

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Juni 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Selvom vi har haft krise og de fleste både offentlige og private virksomheder har været igennem afskedigelsesrunder, så er der stadig plads til forbedringer, når det handler om at eksekvere afskedigelserne. Læs mere i nyhedsbrevets første artikel.

Nu skal vi alle være robuste! I hvert fald hvis man skal tro jobannoncerne, hvor netop robusthed er det nye 'hit-ord'. Vi tager fat på ordet med afsæt i en historie om en frø, der kom så grueligt galt af sted.

At gøre karriere er i virkeligheden et vidt begreb. For nogen handler det om at stige i graderne og gå ledervejen, for andre handler det om at blive specialist og virkelig dygtig inden for sit fag. Men i den bredeste betydning handler karriere om, at lave det man gerne vil og trives med gennem sin erhvervsaktive karriere. Få inspiration til at håndtere din karriere.



Kært barn har mange navne. Det gælder også for udøvelse af ledelse – både den gode og den dårlige ledelse. Mågeledelsen er en meget malende beskrivelse af en særlig form for dårlig ledelsesstil. Månedens udvalgte artikel fra Susannes Blog handler om Mågeledelse anno 2016.

Du kan i øvrigt stadig nå at deltage i min undersøgelse om fusioner – store såvel som mindre. Hvis du har nogle erfaringer, håber jeg du vil bruge 3-4 minutter på at svare på et par spørgsmål.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Plads til forbedringer ved afskedigelser
2. Vil du bidrage til min næste bog?
3. Hvad kan ledere lære af militær ledelse?
4. Robusthed, følsomhed og døde frøer
5. Sig dine karriereønsker højt!
6. Karriereudvikling – personlig coaching
7. Susannes Blog – Mågeledelse anno 2016!
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i maj måned

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

## 1. Plads til forbedringer ved afskedigelser

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



Oven på krisen er der ikke mange virksomheder – hverken de private eller offentlige, som ikke har skullet afskedige i større eller mindre omfang. Man skulle derfor tro, at lederne rundt omkring efterhånden har fået en vis rutine og dermed også professionel eksekvering af afskedigelserne. Men sådan hænger det ikke nødvendigvis sammen. Jeg har netop gennemført en undersøgelse af, hvordan afskedigelserne er blevet håndteret.

### Hver 4. ansatte mener at afskedigelser håndteres dårligt

Det er ikke kun de fyrede, der er kritiske over for ledelsens håndtering af afskedigelserne. Det er i høj grad også virksomhedens øvrige medarbejdere – altså dem, der bliver tilbage. Således mener hver 4. af deltagerne i undersøgelsen, at deres kollegaer afsked blev håndteret dårligt eller decideret uprofessionelt.

Lederne er klart dårligere til at håndtere enkeltsagerne. Det kan skyldes, at enkeltsagerne ofte handler om personlige forhold, hvilket gør det sværere for mange ledere at håndtere.

En afskedigelse skal forberedes godt. Hvis ikke man som leder er helt sikker på hånden, så må man kigge sig om efter noget sparring. Typisk kan HR-afdelingen hjælpe, hvis man har en sådan. Men der kan også være lederkollegaer, der har stor erfaring, man kan læne sig lidt op ad.



### Manglende fritstilling giver udfordringer i organisationen

Undersøgelsen viser, at det giver problemer, når de opsagte medarbejdere skal arbejde i opsigelsesperioden.

Det giver dårlig stemning og gør det svært at komme videre, når de opsagte medarbejdere ikke bliver fritstillet, men skal møde op på arbejdet i hele opsigelsesperioden. Det kan lyde lidt råt, men det har ikke så stor betydning for organisationen, hvis der kun er tale om en enkelt opsagt medarbejder der ikke bliver fritstillet. Men hvis der er tale om mange medarbejdere, kan det være helt afgørende, at sigte mod en hurtig fritstilling, hvis man gerne vil komme hurtigt videre og fokusere på fremtiden.

Der kan selvfølgelig være mange grunde til at en virksomhed vælger ikke at fritstille de opsagte medarbejdere. Nogle af problemerne ved ikke at fritstille fremgår af følgende kommentarer fra deltagerne:

*”De afskedigede ønskede ikke selv at blive fritstillet, men deres tilstedeværelse og ageren skabte en dårlig stemning.”*

*”Der var ligeledes loyalitetskonflikter i forhold til arbejdspladsen, da de få der blev til sidste dag skulle af med deres frustrationer og reaktioner på fyringen.”*

*"Fritstillingen var sandsynligvis med til at skabe utryghed blandt de tilbageværende, fordi de først på et senere tidspunkt fik en ordentlig information."*

## Husk dem, der bliver tilbage

Mange ledere ånder lettet op, når de har gennemført afskedigelserne. Men ledelsesopgaven slutter ikke her. Det er vigtigt i tiden efter afskedigelser, at lederne giver de tilbageblevne medarbejdere ekstra ledelsesopmærksomhed. Undersøgelsen viste nemlig, at organisationen var præget i langt længere tid efter afskedigelserne i de tilfælde, hvor lederne havde forsømt deres medarbejdere. Der kunne gå helt op til et år efter afskedigelserne, hvor organisationen stadig var præget af afskedigelserne.

## 3 gode råd i forbindelse med afskedigelser

Afskedigelser vil altid være en ledelsesudfordring også for meget garvede ledere. Skal du nogenlunde helskindet igennem, så husk følgende:

- 1) Sørg for at være godt forberedt på afskedigelsen både af hensyn til den, der skal opsiges og af hensyn til den opsagtes kollegaer. Dine medarbejdere kigger på dig og gør du det ikke ordentligt, så mister du deres respekt.
- 2) Hvis det overhovedet er muligt, så overvej at fritstille de opsagte medarbejdere efter aftale, når de har overdraget deres opgaver. Det gør det nemmere at komme videre i virksomheden.
- 3) Husk de medarbejdere, der bliver tilbage. Giv dem ekstra ledelsesopmærksomhed. Det bidrager til, at man kommer hurtigere videre efter afskedigelserne.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. Vil du bidrage til min næste bog?



Hvad enten du har oplevet store eller små fusioner, håber, jeg du vil dele dine erfaringer med mig.

Jeg er lige nu ved at samle materiale ind til det, der måske skal blive min næste bog. Du kan bidrage ved at deltage i undersøgelse. Det tager 4-5 minutter at udfylde spørgeskemaet. Del gerne i dit netværk.

Gå ind og besvar undersøgelsen via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/fusion2016>

### 3. Hvad kan ledere lære af militær ledelse?

- Book et inspirationsmøde!



Hør bl.a. om

- At tage ledelse dybt alvorligt
- Det personlige lederskab
- Den dygtige general
- Generalens ledelsesgreb
- Kontinuerlig feedback

Susanne Teglkamp har selv en baggrund som oberstløjtnant af reserven og har tidligere haft stillinger som bl.a. HR-direktør og Kommunaldirektør.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Mili.htm>

### 4. Robusthed, følsomhed og døde frøer

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Nu skal vi alle være robuste! I hvert fald hvis man skal tro jobannoncerne, hvor netop robusthed er det nye 'hit-ord'. Det fik mig til at tænke på historien om en stakkels lille frø, som kom så grueligt af dage:

#### Historien om frøen, der blev langsomt kogt

Flere af jer kender muligvis historien, men den er nu under alle omstændigheder meget god at blive mindet om – og give en ekstra tanke:

Den handler om en lille frø, som bliver lagt ned i en gryde med koldt vand, så bliver der tændt for blusset, vandet bliver langsomt varmere og varmere indtil det til sidst koger. Frøen, som rent faktisk har mulighed for at hoppe ud, bliver dog i gryden under hele processen og ender på trist vis med at blive kogt levende.



Historien har heldigvis en variant med en noget mere lykkelig slutning for frøen. Denne gang starter man med at varme vandet op, når det er godt varmt, putter man så frøen ned i vandet, hvilket øjeblikkeligt får frøen til at hoppe ud af gryden – for her ønsker den ikke at være.

#### Hvad er historiens morale?

Moralen overført på os mennesker - eller i hvert fald den jeg vil fremhæve – er, at vi kan vende os til utroligt meget, hvis man lige så stille skruer op for blusset – f.eks. arbejdsmæssigt.

Vi gør vores bedste og har evnen til meget langt hen ad vejen at tilpasse os ny og også vanskelige vilkår, men det kan koste os i form af langvarige sygdomsmedinger og i allerværste fald livet.

Det klogeste ville måske have været at tage et hop væk, men det kræver, at vi ikke har mistet evne til at se, hvor galt det står til.

#### Findes der robuste frøer, som kan overleve i det kogende vand?

Nu skal vi så alle være 'robuste', og så må man jo spørge sig selv, 'hvorfor skal vi egentligt det'?

Her ville det være interessant med en præcis definition af 'robust' – men jeg kan selvfølgelig ikke med sikkerhed sige, hvad den enkelte organisation ligger i begrebet, og hvad der får dem til at efterspørge netop denne kvalitet.

Der er bestemt heller ikke noget galt med at være robust, uanset den nøjagtige definition!

Men hvis det handler om, at virksomhederne efterhånden er at sammenligne med meget varmt eller i værste fald kogende vand - og man nu søger medarbejdere, som kan 'stå distancen' eller 'klare belastningen' under meget vanskelige vilkår, så er det værd at stoppe op og tænke over situationen.

Det er nemlig meget sjældent at finde medarbejdere, robuste eller ej, som ikke på sigt tager skade af at blive udsat for meget hårdt pres.

## Hvad ville den følsomme frø gøre?

Nu er der selvfølgelig forskel på de følsomme frøer, nogen vil loyalt arbejde videre under hårde vilkår og blive skadet af det varme vand – men andre vil til gengæld relativt hurtigt registrere og erkende, at 'her er ikke rart at være' og enten arbejde på at ændre vilkårene, hjælpe ramte kolleger eller tage et hop væk og søge nye veje.



Uden at søge at give en præcis definition af 'følsom' kunne det således være vigtige kvaliteter for hele virksomhedens trivsel, som man risikerer bliver udvandet, hvis man fokuserer for ensidigt på at være robust i form af at kunne 'klare mosten'.

En ting er evnen til at registrere, at det her er ved at være et urimeligt arbejdspress – men der er andre kvaliteter, som også kan karakterisere de mere følsomme medarbejdere, og som risikerer at komme under pres.

Kvaliteter som at være hensynsfuld, ansvarlig, loyal, ydmyg, hjælpsom, grundig m.v.

## Er frøer en truet dyreart?

Nogen frøer er! Bl.a. fordi deres verden er blevet ubeboelig for dem – eller er helt forsvundet.

Men for nu at føre snakken tilbage til menneskenes verden - og den virkelighed som mange organisationer oplever, så er der bestemt ikke noget galt i at tage bestik af sin verden og at søge at rekruttere medarbejdere, som passer ind i organisationens behov og som vil trives i dens kultur.

Men hvad, hvis vi i hjælpeløshed over hårde vilkår og de mange sygdoms/stres tilfælde, accepterer og begynder at rekruttere efter disse skrappere vilkår – i stedet for at søge at ændre dem – er vi så ikke med til at forværre situationen?

Og er vi ikke med til at gøre det endnu værre:

- Ved primært at ansætte folk, som 'kan klare den' i en længere periode?
- Hvis vi søger ikke at ansætte folk, som har andre menneskelige kvaliteter - og som hurtigere ville bemærke og gøre opmærksom, at 'her er ikke rart at være'?

Og nej mennesker er ikke en truet dyreart – men risikerer vi ikke at gøre vores virksomheder ubeboelige for en voksende gruppe af medarbejdere, og hvad er konsekvensen af det?

Med dette meget store og komplekse spørgsmål hængende til individuel overvejelse – vil jeg afslutte på et mere jordnært sted ved at sige, at jeg ikke ved om historien om frøens adfærd i kogende vand er sand. Jeg har dog ikke tænkt mig at prøve, da jeg holder meget af frøer!

God sommer til jer alle!

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 5. Sig dine karriereønsker højt!

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp. & Co.* [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)



At gøre karriere er i virkeligheden et vidt begreb. For nogen handler det om at stige i graderne og gå ledervejen, for andre handler det om at blive specialist og virkelig dygtig inden for sit fag. Men i den bredeste betydning handler karriere om, at lave det man gerne vil og trives med gennem sin erhvervsaktive karriere. Det vil skifte over tid og derfor vil man måske ikke have de samme ønsker og behov midt og sidst i sin karriere, som man havde i starten af sin karriere.

### Når potentialet ikke bliver foldet ud

Som karriererådgiver og sparringspartner har jeg gennem årene ofte siddet over for mennesker, der var utilfredse i deres job af forskellige årsager. Ofte har det handlet om, at de ikke rigtig følte, at deres kompetencer blev brugt, at de ikke fik de opgaver og ansvar, som de følte, at de kunne løfte. Efter samtaler med disse mennesker, har jeg været enig i, at de rummede langt mere end de rent faktisk fik sat i spil i deres job.



Når jeg har spurgt ind til, hvad de havde gjort for at gøre opmærksom på, at de ønskede noget andet, at de ønskede at stige i graderne, større ansvar, mere komplekse opgaver eller hvad det nu var, de ønskede sig, så har det vist sig, at de sjældent har formidlet deres karriereønsker højt – og slet ikke til den chef eller HR-afdeling, som havde mulighed for at gøre noget ved det. Tværtimod var mange stille og roligt gået hen og blevet utilfredse og havde luftet deres utilfredshed rundt omkring i virksomheden til deres kollegaer og dem, der gad høre på det. Nogle var også begyndt at søge væk – egentlig ikke fordi de ville væk fra virksomheden, men fordi de var utilfredse med deres job.

### Man kan da ikke snakke karriere med chefen!

Jeg har mange gange spurgt, hvorfor den enkelte ikke har givet udtryk for sine karriereønsker til sin chef eller HR-afdelingen. Den umiddelbare reaktion hos de fleste er, at man da ikke kan snakke karriere med sin egen chef. Flere giver udtryk for, at chefen af sig selv burde kunne se



deres potentiale. En anden typisk reaktion har været frygten for negative konsekvenser ved at sige sine karriereønsker højt.

Der kan selvfølgelig være situationer, hvor man ikke kan tale med sin chef omkring karriereønsker, primært fordi man har en rigtig dårlig relation til chefen. Men i langt de fleste tilfælde har mit råd været, at tage en snak med sin chef eller med HR-afdelingen, hvis en sådan findes i virksomheden. Dem der har fulgt mit råd, har til deres egen overraskelse kunnet konstatere, at langt de fleste chefer tog samtalen dybt alvorligt og var villige til at hjælpe deres medarbejdere med karriereudvikling i det omfang det overhovedet var muligt for chefen. For de fleste chefer vil det bedste for deres medarbejdere.

## **Sig dine karriereønsker højt!**

Hvis du ellers har gjort dit arbejde godt og er en almindeligt værdsat medarbejder, vil din chef oftest strække sig langt for at hjælpe dig med at udfolde dit potentiale. Husk også på, at det er i virksomhedens interesse at holde på de gode medarbejdere. Det ved din chef også. Han bliver ikke belønnet, hvis alle de gode medarbejdere forsvinder fra hans afdeling og ud af virksomheden.

Derfor: *Sig dine karriereønsker højt det rette sted!*

Held og lykke!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på 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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*

## **6. Karriereudvikling – personlig coaching**

Vil du gerne skifte job, finde ud af, om du sidder i det rigtige job, udvikle dig i dit nuværende job, få en god start i dit nye job? Trænger du til at få rusten banket af i forhold til jobsøgning? Vil du gerne øge dine muligheder for at træffe det rigtige valg? Så kan det være en rigtig god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.



### **Enkelttimer**

Du kan vælge karriererådgivning på timebasis, hvis du har en helt konkret problemstilling du gerne vil have coaching på. Det kan være, at du kun har brug for en enkelt time eller to.

### **Et karriereudviklings forløb**

Du har også mulighed for at indgå i et på forhånd tilrettelagt karriereudviklingsforløb. Normalt strækker et forløb sig over 4 gange og varer i alt 5 timer. Mellem hvert møde vil der være en form for hjemmearbejde. Forløbet tilrettelægges efter dit behov.

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

## 7. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk). Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

### Mågeledelse anno 2016

Kært barn har mange navne. Det gælder også for udøvelse af ledelse – både den gode og den dårlige ledelse. Mågeledelsen er en meget malende beskrivelse af en særlig form for dårlig ledelsesstil.

#### Klassisk mågeledelse

Ved mågeledelse i sin klassiske form kommer lederen flyvende ind på kontoret eller hvor medarbejderen nu opholder sig. Lederen flyver rundt i lokalet og skriger op over et eller andet, lederen er utilfreds med. Lederen skider på medarbejderen og omgivelserne i det hele taget for derefter at flyve væk igen. Efterladende en frustreret, vred og måske også lidt bange medarbejder.



#### Mågeledelse anno 2016

Der findes desværre stadig ledere, der bedriver mågeledelse. Men vi ser ikke den klassiske mågeleder så ofte mere. I dag er mågeledelse blevet lidt mere sofistikeret.

Forleden stødte jeg på mågeledelse anno 2016. En medarbejder – faktisk en mellemlider – fortalte, hvordan han efterhånden var ved at miste sin selvtillid. Han var udsat for en chef, som i det daglige ikke var ret meget til stede. Men pludselig kunne chefen dukke op på kontoret og stille en masse spørgsmål, som mellemlideren ikke umiddelbart kunne svare på. Oftest ville chefen forsvinde ud af kontoret igen – lige så hurtigt som han var dukket op – inden mellemlideren overhovedet havde haft mulighed for at sunde sig og stille nogle uddybende spørgsmål. Tilbage sad mellemlideren som regel med en eller flere store opgaver, der altid skulle leveres med meget kort frist. Som mellemlideren sukkende fortalte, kunne han efter sådan et møde med mågeledelse anno 2016 altid se frem til endnu en sen aften med arbejde. Og så kunne han i øvrigt regne med, at chefen ikke ville kvittere og vende tilbage, når han havde fået svar på sine spørgsmål.

Mågelederen anno 2016 har fået et lag fernis og råber ikke af medarbejderen, men resultatet for den enkelte, der bliver udsat for mågeledelse er ikke meget anderledes end ved den klassiske mågeleder.



## Undgå at blive en mågeleder

Der er formentlig ikke nogen leder, der ønsker at være en mågeleder, men nogen gange komme man alligevel til at opføre sig som en. Der kan være mange grunde til, at man falder i grøften. Ofte handler det om, at lederen selv er presset på tid, har mistet overblikket eller selv er blevet udsat for mågeledelse fra sin chef.

En ting er imidlertid temmelig sikkert – resultatet af mågeledelse bliver ringere end hvis du udøver almindelig god og rettidig ledelse.

Hvis du vil undgå at udøve mågeledelse:

- Sørg for at give din medarbejdere en klar og tydelig opgave. Vær sikker på, at de forstår opgaven og hvad du forventer af dem.
- Sæt en rimelig deadline for løsningen af opgaven. Hvis du giver en for kort tidsfrist, bliver kvaliteten også derefter.
- Hjælp med at prioritere medarbejderens opgaver, hvis der er for mange opgaver på medarbejderens bord.
- Sørg for at medarbejderen har adgang til dig, hvis han får brug for at vende opgaven med dig undervejs.
- Er du selv blev udsat for mågeledelse, så tag dig lige et pusterum, hvor du får pulsen ned og får skabt dig overblikket, inden du går ind til dine medarbejdere.

Med dette indlæg en opfordring til at udrydde mågeledelse anno 2016 og alle andre årgange.

## 8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner



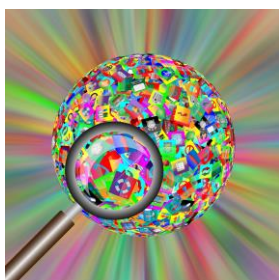
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Spild ikke andres tid!
- Undgå at udøve mågeledelse!
- Mågeledelse anno 2016
- Giv personalepolitikken et servicetjek!

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

## 9. De 5 meste læste artikler i Maj måned



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

- 1) Faldgruber i talentprogrammer
- 2) Afskedigelser – Husk, dem der bliver tilbage!
- 3) Sådan stresser du dine medarbejdere!

4) Kan du lede ledere?

5) 5 skarpe til en leder: Jonatan Schloss

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