

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Så er den her – min nyeste bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*. Den officielle udgivelsesdato er den 27. oktober, men du kan allerede nu købe den hos forfatteren – altså undertegnede.

Mange tror, at udvikling og kreativitet skal udspringe fra ledelsen. Men intet kan være mere forkert. Det er derimod en helt central ledelsesopgave at skabe en kultur, hvor de gode ideer kommer frem og fremmes til gavn for hele virksomheden. Læs hvordan ledelsen får de gode ideer frem.

Trivselsmålinger kan være en lidt blandet fornøjelse – særligt, hvis de ikke bliver brugt til noget. Ligesom resultatet af trivselsmålinger ikke bør komme bag på ledelsen. Læs mere om trivselsmåler i dette nummer af nyhedsbrevet.

Medarbejderne er i tvivl om, hvad ledergruppen egentlig har besluttet – altså ifølge lederne selv. Læs et af indlæggene fra min blog.

Jeg byder også velkommen til Helle Birk Krogsgaard, CFO i Statens Serum Institut. Helle stiller op til 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Få de gode ideer frem!
2. Ny bog - Fusioner og forandringsledelse i praksis!
3. Resultatet af trivselsundersøgelsen bør ikke komme bag på ledelsen!
4. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
5. 5 skarpe til en leder
6. Rigets bedste mænd!
7. Susannes Blog – Når ledelsen kommunikerer uklart
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. Mest læste artikler i september måned

Susanne Teglkamp



FUSIONER OG  
FORANDRINGSLEDELSE  
I PRAKSIS



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

## 1. Få de gode ideer frem!

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



gode ideer.

Mange ledere tror, at udvikling og kreativitet skal udspringe fra ledelsen. Men intet kunne være mere forkert. Selvfølgelig kan ledere også få gode ideer, men I vil blive forundret over, hvor mange gode ideer der findes rundt omkring i jeres organisation. Mange ideer kommer imidlertid aldrig frem fordi gode ideer ikke er en efterspurgt vare i den pågældende virksomhed, fordi der ikke er et forum at bringe ideerne frem i eller fordi man ikke tror, at ledelsen vil være interesseret i de

Udover at virksomhederne går glip af mange gode ideer, der kunne være med til at skabe vækst og udvikling for virksomheden, risikerer de også, at medarbejdere med gode ideer forlader virksomheden og tager deres gode ideer med hen til konkurrenten.

Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at skabe en kultur, hvor de gode ideer kommer frem i lyset og fremmes til gavn for virksomheden.



### Hent inspiration andre steder

Oftentimes kan man hente rigtig meget inspiration i egen virksomhed. Men af og til bør man løfte blikket og se ud i verden. Hvad gør andre virksomheder? Hvordan håndterer de innovation? Tag på virksomhedsbesøg. Det behøver ikke at være en virksomhed inden for samme branche. Man skal ud og lade sig inspirere af, hvordan gode ideer opstår i andre virksomheder, og hvordan ledelsen fremmer det.

### Sæt folk sammen på tværs

I "gamle dage" var det typisk en enkelt person, der fik en genial idé og startede en virksomhed på baggrund af ideen. Sådan foregår det sjældent i dag. I dag opstår de gode ideer oftest på baggrund af flere menneskers kompetencer og samarbejde. Ledergruppen kan fremme processen ved at fremme samarbejde på tværs, ved at give folk mulighed for at bringe ideer og viden sammen til noget nyt.

### Sæt innovation på dagsordenen

I stedet for ideer bare opstår, når det opstår, kan ledergruppen også hjælpe dem på vej ved at sætte innovation på dagsordenen. At det er på ledergruppens agenda, behøver ikke at betyde, at ledergruppen selv skal til at være innovative. De kan eksempelvis forholde sig til, om virksomheden er tilstrækkelig innovativ eller måske for innovativ. Ledergruppen skal også forholde sig til, om virksomheden har de rette kompetencer, altså om der mangler medarbejdere med en mere innovativ profil. Derudover bør ledergruppen også drøfte, om man har de rigtige rammer og processer til at fremme innovation i virksomheden, om ledergruppen er tilstrækkeligt gode til at fange de innovative ideer og implementere dem i virksomheden.

### Tag godt imod nye ideer

Det hele kan være lige meget, hvis alle de gode ideer bare bliver skudt ned eller ignoreret. Jeg hører indimellem medarbejdere beklage sig over ledelsen. De oplever, at det kan være meget svært at få ledelsen med på nye ideer, hvis ikke de er kommet fra ledelsen selv. Det skal

medarbejderne ikke opleve mange gange, før de helt stopper med at komme med nye ideer og gode forslag.

Nu er det jo ikke alle ideer, der skal gennemføres, men hvis ledelsen gerne vil fremme vækst og udvikling i virksomheden, er det vigtigt, at de tager åbent imod alle forslag til ændringer og ideer. Det er første skridt til at fremme lysten hos den enkelte til at tænke kreativt og bidrage med nye ideer.

Må der komme mange gode og brugbare ideer frem!

**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. Ny bog - Fusioner og forandringsledelse i praksis!

Så er den her – min nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

Læs om fusioner og forandringsledelse, som det opleves ude i virkelighedens verden. Flere end 200 har bidraget til bogen. Hvert kapitel afsluttes med konkrete anbefalinger.

Du kan selvfølgelig købe bogen i boghandlen, men du kan også bestille den direkte hos mig via dette link:

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



## 3. Resultatet af trivselsundersøgelsen bør ikke komme bag på ledelsen!



Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Hvordan ved man om ens medarbejdere trives? Her læner mange organisationer/ledere sig op ad diverse spørgeundersøgelser. Men når man efterhånden har set en hel del af disse undersøgelser, bliver man klar over, at det ikke nødvendigvis er her, man finder ud af om medarbejderne trives.

Det hænder også, at man møder ledere, som har en evne til at fornemme, hvad der rører sig i deres organisation, som giver sig tid til at lytte til, hvad der sker omkring dem – og som ved, om deres medarbejdere trives. Her oplever man, at medarbejderne trives og at der udøves god ledelse!

## Trivselsundersøgelser er lovpligtige

Jeg vil lige starte med at understrege, at trivselsundersøgelser er lovpligtige enten som en del af APV'en, hvor så også det psykiske arbejdsmiljø undersøges - eller som en særskilt undersøgelse.

Både den fysiske og den psykiske del af APV'en skal laves i samarbejde med medarbejderne og den skal være tilgængelig for medarbejdere og arbejdstilsyn. Der er krav om opfølgning og en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø skal derfor, hvor det viser sig nødvendigt, suppleres med en konkret handleplan.

## Som du spørger - får du svar

Hvor selve undersøgelsen af trivsel på arbejdspladsen er lovpligtig, så er formen fri og på vores vej rundt i virksomhederne, har vi set mange variationer over temaet trivselsundersøgelse:



- Den minimalistiske: Eller 'hvordan har du det' – udgaven, hvor svarene er svære at bruge til noget som helst.
- Den skæve: Hvor der spørges udenom centrale problemstillinger.
- Den kopierede: Hvor man uden overvejelser har taget en undersøgelse fra nettet og presset den ned over egen organisation.
- Fuseren: Her bliver der spurgt ind til en masse men opfølgningen er mangelfuld.
- Den sande: Hvor man antager, at alle medarbejdere også dem i små organisationer og afdelinger 'tør' svare frit fra leveren.

Det er klart, at hvis en trivselsundersøgelse skal have værdi og give relevante oplysninger om, hvordan medarbejderne har det, så kræver det, at den bliver udarbejdet med omhu. Ligeledes kræver det, at den bliver brugt aktivt og med respekt. Det er skidt at have en undersøgelse stående og samle støv – mens medarbejderne sukker og ryster på hovedet næste gang, de skal udfylde en lignende undersøgelse.

## Ingen undersøgelse kan måle sig med god ledelse

Nu er det ikke fordi jeg er modstander af undersøgelser af trivsel - og vi ser skam også mange gode trivselsundersøgelser. Men det er skidt, når de bliver en: 'Nu-har vi gjort det' – opgave, en slags alibi for ikke virkelig at ønske at vide og at arbejde med, at ens medarbejdere trives.

Det får mig til at vende tilbage til, hvilken fornøjelse det er, når man møder en leder med fornemmelse for sin organisation og for om medarbejderne trives.

I denne sammenhæng bruger Otto Scharmer i 'Teori U' et utroligt godt begreb, nemlig 'Feldgang' (markvandring), som handler om at kende de sociale forhold i sin organisation (sin mark), både de forhold, som er synlige - og de forhold, som ikke er, men som har stor konsekvens for det, som er- og senere bliver synligt.

Som leder handler det altså om at fornemme og arbejde med det, som ulmer og som er ved at spire i ens organisation - og det kræver tilstedeværelse og nærvær og ikke mindst en god portion interesse og nysgerrighed, når det drejer sig om medarbejderne og deres ve og vel. Når man møder ledelse af denne kaliber bliver spørgeskemaerne et relevant supplement, som nuancerer en allerede eksisterende viden.

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 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. 5 skarpe til en leder

**Helle Birk Krogsgaard**, Msc.(BA.), HD(A), CFO, Statens Serum Institut. Balance og godt samspil imellem en organisations forskelligartede funktionsområder er fundamentet for succes. God ledelse kræver visioner, indsigt og beslutningskraft.

Med udgangspunkt i det mind-set og en række forskellige kommercielle uddannelser skaber jeg evig forbedring. Erfaringerne spænder fra finansiel rekonstruktion af konkurstruede virksomheder, over strategiske konsulentopgaver og ansvar for fi- og fusioner, til CEO for en mindre virksomhed og CFO for et stort, politisk konglomerat. Ledelsesansvaret har varieret fra 1 til 200 medarbejdere i direkte reference, og for op til 1500 medarbejdere i indirekte og uformel reference. Sidstnævnte er en særlig ledelsesdisciplin, som fortjener et eget nummer af nyhedsbrevet.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Fordi jeg brændte for en sag. Jeg så noget, som kunne gøres bedre, og det ville jeg gerne bidrage til. Forbedringer i en organisation kan man sjældent skabe alene. Men brænder og ar-

gumenterer man nok, får man folk med sig. Og så er man en leder.

## 2) Hvilke er dine vigtigste udfordringer lige nu?

At transformere min organisations mission og sikre, at alle medarbejdere forstår, oplever og arbejder for "den nye mening med virksomheden".

Forandringer, man selv initierer og kontrollerer, er lette. Når de er udefra dikterede, kræver det en stor kommunikationsindsats og refleksionstid, samt rum for debat, før alle ledere og medarbejdere har absorberet ændringerne i eget arbejds-DNA.

Ikke alle oplever, at en ændret virksomhedsidentitet giver mening for dem personligt. De kan motiveres en tid, men bør ultimativt finde en anden organisation, hvor de oplever meningen i arbejdslivet. For oplevet mening i arbejdslivet er det, der gør det sjovt at stå op til arbejdet hver dag, og det er det, der giver succes i jobbet.



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

At blive selvfed og hjemmeblind og bange for at erkende og afsløre blanke huller i egne kompetencer. Man må ikke glemme rettidig omhu, dels i forhold til at søge viden om, erkende og agere på udvikling i omverdenen, som kan påvirke egen organisation, dels i forhold til medarbejderpleje og -udvikling. Man skal huske, at organisationen er en kæde, som ikke er stærkere end det svageste led. En leder skal gå forrest, men ikke alene. Man skal huske, at man skal spille hinanden gode.

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

- Uselvisk engagement og lidenskab for virksomhedens mission.
- Lydhørhed og åbenhjertig involvering af medarbejderne i drøftelser af handlemuligheder.
- Evnen til at træffe beslutninger, argumentere for dem, og føre dem ud i livet.

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

- Brænd for sagen. Det kan mærkes og det smitter. Giv en masse af dig selv. Vær modig og åben for debat, og sug til dig af viden, også fra dine medarbejdere.
- Vær beslutningsdygtig, men pas på partielle løsninger – afdæk effekten for hele virksomheden, før tiltag effektueres.
- Giv rum og understøt dine medarbejdere i at nå målene. Giv og modtag konstruktiv feedback. Husk at vi alle, altid, kan blive bedre.



## 6. Rigets bedste mænd!

Gør som Kong Valdemar Sejr gjorde i 1200-tallet.

Det er ikke nødvendigt at opfinde nyt, når man kan lade sig inspirere af historien og sætte det ind i en nutidig kontekst. I 1241 inddrog den danske konge Valdemar Sejr bl.a. Rigets bedste mænd, da han gav Jyske Lov. Saml gode kræfter omkring jer til at udvikle løsninger til vigtige udfordringer i virksomheden.



Læs mere her: [http://www.tegkamp.dk/Rigets\\_bedste\\_maend.pdf](http://www.tegkamp.dk/Rigets_bedste_maend.pdf) eller kontakt mig på mail: [ste@tegkamp.dk](mailto:ste@tegkamp.dk) eller på mobil 21602999

## 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:

### Når ledelsen kommunikerer uklart

Hvor ofte tror I, at medarbejderne sidder og undrer sig over og er i tvivl om, hvad der egentlig er blevet besluttet i ledergruppen? Ja ifølge jer selv, er I altså ikke for skarpe til at få kommunikeret beslutningerne fra ledermødet ud i organisationen.

261 af jer har i skrivende stund været inde og tage den gratis test: *Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?* Kun hver 5. af jer vurderer, at medarbejderne aldrig er i tvivl om, hvad ledergruppen har besluttet. Næsten hver 3. af jer vurderer, at jeres medarbejdere ofte er i tvivl.



### Hvorfor opstår der tvivl om, hvad I har besluttet?

Der kan jo være mange årsager til, at jeres beslutninger fremstår uklare. De mest almindelige er:

- Der er ikke en mødeleder, der samler op og formulerer beslutningen klart og tydeligt, så det står lysende klar for alle mødedeltagerne, at der er trukket en beslutning og hvad beslutningen rent faktisk er.
- Der bliver reelt ikke truffet en beslutning på selve mødet. Den bliver truffet efterfølgende af en mindre gruppe af mødedeltagerne.
- Hvis beslutning er uklar, kan den fortolkes. Og det bliver den så – i forskellige retninger.

- Der er uenighed om beslutningen og uenigheden bringes uden for gruppen. Beslutningen kommer til at fremstå som åben til diskussion.
- De enkelte medlemmer af ledergruppen kommunikerer beslutningen forskelligt ud i organisationen.

## Uklar kommunikation har konsekvenser

Når I ikke kommunikerer klart til medarbejderne, efterlader I dem med en tvivl om, hvad det egentlig er I har besluttet. Nogle medarbejdere vil spørge jer, hvordan de skal forstå beslutningen. Men det kan I ikke forlade jer på. Mange vil bare lave deres egen fortolkning af jeres beslutning – og den kan godt ligge temmelig langt fra det, I troede I havde besluttet.

Problemet med uklar kommunikation af beslutningerne er, at det giver anledning til misforståelse og i værste fald til konflikter. Man risikerer at spilde hinandens og medarbejdernes tid med at skulle rette op på misforståelser omkring ledergruppens beslutninger. Det er meget ineffektivt.

Så det helt enkle råd er: Gør jer umage både med at træffe klare beslutninger og med at kommunikere beslutningerne klart ud i organisationen.

## Test din ledergruppe

Vil du have en indikation på, om I er en gruppe af ledere eller en ledergruppe, kan du gå ind og tage den gratis test her: <https://response.questback.com/teglkampco/ledergruppetest/>

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

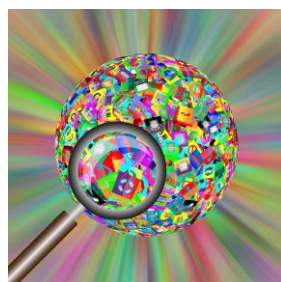


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Formålet med ledergruppen
- Hvad vil du være, når du bliver senior?
- Test din ledergruppe
- Når ledergruppen træffer uklare beslutninger

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

## 9. Mest læste artikler i september måned



De mest downloadede artikler i september måned var:

- 1) *Ledelsesgrundlaget*
- 2) *Kan du lede ledere?*
- 3) *Fusioner – resultat af undersøgelsen fra 2005*
- 4) *Hvordan kan man kende en leder?*
- 5) *Når teamet ikke fungerer*

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