

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2020

18. årgang

Udsendes til godt 6.000

### INDHOLD

- Nærværende ledelse kan ikke overvurderes
- Hvilke erfaringer skal I tage med jer fra arbejdet hjemmefra under Coronakrisen?
- Giv ledergruppen lidt opmærksomhed!
- Gør din stol mere sikker at sidde i
- 1:1 – få en personlig sparringspartner
- At få andre til at ændre adfærd er en svær ting – og andre indslag
- Guld fra arkivet – Hvorfor? – et virkningsfuldt spørgsmål
- De 5 mest læste artikler i den seneste måned

Hvis du ønsker nyhedsbrevet og ikke får det i dag kan du **tilmelde** dig på <https://response.questback.com/teglkampco/nyhedsbrev2/>

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

## Nærværende ledelse kan ikke overvurderes

1. delresultat fra undersøgelse om erfaringer fra hjemmearbejde under Corona

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



Midt i alle udfordringerne og elendighederne vi har haft i forbindelse med Coronavirusens hærgen, så har det faktisk også givet nogle muligheder bl.a. afprøvning af nye arbejdsformer så som mere omfattende hjemmearbejde. Tvunget af omstændighederne har mange virksomheder også kastet sig ud i afholdelse af virtuelle møder. Coronakrisen har således givet mulighed for at eksperimentere rundt om på arbejdspladserne og trække læring ud, som kan bruges fremadrettet i en post-Corona tid.

## Coronakrisen har været ledelsesmæssigt udfordrende

Coronakrisen har været udfordrende rent ledelsesmæssigt. Der har skullet tages mange beslutninger på kort tid. Og der har skullet ledes på afstand. Nogle ledere har gjort et formidabelt arbejde for at holde sammen på enheden, holde modet oppe hos medarbejderne, prioriteret, kommunikeret og sørget for, at man fik løst de nødvendige opgaver så godt som muligt under de givne omstændigheder. Andre ledere har ikke ikke slået helt til.

Et af de afgørende parametre i forhold til, hvorledes man lykkes som leder, er nærvær. Jeg har netop gennemført en større undersøgelse omkring erfaringerne fra at have arbejdet hjemme

under Coronakrisen, som dokumenterer min påstand.

### Hver 3. oplever for lidt kontakt med nærmeste leder

Kontakten med nærmeste leder i forbindelse med arbejdet hjemme under Coronakrisen har haft en stor betydning for, hvordan medarbejderne vurderer deres leder.

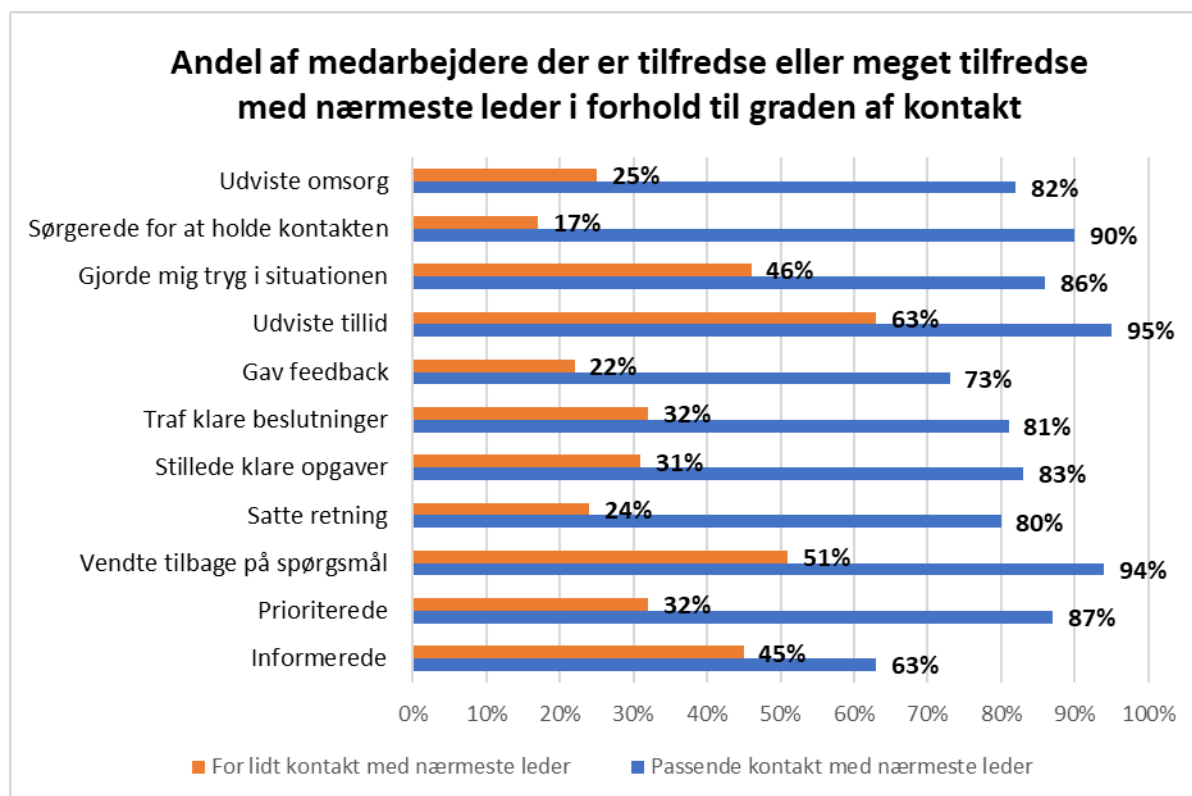
332 har deltaget i min undersøgelse af, hvordan det har været at arbejde hjemme under Coronakrisen. Hver 3. deltager angiver, at de har haft for lidt kontakt med deres leder, mens de har siddet og arbejdet hjemme.

Som grafen nedenfor viser, øges andelen af medarbejdere, der er tilfredse med egen leder betragteligt, når de har en oplevelse af, at de har haft passende kontakt med lederen.

#### Kontakt mellem leder og medarbejder er tillidsskabende

Det, at man har kontakt med hinanden, er meget klart en tillidsskabende foranstaltning. Dette understøttes af undersøgelsen, der viser at 95% af de medarbejdere, der har haft passende kontakt med deres nærmeste leder, er tilfredse eller meget tilfredse med den tillid, som lederen udviser. Tilsvarende oplevelse har kun 63% af de medarbejdere, som synes de har for lidt kontakt med nærmeste ledere.

*Kommer vi i fremtiden til at arbejde hjemmefra i højere grad, skal lederne derfor være opmærksomme på, at det stiller krav til, at de giver deres medarbejdere tilstrækkeligt med opmærksomhed.*



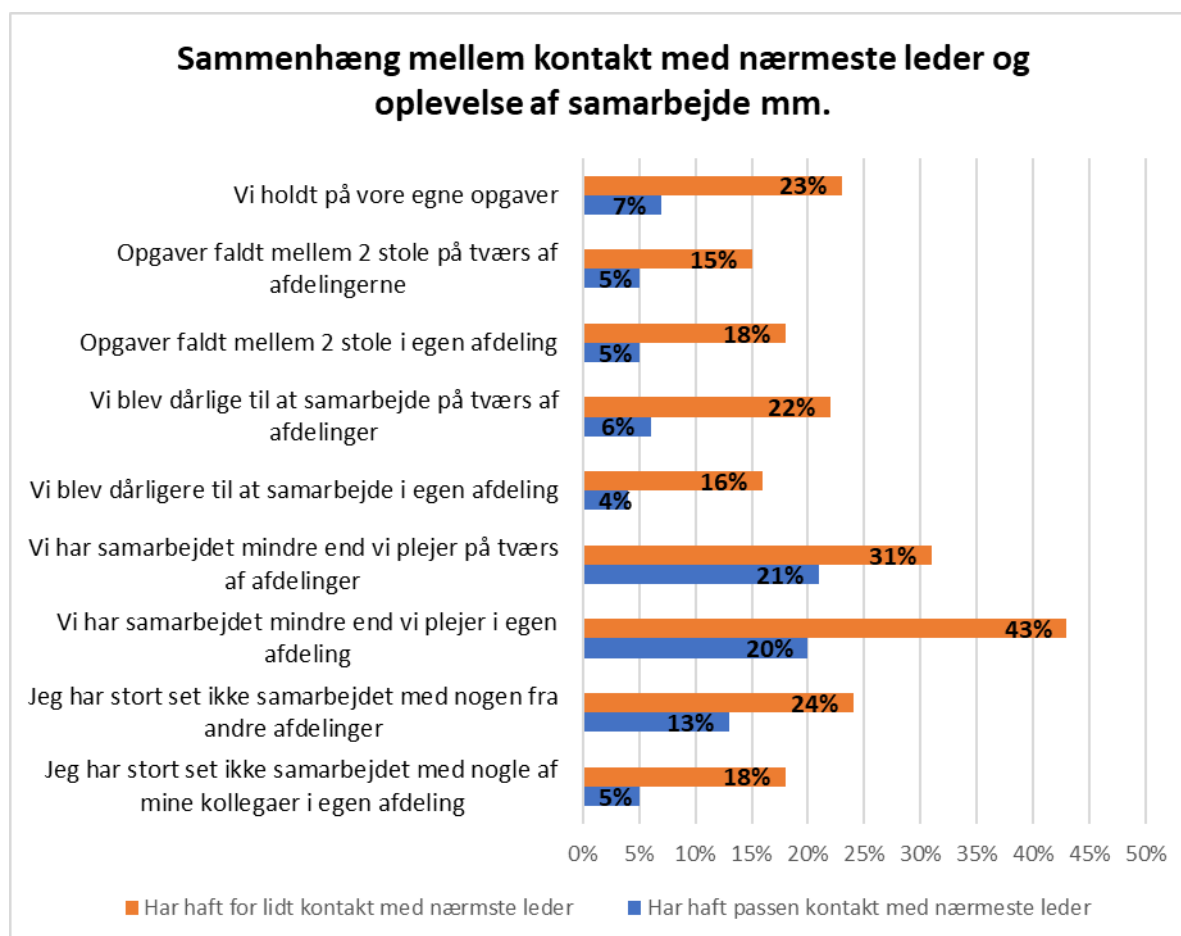
## Nærværende ledelse har stor betydning for sammenhængskraften

Lederens nærvær får også betydning for samarbejdet både i egen afdeling og på tværs af organisationen.

Grafen nedenfor illustrerer meget klart, at lederens nærvær har afgørende betydning for sammenhængskraften i virksomheden. De medarbejdere, der ikke har haft en tilstrækkelig kontakt med deres nærmeste leder, oplever at der er mindre samarbejde på tværs både i egen afdeling og på tværs af afdelinger. De oplever også i højere grad, at der er opgaver, der falder mellem to stole og at man isolerer sig.

Når medarbejdere i fremtiden formentlig kommer til at arbejde hjemmefra i større omfang, stiller det derfor krav til lederen om at fokusere på at skabe nogle aktiviteter og nogle rum, hvor man kan fastholde sammenhængskraften. Det kan handle om at fastlægge nogle tidspunkter, hvor alle medarbejdere skal møde ind på arbejdspladsen. Det kan handle om samlede møder eller højere grad af involvering på tværs af organisationen. Det kan handle om meget bevidst kommunikation og opfølgning.

*I det hele taget skal lederen løbende have et helt andet øje for, om sammenhængskraften er intakt eller om den er for nedadgående.*



## Udbredt hjemmearbejde fordrer nærværende ledelse

Der er nok ingen tvivl om, at vi også efter Coronaen vil se en øget brug af hjemmearbejde. I mange virksomheder tales der lige nu om muligheden for 2-3 hjemmearbejdsdage om ugen. Bliver det en realitet fremover, så viser resultaterne for denne undersøgelse, at det stiller krav til den enkelte leder om at prioritere kontakten og nærværet over for medarbejderne, have fokus på det tværgående samarbejde og være meget tydelig omkring forventningsafstemning og udstikke klare mål og retning.

**Susanne Teglkamp** er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Hvilke erfaringer skal I tage med jer fra Coronakrisen?



Hvordan gik det egentlig med at arbejde sammen – hver for sig?

Hvordan gik det med at lede på distancen?

Hvilke erfaringer skal vi tage med os?

Få en pejling på, hvordan medarbejdere har haft det og hvilke erfaringer, I kan tage med ind i fremtiden.

Læs mere her: [https://tegkamp.dk/Corona\\_pejling\\_hjemmearbejde.htm](https://tegkamp.dk/Corona_pejling_hjemmearbejde.htm)

## Giv ledergruppen lidt opmærksomhed!



Hvorfor sidder vi egentlig her i ledergruppen?

Kan vi bidrage bedre både som enkeltpersoner og i fællesskab?

Kan vi optimere vores ledermøder?

Brug lidt tid på at vende blikket indad i forhold til ledergruppearbejdet.

Læs mere om nogle af de forskellige muligheder her:

<https://www.tegkamp.dk/Ledergruppeudvikling.htm>

## Gør din stol mere sikker at sidde i

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



De fleste ledere kommer på et eller andet tidspunkt ud for, at stolen vakler under dem. Vi kan imidlertid godt gøre vores stol mere stabil og sikker at sidde i, når - ikke hvis - der opstår kriser. Udfordringen er blot, at vi ikke ofrer det mange tanker, så længe alt ånder fred og ingen fare.

Derfor handler denne søndags råd om, hvordan du kan gøre dig mere langtidsholdbar i en lederstilling (i øvrigt også i stillinger, hvor du ikke er leder).



### *Opbyg et stærkt og sammentømret ledelsesteam*

Det kan svare sig at investere noget tid i at opbygge et godt ledelsesteam - et team, der rykker sammen om udfordringerne, når de dukker op. Det handler om at få de rigtige om bord og skille sig af med dem, der ikke vil teamet, men udelukkende vil deres egen karriere. Derudover handler det også om at bruge noget tid på at få fælles fodslag omkring retning og mål.

### *Opbyg et godt netværk*

Der er sjældent et 8 til 16 job at være leder. Det kræver oftest en god del timer udover en almindelig 37 timers arbejdsuge. Det kræver prioritering - benhård prioritering af tiden. Noget af det første, der oftest bliver nedprioriteret, er det personlige netværk - et netværk, man kan regne med, når man har brug for det. Derfor vil jeg anbefale, at du rent faktisk prioriterer og sætter tid af til at få skabt dig et solidt personligt netværk, som rækker udover det job, du sidder i lige nu. Dit netværk kan du dels få brug for i dit nuværende job og dels, hvis du på et tidspunkt af den ene eller den anden grund skal videre til et andet job. Opbygningen af det personlige netværk kræver, at du giver det tid og nærvær, at du stiller op og bidrager, når andre har brug for det.

### *Opbyg en stærk troværdig profil*

Din troværdighed er et af de stærkeste kort til at overleve i lederstolen. Troværdighed er ikke noget man kan købe sig til, der er noget man opbygger over tid. Troværdighed handler helt grundlæggende om, at du agerer i overensstemmelse med hvem du er som person. Du fremstiller ikke dig selv eller dine holdninger så de passer til øjeblikkets stemning. Troværdighed handler også om, at du siger, hvad du gør og du gør, hvad du siger.

Ovenstående tre elementer er alle noget, som du skal integrere i din adfærd og opbygge over tid. Du kan derfor lige så godt begynde at give det opmærksomhed nu og ikke vente til, du står i en krise. Men lad nu være med at gøre sikkerhed i stillingen til et spørgsmål om liv eller død. Uanset hvor godt og vellønnet et job, du har, så er og bliver det kun et job. Og ja du kan miste jobbet, men så får du nok et nyt. Det kan hjælpe at få lidt proportioner på i forhold til, hvor meget et job skal betyde i forhold til alt det andet i livet.

Afslutningsvis kan du reflektere over følgende spørgsmål:

- Prioriterer du dit netværk - eller er det noget af det første, der bliver nedprioriteret, når du har travlt?

- Hvor sikker sidder du i din stol, hvis der kommer pres på dig? Er du en del af et godt team, hvor I bakker hinanden op?

**Susanne Teglkamp** er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Indlægget har været bragt i 'Søndagsråd'. Du kan hver søndag få et råd direkte i din mailbakke. Tilmeld dig her: <https://response.questback.com/teglkampco/goderaad>

## 1:1 – få en personlig sparrings- og udviklingspartner



Forandringer, ny organisation, nye ledelseskollegaer, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?

Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Skal jeg være din sparringspartner? Læs mere her: [https://www.tegkamp.dk/Sparring\\_mentor\\_coach.pdf](https://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf)

## At få andre til at ændre adfærd er en svær ting

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg.

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

### At få andre til at ændre adfærd er en svær ting

I starten af Covid19 var det bemærkelsesværdigt, så hurtigt danskerne ændrede deres adfærd: Afstand, Vask hænder, Sprit af, Host i ærmet osv. Men der var vi drevet af en umiddelbar frygt. Nu er frygten kommet lidt på afstand og vi slækker på vores adfærd.

Forleden sad jeg og ventede på et hospital over for en pas-sage (se billedet), hvor man af hensyn til smitterisikoen gerne vil have folk til at holde til højre – markeret med tydelige pile på gulvet. Men vi er blevet 'blinde' over for alle de forskellige Covid19 instrukser og tegninger, der hænger overalt. Jeg sad en time og kunne registrere, hvordan hverken personale, besøgende eller patienter fulgte opfordringen. Helt givet ikke af ond vilje – de så det bare ikke og valgte naturligt den hurtigste vej fremad.



Jeg kom til at tænke på 'nudging', som var et af de hotte konsulent-ord for 5-6 år siden. Ordet blev oftest oversat med små venskabelige puf. Ledere skulle 'nudge' deres medarbejdere til at ændre adfærd. Måske er der en grund til, at 'nudging' ikke er så hot mere? For der skal bare mere til for at skabe varige adfærdsændringer.

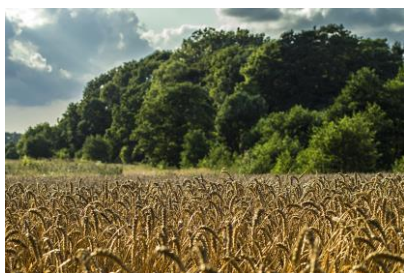
## Om at tro på sig selv og vove pelsen

Forleden havde jeg et møde med en sej kvinde, der undervejs i sin karriere har truffet nogle modige beslutninger og også har gjort det ret godt karrieremæssigt. Hun fortalte bl.a. at hun på et tidspunkt havde siddet til en ansættelsessamtale, hvor man havde tvivlet lidt på, om hun nu også kunne løfte jobbet. Og uden at tøve, sagde hun, at hun var sikker på, at hun havde tjent sin løn ind i løbet af et halvt år, så de kunne da bare aftale en projektansættelse. Hun blev projektansat og fastansat inden det halve år var gået.

Der er mange ting i den historie, der fascinerer mig. Dels at her er en kvinde, der tror på sig selv og ikke underspiller sig selv og det hun kan. Dels noget om at turde vove pelsen og sige "prøv mig af" og mene det.

Jeg tænker, at det kunne være en inspiration for mange kvinder – og faktisk også for en del mænd.

## Om respekt for andres fag og ekspertise



"Kornet står godt i år", sagde jeg med alvorlig kendermine, mens jeg kiggede udover kornmarken. Hvorefter borgmesteren brød sammen i grin. Jeg var kommunaldirektør – en meget ung en af slagsen - og var rundt i kommunen sammen med ham og gjorde stop ved en kornmark, som var borgmesterens, han var nemlig landmand ved siden af. "Hvad forstand, har du på det?" spurgte han mildt overbærende. Ikke en skid, måtte jeg indrømme.

Jeg har efterfølgende taget denne lille historie med mig gennem min karriere. For den handler om ydmyghed eller mangel på samme – altså min manglende ydmyghed. Skaden var jo ikke så stor i det konkrete tilfælde, men jeg lærte faktisk at have respekt for andre fag og andre menneskers ekspertise. Jeg lærte at være nysgerrig og spørge i stedet for at skulle demonstrere, at jeg vidste alt ting – hvilket jeg ikke gjorde og ikke gør.

Og kornet stod i øvrigt godt det år 😊

**Følg mig på LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/susanneteglkamp/>

**Susanne Teglkamp** er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Guld fra arkivet!

Flere hundrede artikler er det blevet til gennem årene. Nogle artikler kan godt tåle et gensyn. Jeg har udvalgt en artikel, som jeg mener godt kan tåle et gensyn selvom du måske har læst den i sin tid.

## Hvorfor? - et virkningsfuldt spørgsmål

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



*Hvorfor* er et virkningsfuldt spørgsmål, som vi stiller alt for sjældent.

Der er flere grunde til, at vi er så forsigtige med at spørge *Hvorfor*. Allerede som børn lærer vi, at spørgsmålet *Hvorfor* er irriterende bl.a. gennem børnebogen: Spørge Jørgen. Og som voksne irriteres vi over medarbejdere på arbejdspladsen, der sætter spørgsmålstejn ved al ting. Vi tillader os ofte at kalde dem for organisationens Spørge Jørgener. Og det er ikke venligt ment.

Selv lærte jeg for efterhånden mange år siden på forskellige coachinguddannelser, at vi skulle stille spørgsmål men passe meget på med spørgsmålet *Hvorfor*. Forklaringen var, at det let kunne blive opfattet som en anklage mere end et åbent spørgsmål og det vil bringe modtageren i en forsvarsposition.



Af frygt for at komme til at støde nogen eller bliver opfattet som irriterende afholder vi os for ofte for at stille det i sammenhængen mest virkningsfulde spørgsmål, eksempelvis:

Hvorfor skal vi skifte strategi? Hvorfor skal vi lægge afdelingerne sammen? Hvorfor skal vi forandre os? Hvorfor skal vi være mere effektive?

Min erfaring er imidlertid, at det handler langt mere om konteksten og måden spørgsmålet bliver stillet på end om selve spørgsmålet. Så hvis *Hvorfor* stilles med et åben sind og uden anklage og bagtanker, så bliver det oftest også modtaget i den ånd, det er stillet.

Hvis vi som ledere ikke kan forklare hvorfor, har vi et problem. Derfor kan vi lige så godt gøre det til en god vane på forhånd at spørge os selv hvorfor og finde svaret herpå, når vi iværksætter forskellige nye initiativer og/eller træffer beslutninger. Hvis ikke vi kan komme med et fornuftigt svar på spørgsmålet *Hvorfor*, så skal vi måske overveje en ekstra gang, inden vi iværksætter.

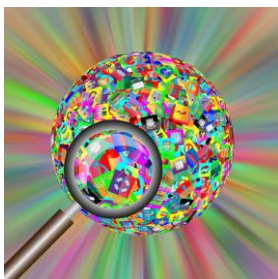


**Susanne Teglkamp** er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## De 5 meste læste artikler den seneste måned

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



- 1) Klassiske fejl i forandringsledelse
- 2) Sådan mister du dine kunder – 5 effektive måder
- 3) Min chef er en idiot
- 4) Hjælp, jeg vil have et nyt job nu!
- 5) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?

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

## Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på [afmeld@tegkamp.dk](mailto:afmeld@tegkamp.dk). Husk at skrive den mailadresse, du tilmeldt dig på.

## Vi har opdateret vores privatlivspolitik

Vi behandler dine oplysninger med respekt. Se mere om vores privatlivspolitik på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk/Privatlivspolitik.htm](http://www.tegkamp.dk/Privatlivspolitik.htm)

Ved at abonnere på vores nyhedsbrev giver du samtykke til, at vi fortsat må sende dig nyhedsbrevet i overensstemmelse med vores politik.