

## Krige vindes ikke af generalerne

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



"Krigen vindes af delingsførerne ikke af generalen" et af mange gode og kloge budskaber, som oberst og dronningens ceremonimester Kim Kristensen leverede på en lederkonference for nylig. Det er min erfaring, at budskabet fra den militære verden er fuldstændigt overførbart til den civile verden. Den øverste ledelse er fuldstændig afhængig af at have nogle dygtige selvstændige mellemledere.



Men alt for ofte glemmes mellemlederne, når de store planer og forandringer skal føres ud i livet.

### **Pas på mellemlederne!**

Mellemlederne er sammen med medarbejderne jeres vigtigste ressource. Det er dem, der på det praktiske plan skal implementere de store beslutninger sammen med medarbejderne. Støt mellemlederne undervejs i processen, vær der for dem!

### **Informér mellemlederne**

Informér mellemlederne så meget og så konkret som muligt. De har brug for alt den information de kan få, så de kan håndtere medarbejdernes mange spørgsmål på fornuftig vis. Medarbejderne mister respekten for mellemlederne, hvis ikke de har svar på noget som helst.

### **Involver mellemlederne**

Inddrag mellemlederne i at konkretisere de overordnede beslutninger. Det er vigtigt, at mellemlederne føler ejerskab til opgaven, dels fordi mellemlederne ved hvor udfordringerne ligger i udmøntningen af beslutningerne og skal få det til at virke i praksis og dels fordi, det er mellemlederne, der står over for medarbejderne og skal præsentere opgaven og skabe følgeskab.

### **Lyt til mellemlederne**

Afvis ikke mellemledernes bekymringer og indvendinger, men lyt til dem. Der kan ligge mange vigtige informationer til jer, der går, at man undgår de værste faldgruber og miner i implementeringen af jeres beslutninger. Lad være med at bagatellisere mellemledernes indvendinger. Spørg ind til dem og forsøg at forstå deres bekymringer. Der kan ligge noget andet og dybere bagved.

### **Giv mellemlederne råderum**

Det er vigtigt at mellemledere ikke er bundet på hænder og fødder, men at de har et fornuftigt råderum, så de kan agere i situationen uden at skulle tilbage at spørge om lov. Jo klarere man kommunikerer hvorfor, hvad der er formålet og målet med den ledelsesopgave, mellemlederen har ansvaret for at udføre, desto større råderum kan man give.

### **Klæd mellemlederne på**

Det er en udsat position at være mellemlider. Mellemlideren befinder sig i et krydspres mellem ledelseslaget ovenover og medarbejderne. Det er mellemliderne, der skal stå på mål over for medarbejderne i udmøntningen af de overordnede ledelsesbeslutninger, som de måske ikke selv ved så meget om og selv er usikre på konsekvenserne af. Klæd mellemliderne på gennem uddannelse, løbende information og sparring.

**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 helt nye udkommer i oktober 2016: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Pitstop for ledergruppen – book et inspirationsmøde

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



Af og til er der brug for et pusterum og lidt inspiration udefra for at sætte gang i den interne udvikling på arbejdspladsen. Til det formål tilbydes en række inspirerende oplæg af 1-2 timers varighed.

Oplæggene afholdes med inddragelse af deltagerne. Der vil også være mulighed for oplæg ud fra konkrete ønsker.

Læs mere her: [http://www.tegkamp.dk/Pitstop\\_for\\_ledergruppen.pdf](http://www.tegkamp.dk/Pitstop_for_ledergruppen.pdf)