

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2015

12. årgang

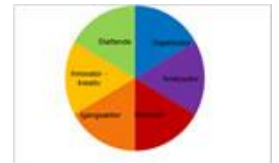
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Hvorfor bliver dine medarbejdere i jobbet? Det er et spørgsmål, vi stiller dig i nyhedsbrevets første artikel. Læs hvorfor det er vigtigt, at du forholder dig til spørgsmålet.

Vi anvender mange forskellige værktøjer og tests. De fleste skal du selvfølgelig betale penge for, men der er faktisk også et par stykker, som vi stiller gratis til rådighed for dig.

I dette nyhedsbrev byder vi velkommen til Lars Sander Matjeka, Head of Business Development i Aller Media og direktør i det Aller-ejede DG Media. Lars svarer på 5 skarpe til en leder.



Månedens udvalgte blog-indlæg fra min blog er: Stress- Pas godt på mellemliderne.

Endelig har jeg også et godt tilbud til dig. Jeg skal have rydet lageret, så du kan købe min jubilæumsbog til en meget lav pris – så længe lager haves!

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Hvorfor bliver dine medarbejdere i jobbet?
2. Test og analyseværktøjer
3. 5 skarpe til en leder
4. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
5. Susannes Blog – Stress – Pas godt på mellemliderne!
6. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
7. De 5 mest læste artikler i oktober måned
8. I den gode ledelses tjeneste – Ryd lageret!

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

## 1. Hvorfor bliver dine medarbejdere i jobbet?

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



Der er heldigvis ved at komme bedre tider for erhvervslivet og dermed også for resten af samfundet. Det kan vi bl.a. se ved, at der opslås et stigende antal ledige stillinger. Det betyder også, at der kommer større mobilitet blandt medarbejderne end vi har set de seneste år. Så dine bedste medarbejdere kan meget vel være i gang med at skrive ansøgninger til nye spændende stillinger uden for din virksomhed. Er det OK med dig?

Der er en række spørgsmål omkring medarbejdere, som enhver leder bør stille sig selv:

### 1) Har jeg de rigtige medarbejdere?

Svarer du ja, er det næste spørgsmål du bør stille dig selv:

- Hvad gør jeg for at holde på mine medarbejdere?

Svarer du nej, bør du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvorfor har jeg ikke de rigtige medarbejdere?
- Hvad vil jeg gøre for at få fat i de rigtige medarbejdere?



### 2) Hvorfor bliver mine medarbejdere hos mig?

Hvis svaret er: "Det ved jeg ikke", så har du et lille stykke benarbejde at gøre, for det bør du have en klar idé om. Her kan det anbefales at komme lidt tættere på dine medarbejdere i dagligdagen, så kommer du også tættere på svaret.

Hvis svaret er: "Det er fordi, de ikke har andre muligheder", så har du enten de forkerte medarbejdere eller du har forsømt at kompetenceudvikle dem.

Hvis svaret er: "Det er fordi, jeg er en god leder og vi har en attraktiv arbejdsplads", så er der grund til at ønske dig tillykke. Du gør det faktisk rigtig godt – fortsæt med det!

### 3) Er det OK, hvis mine bedste medarbejdere søger væk?

Det kommer an på ....! Hvis dine bedste medarbejdere søger væk, fordi du er en elendig leder og i øvrigt tilbyder dine bedste medarbejdere nogle dårlige arbejdsvilkår, ja så er du selv uden om det.

Hvis det er fordi du har gode medarbejdere, som har lavet gode resultater, der gør dem attraktive for andre virksomheder, skal du måske acceptere, at de forlader din virksomhed, hvis de har været hos dig i et passende tidsrum. Du kan så glæde dig over, at det formentlig også vil være rimeligt nemt for dig at tiltrække nye gode medarbejdere, da et job hos dig ikke er lig med en endestation.

Der er mange andre spørgsmål, du kan stille dig omkring dine medarbejdere. Det vigtigste er, at du en gang i mellem stopper op og reflekterer lidt over, hvorfor du har de medarbejdere, du har.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og re-

serveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

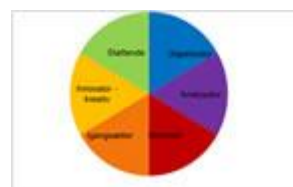
Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. 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. Test og analyseværktøjer

Vi har samlet en række forskellige tests og værktøjer. Enkelte tests stiller vi gratis til rådighed.

Prøv eller læs om følgende:

- Ledergruppetest – gratis
- Teamtest
- Persontest
- De 7 dødssynder – gratis
- Ledergruppeindikatoren
- Evaluering af ledermøderne
- 3. MUS-samtaler
- Beslutningsoptimering



Gå ind på vores hjemmeside:

<http://www.tegkamp.dk/Test.htm>

## 3. 5 skarpe til en leder

**Lars Sander Matjeka:** Lars er Head of Business Development i Aller Media og direktør i det Aller-ejede DG Media. Forud for dette var Lars adm. direktør i en kursusvirksomhed, og inden da var han gennem en årrække medlem af direktionen i business analytics-virksomheden SAS Institute. Røde tråde undervejs har været salg, marketing, kommunikation, forretningsudvikling og M&A, og i dag bruger Lars bl.a. den erfaring i flere bestyrelser.

Lars blev leder første gang som 23-årig, og han har siden da beskæftiget sig med mange aspekter af ledelse, hvor især forandringsledelse har stået højt på agendaen. Han er kendt for sin evne til at balancere mellem klare KPI'er og scorecards på den ene side og det holistiske og værdibaserede på den anden. Siden 2009 har Lars undervist og holdt foredrag inden for bl.a. marketing og ledelse, såvel som han er fast skribent på Børsen Blog.

## 1. Hvorfor blev du leder?

Mine forældre var selvstændige erhvervsdrivende og jeg kan ikke huske én eneste familiemiddag, hvor der ikke blev talt forretning, kunder, medarbejdere og ikke mindst glæder og udfordringer ved at være leder. Jeg tror, at kimen til min rejse som leder startede allerede da, og fra en meget tidlig alder var det naturligt for mig at tage lederrollen.

Jeg husker det ikke som et aktivt valg at blive leder, men jeg har været heldig, at der jobmæssigt er nogle mennesker, som har set noget i mig og vist mig den store tillid det er, at være anfører for andre mennesker. Samtidig været privilegeret at få lov til at vokse med opgaven gennem årene – herunder at finde frem til, hvilken type leder jeg er og finde ro med det.



I dag har jeg svært ved at forestille mig ikke at være leder! Dels pga. min bagage, men også fordi jeg altid har været enormt nysgerrig på andre mennesker og deres udvikling. Og ud over naturligvis at leve op til bestyrelsens forventninger, ser jeg det som en leders fornemmeste opgave at skabe de bedste rammer for den enkelte medarbejders udvikling. Når medarbejderen har mulighed for at udvikle sig i en fin balance mellem det personlige og det jobmæssige, så vokser hun – og jeg kan se, at når medarbejderen vokser, så afspejler det sig i sidste ende i virksomhedens resultater.

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

Først og fremmest har jeg en holdning om, at stilstand er det samme som afvikling! Og hvem ønsker afvikling? I hvert fald ikke mig, og jeg er heldigvis udstyret med en nysgerrighed – ikke blot på andre mennesker, men også på mig selv. Jeg er enormt reflekterende på min ledelse – og jeg har et dybtfølt ønske om hele tiden at udvikle mig.

Især mødet med andre ledere inspirerer mig, og at holde foredrag og undervise nye/unge ledere er et meget væsentligt bidrag til min udvikling. Selvom jeg i den sammenhæng er "eksperten" og den erfarne leder, så er deltagernes undren, synspunkter og oplevelser meget værdifulde for min udvikling. De skubber til mine overbevisninger, bidrager med nye perspektiver og giver mig nye indfaldsvinkler!

Nu og da læser jeg faglitteratur indenfor ledelse, ligesom jeg naturligvis af og til deltager i relevante konferencer og uddannelse. Desuden er jeg medlem af en VL-gruppe og anden selvbestaltet gruppe, hvor vi er 12 ledere, der har fulgt hinanden i over 10 år. Begge netværksgrupper er meget givende for mig – på hver deres måde. I sidste ende er det dog 1-t-1 dialogen med det enkelte menneske, der har størst værdi for mig – og det uanset om de er ledere eller ej. Jeg synes nemlig, at jeg kan lære noget af alle jeg møder – og netop derfor gør jeg meget ud af at have et bredt netværk på tværs af brancher, funktioner og niveauer.

## 3. Hvad er de største faldgruber for en leder?

I bund og grund er der rigtig mange faldgruber for ledere, som hele tiden kræver, at vi er meget bevidste om, hvilket ansvar, der ligger i lederskabe - både ift. aktionærerne/ejerne, kun-

derne og medarbejderne. De største faldgruber set fra min stol er:

A) Selvfedme: Ordet behøver egentlig ikke den store forklaring, men min observation går på de ledere, som bøjer virksomhedens rammer og værdier til egen fordel. Som løfter sig selv op på en piedestal og som lader egne ønsker og behov gå forud for, hvad der tjener organisationen bedst. At være leder indebærer, at man sørger for helheden, før man sørger for sig selv – eller som forfatteren Simon Sinek udtrykker det: "True leaders eat last!"



B) For stor afstand til forretningen og kunderne: En stor faldgrube for en leder er, at han løfter sig så meget op i helikopteren, at han mister forbindelsen til forretningen og markedet. Dvs. han mister følingen med, hvad det er for en virksomhed han har ansvaret for, og han mister forståelsen for, hvordan tandhjulene spiller sammen. Det svækker både beslutningskompetencen, evnen til at anvise retning og rammer, og ikke mindst organisationens lyst til at give følgeskab.

C) Micro Management: Vel nærmest det stik modsatte af punkt B, for her er en leder, som selv er med i ALT. Det er en leder, som er overbevist om, at virksomheden ikke kan fungere, hvis hun ikke er med inde over samtlige beslutninger. Resultatet er en leder, der bliver flaskehals og en organisation som bliver hæmmet og præget af inertie. Det går ud over resultaterne, og det skaber en usund kultur, hvor der ikke er rum og tillid til, at den enkelte udfylder sin rolle og lever op til sit ansvar.

#### 4. Hvordan håndterer du stress?

Jeg var gennem ledelsesudviklingsforløb for mange år siden, hvor vi bl.a. arbejdede med at finde frem til vores personlige værdier! Det var en lang proces, men at blive klar på dem betyder, at jeg hele tiden har fokus på, at min gørem og væren er i overensstemmelse med mine værdier.

Mine tre værdier er: ærlighed, kærlighed og leg!

*Ærlighed*, fordi det er tydeligt for mig, at alt bliver meget lettere, når vi er ærlige overfor os selv; når vi er os selv; og når vi kalder en spade for en spade. Jo mere vi byder på af os selv, jo tydeligere bliver vi. Ærlighed skaber trykthed i en organisation.

*Kærlighed*, fordi jeg har en grundlæggende holdning om, at vi skal behandle hinanden pænt. Jeg siger ikke, at vi skal behandle alle ens – tværtimod, men vi skal opføre os ordentligt og respektfuldt.

*Leg*, som på ingen måde handler om at være useriøs og fjollet, men derimod fordi leg rummer glæde, giver energi og hjælper os til at være nærværende, hvilke er tre elementer, som er vigtige for mig både i mit lederskab og privat.

De første par år efter forløbet følte jeg mig ofte udfordret i ønsket om at efterleve mine værdier – især fordi jeg havde svært ved at vælge fra og sige nej. Jeg manglede modet! Sådan er det heldigvis ikke mere, og mit middel til at undgå stress er at være tro mod mine værdier - også selvom det kan have omkostninger ift. f.eks. økonomi og prestige mv. Men med en viden

om, at alt har en pris, er jeg til enhver tid villig til at betale prisen for at have et liv uden stress. For i det liv er jeg både en bedre leder, en bedre medarbejder, en bedre underviser, en bedre ven, en bedre mand og en bedre far.

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

Jeg var 23 år, da jeg blev leder første gang, og jeg ville ønske, at der dengang var nogen, der havde givet mig disse to råd:



1) *Sørg for at bygge og pleje dit netværk – både professionelt og personligt!* Det er "kun" ca. 12 år siden jeg får alvor fik øjnene op for betydningen og værdien af et bredt og dybt netværk, men siden da har jeg investeret mange ressourcer i det. Og at bygge og pleje et netværk ER en investering, som kræver, at du giver meget – og at du giver uden forventning om at få noget igen! Min tilgang har altid været, at hvis jeg kan hjælpe og bidrage, så gør jeg det gerne, og derfor var det intet mindre en fantastisk for mig at opleve, hvordan mit netværk af sig selv begyndte at arbejde for mig, da jeg i 2013 pludselig stod uden job fra det ene øjeblik til det andet.

2) *Alt har en pris!* Som ledere bliver vi ofte mødt med både forventninger og krav, men også med muligheder og tilbud! Til tider kan det være vanskeligt at navigere i et sådant farvand, og her kan det være godt at huske, at alt har en pris. Betyder det nye job mindre tid sammen med børnene? Betyder en ekstra bestyrelsespost et samtidigt farvel til fodboldholdet? Hvilken pris vi er villige til at betale er naturligvis individuelt, og der er ikke noget rigtigt eller forkert. Blot tror jeg på, at det er helt afgørende, at vi er bevidste om vores valg og deres konsekvenser.

## 4. 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)

## 5. Susannes Blog

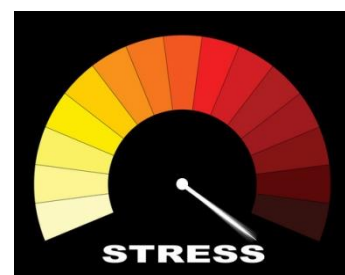
Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk). Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

### Stress - Pas godt på mellemliderne!

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

I sidste uge var jeg til et døgnmøde i Scandinavian Executive Institutes lederforum . Et af temaerne på mødet var stress. Alle deltagerne blev undervejs bedt om at forholde sig til, om de udviste nogle kendetegn, der i længden kan medføre stress. Deltagerne var topledere, så umiddelbart ville man tænke, at her sad en stor gruppe mennesker, der var i latent fare for at gå ned med stress. De sidder i et job, hvor man har stort ansvar, meget på spil , det er hårdt, krævende og med meget lange arbejdsdage. Hårdt ja og med lange arbejdsdage, men kun et mindre antal ledere viste sig at være i risikogruppen.



Havde undersøgelsen været foretaget blandt mellemliderne havde der imidlertid været langt flere, der enten havde haft stress eller var i fare for at få det. Det kommer sikkert ikke bag på mange af jer. Vi ved jo godt, at mellemliderne er under et langt større krydspres – både fra oven og fra medarbejderne. Hvor topchefer i langt højere grad har mulighed for selv at sætte retningen og selv styre sin egen tid, så har mellemliderne slet ikke de samme muligheder og det er med til at øge risikoen for stress betragteligt.

Med andre ord, så er topledere en af de stressfremkaldende faktorer i forhold til mellemliderne eller rettere, de kan være det. Hvor mellemlideren sjældent har mulighed for selv at lette krydspreset, så kan den øverste ledelse skabe nogle vilkår, hvor krydspreset ikke bliver helt så stort for mellemliderne. Det handler bl.a. om klarhed i opgaven, klar formulering af forventninger til mellemliderne og at skabe en passende balance mellem ressourcer og tid til rådighed.

Dette lille indlæg blot for at minde om, at vi skal passe på mellemliderne. Det er dem, der skaber resultaterne sammen med medarbejderne.

## 6. 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 2.500 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

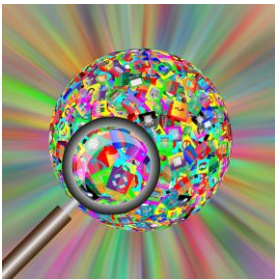
- Bruger du dine styrker med omtanke?
- Put ikke mennesker i bokse og kasser!
- Om at sige sine drømme højt.

- Gør ikke ledelse til raketvidenskab!

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

## 7. De 5 mest læste artikler i oktober måned

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



- 1) 7. dødsynd: Konfliktskyhed i ledergruppen
- 2) 5 gode råd til at blive mindre resultatorienteret
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Ros, Anerkendelse og feedback
- 5) 5 skarpe til Peter Kilmose

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

## 8. I den gode ledelses tjeneste – Ryd lageret!



Jeg skal have ryddet op i lageret. Jeg har endnu 50 eksemplarer af min jubilæumsbog: *I den gode ledelses tjeneste*. Bogen udkom i 2012 i forbindelse med mit 10 års jubilæum som selvstændig konsulent i Teglkamp & Co.

Bogen består af en række udvalgte artikler, som jeg har skrevet gennem årene. En række ledere og konsulenter har bidraget og har kommenteret og reflekteret på artiklerne. Det er der kommet en række meget forskellige og meget inspirerende bidrag ud af.

**Du kan købe den for 150 kr. inkl. moms.** Hertil kommer forsendelse. Du sparer 79 kr. Tilbuddet gælder kun så længe lager haves. Bestil bogen her:

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