

NYHEDSBREV OKTOBER 2004

Kære læser!

Dette nyhedsbrev har på mange måder inspiration som et overordnet tema. Man kan hente inspiration til ledelse mange steder. For nylig hentede jeg inspiration så behageligt et sted som på Glyptotekets café. Det har givet anledning til første artikel i nyhedsbrevet. Derimod giver regler sjældent anledning til ret meget inspiration. Læs artiklen om at droppe reglerne og i stedet beskrive den ønskede positive adfærd på virksomheden. Inspiration kan hentes i at læse om andre ledes holdninger til ledelse. I dette nummer har HR-chef Birgitte Munksgaard fra Post Danmark overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse. Teamet omkring inspiration afsluttes med et forslag til inspirationsmøde omkring ansættelser.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Ledelse - inspireret af en konditor**
- 2. Drop alle reglerne!**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Klippekort til konsulentydelse**
- 5. Ansættelser - inspirationsmøde**

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. Ledelse - inspireret af en konditor

Af Susanne Teglkamp

For nylig var jeg inde på Glyptoteket, hvor vi sluttede besøget af med kaffe og kage i Glyptotekets anbefalelsesværdige café. Mette Blomsterberg, indehaveren af cafeen er konditor og har udgivet en bog om desserter og kager: Forelsket i det søde liv. Alene titlen gjorde, at jeg må-

te investere i denne bog. Udover at bogen indeholder begejstrede og inspirerende opskrifter på desserter og kager, så kunne jeg faktisk også se nogle paralleller over til ledelse.

Inden man kaster sig over at udføre bogens lækre opskrifter, har forfatteren nemlig et par gode råd:

Bagetider

Bagetider er noget, fanden må have skabt. Det er og bliver noget nær fuldstændig umuligt at tidsangive noget så følsomt som levende og ægte bagværk. Følg beskrivelsen og brug kun den angivne cirka bagetid som rettesnor. Kunsten er netop følelsen ...

Ovenstående er et ganske enkelt bud på, hvordan det er at lede mennesker. Du kan ikke give nogen præcis opskrift på det, men må prøve dig frem i forhold til den enkelte medarbejder, den konkrete situation og det behov, han eller hun har for ledelse.

Den gyldne regel

Vej altid ingredienserne af, inden du går i gang! Læs altid opskriften igennem GRUNDIGT, før du "går i konditoriet". Rigtig mange fejl kan nemlig undgås, hvis man tæller til ti og ofrer lidt tålmodighed ...

Igen et vældig godt råd til ledere, når de står over for en udfordring eller en ny opgave. Find ud af hvilke og hvor mange ressourcer du skal bruge, inden du går i gang. Bruger du lidt tid til planlægningen i starten, spares du for mange problemer og fejltagelser senere hen.

Konditoren slutter sin opskriftbog af med følgende efterskrift:

Efterskrift

Det er med meget entusiasme samt store følelser, jeg i dag driver mit cafékonditori i det smukke Glyptotek. Jeg vil gøre alt for at holde liv i det gamle ærefyldte fag, som rummer så stor en plads i mit hjerte ...

Her er en leder, der brænder for sit fag og job. Og det smitter af i forhold til medarbejderne. Den dag jeg besøgte konditoriet, var Mette Blomsterberg ikke selv til stede. Men hendes ånd fyldte den lille café. Jeg oplevede engagerede medarbejdere, der på bedste og smukkeste vis udførte deres job i den ånd, som deres chef udtrykker i ovennævnte efterskrift. Udtryk som følelser, hjerte og ære for faget kan jo umiddelbart lyde lidt gammeldags, men det virker også for ledere!

2. Drop alle reglerne!

Af: Susanne Teglkamp

Regler på arbejdspladser bruges ofte til at regulere adfærden for de ganske få procent af medarbejderne, som af en eller anden årsag har en uhensigtsmæssig eller direkte negativ adfærd. Problemet er at disse regler også rammer alle de andre medarbejdere.

Regler om alkohol på arbejdspladsen

Håndteringen af alkoholproblemer på arbejdspladsen er et klassisk eksempel på regler, som rammer bredt, men i virkeligheden er bestemte for ganske få personer i virksomheden. Man la-

ver en alkoholpolitik, der typisk indeholde regler om, at man ikke må indtage alkohol på arbejdspladsen undtagen ved særlige festlige lejligheder, som er godkendt af ledelsen. Nogle har suppleret forbudet med et tilbud til medarbejdere, som har alkoholproblemer. Og så mener man, at problemet hermed er klaret. Men de 2-3 stykker som har haft og stadig har problemer med et fornuftig indtag af alkohol er ikke blevet hjulpet af disse regler og politikker - tværtimod. De skal nu forsøge at skjule deres problem endnu mere. Og hovedparten af medarbejderne, som ikke har nogle problemer med at håndtere alkohol fornuftigt i forhold til arbejdspladsen, de skal nu spørge om lov, hvis de vil give et glas vin for at fejre deres fødselsdag. Det mest absurde er, at langt de fleste på arbejdspladsen godt ved, hvem det er, der måske har et problem med alkohol. Hvis man virkelig ville hjælpe disse mennesker lavede man ikke et regelsæt, men tog en snak med dem.

Det er almindeligt kendt, at arbejdet ofte er det sidste faste holdepunkt, alkoholikere har, inden det går helt ned af bakke for dem. Den største hjælp, man kan give dem, er derfor, hvis nærmeste chef tager en meget direkte snak med medarbejderen og konfronterer ham/hende med sine observationer. Stiller krav om, at medarbejderen tager sit problem alvorligt, da det ellers vil få konsekvenser for jobbet. Og endeligt - og det er selvfølgelig meget vigtigt - stiller op med en eller anden form for hjælp.

Ulogiske og besværlige regler bliver omgået

Hvis regler opleves som besværlige og ulogiske, så er der meget stor risiko for, at reglerne bliver omgået. Med mindre vi er meget autoritetstro, så vælger vi altid den mest direkte vej til målet. Vi har sikkert alle skræet over en græsplæne i stedet for at bevæge os ad den anlagte sti. Vi skar et hjørne af og gik den direkte vej hen mod indgangen. Og kigger vi på græsplænen, så kan man tydeligt se, at man ikke er den første, der er gået den direkte vej. Nogle steder tager man konsekvensen af den menneskelige natur og anlægger en sti, som det føles naturligt at bevæge sig ad. På tilsvarende måde er det også håbløs gerning at lave regler på arbejdspladser, som forsøger at regulere adfærd, som går mod den menneskelige natur. Hvis man alligevel vælger at indføre sådanne regler, så kan man være sikker på, at man også skal bruge en del ressourcer for at kontrollere og sikre at de bliver overholdt.

Beskriv den ønskede adfærd

Men vi er da nødt til at have nogle regler ellers ville det hele da ende i kaos? Ja og nej. Jeg tror, der er en anden vej i stedet for at have regler for alt hvad vi må og ikke må og alle undtagelserne, som vi efterhånden bliver nødt til at lave. Et regelsæt, som vi har svært ved at holde styr på, svært ved at efterleve, svært ved at kontrollere. Jeg tror, at der er en anden vej, uden regler og hvor det hele ikke ender i kaos. Vi kan i stedet vælge at beskrive, hvad det er for en adfærd, vi gerne vil have på vores arbejdsplads. Altså en positiv beskrivelse af ønsket adfærd i stedet for en masse forbud. En positiv adfærdsbeskrivelse kunne indeholde en eller flere af følgende udsagn:

- Vi forstår formålet med vores opgaver og finder dem fornuftige og relevante.
- Vi forholder os som udgangspunkt åbne over for nyt - nye mennesker, nye opgaver, nye arbejdsmetoder.
- Det er tilladt at være uenig og når endelig beslutning er truffet, arbejder vi loyalt for beslutningens udførelse.
- Vi er modige, direkte og ærlige i vores kommunikation
- Vi overholder aftaler
- Vi tager ansvar for vores handlinger
- Vi deler viden med hinanden
- Vi har ansvar og kompetence ud fra vores ønsker og vores evner
- Vi tager hver især ansvar for at skabe en god arbejdsplads
- Vi løser vores opgaver efter bedste evne

Ovenstående eksempler på adfærd er egentlig summen af mine erfaringer med ledelse gennem årene. Jeg tror, at I vil kunne skrotte rigtig mange af de regler, I har i jeres virksomhed i dag, hvis I prøver at beskrive essensen af den adfærd, I gerne vil have.

Lev som I skriver

Jeg har alt for ofte mødt virksomheder, som har brug megen tid og mange penge på at udvikle et værdisæt. Værdisættet er trykt på fine brochurer. Ligger måske på hjemmesiden eller står på kopper eller musemåtter. Problemet er bare, at ingen eller meget få efterlever værdierne. Og så er de intet værd.

Hvis I ikke lever efter den adfærd, som er blevet beskrevet som ønsket adfærd, så er det fordi at adfærden ikke er realistisk og passer til virksomheden og de mennesker, som rent faktisk arbejder der. Herudover er det væsentligt at supplere beskrivelsen af ønsket adfærd med en beskrivelse af konsekvensen, hvis man har en adfærd, der modarbejder den ønskede adfærd.

Som medarbejder bør man gøre sig klart, om man synes at ønskerne til adfærd er rimelige og man finder det naturligt at leve efter dem. Hvis ikke, så bør man kigge sig om efter et andet job. Som leder bør man selvfølgelig selv gå foran og udvise den ønskede adfærd. Hvis lederen finder, at en eller flere medarbejder ikke arbejder i overensstemmelse med den ønskede adfærd bør han umiddelbart tage en snak med medarbejderen og finde ud af, hvorfor han udviser en anden adfærd. Der kan være en årsag, som ligger uden for medarbejderen. Hvis medarbejderen efter en samtale fortsat ikke arbejder i overensstemmelse med den ønskede adfærd, kan konsekvensen være, at medarbejderen bliver bedt om at finde sig et andet arbejde, som han finder er mere i overensstemmelse med det, han gerne vil.

Min opfordring er derfor, find ud af, hvad det er for en positiv adfærd der i størst mulig omfang fremmer virksomhedens mål. Beskriv adfærden og beløn de medarbejdere og ledere, der udviser den beskrevne adfærd.

3. "5 skarpe" om ledelse

Birgitte Munksgaard er 53 år, gift, mor til datter på 18 år. HR-chef i Post Danmark's koncernledelse, ligestillings ansvarlig i Post Danmark. Engageret i en række netværk for kvindelige ledere/chefer. Uddannelse internt i Post Danmark suppleret med en række eksterne managementuddannelser. Tidligere formand for en fagforening i Post Danmark i 10 år. Har efter denne periode været leder/chef i Post Danmark indenfor HR.

1. Hvorfor blev du leder?

Jeg har egentlig ikke haft en meget bevidst karrierestrategi med henblik på at blive leder, men det har altid interesseret mig at løse udfordringer i samspil med andre mennesker, og derfor har jeg nok både bevidst og ubevidst gået efter de opgaver, der indebærer ledelse. Samtidig vil jeg ikke lægge skjul på, at jeg synes, at det er mest spændende at bevæge sig i magtens cirkler (det kan være på flere niveauer) og være med til at præge en organisations eller virksomheds fremtid.

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

Jeg tror, at det er utroligt vigtigt, at ledere hele tiden udvikler sig såvel fagligt som personligt. Vor tids medarbejdere stiller store krav til lederen, og jeg stiller omvendt også store krav til mine medarbejdere om hele tiden at udvikle sig - derfor må jeg tage egen medicin. Jeg har indenfor det seneste år eksempelvis gennemgået DI's Executive chefuddannelse og Post Danmarks egen Executive uddannelse, som er moduler på MBA-niveau der gennemføres i samarbejde med Handelshøjskolen i København. Jeg tror også meget på mentoring som en ledelsesdisciplin, og gennem mit mentorskab får jeg meget igen fra de mentees, jeg har haft, så det er i høj grad udviklende. Desuden deltager jeg i en række faglige eksterne netværk for løbende at følge de seneste trend indenfor HR og ledelse, ligesom jeg har et personlig mål om at deltage i min. 2 årlige konferencer indenfor ledelse eller indenfor mit faglige område.

3. Hvad er de største faldgruber for en leder?

Der er i virkeligheden mange, men jeg synes, at én faldgrube er hvis man tror, at man kan være venner med alle hele tiden. Det kan ikke lade sig gøre. Ind imellem må man nødvendigvis træffe upopulære beslutninger, og hvis man i sådanne situationer viger tilbage for at træffe en beslutning, fordi man er ked af /bange for at blive "uvenner" med sine medarbejdere eller ledelseskollegaer, så har man for alvor et problem. Udfordringen er naturligvis altid at være i stand til at formidle et budskab, så alle forstår det, uanset at konsekvensen kan være reduktioner i medarbejderstaben eller andet. En anden faldgruppe er lidt i samme boldgade - hvis man "dyrker" sine medarbejdere ret tæt privat i et venskabsforhold, så kan der i nogle situationer opstå dilemmaer, hvor man måske skal foretage nogle dispositioner, der involverer den pågældende, og hvor man nødvendigvis må holde en viden for sig selv. Jeg siger ikke dermed, at man ikke kan have privat samvær - nogle gange er man jo også vokset op sammen i en virksomhed og har måske været venner i mange år - men man skal gøre sig klart, at kasketterne må adskilles.

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

Som leder må man have nogle personlige værdier, som man næsten no-matter-what ikke går på kompromis med. Troværdig, åben, tillidsskabende, menneskelig er for mig de vigtigste værdier. Jeg mener generelt, at man som leder altid skal være sig selv, fordi man må gå ud fra, at man er udnævnt netop på grund af de personlige (og/eller faglige) egenskaber man har. Man kan ikke grundlæggende ændre ved sine karaktertræk, så kommer man ikke til at fremstå, som en troværdig person. Hvis man er en lidt genert type - og det er der mange ledere, der dybest set er - så virker det kunstigt på omgivelserne, hvis man begynder at optræde som en spradebasse, fordi man har set andre gøre dette med succes. Man skal acceptere sig selv som leder, og de mangler man måtte have, må man kompensere for på anden måde ved at benytte sig af de styrker, som man har. Jeg mener også, at man som leder skal være åben og ikke have skjulte dagsordener, for det bliver ofte gennemskuet, og så mister man sine omgivers tillid. Medarbejdere er vældig gode til at spotte om man kan stole på sin leder, og tillid er noget man skal gøre sig fortjent til - misbruger du medarbejdernes tillid, så har du dem ikke længere med dig. At være menneskelig betyder for mig at opføre sig anstændigt, og altid tage udgangspunkt i, hvordan man selv ville have reageret i en given situation. Der er ingen grund til at ro, at man kan byde sine medarbejdere mere, end man selv som individ ville acceptere. Så respekt for andre og indlevelsessevne er fundamentalt for ledere.

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

Vær først og fremmest dig selv, involver dine medarbejdere tæt og lyt til dem (de har ofte større erfaring end dig). Reflekter over såvel dine succeser som dine manglende succeser. Hvad var det, der gjorde, at det blev hhv. en succes eller det modsatte. Lad vær med at grave dig for dybt ned i det, der ikke lykkedes, lær i stedet for af det, der lykkedes og prøv at gentage mønstret. Tag dig en mentor, hvis du har brug for en til at spille bold op af i starten.

Det er ikke beskåret alle at have talent for ledelse, og hvis man kun har valgt ledelsesvejen for at kunne fremvise et flot CV, så er det synd for de medarbejdere, man bliver sat til at lede. At være leder betyder, at man får et ansvar for at lede andre, og man kan gøre ubodelig skade, hvis man i virkeligheden ikke kan lide mennesker og ikke er sig det ansvar bevidst, man har fået. Der var engang en meget erfaren fagforeningsformand, der sagde til mig: Husk, behandl dem du møder på din vej op ordentligt, for du risikerer også at møde dem, hvis du er på vej ned! Det gav mig som ny leder stof til eftertanke, og det billede vil jeg gerne give videre.

Lad være med at brug albuerne på en uintelligent måde i dit karriereforløb. En vis ydmyghed overfor opgaven i starten er på sin plads, der findes ikke noget værre end Karl-smartere, der tromler alle ned.

4. Klippekort til konsulentydelse.

Køb et klippekort til konsulentydelse og opnå rabat samt en række andre fordele. **Teglkamp & Co.** stiller ressourcer til rådighed på klippekortbasis. Du kan bruge klippekortet til at imødegå perioder med spidsbelastning til at supplere med særlige kompetencer i en periode eller blot, når der er behov for inspiration udefra.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller bestil uddybende materiale på info@tegkamp.dk

5. Ansættelser - inspirationsmøde

Når vi ansætter nye medarbejdere, tager vi en ledelsesbeslutning, som direkte påvirker bundlinien i vores virksomhed. Det vil sige jo bedre en beslutning desto større effekt for virksomhedens resultater. Omvendt kan en forkert beslutning let koste, hvad der svarer til mellem ½ og 1 års løn i direkte og indirekte omkostninger.

Lav et inspirationsmøde for de ledere og medarbejdere, der deltager i ansættelsesprocessen. Brug et par timer og få noget inspiration til næste gang, I skal ansætte en ny medarbejder.

For yderligere oplysninger kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller på mail info@tegkamp.dk