

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

December 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.800

Kære læser!

Krigen vindes af delingsførerne – ikke af generalerne. Nyhedsbrevets første indslag handler om at huske mellemliderne, når de store planer og forandringer skal føres ud i livet.

Og så kommer vi selvfølgelig heller ikke uden om, at vi er gået ind i julemåneden. Det udløser 2 indslag i dette nyhedsbrev, som begge involverer dig. For det første håber jeg, at du vil deltage i undersøgelsen om julefrokost og julerier på arbejdspladsen. For det andet vil jeg også slå et slag for årets julequiz om ledelse – selvfølgelig med fine præmier.



Netværksgrupper har det med at poppe op og dø igen. Det er ret ærgerligt, for man kan have stor gavn af deltage i en netværksgruppe. Dette indslag handler om, hvordan du kan få succes med netværksgruppen.

Det er som regel godt med fornyelse – en gang imellem og i passende doser. Men når udskiftningen af medarbejdere bliver stor, kan det gå ud over den kollektive hukommelse i virksomheden. Læs et af indlæggene fra min blog.

Jeg byder også velkommen til Niels Christian Koefoed, Direktør i Nordsjællands Park og Vej. Niels Christian stiller op til 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Krigen vindes af delingsførerne – ikke af generalerne
2. Er der for meget jul på arbejdspladsen? – deltag i ny undersøgelse
3. Årets julequiz – Hvor klog er du på ledelse?
4. Få succes med netværksgruppen
5. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
6. 5 skarpe til en leder – Niels Christian Koefoed
7. 10% på udvalgte produkter frem til jul
8. Susannes Blog – Når den kollektive hukommelse bliver for kort
9. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
10. Mest læste artikler i november måned

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

## 1. Krigen vindes af delingsførerne - 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 forandringerne 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.

### **Klæd mellemlederne på**

Det er en udsat position at være mellemleder. Mellemlederen befinder sig i et krydspres mellem ledelseslaget ovenover og medarbejderne. Det er mellemlederne, 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 mellemlederne 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)

## 2. Er der for meget jul på arbejdspladsen?

### - Deltag i ny undersøgelse

Julen er ikke blot noget, vi holder inden for hjemmets fire vægge. Julen fylder også en del på de fleste arbejdspladser.

Hvordan har du det med julerierne? Synes du det er for meget? Hvor meget jul skal vi egentlig have på arbejdspladsen, hvis det overhovedet er noget, der hører arbejdspladsen til? Hvad mener du?



Du kan deltage i undersøgelsen her: <https://response.questback.com/teglkampco/julerier>

## 3. Årets store JuleQuiz – hvor klog er du på ledelse?

Igen i år har Anne Tang Thomsen udtænkt og kreeret Teglkamp & Co.s JuleQuiz. Og for at det ikke skal være bare af sjov, har vi også stillet præmier på højkant. Spørgsmålene bevæger sig rundt om historiske ledere, ledelsesprincipper/værktøjer og ledelsestænkere - fra ledelse blev født (eller næsten) til i dag.



### Flotte præmier på højkant

1. præmie: 1 sparringsmøde med ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp. Du kan eksempelvis få sparring på ledelse eller karriere.
2. præmie: Susanne Teglkamps 2 bøger om ledelsesgrupper: *Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt* og *Ledergruppen i udvikling*
3. præmie: Susanne Teglkamps helt nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

## Deltag i quizzen via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/julequiz2016>

Vi trækker lod mellem de besvarelser, som har flest rigtige svar og som er modtaget senest mandag d. 19. december kl. 12.00. Vinderne får direkte besked inden jul.

## 4. Få succes med netværksgruppen

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



Netværksgrupper har det med at poppe op og dø ud igen. Det er ret ærgerligt, fordi man kan have rigtig god gavn af netværksgrupper. Men der er en række forudsætninger, der skal være til stede for at netværksgrupper kommer til at leve i længere tid.

Jeg har selv ret blandede erfaringer med at deltage i netværksgrupper. For år tilbage var jeg med i en netværksgruppe for HR-chefer. For mit vedkommende holdt det et år, så meldte jeg mig ud igen. Problemet var, at medlemmerne af netværksgruppen ikke prioriterede netværksmøderne. De kom og gik til netværksmøderne. Det var aldrig de samme, der mødte op. Hver gang skulle vi starte forfra igen.

Jeg deltager nu på 6. år i en anden netværksgruppe bestående af holdkammerater fra en lederuddannelse. Vi mødes ca. 2 gange om året til først et fagligt oplæg og derefter socialt samvær. Vi kender efterhånden hinanden godt og trækker på hinanden også udenfor netværksmøderne. Hvad er det så, der får dette netværk til at fungere og medlemmerne, der alle er travle ledere på executive niveau til at prioritere disse netværksmøder? Noget af svaret kan du se nedenfor.

## 5 gode råd til at få succes med netværksgruppen

Der er en række elementer, der skal til for at en ny netværksgruppe ikke blot bliver en døgnflue:

### 1. Netværksgruppen skal have et formål

Vi får alle så mange tilbud om at deltage i alle mulige forskellige aktiviteter. Hvis vi også skal afsætte tid til at deltage i netværksmøderne, skal møderne have et klart formål, som giver mening for den enkelte. Kun fantasien sætter begrænsninger for formålet, så længe det er klart og kan samle et tilstrækkeligt antal deltagere, så længe giver det mening at opretholde en netværksgruppe.

### 2. Nogen skal påtage sig tovholderrollen

Vi undervurderer ofte hvor stort et arbejde det faktisk er at få et arrangement op at stå – hvis det vel og mærket skal være et vellykket arrangement. Hvis ikke man har betalt sig fra at få nogen til at stå for den praktiske tilrettelæggelse, må man selv i netværket have udpeget en tovholder til at stå for alt det praktiske. Tovholderrollen er sjældent en særlig eftertragtelsesværdig rolle, så kan I finde en frivillig indenfor gruppen, så sørg for at værdsætte det ordentligt. Hvis ingen melder sig som fast frivillig bør I lade det gå på skift eller eventuelt betale jer fra det.



### 3. Praktikken skal være i orden

Hvis en netværksgruppe skal komme til at fungere, er der en række praktiske forhold, der bare skal være i orden:

- Mødedatoerne skal være fastlagt og meldt ud god tid i forvejen.
- Der skal være et sted, hvor I kan mødes uforstyrret.
- Der skal være tilrettelagt et fagligt indhold, der matcher formålet med jeres netværksgruppe og eventuelt lavet aftaler med indlægsholdere.
- Der skal være udsendt en dagsorden og tilmeldingsfrist i god tid inden netværksmødet.

### 4. Netværksmødet skal ledes

Når vi mødes i netværksgrupper, er det ikke bare for sjov og hygge – selvom det selvfølgelig ikke gør noget, at det også er til stede. Vi mødes for at lade os inspirere og udfordre. De fleste netværksmøder er begrænset til 2-3 timer. Derfor er det også vigtigt, at der er en der påtager sig rollen at lede mødet igennem, så der både bliver plads til indlæg og drøftelse og selvfølgelig også til den mere uformelle snak.

### 5. Vær til stede på netværksmøderne

Netværksgrupperne bliver først rigtig gode og givende, når man kender og føler sig trygge ved hinanden. Det gør man kun, hvis man dels prioriterer deltagelse i netværksmøderne og dels er nærværende og deltagende på møderne.

God fornøjelse med netværksgruppen!

**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)

## 5. 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)



## 6. 5 skarpe til en leder

**Niels Christian Koefoed**, direktør i Nordsjællands Park & Vej: Jeg er oprindeligt uddannet linjeofficer i hæren. Jeg har gennemført generalstabsuddannelse i USA og gik ud af forsvaret i 2008 som oberstløjtnant. Jeg har ledelsesmæssig erfaring fra hærens enheder, samt erfaring fra Forsvarskommandoen og Forsvarsministeriet. Jeg har været udsendt tre gange, sidste gang som chef for det danske kontingent på ISAF hold 5-Kabul. Efter jeg forlod forsvaret, har jeg erfaring som afdelingschef i Gentofte Kommune og nu som direktør for et kommunalt fællesskab. Jeg har arbejdet en del med udviklingsorienterede emner, hvor jeg nok har min styrke.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Fordi jeg godt kan lide at tage ansvar. Ansvar for opgaven, medarbejderne og mig selv. Derudover kan jeg godt lide at have indflydelse. Jeg var så heldig at gennemføre en reserveofficersuddannelse efter gymnasiet, og fik derfor tidligt et stort ledelsesmæssigt ansvar.

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

Jeg afsluttede en Master i Offentlig Ledelse (MPG) sidste år. En glimrende uddannelse, som gennem nogle år har givet mig muligheden for fordybelse og for at møde ledere på samme niveau med lignende udfordringer. Nu skal jeg finde et nyt forum, der ikke er en tidsrøver.



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

Jeg har ikke noget egentligt ledelsesmæssigt forbillede. Før man kan udråbe en leder til et ledelsesmæssigt forbillede, skal man have et mere grundigt kendskab til lederen. Nogle få slagord eller letkøbte meninger om ledelse, gør det ikke. Jørgen Vig Knudstorp fra Lego er en leder, som har præsteret store resultater. Han er en leder, der brænder for sin opgave og som virker sympatisk. Henrik Kolind, Roskilde Kommunes Kommunaldirektør vurderer jeg som værende en knalddygtig kommunal leder. Men det er fra distancen. General Jørgen Lyng, som jeg arbejdede for i ledelsessekretariatet, var en forsvarschef der satte opgaven foran selvet. De virkeligt dygtige ledere skriver ikke selvpromoverende ledelsesbøger. Lederskab er personligt og situationsbestemt og kan ikke kopieres.

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

Ja. En leder, hvor man fik følelsen af, at vedkommende ikke følte sig som en del af sin egen organisation men kun som en del af sin egen ledergruppe. Hvor netværk var vigtigere end at være til rådighed for sin egen organisation. Og hvor opbakningen forsvandt, hvis der kom pres udefra. Hvor formel autoritet var det eneste, der holdt lederskabet oppe.

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

Man skal være sig selv i sit lederskab. Hvis man har behov for at skabe en facade for at være leder, skal man ikke være leder. Man skal lytte til med-



arbejderne, særligt hvis man arbejder som generalist i en stærkt fag-faglig organisation. Et godt militært princip er "tænk to trin ned". Det betyder, at man skal have gjort sig overvejelser, om hvorvidt opgaven kan løses to trin ned, inden man stiller den. Gå foran og vær et godt eksempel, så følger medarbejderne efter. Sæt dig ind i opgaven og hav respekt for fagligheden.

## 7. 10% på udvalgte produkter frem til jul

Skal du selv eller din organisation have en julegave, der kan bruges til noget, så er her 3 gode muligheder:

- 1) **Karriererådgivning - personlig coaching**
- 2) **Få en personlig sparrings- og udviklingspartner**
- 3) **Ledergruppe indikatoren - et værktøj til at fokusere ledelsesindsatsen**

Jeg yder 10% på alle ydelser ved bestilling inden jul.

Kontakt mig på mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk) eller på mobil 21602999



## 8. 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:

### Når den kollektive hukommelse bliver for kort

Det er som regel godt med fornyelse - en gang imellem og i passende doser. Det gælder både ved udskiftninger på medarbejderniveau og på ledelsesniveau. Men når udskiftningen bliver for stor, risikerer man imidlertid, at vigtig viden går tabt og at den kollektive hukommelse bliver for kort.

For nyligt talte jeg med en leder, som fortalte mig om en oplevelse, han lige have haft. Han havde siddet til et fælles ledermøde for flere offentlige institutioner. Han havde hurtigt kunnet konstatere, at han vist var den, der var ældst i gårde. De fleste af de andre ledere vare kommet til inden for det sidste års tid. Det viste sig, at den store udskiftning på lederniveau ikke bare var en positiv fornyelse men faktisk blev en udfordring for gruppen.



### Når den kollektive hukommelse bliver for kort risikerer vi at genopfinde den dybe tallerken

Lederen fortalte, at lederne var samlet for at løse en fælles udfordring på tværs af institutionerne. Mødelederen – en ny dygtig leder, havde tænkt over udfordringen og foreslog, at man nedsatte en arbejdsgruppe for at tilvejebringe en ny fælles national aftale, som kunne løse udfordringen. Der var bred tilslutning bordet rundt, indtil man kom til den leder, der var gammel i gårde. Han kunne fortælle, at han havde været med til at lave netop sådan en aftale for 3 år siden, så man kunne altså godt løse udfordringen indenfor den eksisterende aftale. Her var den kollektive viden ikke gået helt tabt og man udgik at spille en masse ressourcer på at genopfinde den dybe tallerken.

### **Hvordan undgår man for stort tab af kollektiv viden?**

- 1) Hav en procedure for vidensoverdragelse ved skift på centrale poster i organisationen.
- 2) Sørg for at have en ordentlig dokumenthåndtering/arkivering, som er let tilgængelig.
- 3) Tro ikke at du nødvendigvis har opfundet den dybe tallerken – den er højst sandsynlig allerede opfundet. Undersøg om der allerede er lavet noget der ligner.

Blot lige for god ordens skyld – ovenstående behøver ikke at stå i vejen for innovation. Vi skal bare kende historien og med åbne øjne gå ind i en fornyelsesproces, hvis det er det, der er nødvendigt.

## **9. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner**



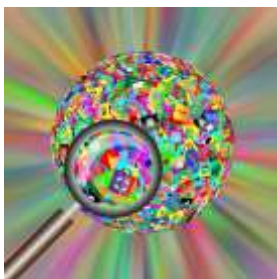
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.800 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Er der for meget jul på arbejdspladsen?
- Hvordan finder jeg en mentor?
- Krigen vindes ikke af generalen alene
- I forskellighed opnår vi styrken

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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

## **10. Mest læste artikler i november måned**



De mest downloadede artikler i november måned var:

- 1) *Kan du lede ledere?*
- 2) *I forskellighed opnår vi styrken*
- 3) *Lederens Dos and Dont's til julefrokosten*
- 4) *Hvad er virksomhedskultur for en størrelse?*
- 5) *Julefrokost er meget mere end festen*

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