

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

**April 2013**  
**10. årgang**  
**Udsendes til knapt 5.900**

Kære læser!

Selvom vinteren trækker ud, kan du godt gå foråret i møde. Vi har samlet en buket af artikler og gode tilbud til dig i dette nyhedsbrev.

Du kan læse om en historie fra det virkelige liv, hvor en leder griber sine medarbejdere i at snyde og stjæle fra firmaet. Hvordan forholder man sig ledelsesmæssigt til en sådan situation?

En leder er ikke nødvendigvis fagligt dygtigere end sine medarbejdere. Det kan give udfordringer både for medarbejderen og for lederen. Vi har en artikel, som omhandler denne udfordring.

Vi kan også byde velkommen til Claus Flensborg, direktør for Business Kolding Institute. Claus stiller op til 5 skarpe til en leder.

Endelig vil jeg gerne slå et slag for vores nye tilbud til ledergrupper: Pitstop for ledergruppen.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør



### INDHOLD

1. Når medarbejderen tager af kassen!
2. Pitstop for ledergruppen
3. 2 ledelses bøger
4. 5 skarpe til en leder
5. Få en pejling på ledergruppen
6. Hvis du er dygtigere end din chef – (Ledere må også gerne læse med)
7. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed
8. De 5 mest læste artikler i marts måned

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

## 1. Når medarbejderen tager af kassen!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



I de fleste virksomheder er det ikke hverdagskost, at man griber medarbejderne i at stjæle fra arbejdspladsen. Men det sker og det handler denne historie fra det virkelige liv om.

### En case fra det virkelige liv

For nylig var jeg sammen med en leder, der fortalte, at det havde været en af de værste dage i hans arbejdsliv. Det lyder jo dramatisk og var det også.

Han fortalte, at han denne dag havde grebet to af sine mangeårige medarbejdere i at snyde med timesedlerne. Medarbejderne var blevet kaldt ind til samtale, konfronteret med opdagelsen og var efter kort tid gået til bekendelse. Medarbejdernes begrundelse var, at de ikke synes, at de fik nok i løn og derfor havde de taget sig selv til rette. Medarbejderne blev bortvist.

Lederen havde i første omgang undladt at politianmelde de to medarbejdere, da han gerne ville dysse sagen ned og på sin vis havde ondt af medarbejderne. Men så sker der det, at virksomheden pludselig får besøg af myndighederne på baggrund af et anonymt tip. Virksomheden kunne tilbagevise enhver anklage i det anonyme tip.

Da myndighederne hørte historien om bortvisningen, kunne de fortælle, at de tit i kølvandet på en fyring oplever at få anonyme tips om virksomheden. På grund af omstændighederne herskede den ingen tvivl hos lederen om, at det var de to bortviste medarbejdere, der havde indgivet den anonyme anmeldelse.



Nu blev lederen bekymret. Hvad kunne de bortviste medarbejdere finde på at sprede af usandheder om virksomheden? For at forsvare sin virksomhed udadtil og imødegå f.eks. presseangreb, valgte han på den baggrund alligevel at politianmelde medarbejderne. Nu kunne

han ved henvendelser i sagen sige: "Medarbejderne er bortvist grundet tyveri og der foreligger en politianmeldelse". Og hermed stoppede i øvrigt chikanen fra de bortviste medarbejdere.

## Svigtet er det værste

Det er heldigvis ikke så tit, jeg hører den slags historier, men det hænder. Og hver gang har jeg oplevet, at det gør et meget stærkt indtryk på lederen. Det er selvfølgelig galt at snyde og stjæle fra arbejdspladsen, men det, der ryster mest, er nok svigtet på det personlige plan. Medarbejdere man har kendt gennem lang tid, som man har kunnet lide, har grint sammen med og haft tillid til, har misbrugt denne tillid og løjet direkte over for en.

Når man oplever en sådan et svigt, er der mange spørgsmål, der begynder at køre rundt i hovedet på en: Burde jeg have set det tidligere? Skulle jeg have kontrolleret mere? Kunne jeg have undgået det? Hvordan kunne han finde på det? Var alle de gode stunder, vi havde sammen så bare et spil? Er der så også andre, som snyder mig?

## Et sygdomstegn

Enkelte virksomheder og brancher er desværre plaget af snyd og tyverier i større omfang. Det vil ofte være et sygdomstegn og værd at undersøge, hvorfor der er så dårlig en moral på arbejdspladsen. Det kan meget vel have sit udspring i dårlig ledelse og/eller dårlige arbejdsforhold. Her er det vigtigt, at ledelsen forsøger at komme bagom de mange tyverier og forsøger at finde ud af, hvorfor de finder sted. Det er her nøglen til at gøre noget ved det ligger.

## Bearbejd hændelsen

Ved enkeltstående tilfælde af svigt, er det vigtigt at lederen taler om det og får hændelsen bearbejdet sammen med relevante sparringspartnere. Det vil nemlig være rigtigt skidt, hvis hændelsen kommer til at påvirke lederens generelle menneskesyn i negativ retning.

Det er vigtigt at huske på, at langt de fleste mennesker er ærlige og ikke kunne drømme om at stjæle. Det værste man kan gøre er at sætte en masse kontrolforanstaltninger op og signalere generel mistillid. Mennesker har det med at leve op til den tillid eller mangel på samme, de udsættes for.

Jeg ville derfor anbefale, at man generelt udviser tillid og som i det beskrevne tilfælde slår hårdt ned, hvis tilliden bliver brudt. Risikoen for, at man bliver udsat for snyd igen, vil være forsvindende lille.

## 2. Pitstop for ledergruppen



Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.

Teglkamp & Co. tilbyder en optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg og debat omkring et vigtigt tema for jer.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og kontakt os for en aftale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 3. 2 ledelses bøger

I 2012 udgav Susanne Teglkamp 2 bøger om ledelse:

**Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt** sætter spot på ledergruppens arbejde og udfordringer.

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske management bøger.

Nu kan du også få bogen som e-bog.

**I den gode ledelses tjeneste** udfolder Susanne Teglkamp de mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse. Derudover har 23 ledere og konsulenter bidraget med deres kommentarer og erfaringer til de enkelte afsnit. Det er der kommet en inspirerende bog ud af.

Du kan læse mere og bestille bøgerne på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



## 4. 5 skarpe til en leder

**Claus Flensborg** er gift med Helle Skaarup Flensborg og har sønnen Philip på godt 2 år samt en lille pige på vej til august. Jobmæssigt er Claus direktør for Business Kolding Institute, som udbyder lederuddannelser målrettet nordiske topledere i samarbejde med den meget velanskrevne franske management skole INSEAD.

Claus har erfaring fra eget konsulentfirma, hvor han har arbejdet som rådgiver/mentor for professionelle sportsfolk, samt fra AP Møller Mærsk, hvor han har arbejdet som HR Business Partner. Før sin erhvervskarriere var Claus professionel håndboldspiller, hvor han primært slog sine folder hos KIF Kolding og på det danske landshold. Uddannelsesmæssigt er han msc. i international business fra Handelshøjskolen i Århus og har desuden gennemført Executive Management Programme fra INSEAD.



### 1) Hvorfor blev du leder?

Ubevidst har det nok ligget i mig siden jeg var en "ung knægt", hvor jeg altid gået forrest i skoleprojekter og været anfører både på håndbold- og fodboldbanen. Desuden kan jeg slet ikke lade være med at sige min mening, hvis der er noget jeg synes er uhensigtsmæssigt eller kunne gøres på en bedre måde. Den holdning har nok givet mig en masse muligheder, fordi mine egne tidligere ledere har set en passion og engagement, som de gerne vil have ud til hele organisationen. Sidst men ikke mindst, så synes jeg det er sjovt at motivere andre ved at gå forrest med et godt eksempel samt en besnærende og udfordrende vision. Og sidst men ikke mindst, så er det ekstremt krævende at være en

god leder (og det er jeg langt fra endnu) – og jeg elsker krævende udfordringer.

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

Jeg synes en generel udfordring jeg har haft som leder er, at jeg ikke helt kan forstå, at alle medarbejdere ikke er ligeså passionerede og konkurrence-minded som jeg selv er omkring deres arbejde. Det er sikkert en "arbejdsskade" fra min tid som eliteidrætsudøver, da alle jo var ekstremt passionerede og fokuseret på at vinde den næste kamp hele tiden – og ikke mindst at udvikle mig selv til hver eneste træning og kamp! Det er jo ekstremt vigtigt for en leder, at man ikke laver den fejlagtige antagelse, at alle andre motiveres og engageres på samme måde som én selv. Det er min store udfordring, som jeg er meget bevidst om, og derfor gerne italesætter overfor mine medarbejdere.

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

Jeg benytter mig rigtig meget af mit gode netværk, hvor jeg har en række fantastisk dygtige ledere at sparre med. De er meget forskellige i deres approach til ledelse, så jeg får nogle diversificerede input, som jeg så selv kan sortere i ift. de situationer, som jeg står overfor. Desuden bruger en coach, når jeg har behov for at vende nogle udfordringer med en helt udenforstående – hvilket faktisk er rigtig rart en gang imellem.

Ligeledes er jeg begunstiget af vores samarbejde med INSEAD, hvor jeg ofte har mulighed for at diskutere lederskab med nogle af verdens førende professorer – og så arbejde med at implementere nogle af deres værktøjer i min egen organisation.

## 4) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg værdsætter ligefremhed, ægte interesse og mulighed for albuerum til medarbejderne. For mig er det alfa og omega, at min egen leder fortæller mig up-front om jeg gør et godt eller et mindre godt job. En konfliktsky leder kan i mine øjne ikke få det maksimale ud af sine ressourcer, idet det ofte er mindre konflikter/uoverensstemmelser, som er med til at rykke den enkelte. Ligeledes er ægte interesse/oprigtighed for medarbejderen vigtigt, idet vi alle har behov for at mærke vores indsats bliver værdsat og at der er tid til at snakke om andet end lige salgstal og performance..

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

De skal huske meget på, at de styrker som har bragt dem fra medarbejder til leder ikke nødvendigvis er de samme styrker, som giver dem succes i lederjobbet. Derfor er ydmyghed meget vigtig – og en god mentor vil jeg absolut anbefale. De vil unægtelig komme til at lave fejl, men vha en god mentor kan de undgå at lave de værste fejl og ikke mindst få sparring til hvordan de kommer videre og lærer af de fejl, som de har begået.

## 5. Få en pejling på ledergruppen



En velfungerende dynamisk ledergruppe er en forudsætning for at skabe gode resultater i virksomheden. Hvis I gerne vil være det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden!

*Ledergruppe-indikatoren* kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og kontakt os for en aftale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 6. Hvis du er dygtigere end din chef

- Ledere må gerne læse med!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Tidligere rekrutterede man ofte ledere blandt de dygtigste medarbejdere. Det gør man i langt mindre grad i dag. Årsagen er, at erfaringer har vist, at den dygtigste medarbejder langt fra også bliver den bedste chef. Ved at gøre den fagligt dygtigste medarbejder til leder, risikerer man at miste en dygtig medarbejder og få en halvdårlig leder. Der skal nemlig en række andre kompetencer til at være en dygtig leder. Det betyder, at du måske i dag har en chef, hvor du fagligt er langt dygtigere end din chef. Det kan give jer begge nogle udfordringer, hvis I ikke har forholdt jer til det.

### Når du er specialist og chefen ikke er det

Hvis du er specialist, så er du næsten altid den, der ved mest om et område. En så dyb viden vil en chef aldrig have. Han kan godt have haft denne specialistviden, da han blev chef og bevaret den i en vis udstrækning efter han er blevet chef. Men efterhånden som andre ledelsesopgaver kommer ind over, vil de fleste chefer efterhånden miste noget af dybden i deres specialistviden.

Som specialist kan du have flere udfordringer i forhold til din chef. For det første kan det være en udfordring, hvis din chef ikke har erkendt med sig selv, at han ikke er specialisten mere, at han ikke er den, der ved mest om området.

Hvis han stadig forsøger at være den klogeste, kan det give nogle irriterende diskussioner og han kan træffe nogle u hensigtsmæssige beslutninger inden for dit fagområde. For det andet kan det være en udfordring, hvis du ikke har nogen at sparre med. For det tredje kan det være en udfordring, at du oplever at din chef interesserer sig for meget og stiller for mange spørgsmål, når du bare vil have lov til at passe dig selv og dit arbejde.

Du behøver ikke nødvendigvis at være specialist for at være fagligt dygtigere end din chef. Det behøver ikke at være et problem, hvis din chef anerkender, at du ved mere end ham. Har du brug for faglig sparring, kan du formentlig hente det hos din kollegaer i afdelingen. Det kan



imidlertid være et problem, hvis din chef er generalist i et sådant omfang, at han faktisk ikke rigtig forstår dine opgaver.

## Chefens udfordringer

Jeg har mødt mange ledere, der har beklaget sig over specialisterne i deres team. Set fra deres stol opleves specialister af og til som ret besværlige at være leder for. Her er nogle af de udfordringer lederne nævner, når talen falder på specialister:

- Specialister vil helst arbejde alene. Det er udfordring, fordi teamarbejdet er en vigtig og nødvendig møde at arbejde på i langt de fleste virksomheder.
- Specialister har kun respekt for andre specialister. Hvis chefen ikke er specialist, og det er de fleste ikke, så oplever mange, at de ikke får den fornødne respekt fra specialisten.
- Specialister går deres egne veje. De brænder for deres fag og det er som regel rigtig godt, men det betyder også, at de nogle gange foretager deres egne prioriteringer, som ikke hænger sammen med chefens prioriteringer eller er direkte modstridende.
- Specialister bruger nogle gange for mange ressourcer. Mange chefer fortæller, at det kan være svært at få en specialist til at forstå, at der ikke skal bruges så meget tid på et projekt, at der ikke er brug for, at man kommer rundt i alle hjørner.
- Specialister kan være svære at forstå. En del specialister taler meget indforstået og detaljeret. De glemmer eller har måske svært ved at formidle deres stof til ikke-specialister herunder til chefen.
- Specialister kan være ret tidkrævende. Chefer oplever, at de skal bruge meget længere tid på at få specialister til at acceptere de rammer og vilkår, der gælder for arbejdet. Ligesom specialister også er mere tilbøjelige til at forstyrre med klager over kollegaer eller lægge pres for yderligere ressourcer.
- Specialister tager ikke bare et nej for et nej. Der skal nogle gange argumenteres så meget og så længe, at nogle chefer næsten opgiver på forhånd og bare ender med at sige nej.

Hvis chefer støder på mange af ovenstående udfordringer, så reagerer nogle med at trække sig i forhold til specialisten, fordi det bliver så besværligt og trættende. Andre forsøger at rykke endnu tættere på specialisten og begynder at detailstyre og så er der rigtig stor risiko for at samarbejdet mellem specialist og chef går helt galt.

Det er vigtigt at understrege, at ovenstående ikke er en generel beskrivelse på alle specialister. Det er heller ikke sikkert, at du er specialist, måske er der bare nogle områder, hvor du har en større faglig viden end din chef. Men selv om du ikke er specialist, kan du måske godt have en rem af huden og dermed give din chef nogle af de beskrevne udfordringer.

## Gode råd

Hvis du oplever, at du på nogle områder har en større faglig viden end din chef eller måske endda har en egentlig specialistviden, så kan du selv gøre en række ting for at få et godt samarbejde med din chef - også selvom han ikke kan give dig faglig sparring:

- Accepter at du på nogle områder har en større viden end din chef og forvent ikke at han eller hun kan matche den.
- Selvom din chef ikke kan give dig faglige svar på din spørgsmål, så kan han faktisk godt være en udmærket sparringspartner. Han kan måske hjælpe dig med at få sat struktur tur på dine udfordringer eller til at komme ind til kernen af problemstillingen. Din chef har måske ikke svarene til dig, men han kan måske hjælpe dig hen, hvor andre kan give dig nogle svar. Derfor tøv ikke med at bruge din chef også selvom det er fagligt.
- Fortæl din chef under hvilke rammer og vilkår du kan levere det optimale.
- Du er ikke alene, du indgår oftest i en sammenhæng. Andre er afhængige af dig. Derfor er det også vigtigt, at du indgår i samarbejder og forholder dig til, hvad andre har brug for. Det er vigtigt for dig at forstå, at du sjældent vil kunne få opfyldt dine ambitioner alene. Ligesom andre er afhængige af dig, er du også afhængige af, at de leverer deres del. Forstå, at I er et team.
- Når din chef spørger til dit arbejde, så gå ud fra, at det er fordi han er oprigtig interesseret og ikke fordi han vil blande sig eller kontrollere dig.
- Gensidig respekt er afgørende. Tænk på at din chef har en anden faglighed end dig. Hans faglighed går på ledelse.
- Hvis du keder dig eller ikke får udfordrende opgaver nok, så kan det være fordi din chef ikke nødvendigvis er klar over, hvad der kunne være en spændende udfordring. Foreslå eventuelt selv nogle udfordringer, du kan give dig i kast med.

Det vigtigste at tage med dig er nok forståelse af, at du og din chef har brug for hinanden og at du kan få støtte fra din chef, selvom du på fagligt er langt dygtigere end din chef. Det er også vigtigt at du forstår, at du spænder ben for dig selv, hvis du ikke inddrager din chef, blot fordi han ikke er så dygtig som dig.

## 7. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed ½ dags seminar

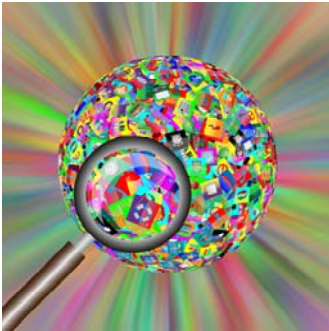
Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads. Med dette halvdagsseminar lægger I grunden for en god feedback kultur på jeres arbejdsplads.

Læs mere på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk).





## 8. De 5 meste læste artikler i marts måned 2013



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i marts måned:

- 1) Brug persontests med omtanke**
- 2) Gode lederkompetencer giver tilfredse medarbejdere - resultat af undersøgelse**
- 3) Rend mig i projekterne**
- 4) Ros, anerkendelse og feedback**
- 5) Hvis ikke medarbejderne kan lide lugten i bageriet**

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)