

NYHEDSBREV OM LEDELSE MARTS 2005

Kære læser!

Selvom foråret står for døren, så har stress desværre ingen årstider. Stress i små mængder er ikke farligt – stress i rå mængder kan være det! Da flere og flere blive ramt af stress i en sådan grad, at det er ødelæggende for livskvaliteten, har vi valgt at sætte fokus på det gennem forskellige tiltag, bl.a. ved i dette nyhedsbrev at bringe artiklen om lederens opgave i forbindelse med håndtering af stress på arbejdspladsen.

Amtsdirektør Jeanette Birkelund fra Frederiksborg Amt har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse. Jeanette Birkelund står midt i meget store udfordringer i forbindelse med gennemførelsen af strukturreformen, så stress er en faktor, hun aktivt har forholdt sig til.

Troværdighed er en af de allervigtigste egenskaber for en leder. Læs hvor galt det kan gå, hvis man sætter sin troværdighed over styr i denne case fra det virkelige liv.

Indhold:

- 1. Stresshåndtering – en ledelsesopgave**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Troværdighed – også når det bliver svært! – en case**
- 4. Værdier, lyd og branding – invitation til gratis gå-hjem møde**
- 5. Kigger du efter 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. Stresshåndtering - en ledelsesopgave

Af: Kirsten Løwenstein, stresscoach

Som ansvarlig leder er det nødvendigt at forholde sig til begrebet stress, hos såvel ledelse som medarbejdere i virksomheden. Ingen mennesker undgår at føle sig stressede i belastede situationer. Hos de fleste og i de fleste situationer er det en tilstand der driver over. Men det sker at stressen tager overhånd og udvikler sig til en permanent tilstand, og så er der grund til at reagere. Ubehandlet stress hos ledelse og/eller medarbejdere kan være invaliderende og føre til alvorlige både fysiske og psykiske lidelser, der i sin yderste konsekvens kan betyde et alt for tidligt farvel til et aktivt arbejdsliv. Derudover koster stress og dets følgevirkninger rigtig mange penge både for de enkelte arbejdspladser og for samfundet.

Stresshåndtering, en ledelsesopgave

Det er en ledelsesopgave at forholde sig til medarbejdernes velbefindende, også når det er vanskeligt. En aktiv, bevidst stresshåndtering kommer ikke blot medarbejderne, men i høj grad også virksomheden til gode. Færre medarbejdere bliver ramt af stress og de, der rammes af stress, har lettere ved at komme tilbage til virksomheden.

Stress, hvordan mærkes det?

Vi har hver især har vores eget stressmønster, vores egen måde at håndtere det pres, vi kommer ud for. Nogen får reaktionen nede i maven, der trækker sig sammen med alle de følgevirkninger, der kommer ud af det. Andre reagerer med irritation overfor omgivelserne, og atter andre lukker sig inde og ruger over verdens uretfærdigheder. Der er så mange forskellige måder at reagere på, at det ser totalt uoverskueligt ud for den, der søger et overblik. Det kan være en god idé at se på typiske stress symptomer, hvis man er i tvivl om, hvorvidt det er det, der er på spil. Nogen af de mest typiske symptomer er listet herunder, men billedet hos den enkelte kan som sagt være helt anderledes:

Fysiske tegn: Hovedpine, mavesmerter, hjertebanken, rysten på hænder, svimmelhed, hyppige infektioner og forværring af kronisk sygdom.

Psykiske tegn: Ulyst, nedtrykt, træthed, indre uro, hukommelsesbesvær, irritabilitet, koncentrationsbesvær, angst og utilfredshed med sig selv.

Adfærdsmæssige tegn: Søvnløshed, vrede aggressivitet, ubeslutsomhed, indesluttethed, nedsat præstationsevne, appetitløshed og sygefravær.

Hvorfor opstår det?

Ofte er det mennesker med stor kapacitet og mange kræfter, der bukker under for stress eller er særlig udsatte.

Årsagen skal findes i den måde, vi forholder os til os selv på. Stiller vi realistiske krav til os selv? Siger vi nej, når kravene bliver for store eller skælder vi ud på os selv, fordi vi ikke kan klare kravene? Gør vi det sidste, hører vi til den udsatte gruppe og det er der grund til at tage alvorligt. Jo mere kritiske vi er overfor os selv, jo mere sårbare er vi overfor at miste overblik, fodfæste og i sidste ende at miste os selv.

Det, der i første omgang er brug for, er ikke en løsning, men en forståelse af de mekanismer hos den enkelte, der potentielt kan give stress og en forståelse hos virksomheden af at med den rette placering af mennesker på forskellige poster, kan man udnytte deres potentiale bedst muligt.

Forebyggende tiltag i virksomheden

Nogle af de vigtigste ting, der skal være opfyldt, for at menneskers ydeevne bliver størst mulig er at den enkelte:

- ved, hvad der forventes af ham/hende,
- har den faglige viden, der skal til for at løse en given opgave,
- får opgaver, der kan løses tilfredsstillende indenfor det givne tidsrum,
- føler sig accepteret på sin arbejdsplads,
- er tilfreds med sig selv

Ansvar for, at disse nødvendige krav bliver opfyldt, er en fælles opgave for virksomheden og medarbejderne. Virksomheden har til opgave at formulere en personalepolitik, der tager højde for disse ting, og sikre at politikken efterleves. Det sidste kan ikke siges tydeligt nok, for det er her en af de væsentlige faldgruber: Man har en fin politik, men ingen bruger den.

Personalepolitikken skal ud af sit chartek og være en levende del af virksomhedens liv. Med det mener jeg, at den skal være afsæt til den dialog, der hele tiden skal være mellem ledelse og medarbejdere, således at eksempelvis også medarbejdernes psykiske velbefindende er synligt i virksomheden og bliver taget alvorligt, både forebyggende og med de hjælpeforanstaltninger, der er nødvendige, når det alligevel går galt. Det er medarbejdernes ansvar at gøre opmærksom på, når der er noget galt, men det er virksomheden, der skal skabe de rammer der gør at medarbejderne føler sig tryk ved at gøre det.

Når det er gået galt

Når skaden er sket, og en medarbejder er arbejdsudygtig som følge af stress, er det jo både virksomheden og medarbejderen, der har et problem. Det er medarbejderen, der sygemeldes og i bedste fald sendes til en professionel stress coach f.eks. for at få hjælp til at finde ud af, hvad der er på færde, siden det er gået så galt. Det bedste, man kan gøre som leder, er at tage fat om problemet, snakke med medarbejderen og støtte denne i at arbejde med årsagerne til stress-situationen, at lære stress-signalerne at kende og ikke mindst at tage disse stress-signaler alvorligt.

2. "5 skarpe" om ledelse

Jeanette Birkelund, amtsdirektør i Frederiksborg Amt. 57 år uddannet jurist på Københavns Universitet 1972. December 1972 startede jeg som lønforhandler i Kommunernes Landsforening, der skulle udvides som følge af kommunalreformen i 1970. Jeg var deres første kvindelige lønforhandler, og avancerede til vicekontorchef. 1. maj 1980 startede jeg som personalechef i Frederiksborg Amt. I 1992 blev jeg udnævnt til viceamtsdirektør og fra december 1996 har jeg været ansat som amtsdirektør. Jeg er landets første, eneste og formentlig sidste kvindelige amtsdirektør. Jeg har været lykkelig gift i 37 år og har en pragtfuld datter, der er sygeplejerske og som har givet mig to dejlige børnebørn på 2 og 3 år.

1. Hvorfor blev du leder?

Jeg har været leder hele mit liv, først som storesøster for mine to brødre, så som patruljefører for 10 "blåmejser" og efterfølgende som elevrådsformand i gymnasiet. Udnævnelsen til vicekontorchef i KL var min første stilling som leder, og den tror jeg, jeg fik som følge af en

stor arbejdsindsats, stort engagement, og min rolle som vejleder for mine kollegaer i vanskelige forhandlinger.

Det ligger dybt i mig, at få indflydelse på hvad der sker og hvordan det sker. Jeg ønsker at sikre ansvar, indflydelse og udviklingsrum til medarbejderne.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Kommunalreformen er min vigtigste udfordring. Når den gennemføres vil amtet blive nedlagt 1. januar 2007 og amtets opgaver og medarbejdere vil overgå enten til den nye region Hovedstaden eller til staten eller til kommunerne. Det er målet at den nye struktur og opgavefordeling skal give borgerne mere kvalitet for pengene.

Det er derfor mit ansvar sammen med amtets øvrige direktører, at sikre at der drages omsorg for at amtets opgaver og medarbejdere kommer godt ind i fremtiden uanset om de kommer til regionen, staten eller kommunerne.

Samarbejdet omkring forberedelsen af såvel regionen som aflevering af opgaverne til kommunerne er kommet godt i gang med etablering af politiske følgegrupper, og administrative styregrupper, projektgrupper og medarbejderrelaterede samarbejdsudvalg/dialogforum. Begge steder indgår jeg aktivt i bl.a. styregrupperne og de medarbejderrelaterede samarbejdsgrupper. Kommunesamarbejdet er forbilledligt hvilket bl.a. skyldes en god organisering af arbejdet, et stort engagement fra deltagerne og især fra kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, Græsted/Gilleleje kommune, som er formand for kommunestyregruppen.

Samarbejdet i forhold til staten er forsinket som følge af folketingsvalget.

3. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

De egenskaber jeg lægger vægt på er en høj moral, respekt for andre mennesker, samt en loyal og tillidsskabende samarbejdsevne. Og så skal de gerne have en god humoristisk sans. Man kan løse mange problemer, hvis man kan grine sammen.

4. Hvordan håndterer du stress?

Min arbejdsbyrde er tidsmæssig meget stor, men jeg har samtidig rigtig megen glæde af at lave mit arbejde, så det tror jeg bestemt modvirker stress.

Og så spiller jeg golf og står jeg på hovedet. Ja det er sandt jeg starter hver morgen med stå på hoved i 5 minutter. Det giver indre ro, og så kan man straks konstatere om der evt. er noget fysisk som ikke er helt i orden, for man kan ikke stå på hoved hvis man er syg.

Min familie er naturligvis en meget vigtig faktor for at jeg kan undgå stress. Dejlige stunder med familien giver ny energi.

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

Vær en god "rollemodel" og lev selv op til de ting, som du forventer af dine medarbejdere. Tænk tit på, hvordan du kan sikre, at dine medarbejdere har lyst til at gå på arbejde om morgenen og hvordan de kan gå glad hjem om aftenen.

3. Troværdighed - også når det bliver svært! – en case

Af Susanne Teglkamp

En af de vigtigste ledelsesmæssige egenskaber er troværdighed. Medarbejdere kan acceptere meget, så længe de har tillid til deres leder. Tillid er som regel ikke noget man som leder får forærende, det skal bygges op over lang tid. Til gengæld kan tillid sættes over styr på ganske kort tid.

Jeg kendte en gang en direktør, som var fantastisk til at skabe teamspirit. Han kunne stille sig op på møder for alle virksomhedens medarbejdere og fortælle om virksomheden og de resultater, der var opnået, så alle var topmotiverede til at yde deres allerbedste. Alle var stolte over at være en del af den virksomhed. På et tidspunkt kom virksomheden ud i en krise, direktøren stillede sig stadig op, fortalte åbent og ærligt om vanskelighederne og hvordan det var nødvendigt at alle fortsatte med yde deres allerbedste og lidt til. Medarbejderne troede sammen med direktøren på, at det kunne lade sig gøre at vende krisen til succes. Selvom medarbejderne i forvejen ydede meget, så kæmpede de. Der var ingen lønforhøjelser eller kompensation for meget arbejde og mange rejser. Ikke desto mindre var der stadig en fantastisk teamspirit i virksomheden og medarbejderne trådte til og gav en hjælpende hånd, hvis en kollega havde brug for hjælp.

Krisen fortsatte i virksomheden. Desværre ændrede direktøren sin stil. Han blev bange for, at medarbejderne ikke kunne håndtere de barske realiteter, at de ville miste troen på virksomheden og begynde at forlade den. Han begyndte derfor at tegne nogle lyserøde billeder af fremtiden. I starten troede medarbejderne selvfølgelig på ham, for han havde altid været meget troværdig. Men efterhånden blev det meget åbenlyst, at direktøren forsøgte at forskønne virkeligheden. Medarbejderne mistede tilliden til direktøren. Hvor der før havde været stor vilje til at bakke om virksomheden og dens strategi, selvom virksomheden var i krise, så begyndte der nu at opstå murren i krogene. Medarbejdere begyndte at stille krav om kompensation, hver gang de skulle yde en lille smule ekstra. Medarbejderne begyndte også at forlade virksomheden og tage hinanden med til andre virksomheder. Da først direktørens troværdig var røget sig en tur, gik det meget hurtigt ned af bakke for virksomheden. I dag er direktøren blevet fyret og virksomheden lever en tilværelse på randen af en konkurs.

Denne historie fra det virkelige liv understreger for mig vigtigheden af at have tillid til at medarbejderne godt kan tåle at høre de barske sandhed. Derimod kan medarbejderne ikke tåle utroværdige ledere.

4. Værdier, lyd og branding – invitation til gratis gå-hjem møde

Hvad har James Bond, Matador og Hjem-Is manden tilfældes? De bruger alle lyd til at skabe stemning, genkendelse og indre billeder. **Teglkamp & Co.** inviterer i samarbejde med Sonic Branding til et utraditionelt gå-hjem møde i Copenhagen JazzHouse den 30. marts. Kom og hør, hvordan virksomhed, brand og produkt kan forstærkes gennem værdier og lyd!

Læs mere på www.tegkamp.dk eller tilmeld på <http://www.sonicbranding.dk/workshop.htm>

5. Kigger du efter lederstillinger?

Vil du gerne have et hurtigt overblik over de lederstillinger, der er slået op for øjeblikket?

Gennem **Teglkamp & Co.s** samarbejde med StepStone og IT-Jobbank får du mulighed for at se generelle lederstillinger og lederstillinger indenfor IT-området på www.tegkamp.dk