger altså ikke på træerne". Hans chef giver ham plads, gode opgaver og stor tillid. Hans chef udviser oprigtig interesse for ham og giver ham vilkår, så han trives i jobbet.



Man siger jo ofte, at folk lader sig ansætte på grund af jobindholdet og forlader det igen på grund af chefen. Men dette eksempel fra det virkelige liv understreger, at god ledelse er et helt centralt fastholdelsesparameter.

Derfor glem alle mulige fantasifulde fastholdelsespakker. Måske skal vi bare fokusere på god ledelse som en af de helt centrale fastholdelsespakker?

Dårlig chef 2

"Det eneste, der holder mig oppe lige nu, er tanken om, at jeg skal på ferie lige om lidt," fortalte en leder forleden. Det lyder jo ikke godt i mine ører. Problemet for hans vedkommende er ikke, at han har travlt og meget arbejde. Det, der stresser ham, er en dårlig chef, der blander sig, kritiserer og træffer beslutninger hen over hovedet på ham. Han har forgæves forsøgt at tale med chefen om det. Men det blev relationen til chefen bare værre af.

Jeg har kun hørt den ene side af sagen. Men det ændrer ikke ved, at hvis man primært glæder sig til ferien, fordi man er fri for chefen, så er man på et galt spor. Lur mig og ikke chefen 'kommer med på ferien' – forstået på den måde, at det er svært at slippe tanken om, at man skal tilbage igen. Man kan ende med at komme tilbage til arbejdet i dårligere arbejdsform end da man tog på ferie.

Mit råd er, at hvis arbejdet alligevel kommer til at fylde i ferien, så brug de første dage på at gøre dig klart, hvad du vil i fremtiden og læg en strategi for, hvordan du kan arbejde med det efter ferien. En plan kan måske give dig noget ro i resten af ferien.

#TeglkampOmLedelse – følg hashtagget, hvis du gerne vil sikre dig mine indlæg kommer i dit LinkedIn feed.

Dårlig chef 3

Jeg har stadig sommerferie og nyder det. Jeg er i den heldige situation, at jeg glæder mig til at starte på arbejdet igen efter sommerferien. Det får mig til at tænke på mit allerførste job efter endt uddannelse for snart mange år siden. Der glædede jeg mig også til at starte, men sikken en skuffelse! Det viste sig, at jobbet var et helt andet, end jeg var blevet fortalt til ansættelsessamtalen – og det var ikke til gode side. Tværtimod blev jeg koblet til en afdelingsleder, som havde stabler af dokumenter, sager og mapper fra gulv til loft. Og jeg overdriver ikke. Jeg fik så til opgave at rydde 'lidt' op i det og sætte system i sagerne. Det blev min korteste ansættelse i et job. Det var heldigvis let at få job den gang så efter mindre end 3 måneder kunne jeg starte i et nyt spændende job.

I dag har jeg været selvstændig i mere end 17 år og står selv 100% til ansvar for, om jeg trives i jobbet. Og det gør jeg så heldigvis stadigvæk. Jeg har jo en god chef ;-)
Jeg håber også, at du glæder dig til at starte på arbejdet efter sommerferien. Ellers gør noget ved det!

God sommer!

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 med rang af oberstløjtnant 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 er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere ledelsesbøger. Se mere på www.teglkamp.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.

Chefen er den største negative motivationsfaktor

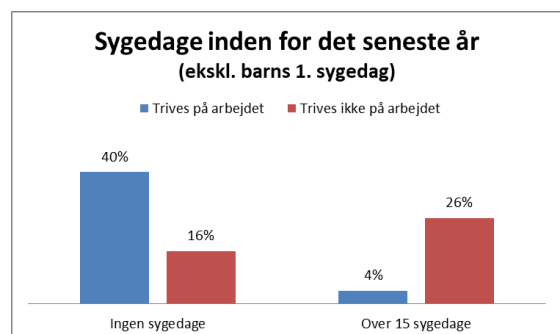
Af: Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.teglkamp.dk



Går du glad på arbejdet de fleste dage, så har du formentlig både interessante opgaver, indflydelse på dit arbejde, kompetencer til at løse dine opgaver og gode kollegaer. Men trives du ikke på arbejdet, så er det højst sandsynligt fordi, du har en dårlig chef og for mange opgaver. Det er et af de overordnede resultater af den undersøgelse om sammenhængen mellem trivsel på arbejdspladsen, sygefravær og ønske om jobskifte, jeg gennemførte december måned 2017.

Knap 1.000 har deltaget i undersøgelsen og har bidraget med deres erfaringer og personlige historier.

Af helt overordnede konklusioner kan fremhæves følgende:



Chefen er den største negative motivationsfaktor

Vi kan have nok så gode opgaver, men hvis vi har en dårlig chef, så kan det være svært at holde fast i motivationen. Knap halvdelen af de medarbejdere som ikke trives på arbejdspladsen, har angivet chefen som en af de væsentligste årsager.

For meget og for meget fordærver alt

Ubalance mellem mængden af arbejdsopgaver og tiden til rådighed er næst efter en dårlig chef, det som flest i undersøgelsen peger på som årsag til, at de mistrives. Det er hverken godt at have for meget eller for lidt at lave. Det går ud over trivslen og kan føre til stress og sygemeldinger. Ubalancen peger i den sidste ende tilbage på lederen og er som oftest et udtryk for dårlig ledelse.

Manglende trivsel betyder flere sygedage

Medarbejdere der trives har langt færre sygedage end medarbejdere, der mistrives på arbejdspladsen. Hver 4. medarbejder der mistrives har haft over 15 sygedage det seneste år. Tilsvarende har kun knapt hver 20. medarbejder, der trives har over 15 sygedage det seneste år.

Vi vil væk fra de dårlige arbejdspladser

Dårlig trivsel på arbejdspladsen øger trangen til at søge væk. 8 ud af 10 medarbejdere, der ikke trives på arbejdet er aktivt jobsøgende. Men et nyt job hænger ikke nødvendigvis på træerne, hvilket betyder at nogle virksomheder er befolket med et større antal medarbejdere, der sandsynligvis bruger alle deres kræfter på at komme væk og ikke på virksomheden. Det koster på bundlinjen.

Sådan får du glade medarbejdere

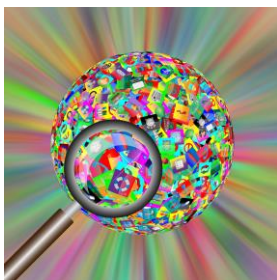
Det er ikke raketvidenskab at skabe trivsel på arbejdspladsen og glade medarbejdere. Det allervigtigste er at sørge for at medarbejderne har interessante opgaver, at de har rimelig stor indflydelse på løsningen af egne opgaver og at de føler sig godt klædt på til at løse opgaverne. Derudover er det også vigtigt at skabe et miljø, hvor samarbejdet mellem kollegaer fremmes. Man kan sige at det er klassiske opgaver i forhold til at bedrive ledelse.

Det er jo helt indlysende, at det kan svare sig at arbejde med trivsel på arbejdspladsen – både rent menneskeligt men altså også i forhold til bundlinjen i den enkelte virksomhed og i sidste ende i forhold til samfundsøkonomien.

Du kan hente hele undersøgelsen her: <https://teglkamp.dk/Trivselsrapport.pdf>

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 juli måned 2019:

- 1) 3 gode ledelsesråd
- 2) De første 100 dage
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Når chefen bedriver management by fear
- 5) Hvordan laver man en god undersøgelse



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

Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.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.tegkamp.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.