

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

**Oktober 2014**  
**11. årgang**  
**Udsendes til godt 5.900**

Kære læser!

Der er som regel en del følelser og prestige forbundet med at være leder og medlem af en ledergruppe. Derfor vil de fleste ledere også opleve det som en degradering, hvis de ikke mere skal være medlem af ledergruppen. Læs artiklen: En plads i ledergruppen er kun til låns.



Jeg synes refleksion er helt centralt, når man skal udvikle sig selv og ledergruppen. Som inspiration til refleksionen tilbyder jeg en lille gratis test: Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?

I de fleste organisationer findes der enkelte medarbejdere, som præsterer for lidt i forhold til, hvad man med rimelighed kan forvente. De er med andre ord ineffektive. Læs om, hvad du stiller op med den ineffektive medarbejder.

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Anette Dørge, Direktør i Danmarks Akkrediteringsinstitution. Anette svarer på 5 skarpe til en leder.

I dette nummer kan du fra min Blog læse blog-indlægget: Når cirkushestene ikke kan lære nye tricks.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. En plads i ledergruppen er kun til låns
2. Gratis test: Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?
3. Hvad stiller du op med en ineffektiv medarbejder?
4. Bøger – bøger - bøger
5. 5 skarpe til en leder
6. Susannes Blog – Når cirkushestene ikke kan lære nye tricks
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i september måned

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

## 1. En plads i ledergruppen er kun til låns

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*



Der er som regel en del følelser og prestige forbundet med at være leder og medlem af ledergruppen. Derfor vil de fleste ledere også opleve det som en degradering, hvis de ikke mere skal være medlem af ledergruppen. Men en ledergruppe kan og skal ikke være en statisk størrelse. Den skal afspejle virksomhedens aktuelle behov ledelse. Det betyder, at ledergruppen størrelse og sammensætning over tid kan ændre sig, hvis man vel og mærke har modet til at foretage de nødvendige justeringer.

Udfordringen ligger sjældent i at øge antallet af medlemmer i ledergruppen. Det er derimod en udfordring at reducere antallet, hvis ikke man kan klare det med naturlig afgang.

### **Chefens ansvar**

Lederen for bordenden har ansvaret for, at ledergruppen arbejder effektivt og at den har de rigtige kompetencer. Derfor må lederen en gang imellem stoppe op og vurdere, om ledergruppen har en størrelse, der fremmer arbejdet og de udfordringer, som den er sat i verden for at løse.

### **En plads i ledergruppen er kun til låns**

En reduktion af ledergruppen kan lattes, hvis det fra starten af og løbende kommunikerer, at ledergruppen ikke er en statisk størrelse, men at den ændres i takt med de konkrete behov. En plads i ledergruppen er derfor kun til låns og så længe det giver mening i forhold til opgaveløsningen. Det vil reducere oplevelsen af prestige-tab for den enkelte leder, hvis det er helt naturligt og almindeligt, at der jævnligt sker ændringer i ledergruppen.



### **Træk ikke pinen ud**

Er det mere eller mindre tydeligt for enhver, at ledergruppen er for stor, så lad være af bare af konfliktskyhed at trække pinen ud. Hvis alle har en fornemmelse af, at en reduktion af ledergruppen er forestående og der ikke sker noget, er der stor risiko for, at de enkelte medlemmer af ledergruppen begynder at positionere sig selv i forhold til de andre for at fastholde deres position i ledergruppen.

### **Klar kommunikation**

Skal en eller flere af ledergruppens medlemmer ud af ledergruppen er kommunikationen omkring det meget vigtig. Det bør ikke komme bag på den enkelte leder. Der skal være en åben og direkte dialog – måske over en periode - mellem den enkelte leder og dennes chef. Lederen skal have mulighed for at stille spørgsmål og forstå baggrunden for, at han eller hun ikke mere skal være medlem af ledergruppen.

Dernæst er kommunikationen til resten af organisationen også vigtig. Kommunikationen skal være klar, så der ikke opstår rygter og misforståelser.

## Sig ordentligt farvel

Tag ordentlig afsked med de ledere, der ikke skal fortsætte i ledergruppen. De har løst deres opgave tilfredsstillende, går vi ud fra, der er blot ikke brug for deres kompetencer mere på nuværende tidspunkt i ledergruppen. Selvom det kan være trist at forlade ledergruppen, så vil man kunne forlade den med mere oprejst pande, hvis der bliver sagt pænt tak til en - eventuelt ved en frokost eller en middag med hele ledergruppen.

**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 den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. Gratis test: Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?

De virkelig gode ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individuelle interesser.



Hvordan er det i din ledergruppe? Er I - når alt kommer til alt - blot en gruppe af ledere?

Formålet med ledergruppetesten er at give dig og din ledergruppe noget at tænke over. Jeres svar på spørgsmålene bør give anledning til refleksion i ledergruppen.

**Test din ledergruppe her:** <http://response.questback.com/tegkampco/ledergruppetest/>

## 3. Hvad stiller du op med en ineffektiv medarbejder?



*Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*

I de fleste organisationer findes der enkelte medarbejdere, som præsterer for lidt i forhold til, hvad man med rimelighed kan forvente. De er med andre ord ineffektive. I dag er der ikke mange organisationer, der kan bære at have medarbejdere, der er tydeligt ineffektive. De er en belastning på lønbudgettet og vil som oftest

også have en negativ påvirkning på kollegaer og samarbejdspartnere. Så hvad stiller lederen op med en ineffektiv medarbejder?

## Hvorfor er nogle medarbejdere ineffektive?

Det er sjældent dårlig vilje, når medarbejdere er ineffektive i jobbet. Det er ikke rart at være ineffektiv, for man ved jo godt selv, at man ikke leverer, det der forventes. Der kan være mange årsager til at medarbejderen er ineffektiv i jobbet. Det kan handle om at medarbejderen ikke har de rigtige kompetencer til at løse opgaverne, ikke trives i jobbet, med opgaverne eller kollegaerne.

Ineffektivitet kan også være et symptom på stress. Stress kan opstå, når man har for meget at lave, men også når man har for lidt at lave. Stress kan betyde, at man mister overblikket, har svært ved at prioritere, man går i stå når kompleksiteten øges og at man i det hele taget ikke kan overkomme så meget.

Nogle medarbejdere er ineffektive, fordi de udsættes for dårlig ledelse, f.eks. i form af uklare forventninger fra ledelsens side, uklare opgaver, ingen eller skiftende prioriteringer i opgaverne, ikke tilstrækkelige ressourcer eller mismatch mellem opgave og kompetencer til at løse den.

Din opgave som leder er at spotte, når dine medarbejdere er ineffektive og finde ud af, hvad der er årsagen.

## Hvordan spotter du en ineffektiv medarbejder?

Det er ikke altid, at du lige fanger, at du har at gøre med en ineffektiv medarbejder. I starten finder medarbejderen og måske også du selv en masse forklaringer på, hvorfor medarbejderen ikke leverer det, du egentlig havde forventet. Men på et tidspunkt – forhåbentligt inden der er gået for lang tid – må du se i øjnene, at du har en medarbejder, der er ineffektiv i jobbet.



Det kan være nyttigt at kende de forskellige tegn på, at du måske har at gøre med en ineffektiv medarbejder. Det kan være tegn som:

- Medarbejderen fortæller dig tit og ofte, hvor travlt vedkommende har, men du har lidt svært ved at få hold på, hvad medarbejderen egentlig har så travlt med
- Medarbejderen bruger meget lang tid på at perfektionere detaljer
- Medarbejderen starter op på mange forskellige opgaver, men får ikke rigtigt afsluttet nogen af dem
- Medarbejderen laver ikke det, han er blevet ansat til, men det der interesserer ham
- Medarbejderen har mange spørgsmål til nye opgaver – så mange spørgsmål, at du ofte ender med selv at lave opgaven eller få nogle andre til det
- Medarbejderen holder sig meget for sig selv og ingen ved rigtigt, hvad han eller hun laver
- Medarbejderen leverer aldrig opgaverne til tiden. Det tager altid meget længere tid end andre, der løser tilsvarende opgaver.

- Stor utilfredshed blandt de øvrige kollegaer med medarbejderens indsats.

## Hvad stiller du op med en ineffektiv medarbejder?

Når du har opdaget, at du har en ineffektiv medarbejder, skylder du både medarbejderen selv, virksomheden og det øvrige team at håndtere den medarbejder, der underpræsterer.

Den hurtige løsning, men langtfra altid den rigtige løsning, kunne være at afskedige den ineffektive medarbejder. Det kan selvfølgelig ende med en afskedigelse, men der er en række andre ting, du bør forsøge først.

1. Tag en samtale med den ineffektive medarbejder og forsøg at finde ud af, hvad der er årsagen til medarbejderens ineffektivitet. Vig ikke tilbage, selvom samtalen kan virke lidt udfordrende. Det vil være en lettelse for de fleste medarbejdere, når det går op for dem, at man rent faktisk vil hjælpe dem.
2. Lav i samarbejde med medarbejderen en plan for, hvordan medarbejderens effektivitet kan øges. Alt efter årsagen til medarbejderens ineffektivitet, kan det f.eks. handle om uddannelse, mere skarpt stillede opgaver, klar forventningsafstemning, løbende sparring på opgaverne, andre opgaver, andet job i virksomheden.
3. Følg løbende op. Når først I har taget fat om problemet, så sørg for at følge op undervejs. Dels får du sikkerhed for, at det er de rigtige initiativer, du har sat i værk. Dels for at sikre at medarbejderen ikke falder tilbage i gamle og ineffektive vaner.
4. Giv medarbejderen anerkendelse, når medarbejderen flytter sig og der er noget at anerkende.
5. Hvis du forgæves gennem forskellige initiativer har forsøgt at øge medarbejderens effektivitet, kan du i sidste ende blive nødt til at afskedige medarbejderen.

Afslutningsvis kan man måske lidt provokerende sige, at hvis du til stadighed har ineffektive medarbejdere, kunne det handle om ineffektive ledelse fra din side.

**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 den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 4. Bøger – bøger - bøger

Det er foreløbigt blevet til 3 ledelsesbøger fra Susanne Teglkamps hånd. Du kan stadig købe dem alle direkte hos forfatteren.

### Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt

Denne bog er Susanne Teglkamps første bog om ledergruppearbejdet. Den udkom i 2011 og har ligge på bestsellerlister på bl.a. Saxo.com, Børsen og Arnold Busck.

**Læs mere og køb bogen for 189 kr. + forsendelse:**

<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppennybog/>



### Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem

Bogen er en selvstændig bog med inspiration til udvikling af ledergruppen og ledergruppearbejdet. Bogen er lige udkommet i 2014 og har fået gode anmeldelser. Bogen ligger lige nu på Boghandleren.dks bestsellerliste.

**Læs mere og køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:**

<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppeniudvikling/>



### I den gode ledelses tjeneste

Bogen er udgivet i 2012 i anledning af Susanne Teglkamp 10 års jubilæum som selvstændig konsulent. Sammen med 23 ledere og konsulenter udfolder Susanne Teglkamp mange forskellige sider og udfordringer omkring ledelse.

**Læs mere og køb bogen her for 229 kr. + forsendelse:**

<http://response.questback.com/teglkampco/idengodeledelsestjeneste/>



## 5. 5 skarpe til en leder

**Anette Dørge**, er direktør i Danmarks Akkrediteringsinstitution, der er en uafhængig statslig institution, der kvalitetssikrer videregående uddannelser i Danmark. Anette har 15 års ledererfaring fra både private og offentlige institutioner og har overvejende beskæftiget sig med uddannelse, men har også en baggrund i international udviklingsbistand. Anette har en samfundsvidenskabelig universitetsuddannelse inden for international udvikling og forvaltning og har derudover gennemført en række lederudviklingsforløb. Bor på Østerbro og har to børn.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Jeg blev først og fremmest leder, fordi jeg fik muligheden. Jeg var relativ ung, da jeg fik mit første lederjob. Jeg fik det på den helt "klassiske" måde; jeg blev opgraderet fra dygtig sagsbehandler til leder, da der pludselig blev en lederstilling ledig i den organisation, hvor jeg på det tidspunkt arbejdede. Jeg havde ingen erfaring med ledelsesopgaven, og vidste ikke hvad jeg skulle gribe eller gøre i. Jeg puklede på, begik alle de klassiske fejl i begyndelsen, men jeg leverede også - men det var et hårdt slid. Siden blev jeg leder i en anden organisation - lidt samme forløb som i det første leder job, men denne gang havde jeg en erfaring at trække på, det gjorde en kæmpe forskel.



Det store "spring" i min lederkarriere kom, da jeg for første gang trådte ind af hoveddøren som leder. Jeg blev hentet ind som kontorchef i et ministerium, og forskellen fra de tidligere lederjobs var, at lederjobbet denne gang var et aktivt valg fra min side. Jeg blev fra dag 1 sat på som leder, og jeg fik lederidentiteten helt ind under huden, og opførte mig som en "rigtig" leder. Siden hen har jeg betragtet det at være leder som et stort privilegium, og jeg elsker de udfordringer, der er i lederjobbet og jeg drives af at træffe beslutninger, lægge strategier for organisationens virke og se medarbejdernes gode trivsel og engagement.



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

Jeg gør meget ud af at udfordre mig selv i ledelsesrollen – det gælder både "det at lede andre ledere" og den faglige og strategiske ledelse i organisationen. Jeg sørger for at have nogle rollemodeller, andre topledere som jeg synes gør det godt. Jeg prøver at lure deres "tricks" og tage det ind som jeg synes, at jeg kan bruge i min egen lederrolle. Vigtigst af alt er det dog at være autentisk i sin lederrolle. Man skal have sig selv med og ikke forsøge at være en anden end den man er. Som udviklingsværktøj bruger jeg netværk – både de formelle og uformelle. Det er inspirerende, særligt de netværk, hvor der er kontinuitet i medlemskredsen. Det skaber et tillidsrum som er meget værdifuldt i udviklingen af det personlige lederskab.

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

Der er mange egenskaber, der er vigtige. Men hvis jeg skal pege på nogle få, er det autentisitet, troværdighed og uhøjtidelighed.

## 4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

For nogle år siden stod vi overfor en spare øvelse og skulle fyre nogle medarbejdere. Det var selvfølgelig ikke nogen rar situation, men den var nødvendig. Det lå mig og den øvrige ledelse meget på sinde at gøre det ordentligt. Vi fulgte alle de procedurer, vi skulle, tog i mod ekstern HR rådgivning og forsøgte at behandle de afskedigede medarbejdere anstændigt ved blandt andet at tilbyde psykologbistand, coachingforløb mv. Hvad vi imidlertid overså, var, hvad afskedigelserne gjorde ved de medarbejdere, der blev tilbage. De var blevet ramt af et granat-chok og følte pludselig, at deres egen jobsituation var usikker. Der var aldrig tidligere blevet foretaget afskedigelser i organisationen. Lidt naivt – måske – tænkte jeg, at når afskedigelserne var "overstået" var alt ved det gamle igen. Men det var det ikke. Organisationens var i et stykke tid efter hensat i en "tilstand af sorg" og den udfordring havde jeg overset.

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



Jeg har gennem nogle år været mentor i DJØF. Jeg har bevidst valgt at være mentor for nyudnævnte ledere, fordi jeg selv savnede den sparring, da jeg var leder for første gang. Først og fremmest handler det om at mærke efter om man har lyst til ledelsesopgaven og –rollen og herefter træffe et valg for sig selv om at være leder. Mange nyudnævnte ledere er bæret over at blive tilbudt en lederstilling, men det

at få et lederjob er ikke det samme som at være leder. Jeg oplever mange nye ledere, der "lider" i lederrollen fordi de ikke føler sig som ledere, og de har svært ved at finde deres rolle og placering ift. medarbejderne. Så mit råd til nye ledere er altid at de skal "mærke efter", blive fortrolig med rollen og herefter finde deres egen ledelsesstil. De skal desuden finde en fortro-

lig sparringspartner som de kan drøfte deres udfordringer med, det kan være en ældre og mere erfaren leder, en mentor eller lignende.

## 6. 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:

### Ledelse - Når "cirkushestene" ikke kan lære nye tricks



Forleden fortalte en leder mig, at han mente, at udvikling af ledergruppen var spild af tid. Som han sagde: "Vi er en flok gamle cirkusheste, som ville få svært ved at lære nye tricks. Motivationen til udvikling er ikke stor og det vi gør virker godt nok". Selv om det var sagt "med et glimt i øjet", så lå der alligevel en hel del sandhed i det.

#### Når ledergruppen går metaltræt

Det er ikke den første ledergruppe, jeg har mødt, hvor man på en måde er blevet lidt metaltræt. Man synes, man har prøvet det hele før. Man bekræfter hinanden i, at det går jo godt nok, så hvorfor skulle vi bruge tid på udvikling? Det kan være et farligt spor. Det er min erfaring, at alle ledergrupper har brug for inspiration, at blive udfordret, at udfordre hinanden. Jeg har også set resultatet, når ledere eller hele ledergrupper er gået i stå og har lukket sig om sig selv. For det første har det afsmittende virkning på resten af organisationen. Den går også i stå. Medarbejdere med drive og ambitioner forsvinder. Resultaterne stagnerer for på et tidspunkt at falde drastisk. Som regel ender det med, at virksomheden går ned, hvis ikke man får skiftet ledelsen ud i tide.

#### Sæt de trætte cirkusheste på græs

For nu at blive i billedet om cirkusheste. Hvis det var mit cirkus og jeg havde cirkusheste, der ikke ville lære nye tricks, så ville jeg tænke, at det vist var på tide, at jeg sendte cirkushestene permanent på græs og erstattede dem med nogle nye, modtagelige og lærevillige cirkusheste.

## 7. 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 2.100 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

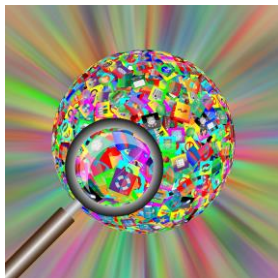
- Jeg laver forandringer – ergo er jeg
- "Økologisk" ledelse
- Når "cirkushestene" ikke kan lære nye tricks



- Hyldest til hverdagen

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

## 8. De 5 meste læste artikler i september måned



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

- 1) Er du en god lederkollega?
- 2) Skader eller styrker du dine medarbejders selvværd?
- 3) Vil du coaches af din chef?
- 4) De første 100 dage i lederjobbet
- 5) Kan du lede ledere?

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