

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.400

Kære læser!

Der er stor forskel på at være mellemlider med direkte ledelse af medarbejdere og rykke et niveau op og blive ledere for andre ledere. Vi bringer en artikel, som handler om de udfordringer man skal være parat til at tage når man leder ledere.

I dette nummer glæder vi os over at kunne præsentere et nyt og meget spændende værktøj for udvikling af ledergrupper: Management Behavior Analysis.

Har du hørt om "Lean i det grønne"? Sikkert ikke, for det er noget vi har opfundet til lejligheden. Få inspiration fra vores case fra Furesø Kommunes Drift- og anlægsafdeling.

Judi Olsen, afdelingschef i Kost & ernæringsforbundet har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.



God læselyst

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Kan du lede ledere?**
2. **Skyd genvej til resultaterne**
3. **Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen**
4. **"Lean i det grønne" – en case fra det virkelige liv**
5. **Og vinderne er ....**
6. **Ledelse af alfahanner og primadonnaer og andre inspirationsmøder**
7. **5 skarpe til en leder**
8. **En fortravlet hverdag er ikke stress – en udvalgt artikel fra Business.dk**
9. **Køb en god bog**
10. **Lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

## 1. Kan du lede ledere?

**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](http://www.tegkamp.dk)



Jeg har gennem tiden mødt mange ledere, der var rigtig gode som mellemledere med direkte personaleledelse, men som var noget nær en katastrofe, når de avancerede og fik ledere under sig og dermed skulle udøve sin ledelse gennem mellemledere.

Hvis du har ledere under dig og du gerne vil udøve god ledelse, så er der en række udfordringer du skal være parat til at tage.

### 1) Du skal kunne give slip på noget af beslutningskompetencen

En af de største faldgruber når du rykker et trin op i hierarkiet er, at du stadig træffer beslutninger på det niveau, du altid har truffet. Du glemmer, at der nu er nogle mellemledere, der kan træffe de beslutninger, du selv tidligere har truffet.

Lige så vigtigt er det, at du ikke i tide og utide omgør de beslutninger dine mellem ledere har truffet. For det første demotiverer det mellemlederne. For det andet giver det medarbejderne anledning til at spørge dig, hver gang de ikke er tilfredse med mellemlederens beslutning. Hvis medarbejderne kommer til dig for at få en beslutning, som rettelig bør ligge hos mellemlederen, skal du vænne dig til at undlade at træffe en beslutning og i stedet henvise medarbejderne til mellemlederen.

### 2) Du skal være til rådighed for dine mellemledere

At du skal overlade relevant beslutningskompetence til dine mellemledere er ikke det samme som, at du ikke vil blive involveret i beslutningerne. Det kan nemlig godt være, at dine mellemledere har brug for at vende nogle ting med dig, inden de træffer beslutning. Derfor kan det ikke nytte, hvis du, som jeg ser i rigtig mange virksomheder, ikke er tilgængelig for dine mellemledere. Du skal have tid til at lytte og til at sparre med dem.

### 3) Du skal have tillid til dine mellemledere

Du skal vænne dig til, at dine mellemledere oftest ved bedst, alene fordi de er tættere på problemstillingerne og oftest også er dem der har en større og mere faglig opdateret viden på området. Det betyder ikke, at du ikke kan udfordre dine medarbejdere men du skal gøre det gennem at sætte rammer for opgaveløsningen og gennem at stille spørgsmål til dem.

#### 4) Du skal løfte dig

Din tankegang og dit perspektiv skal afspejle dit stillingsniveau. Det vil sige, at jo højere du kommer op i hierarkiet desto mere forventes det, at du slipper detaljerne og i stedet har overblikket, kan tegne en vision og en retning for fremtiden. Selve strategien og handlingsplanerne skal du lade mellemlederne om at lave - eventuelt med direktiver og sparring fra dig. Det er også dig, der skal se på tværs af afdelingerne og sikre at snittet mellem afdelingerne er fornuftigt.

#### 5) Du skal sikre samarbejdet mellem mellemlederne

Det er din opgave at sikre, at betingelserne er til stede for et godt og kollegialt samarbejde mellem mellemlederne imellem. Hvis ikke du tager den opgave på dig, kan du risikere, at dine mellemledere kører hvert deres løb og måske nogen gange decideret modarbejder hinanden til store gene for medarbejderne og med dårlige resultater for virksomheden. Du skal formidle, at alle dine mellemledere har en fælles opgave, hvor de hver især bidrager fra deres respektive afdelinger. Du skal sætte den fælles opgave på dagsordenen. Det er også din opgave at skabe et miljø, hvor mellemlederne kender hinanden og har tillid til hinanden, således at det falder dem helt naturligt at samarbejde frem for at konkurrere og modarbejde hinanden.

#### 6) Du skal dygtiggøre dine mellemledere

Nogle ledere tror fejlagtigt at det handler om, at de er de dygtigste på alle felter i forhold til mellemlederne. Glem det! Hvis du som leder skal bruge energi på at være fagligt dygtigere end dine mellemledere, så bruger du din energi forkert og du demotiverer dine mellemledere. Din opgave er at sikre, at du kan tiltrække de bedste og dygtigste mellemledere og sikre dig, at de vedbliver med at være de bedste og dygtigste. Du skal derfor sørge for at dine mellemledere:

- er gode personaleledere
- får ny inspiration en gang imellem
- får mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt
- får ledelsesmæssigt udfordrende og udviklende arbejdsopgaver, selvom du måske har lyst til selv at løse dem.

Der er selvfølgelig flere udfordringer ved at ledere mellemledere. Men har du lyst til og er indforstået med de nævnte udfordringer, så har du en god chance for at blive en god leder af ledere.

## 2. Skyd genvej til resultaterne med Management Behavior Analysis

Gennem vores mangeårige arbejde med ledergrupper, kan vi se, at de bliver udsat for et stadig større pres om at vise resultater og at de som regel ikke har ret lang tid til at levere resultaterne. Derfor er der sjældent tid til lange udviklingsprocesser og mange døgnsseminarer. Teglkamp & Co. har derfor udviklet et værktøj for at give ledergrupperne en mulighed for at skyde genvej og med relativt enkle midler komme hurtigere i mål og levere de ønskede resultater.

#### Ledergrupper bliver målt på deres adfærd ikke deres personlighed

Ledergrupper bliver målt på det de gør og ikke det de er. Eller sagt på en anden måde: Ledergruppens adfærd, deres handlinger og hvordan de fører disse handlinger ud i livet, er det der

skaber resultaterne i virksomheden. Analyseværktøjet Management Behavior Analysis har fokus på at afdække og analyserer ledergruppers adfærd.

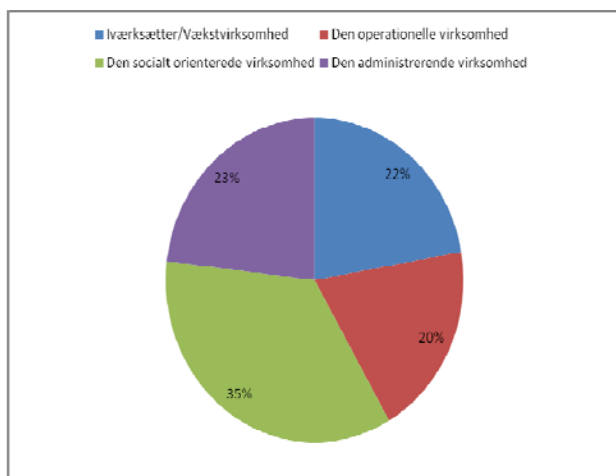
## Hvorfor skal det være så svært?

I mange år har fokus været på den enkelte leder og på den enkelte leders personlighed. Selvfølgelig spiller personligheden en meget stor rolle – det er bare så svært at ændre personligheden. Det tager år, mange besværligheder og nederlag at arbejde med at ændre sin personlighed. Og nogen mener, at man slet ikke kan ændre personligheden. Det er langt lettere at ændre adfærd. Hvis vi beslutter at ændre adfærd, kan vi gøre det, når vi har truffet beslutningen.

## Management Behavior Analysis – et værktøj til at analysere adfærd i ledergrupper

Hvis en virksomhed virkelig vil rykke sig op fra middelmådighed til en god eller endda en fantastisk virksomhed, så er den afhængig af ikke bare gode ledere men også gode ledere, der fungerer godt sammen i en ledergruppe. Og igen - det er ikke nok at fungere godt sammen i ledergruppen, man skal også gøre de rigtige ting - altså have den rigtige adfærd.

Management Behavior Analysis kan både afdække ledergruppens adfærd, som den selv oplever det og det kan også afdække, hvorledes f.eks. medarbejdere, bestyrelse, samarbejdspartener oplever ledergruppens adfærd. Det kan godt være lidt af en øjenåbner! Analysen bygger på 108 spørgsmål om ledergruppens adfærd.



## Hvordan kan ledergruppen skyde genvej til resultaterne?

Den ene form for adfærd er i sig selv ikke mere rigtig end den anden. Men i den enkelte virksomhed kan det være afgørende for virksomhedens resultater ja endda dens overlevelse, om ledergruppen tager risikobetonede beslutninger eller om ledergruppen lægger vægt på 100% sikkerhed og kvalitet.

Ingen vil vel bestride, at Danske Bank, Google, Københavns Kommune eller Carlsberg er meget forskellige virksomheder. For at føre hver af disse virksomheder frem til succes kræves forskellig adfærd for respektive ledergrupper.

Hvis en virksomhed ønsker at følge i f.eks. Googles fodspor, må man gøre sig bevidst om, hvilken ledelsesmæssig adfærd, der kræves.

Altså

- 1) Start med at definere jeres virksomhed – hvem er I og hvor vil I hen?
- 2) Find ud af hvilken ledelsesmæssig adfærd, der understøtter virksomhedens strategi
- 3) Afdæk hvilken adfærd I rent faktisk udøver i dag? (Her kan I få et hurtigt og godt grundlag gennem Management Behavior Analysis)
- 4) Find ud af, hvor I kan optimere jeres og virksomhedens resultater ved at ændre adfærd
- 5) Beslut hvor I vil ændre adfærd - og gør det!

En adfærdsændring behøver ikke at medføre store investeringer eller at være meget tidkrævende – tværtimod. Nogen gange er det nok at tage en beslutning nok om at gøre noget andet end det vi plejer at gøre og så rent faktisk føre beslutningen ud i livet.

Gå ind på vores hjemmeside [www.teglkamp.dk](http://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](http://www.tegkamp.dk) og læs mere.

### 4. Danmarkspræmiere: 'Lean i det grønne' – en case fra det virkelige liv

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere. Se mere om Teglkamp & Co på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

*Hvordan engagerer man ca. 100 mand m/k, som til hverdag ikke beskæftiger sig med Lean, arbejdsgange og rationaliseringer i en effektiviseringsproces, hvor netop arbejdsgange, rutiner og metoder er til overvejelse?*

#### Velkommen til: Hvordan gør vi vores hverdag mere effektiv!



For nyligt var jeg tilknyttet en opgave hos Drift og Anlæg i Furesø Kommune, hvor det netop var de tanker, ledelsen gjorde sig - og de 100 mand, som vi her taler om, er ikke Lean-agenter, til gengæld er de eksperter på planter, affald, veje, græsslåning, rottebekæmpelse mv. Vi kender dem fra vores hverdag, hvor de bl.a. færdes på kommunens veje og grønne arealer og holder orden i det offentlige rum.

Hans Dyrby Kloch er chef for afdelingen, og ved et af vores indledende møder sagde han, 'vi er sikre på, at der ligger en masse viden hos gruppen, om ting vi kan gøre mere effektivt og billigere, så i stedet for at trække nogle linjer og træffe nogle beslutninger i forvaltningen og i ledelsen, ønsker vi at høre, hvad medarbejderne har af tanker og ideer. Hvordan griber vi det an? hvordan får vi dem



med i processen? og ikke mindst, hvordan får vi dem til at tænke på samme vis fremover?'.

Det er ikke let at systematisere viden fra en gruppe mennesker, som primært arbejder udenfor, og som kun i meget lille grad er på kontor - eller bruger en computer. Det er heller ikke nødvendigvis let at sælge budskabet om at skulle effektivisere, for 'betyder det, at vi ikke er gode nok nu? og hvorfor skal vi det!

### **Involvering er vejen**

Ledelsen besluttede sig for, at den bedste vej, var at involvere folk og at møde dem, hvor de er eksperter, nemlig i 'det grønne' (veje, parker mv.) i kommunen. Her ville vi fastlægge nogle relevante ruter og poster, og medarbejderne skulle så sendes rundt i grupper for at gennemgå deres rute ud fra vinklen 'hvor kan vi effektivisere og hvordan?'.

Ruterne og posterne blev fastlagt og bemandet af de folk fra forvaltningen, som har med samme områder at gøre, og af ledergruppen fra driftsgården. Det gav mulighed for et stort analysearbejde, 'hvor oplever vi fra vores vinkel, at vi kan effektivisere?' 'hvad vil vi gerne have gennemgået?' Samtidig gav det deltagerne mulighed for at besvare spørgsmål om posterne men også om, 'hvorfor gør I, som I gør i forvaltningen?', 'hvordan giver de forskellige beslutninger mening?'.

Det var en tilgang, som skulle medvirke til at skabe en forståelse mellem forvaltningens folk og den store gruppe, som står for at føre opgaverne ud i livet, hvilket også var et af ledelsens ønsker: 'Vi skal tænke i helheder, vi skal trække i samme retning, og vi skal se opgaver og arbejdsgange som et fælles ansvar'.

### **Hvorfor skal vi effektivisere? – skal vi fyres?**

Besparelser og effektiviseringer er blevet hverdag i kommunerne, ligeledes er konkurrence om opgaverne og outsourcing. Det gælder også for driftsgården. Vi vidste, at det optog gruppen, og besluttede, at det var vigtigt at få en åben dialog om tingenes tilstand, inden de kunne engagere sig i en effektiviseringsproces.

Vi samlede derfor hele gruppen for at skabe et fælles billede af, hvorfor vi snakker effektiviseringer - hvad er det, vi skal? og hvorfor? Ledelsen spillede ærligt ud ' Vi er gode og effektive til vores arbejde, og vi leverer en høj kvalitet i vores arbejde! Samtidig bliver løbende effektiviseringer et 'must' – vi skal derfor arbejde videre med at skabe en kultur, hvor vi automatisk ser på en opgave ud fra følgende vinkel: Hvordan bliver den løst 'bedst, billigst og mest effektivt'.

Herefter fik medarbejderne mulighed for at stille spørgsmål og ledelsen for at besvare dem:

*Skal vi fyres?*

*Ingen ved, hvad fremtiden bringer, det er derfor, vi vil forsøge at skabe besparelser via effektiviseringer og gode ideer fra jer.*

*Hvorfor skal vi effektivisere?*

*Det er der jo ikke noget nyt i, vi skal simpelthen sikre, at vi både nu og i fremtiden er de bedste til prisen. Samtidig er det jo en god mulighed for at påpege ting, som irriterer jer, og som gør jeres daglige arbejde besværligt.*

*Skal vi så sjuske med opgaverne?*

*Nej selvfølgelig ikke men vi skal være bevidste om, hvad koster det at levere og til hvilken kvalitet.*

Efter en god og konstruktiv debat var deltagerne klar til at rykke udenfor på 'feltarbejde i naturen'.

### **Effektiviseringer i felten - 'Lean i det grønne'**

Det er bemærkelsesværdigt, hvad der kan komme af gode ideer, når man slipper en gruppe konstruktive mennesker løs med effektiviseringsbriller på. Hvor kan der spares og hvordan?:

*'Standardisering af affaldsspande', 'hvor højt skal græsset være, når vi slår det?' 'hækkebredde i forhold til effektivitet ved klipning' 'placering af chikaner' mv.*

For en udenforstående er det umuligt at bedømme kvaliteten af ideerne, men det er der også nedsat en projektgruppe til, som endvidere skal arbejde med prioriteringen og implementeringen af ideerne. Hvad skal vi iværksætte først og hvordan?

Deltagerne var også selv med til at præmiere det bedste forslag. Humøret var højt og jorden gødet for at tænke videre ad samme vej fremover.

### **Må man prale af sig selv?**

Vi rundede dagen af med at sætte fokus på alle de opgaver, som gruppen løser rigtigt godt. Det gjorde vi ved hjælp af 'den gode historie', hvor deltagere i grupper blev sat til at fortælle om de største succeser:

*'Vi har fået masser af ros af borgerne for vores snerydningsindsats sidste vinter', 'generelt er kommunen meget velholdt' 'vi er gode til at samarbejde' 'planlægningen af vores arbejde fungerer rigtigt godt, der er ikke meget spild her' mv.*

Eksemplerne var heldigvis mange og pointen var, at selvom gruppen også fremadrettet skal kigge efter mulige effektiviseringer, er det lige så vigtigt at huske det, som fungerer godt og ikke mindst at fortælle det til både ens egen organisation og til kunderne – i dette tilfælde borgerne. For selv om man er midt i en spare-tid er det vigtigt, at huske at prale lidt af sig selv!

De gode historier vil blive skrevet ned og sendt til den lokale presse.

## **5. Og vinderne er ....**

På HR-messen den 6. – 7. oktober deltog Teglkamp & Co. med en stand.

De rigtige svar på vores messequiz er:

- 1) Vi bruger 1 dag af vores ferie på at arbejde
- 2) 40% af mødedeltagerne oplever dårlig mødeledelse
- 3) Hver 3. medarbejder føler ikke at deres potentiale udnyttes.

Følgende har vundet et eksemplar af bogen "Ledelse i øjenhøjde": Malene Blangshøj, Anna Tostrup Jensen, Søren Rasmussen, Jørgen Ellison, Lone Tipsmark, Inge Juhl, Anna Mortensen, Frank Meyler, Malene Gude og Helle Elling.

Vinderne har fået besked.

## 6. Ledelse af alfahanner og primadonnaer - og andre inspirationsmøder

Få en god start eller afslutning på dagen. Book et inspirerende oplæg af ca. 1½ times varighed. Hvad med:

- Ledelse af Alfahanner og primadonnaer eller
- Introduktion til Teori U eller
- Hvad er ledelse i grunden eller
- Hvordan skaber man succesfulde ændringer eller fusioner? eller
- Kommunikation - hvordan kan vi blive bedre eller
- Leadership og management!

eller en af de mange andre muligheder for at få en god start eller slutning på dagen.

Læs mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk)

## 7. 5 skarpe til en leder

**Judi Olsen** er afdelingschef i Kost & ernæringsforbundet. Hun er oprindelig uddannet cand.mag i fransk og driftøkonomi og har suppleret med et individuel ledelsesuddannelse, en coach - og terapeutisk efteruddannelse og er p.t ved at afslutte en master i cross-media communication. Judi har arbejdet med ledelse og projektledelse både i private og offentlige virksomheder, bl.a som kommunikationschef i Teknisk Landsforbund, Change Manger på Novo Nordisk A/S og projektleder i Arbejdsmarkedsstyrelsen.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Jeg havde i mange år arbejdet som projektleder på massive udviklings – og forandringsprojekter og havde lyst til at få et mere formelt ledelsesansvar og langt større indflydelse på udarbejdelse af strategi og rammer for at løse opgaver. Jeg kan lide at skabe resultater med andre, motivere de enkelte medarbejdere til lige at yde en tand ekstra samt skabe sammenhængskraft i teamet, afdelingen og organisationen. Det er fantastisk udfordrende at få mennesker og organisation til at udvikle sig og forpligte sig til at nå de strategiske mål og arbejde på at resultaterne kommer i hus. Men det kræver også meget vedholdenhed.



### 2) Hvad er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Lige nu er jeg i gang på flere fronter: en strategisk nyorientering af grundlaget for organisationen, udvikling af en ny platform for ledesservice samt en optimering af det tværgående samarbejde i organisationen. Den strategiske opgave går ud på at formulere en egentlig professionsidentitet for gruppen af kost og ernæringsfaglige ledere og medarbejdere dvs. køkkenledere, økonomaer, bachelorer i ernæring og sundhed, kliniske diætister, ernæringsteknologer, ernæringsassistenter og hjælpere, der arbejder indenfor private virksomheder og offentlige kommunale og statslige institutioner (hospitaller, plejehjem). Det er et forholdsvis komplekst



og analysetungt projekt med mange forskellige interessenter, der skal inddrages. Udfordringen bliver at få udarbejdet en meget enkelt "arkitektegning", som alle kan forstå, og som samtidig skitserer udviklingsforløbet med en hensigtsmæssig timing af de forskellige interessenters inddragelse og bidrag. Kort fortalt skal medlemmer selv være med til at formulere det (forretnings)grundlag, de i fremtiden skal være en del af. Det er en helt ny mere brugerreven måde at arbejde på, hvor ledelsesopgaven særlig består i sikre ressourcer, rammer, back up samt coaching af projektlederne.

### **3) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?**

På flere måder. Dels via netværk, ledelsescoaching og kurser/uddannelse. Jeg har altid været en nysgerrig sjæl, så det er nærmest unaturligt for mig ikke at søge ny viden og indsigt. Jeg er i et ledelses-/executivnetværk, hvor vi mødes en gang om måneden og vender de aktuelle udfordringer. Det er utrolig lærerigt og givende, da vi tør gå tæt på den enkelte, og hvor alle deltager. Gruppen består direktører/ ledende personer fra konsulentvirksomheder, advokat-, medie-, transport- og organisationsverdenen. Netop det, at vi kan bruge hinandens ekspertiser på tværs af brancher og virksomhedstyper, er suverænt.

Jeg har gennemgået et individuelt designet lederudviklingsprogram. Programmet var bl.a. tilrettelagt efter en personlighedstest (Hogan Assessment, hvor de personlige værdier og præferencer, den naturlige lederadfærd samt potentiel ledelsesadfærd under pres bliver beskrevet), og programmet bestod både af teori og konkret ledelsescoaching. Jeg kan stærkt anbefale ledelsescoaching. Det er meget værdifuldt at gå i dybden med problemstillinger og blive udfordret på ens egne måder at løse problemstillinger på. Jeg går meget op i personligt lederskab, og det er kun en god ting at give sit lederskab et serviceeftersyn, så man ikke forfalder for meget til automatpiloten.

Jeg har suppleret min uddannelse undervejs, dels med en coach uddannelses og dels med en master i kommunikation med vægt på storytelling. Jeg har været glad for vekselvirkningen mellem teori og praksis.

### **4) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?**

Strategisk overblik, integritet, tillid og æresdeling. Det er vigtigt, at der retning og mål for, hvor organisationen skal hen, og hvilke elementer, der skal arbejdes med og hvilke prioriteringer, der skal foretages. Og ikke mindst hvorfor. Det lyder måske meget indlysende, men jeg har været i forskellige typer af virksomheder/ organisationer, hvor aktivitetsstyring var den dominerende ledelsesform. Og jeg havde personligt svært ved at give den en ekstra skalle, hvis jeg ikke kan se sammenhængen og fremdriften på den lidt længere bane, og se hvad man rent faktisk bidrager til og med.

Integritet og tillid er to sider af samme sag. Hvis man opleves som en person, der har hold på sine værdier, og hvis ord og handlinger følges, vil det bidrage til forudsigeligheden og være med til at skabe tryghed og tillid. Jeg tror, det er grundstoffet til at bygge gode relationer i samarbejdet. Har man først sikret gode relationer til medarbejdere, og medarbejderne imellem, kan meget lade sig gøre og der vil være langt færre (ukonstruktive) konflikter. Men gode relationer skal oparbejdes, og de bliver for så vidt testet hele tiden, så der er ikke tale om en engangsinvestering, men konstant vedligehold©

Æresdeling er måske et gammelt begreb for ros, men man kommer langt, hvis man som leder aktivt kommunikerer hvem, der har bidraget til resultaterne. Jeg har set flere eksempler på ledere, der "glemmer" at fordele laurbærrerne, når resultatet først er i hus. Men det glemmer medarbejder og samarbejdspartnere IKKE.

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

"Go for it " – hvis du kan og vil. Tænk på, hvordan du selv bedst motiveres, og hvad dit drive er. Denne øvelse skal du også gøre med dine medarbejdere, og de vil givetvis være meget forskellige fra dig selv. Men hvis engagementet skal boble, må du have øje på den enkelte, og

hvordan dette vil spille ind på de resultater, der skal frembringes. Først relationer, så ledelsesteknik. Gør dig klart, hvorfor du gerne vil stå i spisen for en given afdeling eller butik, og kommuniker hvem du er, og hvad du står for, og anerkend de erfaringer og det potentiale du får at arbejde med.

## 8. En fortravlet hverdag er ikke stress

*Af Vibeke Skytte, rådgivningschef, Lederne  
Bragt i Business.dk søndag den 10. oktober 2010*

***KARRIEREPANELET: Som leder skal man være forberedt på at have en travl kalender og holde mange bolde i luften på samme tid.***

De fleste af os har de senere år set, hørt og læst meget i medierne om stress, og mange af os kender måske en i vores omgangskreds, som har oplevet stress på egen krop. Men jeg blev dog overrasket, da jeg for nogen tid siden kunne læse i avisen, at op mod en fjerdedel af danskerne på arbejdsmarkedet kæmper med stressproblemer, og at godt 35.000 dagligt melder sig syge på grund af stress.

Ydermere læste jeg en anden artikel om, at et skridt op ad karrierestigen kunne være skadeligt for helbredet – i gennemsnit øger en forfremmelse stressniveauet med 10 procent på grund af større arbejdsbyrde, ekstra ansvar og mindre fritid.

### Vanskelig størrelse

Det fremgik, at ingen forskere – internationalt eller nationalt – endnu kan enes om, hvordan man definerer stress eller måler den. Og man må sige, at stress er en vanskelig størrelse at definere. Hvornår er det reelt stress, og hvornår har man »bare« lidt travlt og skal løbe lidt stærkere for at få det hele til at hænge sammen?

I mit netværk har jeg inden for det seneste år mødt flere ledere, som desværre er begyndt at tale om meget travle hverdage og stress, hvilket nok er naturligt efter den krisetid og derefter følgende udfordringer, som de fleste ledere har været igennem.

Stress er en rigtig skidt situation at komme i, og ikke noget man ønsker for nogen. Jeg vil dog alligevel mene, at man som leder sagtens kan have – og bør kunne håndtere – en meget travl hverdag og mange bolde i luften, uden at det behøver betegnes som stress.

### Ledelseskompetence

Det er ikke for at være kynisk, men min umiddelbare holdning er, at det er en ledelsesopgave og en nødvendig ledelseskompetence at kunne håndtere en travl hverdag, hvor der både skal træffes beslutninger og være plads til god ledelse. Ledere må være indstillet på, at der er pres på i hverdagen, og at man selv skal være med til at skabe mulighederne for at sikre god trivsel.

Stress er efter min mening blevet lidt af et modeord. Det er uheldigt, hvis alle snakker om, at de er stressede, hvis det reelt er en travl hverdag, det handler om, for måske overser vi de personer, som virkelig lider af stress og som har brug for hjælp. Der hvor travlhed efter min mening kan betegnes som stress og blive kritisk er, når man som leder bliver ekstremt presset, og ledelsesopgaverne hver dag bliver brandslukning, og man konstant kommer til at stå

med negative dilemmaer frem for handlemuligheder.

### **Fokus på trivsel**

Det er en ledelsespligt at have fokus på trivsel og nærvær på arbejdspladsen, som er med til at skabe stress-frie arbejdspladser for medarbejderne, men det er også en ledelsesopgave, at man som leder selv forsøger at skabe sig det ledelsesrum, der gør, at man kan fokusere på opgaven på en god og konstruktiv måde, og selv sikre, at man ikke bliver ramt af stress.

Som leder skal man sætte fokus på at få den fornødne handle- og beslutningskraft, og lade de trivielle opgaver i lederjobbet fylde mindre. Sæt tid af til ledelse af medarbejderne og få uddelegeret de administrative opgaver. Lær at sige pyt til det, der ikke betyder noget. Det kan ikke betale sig at ruge eller fortvivle over en beslutning, som man måske slet ikke har mulighed for at ændre eller påvirke. Se i stedet muligheder i alle situationer.

Jeg er ikke i tvivl om, at ledelsesrummet er afgørende for, hvordan man som leder trives, og hvordan det i hverdagen påvirker de faktorer, som kan være med til at stresser både en selv og ens medarbejdere.

### **Forhold, der stresser**

Der er ingen tvivl om, at der er rigtig mange forhold på en arbejdsplads for både medarbejdere og ledere, som kan være med til at stresser og som kræver en leders opmærksomhed; uklar rollefordeling, højt tempo, manglende indflydelse, manglende kvalifikationer, stramme deadlines, forstyrrelser og dårlig ledelse.

Men stress kan ikke altid kun relateres til arbejdspladsen. Der er også mange forhold i privatlivet, som kan være med til at skabe en stressreaktion og dermed ubalance, som f.eks. skænderier, alvorlig sygdom, økonomi og i det hele taget det tidspres, som ofte skal være fuldstændig koordineret i detaljer for at få en hverdag til at fungere for både far, mor og børn.

Gode værktøjer I mine øjne findes der mange gode værktøjer for ledere – og for medarbejdere – som kan være en hjælp i hverdagen. Man bør derfor ikke undervurdere muligheden for hjemmearbejdsplads, anvendelse af bærbar pc og smartphones som nogle af dem. Det betyder, at man kan være på, hvor og hvornår man ønsker det, og det kan være med til at få hverdagen til at hænge lidt bedre sammen.

Her vil nogen måske sige, at det netop er problemstillingen i forhold til stress, at man som leder er tilgængelig hele tiden. Og ja, det kan det godt være, men her må jeg som leder sige, at for de fleste er det at være leder en livsstil, og netop disse værktøjer kan også være med til at skabe den fornødne livsbalance, der gør, at man netop undgår stress, og at man i stedet har 100 procent styr på sin ledelsesopgave.

Der er ingen given løsning på de 35.000 daglige sygemeldinger, men en start kunne være forventningsafstemning; med sin leder, sine kollegaer, sin ægtefælle og med sig selv. Det er vigtigt, at vi får øget fokus på den positive stress, hvor det er arbejdsglæde, motivation og en fornuftig travlhed, der er med til at give et arbejdsmæssigt kick for både ledere og medarbejdere.

Om vi i vores daglige virke er ledere eller medarbejdere betyder som sådan ikke noget. Det, der betyder noget, er, at vi skal være klar over, at ansvaret for at sikre egen trivsel i sidste ende er vores eget.

Det handler om at sige til og fra og måske i nogle tilfælde søge alternative muligheder. Rigtig mange er gode til det, men det er ikke godt nok, hvis det ender med en sygdomsmedling med stress.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller på [www.business.dk](http://www.business.dk)

## 9. 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.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller du kan gå direkte ind

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



## 10. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.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!