

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Mange store virksomheder arbejder systematisk med at udvikle deres medarbejdere. Hvis de er rigtig ambitiøse laver de store forløb, som de ofte kalder talentprogrammer. Men det er ikke altid at talentprogrammerne er en ubetinget succes. Og det er der flere grunde til. I dette nummer kan du læse om faldgruber i talentprogrammerne.



Teglkamp & Co. har lavet en undersøgelse om afskedigelser. Der er mange spændende resultater af undersøgelsen. I denne artikel har vi valgt at fokusere på de resultater, der knytter sig til de medarbejdere, som bliver tilbage i virksomheden efter en afskedigelsesrunde.

Apropos undersøgelser, så er jeg i gang med en større 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.

I dette nyhedsbrev byder vi velkommen til Jonatan Schloss, direktør for Praktiserende Lægers Organisation (PLO). Jonatan svarer på 5 skarpe til en leder.

Måske er du ikke selv klar over det, men som leder har du nogle meget effektive metoder til at fremkalde stress hos dine medarbejdere. I denne artikel kan du læse, hvordan ikke skal gøre, hvis du gerne vil undgå at stresser dine medarbejdere.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Faldgruber i talentprogrammer
2. Deltag i undersøgelsen om fusioner af organisationer/afdelinger/teams
3. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
4. Afskedigelser – Husk dem der bliver tilbage!
5. 5 skarpe til en leder: Jonatan Schloss
6. Hvad kan ledere lære af militær ledelse?
7. Susannes Blog – Sådan stresser du dine medarbejdere!
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i april måned

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

## 1. Faldgruber i talentprogrammer

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



Mange store virksomheder arbejder systematisk med at udvikle deres medarbejdere. Hvis de er rigtig ambitiøse laver de store forløb, som de ofte kalder talentprogrammer. Men det er ikke altid at talentprogrammerne er en ubetinget succes. Og det er der flere grunde til.

### **Når talentprogrammet intet har med talentudvikling at gøre**

For en del år siden var jeg tilknyttet som ekstern sparringspartner til deltagerne i et virksomhedstalentprogram. Det var søde, dygtige mennesker, men talenter var de færreste. De fleste var blevet udvalgt til talentprogrammet, fordi ledelsen gerne ville give dem et skulderklap for god indsats eller ville sikre, at de blev i virksomheden endnu et par år. Fint nok, så skal man bare ikke kalde det et talentprogram.

Talentprogrammet varede et år for deltagerne. I det år var der fokus på de udpegede talenter. De fik mulighed for at uddanne sig og deltage i forskellige spændende aktiviteter indenfor og udenfor virksomheden. Men når året var gået, så slukkede ledelsens særlige lys på dem. Der blev etableret et nyt talentprogram for et nyt hold talenter. Som nogle af deltagerne på det afsluttede talentprogram lidt bittert sagde: Hvad nu med os, er vi så ikke talenter mere? Svaret burde have været: "Nej og det har I faktisk aldrig været. I har i virkeligheden ikke havde deltaget i et talentprogram, men i et udviklingsforløb for udvalgte medarbejdere." Men det svar gav ledelsen aldrig.



### **Talenterne måtte gå stille med dørene**

I et andet talentprogram fortalte nogle af de deltagende talenter, at de havde oplevet, at deres kollegaer havde trukket sig fra dem og kun havde foragt til over for talentprogrammet. De oplevede, at ledelsen ikke havde været tilstrækkelig tydelig i deres udmelding af kriterierne for at være et talent og hvorfor man lavede dette talentprogram. Kollegerne syntes derfor, at det lige så godt kunne have været dem, der var blevet udpeget.

For at undgå at blive set skævt til, undlod deltagerne i talentprogrammet derfor at fortælle noget om programmet til deres kollegaer og sørgede i det hele taget for ikke at stikke for meget ud. De blev i den grad udsat for Janteloven.

Lære af dette er, at hvis ledelsen beslutter at iværksætte et talentprogram, bør man kommunikere, hvorfor man gør det og ikke mindst kriterierne for at komme med i talentprogrammet, så det er tydeligt for enhver.

### **Lav udviklingsprogrammer i stedet for talentprogrammer**

Mange virksomheder kommer til at gøre det vanskeligt for sig selv, ved at etablere talentprogrammer, når det man i virkeligheden laver er udviklings- og/eller uddannelsesprogrammer for udvalgte medarbejdere. Medarbejdere kan lettere leve med, at de ikke lige kom på et udviklingsprogram end at den kollega, som man betragter som en jævnbyrdig er blevet udråbt som talent, når man ikke selv er blevet det.

### **Reserver talentbegrebet til de virkelige talenter**

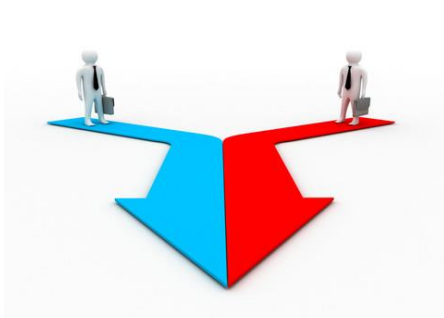
Lad os se det i øjnene. Der er mange dygtige mennesker, men der er langt mellem de virkelig talentfulde. Derfor når vi støder på virkelig talentfulde mennesker, så lad os endelig dyrke dem og gøre noget særligt for, at de kan udvikle deres talent.

Giv medarbejderne mulighed for at udfolde deres potentiale uden, at de skal udråbes som talenter. For det er de færreste.

**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. Hvad er dine erfaringer med fusioner/sammenlægninger?



Jeg har brug for din hjælp!

Jeg er lige nu ved at samle materiale ind til det, der måske skal blive min næste bog, og der kan du være med til at hjælpe mig.

Jeg håber, at du vil bidrage med dine erfaringer og deltage i denne 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/tegkampco/fusion2016>

## 3. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



### Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

### Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & Co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: [http://www.tegkamp.dk/12\\_12\\_moede.pdf](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

## 4. Afskedigelser - Husk dem der bliver tilbage!

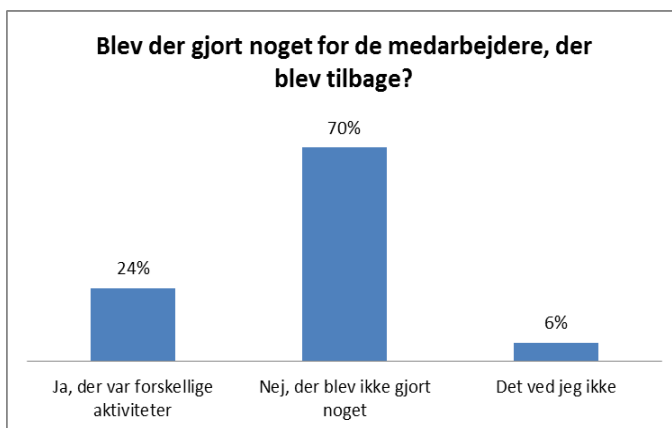
Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Teglkamp & Co. har gennemført en undersøgelse af hvordan afskedigelserne er blevet håndteret ikke mindst i forhold til de medarbejdere, der er blevet tilbage i virksomhederne. 254 har deltaget i undersøgelsen. Det er der kommet en række interessante resultater ud af. Vi bringer her et uddrag af undersøgelsen. Hele undersøgelsen kan hentes her:

[http://www.tegkamp.dk/www.tegkamp.dk/Afskedigelser\\_analyse\\_2016.pdf](http://www.tegkamp.dk/www.tegkamp.dk/Afskedigelser_analyse_2016.pdf)

### Ledelsen glemmer dem der bliver tilbage!

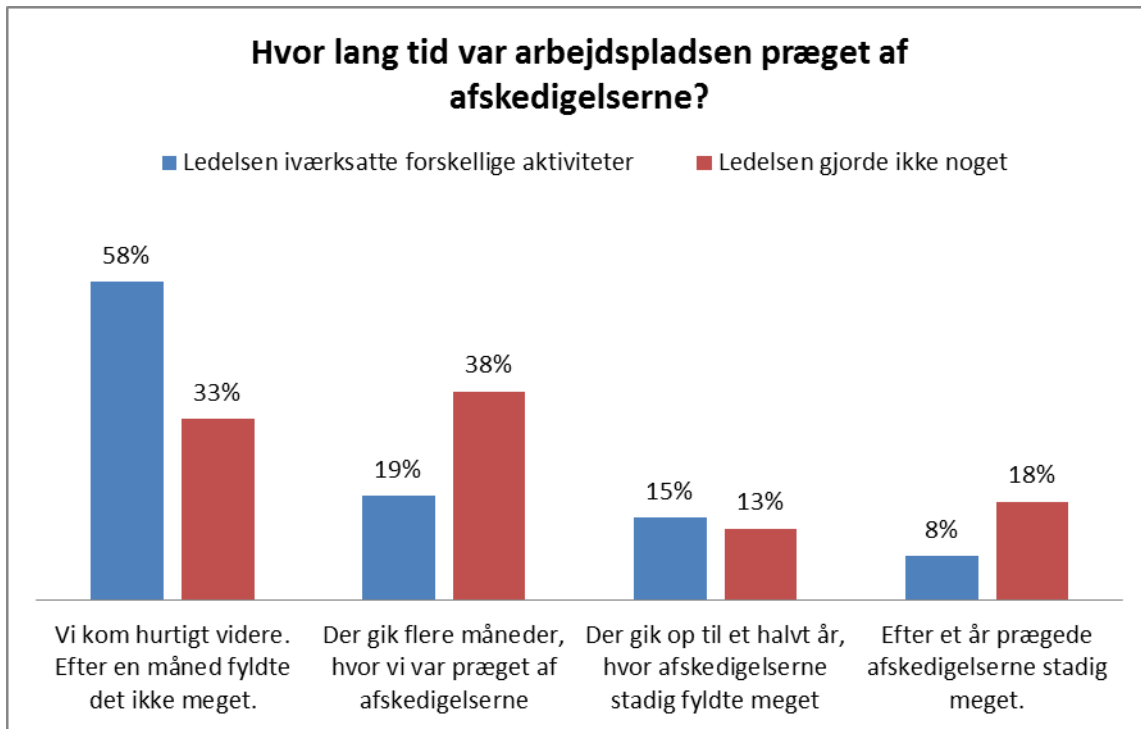


I mange virksomheder bruges der tid på at forberede opsigelserne, at sikre at man gør det ordentligt og overholder reglerne. Sådan skal det også være. Men når så først afskedigelserne er blevet gennemført, glemmer man ofte de medarbejdere, der bliver tilbage i organisationen. Således oplever 3 ud af 4, at der ikke bliver gjort noget for de medarbejdere, der bliver tilbage i organisationen.

### Ledelses opmærksomhed kan svare sig

Det må være enhver ledelses mål, at virksomheden kommer sig hurtigst muligt efter en afskedigelsesrunde, så man igen kan rette blikket mod fremtiden.

Undersøgelsen viser, at der er en klar sammenhæng mellem ledelsens fokus på de medarbejdere, der bliver tilbage efter en afskedigelsesrunde og hvor lang tid organisationen efterfølgende er præget af afskedigelserne. I de tilfælde, hvor ledelsen havde iværksat forskellige aktiviteter for de tilbageblevne medarbejdere, indikerer mere en halvdelen af medarbejderne, at det allerede efter en måned ikke fyldte så meget.



## Manglende opmærksomhed fra ledelsen skaber medarbejderflugt

Undersøgelsen viser også, at en fyringsrunde er med til at skubbe til medarbejdernes trang til at søge væk. Således søgte hver 10. medarbejder væk. Udfordringen for ledelsen er, at det ikke nødvendigvis er de dårligste medarbejdere der søger væk. Oveni kommer at når først flere søger væk, kan det skubbe yderligere til andre og starte en decideret medarbejderflugt. Ikke lige det en ledelse har brug for, når den skal samle op efter en afskedigelsesrunde.

I de virksomheder, hvor ledelsen ikke har givet medarbejderne ekstra opmærksomhed i tiden efter afskedigelserne, har hver 4. medarbejder valgt at søge væk. Modsat har ingen medarbejdere valgt at søge væk fra de virksomheder, hvor ledelsen har lavet forskellige aktiviteter for de medarbejder, der blev tilbage.

Hvis man gerne vil hindre medarbejderflugt i forbindelse med afskedigelser, kan det altså svare sig at give medarbejderne ekstra ledelsesfokus.

## Ledelsesopgaver efter eksekvering af afskedigelser

Ledelsesopgaven stopper ikke, når man har eksekveret afskedigelserne. Der ligger en lang række opfølgende ledelsesopgaver i forhold til de medarbejdere, der bliver tilbage og som skal være med til at drive organisationen videre.

Det er ikke nok, at lederne siger "min dør er altid åben". Lederne bør være mere aktive og udfarende i forhold til medarbejderne, f.eks. er der som regel behov for dialog og prioritering

af opgaverne, når nogen er blevet opsagt. Der er også behov for at tale om fremtiden og foretage forskellige tryghedsskabende foranstaltninger.

Det er nødvendigt, at lederne har et højt kommunikations niveau efter afskedigelserne for at forhindre at mange medarbejdere sidder tilbage med en følelse af utryghed og tænker: "Er det mon mig næste gang?"

## **Kommentarer fra medarbejderne:**

At ikke alle ledere havde en lige heldig hånd med deres håndtering af de medarbejdere, der blev tilbage fremgår af følgende kommentarer:

*"Lederne fortsatte, som om intet var sket, "back to work"."*

*"Temmeligt udueligt og meget overraskende at der ikke lå en strategi på hvordan man kommer fra a til b. Lederne var heller ikke klædt på til at løse en så stor opgave."*

*"Kort efter blev der brugt flere hundrede tusind på firmaets store julefrokost. Det var grotesk set i lyset af at de 101 medarbejdere blev afskediget p.g.a. dårlig økonomi. Ikke mange havde lyst til at deltage, så mange afd. ledere "tvang" deres medarbejdere til at deltage i julefrokosten (om aftenen med efterfølgende fri bar og fest)!!!"*

**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)

## **5. 5 skarpe til en leder**

**Jonatan Schloss**, 46 år, direktør for Praktiserende Lægers Organisation (PLO). Uddannet cand.scient.pol fra Århus Universitet. Har bl.a. været direktør for SKAT Kundeservice, hospitalsdirektør på Frederiksberg Hospital, adm. direktør for Falck Healthcare AM A/S og kontorchef i KL.

## 1. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

De praktiserende læger har i en årrække haft nedgang i deres indtjening og et stigende opgavepres. Samtidigt oplever de sig "kørt over" og nedgjort af politikere og embedsmænd. På den anden side fortæller mange politikere og embedsmænd mig, at de synes de praktiserende læger er "nej sigere" og besværlige. Tredje side af trekanten er, at alle efterspørger mere af de praktiserende læger i takt med centraliseringen og specialiseringen af hospitalerne og udbygningen af det nære sundhedsvæsen i kommunerne. Jeg skal medvirke til, at de praktiserende læger genfinder troen på fremtiden og omverdenen oplever at de praktiserende læger er en aktiv og positiv del af sundhedsvæsenet. Vækst i det nære sundhedsvæsen er en af nøglerne.



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

Jeg skifter job ca. hver 4-5 år, og nogle af disse skift er til andre sektorer. Man lærer helt vildt meget af at skifte job til nye områder, hvis man erkender behovet for at lære substansen i det nye. Lige nu bruger jeg f.eks. mange timer på at være i praktik hos 12 forskellige praktiserende læger rundt omkring i landet. Det at vide, hvordan man leder i skoleverdenen, hospitalsverdenen, en statslig styrelse og i den kommercielle kapitalfondsstyrede verden har givet mange perspektiver på ledelse og en stor åbenhed for forskellige måder at gøre tingene på. Derudover har jeg en stor ydmyghed overfor, at de ledelsesmæssige problemstillinger, jeg støder på, har mange andre før mig stødt på og løst meget bedre, end jeg selv ville kunne finde ud af. Derfor opsøger jeg altid viden i bøger, i netværk, i udlandet, på nettet, ved hjælp af rådgivere og på kurser.

## 3) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Jeg vil nævne to, som kunne nogle ting, jeg virkelig gerne ville kunne noget mere af. Min daværende sygehusdirektør på Hillerød Sygehus, Stig Lohmann, var utrolig god til at finde den tredje vej. Han kunne altid finde en løsning, som vi andre ikke havde kunnet se. Han var ledelsesmæssigt kreativ. Den anden er en tidligere direktør i KL, Niels Bertelsen. Han var usædvanligt god til den relationelle ledelse. Han kunne få folk til at lide ham på 30 sekunder. Han kunne det der med at spørge folk til de små ting, det personlige, small talk. Et meget behageligt og sympatisk menneske.

## 4) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

Ja. Jeg har oplevet chefer, der har været meget kontrollerende. Alt skulle godkendes af dem personligt, lav tillid til medarbejdernes kompetencer. Jeg har også oplevet chefer med kolerisk temperament. Typen der råber ad medarbejderne og taler aggressivt og nedgørende. Nu er jeg selv meget stor af statur og har tiltro til egne professionelle evner, så jeg finder det lidt komisk, når en fysisk og mentalt lille mand hopper og danser foran mig. Men jeg har oplevet kollegaer, som græder og bliver nedbrudt af det. Både det kontrollerende og temperamentsfulde virker demotiverende på de fleste, så jeg tilstræber at være tillidsfuld, uddelegerende, rolig og afbalanceret.

## 5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg oplever sjældent af blive stresset af mit arbejde. Arbejdsrelateret stress er oftest en reaktion på, at du har lille indflydelse på din arbejdssituation. Som topchef har du stor indflydelse på dit arbejde. Hvis du ikke har det, skal du skifte job. Det har jeg selv gjort, da jeg i et tidligere job ople-



vede, at det ikke for alvor havde betydning, hvad jeg gjorde. Men ellers er det stressforebyggende for chefer, hvis de omgiver sig med dygtige folk, de har tillid til. Chefer med stress er ofte mellemedertypen, der tror de skal lave alting selv.

## 6. 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. HRdirektør og Kommunaldirektør.

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

## 7. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.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:

### Sådan stresser du dine medarbejdere!

Måske er du ikke selv klar over det, men som leder har du nogle meget effektive metoder til at fremkalde stress hos dine medarbejdere:

#### 1) Stil uklare opgaver

Lad være med at være for præcis, når du giver en opgave til en medarbejder. Og husk når du stiller opgaven at demonstrere tydelig travlhed, så din medarbejder ikke rigtig kan få sig selv til at belaste dig med at stille uddybende spørgsmål til, hvad det egentlig er, medarbejdere skal levere.

#### 2) Giv meget kort tid til løsningen af opgaven

Du har godt nok haft opgaven liggende på dit skrivebord i nogen tid og havde egentlig glemt den. Men nu dukkede den frem af bunkerne og du ser, at det faktisk haster temmelig meget. Du må hellere sætte en ekstra kort tidsfrist på, så du har god tid til at kigge på opgaven, inden du ekspederer den videre. Forhold dig ikke til, hvor meget tid, det rent faktisk tager at løse opgaven.





### 3) Undlad at prioritere – det hele er vigtigt!

Når du nu kommer til medarbejderen med en opgave, der haster og medarbejderen spørger, hvad han så skal stille op med alle de andre opgaver, han har liggende på sit skrivebord, som også haster. Så sig, at du har tillid til, at han nok selv skal finde ud af at løse det. Foreslå ham at give nogle af opgaverne til en anden kollega. Og skynd dig så ud af døren, inden han spørger, hvem han skal give den til, for de andre har jo lige så travlt.

### 4) Kom med ændringer til opgaven undervejs

Når din medarbejder er godt i gang med den opgave, du gav for et stykke tid siden, så fortæl ham, at du har tænkt lidt over det og at du har fået en god idé, som du også gerne vil have at medarbejderen tænker med ind. Skitsér ideen løst. Når medarbejderen ser fortvivlet op på dig og siger, at det går i en helt anden retning, end den opgave, du stillede. Så sig med et overbevisende smil, at du er sikker på, at han nok kan få tænkt det hele sammen til en god løsning – og skynd dig så videre til et møde.

### 5) Sæt flere i gang med samme opgave

Selv om du har givet opgaven til én medarbejder, så undlad endelig ikke at stille den samme opgave – eller næsten den samme opgave til en anden medarbejder, som du tilfældigvis møder på gangen. Og tænk ikke på at informere medarbejderne om, at der nu er flere, der arbejder på den samme opgave. Det finder de jo nok ud af på et tidspunkt.

Ja jeg ved, at det er karikeret. Men ikke desto mindre er det den slags ledelse, mange ledere mere eller mindre bevidst udøver over for deres medarbejdere. Ledelse som i høj grad er med til at lægge unødigt pres på medarbejderne. Unødigt, fordi du kan gøre noget andet! Du kan tænke dig om og udvise nærværende ledelse over for dine medarbejdere.

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



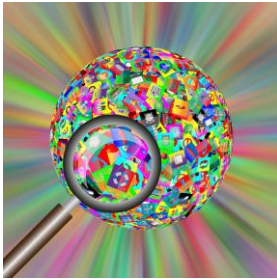
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Mågeledelse anno 2016
- Giv personalepolitikken et servicetjek!
- Mande der elskede sit job!
- Sådan stresser du dine medarbejdere!

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 april måned

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



- 1) Skal man anerkende en mødding?
- 2) Kan du lede ledere?
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Giv personalepolitikken et servicetjek
- 5) Feedback – resultat af undersøgelse

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