

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.600

Kære læser!

Alle har brug for feedback – også ledere. Der kan imidlertid være mange grunde til, at lederen ikke får feedback. Læs hvordan man skaber en god feedback kultur.

Der skal 2 til en tango, men kun en til at ødelægge den. Læs om mine vanskeligheder som projektleder i et projekt, hvor en af projektdeltagerne udviste særdeles destruktiv adfærd.

I dette nummer af nyhedsbrevet introducerer vi også 2 kurser: Gør den svære samtale lettere og Lean i det grønne.

God læselyst

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



Indhold i dette nummer:

1. **Gad vide, hvad medarbejderne egentlig tænker om mig?**
2. **Gør den svære samtale lettere - ½-dags kursus**
3. **Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen**
4. **Der skal 2 til en tango – kun 1 til at ødelægge den!**
5. **Lean i det grønne – en effektiviseringsproces**
6. **Vi hader chefens lurende øje – en udvalgt artikel fra Business.dk**
7. **Køb en god bog**
8. **Lederstillinger**

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

1. Gad vide, hvad medarbejderne egentlig tænker om mig?

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 arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



"Jeg ved, at medarbejderne ikke siger, hvad de egentlig tænker om mig og min ledelse." Sådan sagde en leder til mig forleden. Han var rigtig ked af det, for som han selv sagde, så vidste han godt, at han ikke var den perfekte leder, men for at kunne blive bedre, så havde han brug for at få noget feedback omkring sin ledelse. Formodningen om at medarbejderne mente en hel masse om ham, men som de ikke gav udtryk for, gjorde ham også utryk. For hvor slemt var det egentlig, det de mente om ham og hvorfor sagde de det ikke bare? Alt i alt en uholdbar og ikke særlig hensigtsmæssigt situation.

Ledere har også brug for feedback

Hvis vi har et oprigtigt ønske om at udvikle os og blive bedre til det vi nu gør, så er feedback bestemt et godt middel. Det gælder også for ledere. Vi har alle vores blinde pletter, som vi ikke selv ser. Skal vi have nogen som helst mulighed for at ændre noget, så er vi dybt afhængige af, at andre gør os opmærksomme på de blinde pletter. Der sker desværre ofte det, at når man bliver leder, så er der lige pludselig færre, der har lyst til at give lederen feedback. Og dermed mister lederen også en vigtig kilde til udvikling. Det er selvfølgelig ærgerligt for lederen men i høj grad også for medarbejderne. Medarbejderne kan jo gennem feedback gøre deres til at få en leder, som de er glade for og som udøver god ledelse.

Hvorfor siger medarbejderne ikke bare, hvad de mener?

Tilbage til lederen der var ked af det og frustreret over, at han ikke fik feedback fra sine medarbejdere. Der kan være mange grunde til, at medarbejderne holder sig tilbage. En af de grunde jeg støder på, når jeg kommer rundt i forskellige organisationer er, at medarbejderne har dårlige erfaringer, hvis de har tilladt sig at give lederen feedback. Det bliver i den grad taget ilde op af lederen og kan udmønte sig i verbale modangreb på den formastelige medarbejder eller forfølgelse på anden måde. Det er klart, at medarbejderen kun skal have oplevet det én gang. Men det er ofte også en ganske udramatisk årsag, der holder medarbejderen tilbage fra at give feedback. Det kan handle om, at der simpelthen ikke er et forum, tid eller passende mulighed for at give feedback til lederen. Endelig kan det også handle om, at medarbejderne ikke rigtig ved, hvordan de skal gribe en feedback til lederen an, dels fordi de ikke selv er vant til at give feedback og dels fordi der måske ikke er tradition for det i virksomheden.

Hvordan skaber man et godt feedback miljø?

Et godt feedback miljø kommer ikke af sig selv. Der skal arbejdes for det. Og her er det vigtigt at forstå, at lederen har en meget central rolle. Der er en række elementer der har stor betydning for et godt feedback miljø:

Åbenhed

Åbenhed kommer kun, hvis lederen selv går foran ved at kommunikere åbent, ved at fortælle åbent om de overvejelser der ligger til grund for beslutninger, ved at fortælle når man har taget fejl, ved at tage åbent imod og lytte til kritik eller andre holdninger en ens egne.

Tryghed

Hvis ikke vi føler os trygge, vil vi også være langt mere tilbageholdende med at give feedback til lederen. Tryghed kommer, når medarbejderne oplever, at der bliver lyttet til dem, at feedback bliver modtaget åbent og ikke bliver brugt mod medarbejderne, at man i øvrigt ikke er bange for at miste sit job og at man samarbejder om opgaverne i stedet for at køre sololøb.

Tid og rum til feedback

Hvis vi aldrig har tid til at stoppe og spørge til, hvad vi gøre kunne anderledes og bedre, så vil der helt naturligt ikke komme noget feedback. Derfor handler det om at sætte tid af til at give feedback. Den tid kan man passende sætte af i forbindelse med afslutning af større opgaver og projekter og i forbindelse med MUS-samtalen.

Sæt nogle spilleregler for feedback

Hvis feedback skal modtages åbent og konstruktivt, så handler det også om at feedbacken bliver givet åbent og konstruktivt. Det kan være en god idé at sætte nogle enkle spilleregler op for, hvordan man giver og ikke mindst modtager feedback. Disse spilleregler skal være kommunikeret, så de er kendt af alle og så skal de ikke mindst efterleves.

Giver dine medarbejdere dig feedback?

Oplever du i dagligdagen, at du får feedback omkring din ledelsesstil og dine beslutninger, så har du helt sikker skabt et godt og åbent feedback miljø. Du får masse af input til at blive en bedre leder og er sikkert rigtig god til at bruge det konstruktivt.

Hvis ikke du oplever at få så meget feedback og hvis du ikke rigtig ved, hvad dine medarbejdere tænker og mener om dig, så er det jo nok en tanke værd at overveje at arbejde med feedback i din organisation.

Og jeg tager gerne min egen medicin! Så jeg vil meget gerne have feedback på denne artikel. Du kan sende det direkte til mig på ste@teglkamp.dk

2. Gør den svære samtale lettere

½-dags kursus for ledere

Der er nogle samtaler, som er sværere at tage end andre. Det kan eksempelvis være samtalen med den meget vanskelige medarbejder, samtalen med den meget sårbare medarbejder, samtalen med en medarbejder ved mistanke om misbrugsproblem. Teglkamp & Co. tilbyder ½-dags kursus, hvor du både får teori og praktisk træning i at gennemføre den svære samtale.

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

3. 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.

4. Der skal 2 til en tango – kun 1 til at ødelægge den

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 arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne. Se mere på www.tegkamp.dk

Vi er vokset op med gruppe- og projektarbejde. Nogle gange er det en rigtig god oplevelse og andre gange kan det opleves som en straf, at man skal sidde i gruppen. Der er mange elementer, der tilsammen skaber et succesfuldt projekt eller det modsatte. Det handler både om, hvor godt projektet er beskrevet, om der er opbakning fra ledelsen, om der er tid og rette mængde ressourcer til rådighed for projektet. Og så handler det om projektdeltagerne.



Dette indlæg tager afsæt i et problem, som er enhver projektleders mareridt - at du sidder med en projektdeltager, som modarbejder projektet. Hvordan håndterer man det?

En konkret case fra det virkelige liv

For en del år siden var jeg som ekstern konsulent blevet hyret ind i en organisation som projektleder for et større udviklingsprojekt. Jeg havde selv lavet projektbeskrivelsen og havde gjort en del ud af den. Jeg havde bl.a. beskrevet, at der skulle etableres en projektgruppe bestående af mig som projektleder og 6 interne deltagere – en fra hver afdeling i organisationen.

Vi startede på bedste vis i projektgruppen med et kick-off med fokus på at afstemme forventninger til hinanden og projektet. Og i det hele taget lære hinanden at kende og ryste gruppen lidt sammen. Men allerede her startede balladen. Selvom jeg forsøgte at holde fast i dagsorden og de gode intentioner, så måtte jeg konstatere, at jeg ikke havde held til det. Den ene af projektdeltagerne, lad os kalde ham Knud, lagde ud med at bombardere mig med kritiske spørgsmål til projektet. Der var rigtig mange ting, han havde spørgsmål til og i øvrigt ikke var enig i. Jeg forsøgte at besvare spørgsmålene. Men selv mine største anstrengelser kunne ikke lukke munden på denne kritiske deltager. Allerede her havde jeg en fornemmelse af, at det ville blive op af bakke med denne projektdeltager.

Og det skulle vise sig, at det blev rigtig træls at have Knud med i projektgruppen. Knud forsøgte på alle måder at udstille sin mistro til projektet, at forhale processerne og i det hele taget at gå imod, alt hvad jeg som projektleder kom med. Det er selvfølgelig ikke holdbart for et projekt. Det fik også store konsekvenser for projektet. Projektet blev forsinket, fordi deltagerne simpelthen ikke nåede at få bearbejdet de ting, der skulle bearbejdes. Projektdeltagerne havde det dårligt, fordi der var dårlig stemning på møderne. De begyndte at skulke fra projektet.

Ret tidligt i processen havde jeg orienteret ledelsen om mine besværligheder i projektet. De valgte i første omgang, at undskylde Knud og hans opførsel. Jeg fik at vide, at Knud var en medarbejder med høj og værdsat specialviden, men også en medarbejder, der var kendt for at lave støj, hvis noget ikke passede ham.

Knud fortsatte ufortrødent sin destruktive adfærd i projektgruppen. På et tidspunkt må man som projektleder gøre op med sig selv, om man kan og vil gennemføre projektet, hvis vilkårene ikke er i orden. Det punkt nåede jeg til. Jeg var parat til at kontakte ledelsen for enten at få Knud afsat eller selv trække mig fra projektet.

Jeg gjorde dog et sidste desperat forsøg. Meget mod min umiddelbare lyst og tilskyndelse gik jeg Knud imøde og forsøgte at forstå, hvad der gjorde Knud så destruktiv. Og det viste sig, at her lå nøglen. Knud havde en lang række dårlige erfaringer fra tidligere projekter. Dårlige erfaringer med ledelsen, der ikke tog medarbejdernes input alvorligt. Da jeg tog Knuds frustration alvorligt kunne vi pludselig lave en fælles strategi for, hvordan vi kunne sikre, at ledelsen ville tage resultaterne af dette projekt alvorligt.

Det blev en stor lettelse i projektgruppen at vi fik Knud med på vognen. Vi startede forfra og fik bearbejdet de første rædselsfulde måneder i projektet. Og derfra kunne vi fortsætte arbejdet i projektet, hente den tabte tid ind og i øvrigt komme i mål med rigtig gode resultater. Så projektet endte med at blive en succes, selvom det ellers ikke lå i kortene fra starten af.

Min læring af projektet

Med dette projekt blev det meget tydeligt for mig, at "Der skal to til en tango, men kun én til at ødelægge den". Uanset, hvor meget jeg knoklede for at få projektet til at fungere, så var det aldrig lykkedes, så længe Knud udviste så destruktiv adfærd. Min læring har derfor været:

- Sørg for at være rimelig tydelig med forventningerne til projektdeltagerne i projektbeskrivelsen
- Hvis det er muligt, så prøv at få indflydelse på udvælgelsen af projektdeltagerne
- Sørg for at have ledelsens opbakning til projektet - også når det bliver besværligt

- Reager hurtigt. Jo længere tid der går med utilfredsstillende arbejdsforhold, desto sværere kan det blive at rette projektet op
- Sæt om nødvendigt din stilling ind. Der er alligevel ikke noget ved at køre et projekt til fiasko.

Ovenstående oplevelse hører heldigvis til de absolutte undtagelser. Normalt holder jeg meget af at arbejde projektorienteret og synes da også, at det er en arbejdsform, hvor man kan frembringe rigtig gode resultater.

5. Lean i det grønne

En effektiviseringsproces for medarbejdere, der arbejder udenfor

Hvordan engagerer man en stor gruppe mænd og kvinder, som ikke beskæftiger sig med Lean eller arbejdsgange, som ikke har deres daglige gang på et kontor eller adgang til en computer, men som arbejder udenfor med bygninger, veje, skinner, planter, affald, mv.?

Teglkamp & Co har udviklet en effektiviserings-proces, hvor målgruppen er de store grupper af ansatte, som arbejder udenfor i 'det grønne'. Vi møder dem udenfor, hvor de har deres hverdag og ekspertviden, involverer dem - og på konkret og kreativ vis lader vi dem gennemgå egne arbejdsgange, rutiner og metoder ud fra vinklen 'hvor kan vi effektivisere og hvordan?'.

Formålet med processen er at skabe effektiviseringer, som medarbejderne har været med til at identificere, som de bakker op om, og som dermed har de bedste muligheder for at få varig effekt.

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

6. Vi hader chefens lurende øje

Bragt i Business.dk søndag den 5 marts 2011

Ny undersøgelse viser, at danskere foragter, når overvågning rykker ind på arbejdspladsen. Det skriver Avisen.dk.

Ansatte er i høj grad på vagt overfor chefens lurende øje, hvad end det gælder gammeldags videoovervågning, gennemlæsning af e-mails eller GPS-sporing af arbejdsbilen.

Det viser en ny undersøgelse, som fortæller om danskernes forhold til overvågning på jobbet, skriver Avisen.dk.

Undersøgelsen, som er foretaget af Interresearch for fagforeningen Business Danmark fortæller, at 60 procent af os er modstandere af chefens overvågning, mens en fjerdedel finder overvågning 'stærkt uacceptabelt'.

Mistillid avler mistillid

Det er der en god grund til, siger professor i ledelse og filosofi på Copenhagen Business School Ole Fog Kirkeby:

"Chefen skyder sig selv i foden, det øjeblik han begynder at overvåge sine ansatte. Det er simpelthen hamrende dumt, for mistilliden til de ansatte avler automatisk mistillid tilbage til chefen."

Professorens kritiske ord møder forståelse fra brancheorganisationen Dansk Erhverv:

"Man skal undgå overvågning så vidt muligt, for tillid er altid bedre end mistillid. Men på mange arbejdspladser sker der af og til store svind, og der kan det blive nødvendigt" siger Rikke B. Ørum, chef for HR og arbejdsmiljø i Dansk Erhverv.

Det kan være en både effektiv og fornuftig måde at løse fejl på arbejdspladsen, siger hun. Chefen kan gå tilbage og se videobånd eller e-mails igennem og finde fejlen.

Det skaber klarhed, som også de ansatte sætter pris på, forklarer Rikke B. Ørum til Avisen.dk.

Ok i fremtiden

Professor Ole Fog Kirkeby mener, at overvågning vil blive mere accepteret af de ansatte fremover:

"Lederne kan tillade sig mere i dag. Under en økonomisk krise skal der meget mere til, før de ansatte brokker sig," siger han.

Business Danmarks undersøgelse viser, at danskerne har en sund skepsis overfor overvågning på arbejdspladsen, mener formanden i fagforeningens arbejdsmiljøudvalg Lene Walther Johannesen.

"Hvis kontrol bliver til overvågning, så kan det gå alvorligt ud over trivsel på arbejdspladsen. De ansatte skal ikke føle, at de hele tiden bliver kigget i kortene," siger hun.

Hvor mange, der bliver overvåget, findes der ikke noget præcist tal på. Ofte vil overvågning blive forklaret med tyverisikring, som for eksempel landets butiksansatte og medarbejdere i byggebranchen ofte oplever.

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

7. Køb en god bog!

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind

via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>



8. Opslåede 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!