

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

1. Chefen er den største negative motivationsfaktor
2. Hvad skaber trivsel på jeres arbejdsplads?
3. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
4. Du skal sige røv – og andre korte refleksioner
5. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde
6. Skal du rykke på karrieren i 2018?
7. Guld fra arkivet – Konflikt for konfliktens skyld eller for samarbejdet?
8. De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

1. 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.

Knapt 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. Knapt 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.

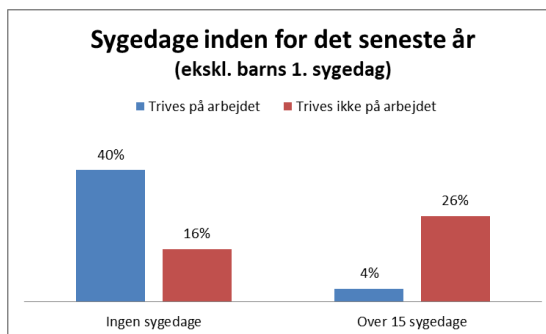
Det er jo helt indlysende, at det kan svare sig at arbejde med trivsel på arbejdspladsen – både rent menneskeligt men altså også i forhold til bundlinjen i den enkelte virksomhed og i sidste ende i forhold til samfundsøkonomien.

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

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.teglkamp.dk



2. Hvad skaber trivsel på jeres arbejdsplads?

- Lav en anderledes trivselsundersøgelse

Alt for mange trivselsundersøgelser fokuserer ensidigt på at afdække alt det, der ikke fungerer. Det er vigtigt, men kommer nogle gange til at overskygge alt det, der virker og er med til at skabe god trivsel.

Teglkamp & Co har udviklet en involverende proces der afdækker både det, der skaber trivsel og det der skaber mistrivsel.

Læs mere her: https://teglkamp.dk/Trivsel_paa_arbejdspladsen.pdf

3. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: http://www.teglkamp.dk/12_12_moede.pdf

4. Du skal sige røv ... - og andre korte refleksioner

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

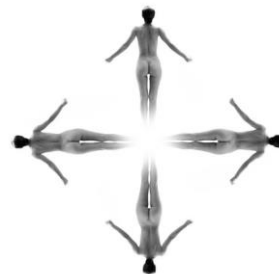
Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg. Nedenfor får du et par smagsprøver:

Du skal sige røv – et lille kommunikationstrick



”Du skal sige røv, så griner folk. Så skal du give dem budskabet. Og når de så er lige ved at kede sig, skal du sige røv igen. Så vil de elske dig.” Det er desværre ikke mig, der har fundet på det. Det er citat fra arkitekt og revyforfatter Poul Henningsen (1894-1967). Citatet hænger på min opslagstavle og er om end endnu mere relevant i dag end i forrige århundrede, hvor han sagde det.

Det er en meget rammende måde at beskrive formidling på. Essensen er, at vi skal fange vores tilhørers opmærksomhed, inden vi leverer budskabet. Hvis budskabet bliver for langt og her taler vi om ikke meget mere end 7-8 minutter, så skal vi igen lave en form for forstyrrelse hos modtagerne – en forstyrrelse, der gerne fremkalder smil, følelser eller involvering, så har vi deres opmærksomhed igen. Det er fint hvis vi runder vores indlæg af med noget der igen kan fremkalde et smil eller en god følelse. Det er det de gode kommunikatører kan.



Prøv at tjekke det af næste gang, du er til et møde. Du vil sikkert erfare, at der er langt mellem snapsene.

Prøv selv at indlede med et 'Røv' eller noget der ligner og se om det virker.

Skal vi have mere nærvær i relationerne i 2018?

Kommer du til at reducere samværet med din bedste ven i 2018? Jeg mener ikke din mand, kone, kæreste eller gamle skolekammerat - men din smartphone. Vi hører om de digitale indfødte - at unge under 20 år nærmest er vokset sammen med deres smartphone og at de lever online 24-7. De ældre generationer er nu også godt med. Deres bedste ven er altid med til møder, samtaler og på toilettet. Den ligger der på bordet blander sig med sine små lyde og vrikker lidt med 'numsen', når den vil have din opmærksomhed.

Men jeg tror, vi kommer til at se en ændring i 2018. Jeg møder flere og flere ledere, der rent faktisk holder deres bedste ven ud i strakt arm. De har f.eks. fjernet mail ikonet fra den, så de ikke hele tiden kan se alle de indkomne mails. Flere og flere 'lukker munden' på deres bedste ven, når de er til møder og i øvrigt gerne vil være nærværende. Jeg tror, at 2018 bliver et vendepunkt, hvor nærvær og ansigt til ansigt relationer får en renæssance.

Hermed vil jeg ønske jer alle et rigtigt godt nytår og takke for alle jeres bidrag i 2017.

Skal chefen holde den moralske fane højt?

Forleden overhørte jeg en samtale, der gjorde indtryk på mig. 4 mennesker fra samme firma - 3 yngre medarbejdere og en chef - var på forretningsrejse sammen. En af medarbejderne fortalte, at hun ikke betalte DR licens. Hun havde regnet lidt på det og selvom hun skulle blive taget og få en bøde, så var der stadig overskud på at lade være. Alle i selskabet griner.

For mig var der flere tankevækkende aspekter. Helt overordnet kan samtalen ses som et billede på udfordringen i samfundets sammenhængskraft, når en gruppe almindelige gennemsnitsdanskere taler åbent om, at undgå at bidrage til det fællesskab, som de er en del af og på forskellige leder nyder godt af.

Derudover konstaterede jeg, at chefen også grinte og ikke forholdt sig til medarbejderens fortælling om kalkuleret snyd. En leder påvirker virksomhedskulturen gennem sin adfærd, handlinger og undladelser. Når chefen stiltiende accepterer medarbejderens glade fortælling om snyd, ja endog griner ad den, så sanktionerer han, at det er OK at snyde - i dag det offentlige - i morgen måske i firmaet?

Tænker du: Herregud ikke andet! Bør chefen ikke tydeligt undsige snyd - også selvom det 'bare' er snyd overfor det offentlige? Hvad mener du?

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 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

5. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde

Har I glemt, hvordan det var at være mellemleder? Eller har I bare et ønske om at gøre det bedre? Så sæt et par timer af til et inspirationsmøde om ledelse af ledere.

I kan gøre en række helt konkrete ting, der kan spille jeres mellemledere bedre. I kan samtidig også øge deres arbejdsglæde og deres robusthed. Var det noget at bruge et par timer på?



Kontakt for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk

6. Skal du rykke på karrieren i 2018?



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>

7. 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.

Konflikt for konfliktens skyld eller for samarbejdets skyld?

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

Jeg mødte for nyligt en leder, der sagde, at der ikke var noget som et rask skænderi i ledergruppen. Hun mente, at det var befriende og at luften føltes så rensset bagefter. Nu havde jeg også lejlighed til at snakke med de andre i ledergruppen. Og de sad med en noget anden oplevelse. De følte sig ofte overfusede og oplevede aldeles ikke luften som rensset.

Min erfaring er, at skænderi sjældent bringer nogen et godt sted hen. At skændes handler oftest om at komme af med sine egne frustrationer og/eller aggressioner. I de fleste skænderier lytter man ikke og forholder sig ikke til den andens synspunkter for formålet er ikke at nå til enighed med at vinde slaget.

Gå ikke udenom konflikterne

Så ødelæggende skænderier kan være for samarbejdet i en ledergruppe ligeså livgivende kan konflikterne være, hvis de ellers håndteres ordentligt. Desværre ser jeg, at man i mange ledergrupper er bange for at tage konflikterne op. Man går rundt om den varme grød, bliver utilfredse med hinanden og snakker i krogene. Hvad der i starten kun var en mindre uoverensstemmelse kan med tiden vokse sig til en dyb konflikt, der nærmest kan splitte en ledergruppe, hvis den ikke blive taget op i lyset og håndteret.



Man må godt være uenige i en ledergruppe. Det kan faktisk nogen gange være en forudsætning for at flytte sig og skabe noget nyt. Men skal der komme noget godt og konstruktivt ud af uenigheden, handler det i høj grad om, hvordan man håndterer uenigheden. Hvis man i "kampens hede" kommer til at agere uhensigtsmæssigt – vi er jo kun mennesker – så er det rigtig vigtigt, at man efterfølgende tager ansvar for egne handlinger og rydder op. Får man ikke ryddet op, så vil det ligge og boble under overfladen i det fremtidige samarbejde.

Sæt konflikthåndtering på dagsordenen

Når mange undgår at tage konflikterne op, handler det ofte om, at man er bange for de andres reaktioner og for, hvad det kan føre med sig, hvis konflikten bringes frem i det åbne. Usikkerhed på, hvordan sagen skal gribes an, afholder også mange fra at tage et konfliktfyldt emne op.

I kan gøre det meget lettere for jer selv i ledergruppen ved at tage konflikthåndtering op som tema, når der er fred og ingen fare. Beslut jer for, at konflikter ikke er noget der dysses ned, men at alle har ret og pligt til at bringe dem frem i det åbne. Aftal hvad I anser som god takt og tone hos jer, når der opstår konflikter og hvilke forventninger I har til hinanden i forhold til håndteringen.

Grundlæggende spilleregler for konflikthåndtering

Der er en række grundlæggende spilleregler, hvis man vil en god konflikthåndtering i ledergruppen. De helt basale spilleregler er:

- 1) Gå efter bolden – ikke efter manden. Det betyder, at man holder sig til sagen og ikke angriber hinanden. Den anden er ikke dum, men har muligvis gjort noget dumt.

- 2) Lyt og forsøg at forstå den anden. Det er ved dialogen, I når hinanden og får løst konflikten.
- 3) Bliv enige om, hvad I er uenige om. Nogle gange viser det sig, at man har misforstået hinanden undervejs og at man rent faktisk er ret enige.
- 4) Tal ordentligt og respektfuldt til hinanden.
- 5) Vær konkret og præcis. Konflikter handler ofte om misforståelser baseret på uklar kommunikation eller manglende kommunikation. Jo mere konkret og præcis du er, desto større chance er der for, at du bliver forstået og det måske endda viser sig, at der dybest set ikke er nogen konflikt.
- 6) Ryd op efter dig selv, hvis du har haft en uhensigtsmæssig adfærd. Er der røget en finke af panden, så lad den ikke ligge. Gå tilbage, når du er faldet ned og tag ansvar og sig undskyld for din adfærd.
- 7) Prøv at finde en løsning, hvor ingen taber ansigt og hvor der så vidt muligt skabes en vind-vind situation for begge parter.

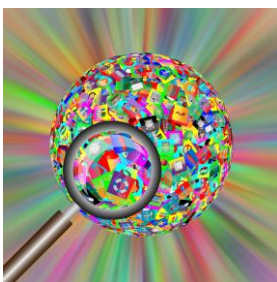
For lige at samle op, så er min pointe, at man skal glemme skænderierne og i stedet tage konflikterne på en god og ordentlig måde, når de opstår.

Held og lykke med konflikthåndteringen!

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

8. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af januar måned 2018:



- 1) Forandringer er hårdt og tager tid
- 2) Når teamet ikke fungerer
- 3) Hvordan laver man en god undersøgelse
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) De første 100 dage

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