

Topchefens overlevelsesguide

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



Ikke nok med at der ofte er koldt på toppen, det er også et usikkert sted at befinde sig. Udsiftning på topposter er hverdagskost og en realistisk risiko, man må kalkulere med, når man sætter sig bag skrivebordet som topchef.

Er du på vej til en toppost eller sidder du allerede i en topchefstilling, så er der en række forskellige ting du kan gøre for at komme til at sidde lidt mere sikkert i stolen - også når udfordringerne står i kø.



Når alt ånder fred og ingen fare

Det er mens succeserne kommer ind på stribe og alt ånder fred og ro, at topchefen skal lægge grunden til overlevelse, "when the shit hits the fan". For én ting kan man næsten være helt sikker på. På et eller andet tidspunkt kommer der kriser, udfordringer man ikke havde forestillet sig og set komme.

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 ikke et 8 til 16 job at være topchef. Det kræver oftest en god del timer udover en almindelig 37 timers arbejdsuge. Det kræver prioritering – behård prioritering af tiden.

Noget af det første, der oftest bliver nedprioriteret, er det personlige netværk – det netværk, som 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 som topleder. Troværdighed er ikke noget man kan købe sig til i en håndvending, 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.

"When the shit hits the fan"!

Du kan have gjort alle de rigtige ting, den gang du ikke var udfordret, men du kan sætte det hele over styr ved at gøre de forkerte ting, når det hele brænder på og de store udfordringer står i kø.

Kommunikér sandheden og kun sandheden

Åh hvor er det fristende, at forsøge at pynte lidt på sandheden og i nødstilfælde stikke en hvid løgn, når de dårlige sager dukker op. Hvis bare man lige kunne få talt sagen ned og skab lidt arbejdsro, så skal det hele nok lykkes. Men det er en af de dårligste strategier, du kan vælge, hvis du gerne vil beholde dit job. På et eller andet tidspunkt vil du efter alt sandsynlighed blive afsløret i at have et afvigende syn på sandheden og det er ofte begyndelsen til enden. I bedste fald mister du din troværdighed og skal efterfølgende bruge en del tid på at bygge det op igen og i værste fald mister du dit job.

Det kan godt være, at du her og nu af hensyn til forretningen ikke kan gå ud og fortælle sandheden, men så er det bedre at sige, at du på nuværende tidspunkt ikke kan udtale dig, men at du på et senere tidspunkt vil give en redegørelse eller noget i den retning.

Er der dog nogen du altid skal sige sandheden til er det dine nærmeste foresatte, hvad enten det er en bestyrelsesformand, en borgmester, minister, departementschef eller tilsvarende. Det handler om, at du skal sikre dig, at de fortsat har tillid til dig og bakker dig op.

Læg dig fladt ned, hvis I har begået fejl

Jeg talte på et tidspunkt med en topchef, som har prøvet at være i modvind med flere sager, som har haft mediernes bevågenhed. Hans erfaring var, at han ikke kunne forhindre at pressen skrev om sagerne, men han kunne forhindre, at det gik hen og blev personligt, hvis han åbent erkendte, at virksomheden havde begået fejl, at han som topchef selvfølgelig havde ansvaret for at få rettet op på fejlene. Så er der ligesom ikke mere at komme efter på det personlige plan.



Modsat, har vi også kunnet se eksempler på topchefer, herunder ministre, som har benægtet enhver fejl og eget ansvar i en sag. Pressen har lugtet blod og har der været noget at komme efter, så er det endt med en offentlig afsked.

Hav et godt forhold til pressen

Pressen er ofte de sidste, man har lyst til at snakke med og i det hele taget bruge tid på, når det hele koger. Men det er en meget dårlig investering at negligere pressen og ikke mindst pressens magt til at sætte dagsorden i omverdenen – hvad enten det er rigtigt eller fordrejet. Derfor brug tid på pressen. Vær så åben, som du kan. Og lad for guds skyld være med at binde pressen en historie eller bare et skønmaleri på ærmet. Ingen heller ikke journalister bryder sig om at blive brugt eller decideret misbrugt.

Vær synlig

Når virksomheden virkelig er i seriøse udfordringer, så skal du ikke gå i flyverskjul og sende ledere længere nede i organisationen ind foran dig. Tværtimod er der brug, for at du går ind og virkelig viser lederskab både udadtil i forhold til medierne men i høj grad også indadtil i organisationen. Medarbejdere har i sådanne situationer brug for ledere, der udstråler styrke og robusthed og i det hele taget indgyder mod og tillid.

Ryk tæt på bestyrelsesformanden/departementschefen/borgmesteren

En offentlig topchef fortalte mig en gang om en situation, hvor organisationen på et tidspunkt var ude i en af sine værste kriser. I stedet for at sidde og vente på foresatte myndigheds analyser og beslutningsoplæg, rullede han nærmest soveposen ud og flyttede ind hos foresatte myndighed. Han arbejdede tæt sammen med sin chef og bidrog på alle mulige måder med

hjælp og informationer. På den måde blev de fælles allierede, der kæmpede for at bringe organisationen bedst muligt igennem krisen. Og i tilgift havde topchefen skabt en sådan tillid omkring sin person, at han også fik lov til at fortsætte på posten og lede organisationen igennem krisen.

Brug dit netværk

Selvom man har et godt netværk, så er der mange, der glemmer at bruge netværket, når man kunne have allermest glæde af det. Netværket kan hjælpe dig med at tænke klart, at holde proportionerne og måske også bidrage med noget erfaring fra lignende situationer. Netværket kan også være en stor støtte bare at tale med, så det ikke kun er familien, der hele tiden skal holde for. Jeg talte for nyligt med en topchef, der fortalte mig, at havde det ikke været for netværket, så havde hun nok ikke stået på bene, da hun var i sin karrieres værste stormvejr.

Giv realistiske prognoser om fremtiden

Noget at det, der kan slå en topchef af hesten, er urealistiske prognoser om fremtiden. Hvis udfordringerne står i kø, så lad være med at undervurdere deres omfang. Når du skal give et bud på hvordan og hvornår problemerne er løst, så lad være med at male et lyserødt billede for at gøre investorer, bestyrelsen og medarbejdere trygge. Du skal på den ene side indgyde mod og positive forventninger, der gør, at vi har en tro på, at vi kan komme igennem krisen i virksomheden og på den anden side skal der også være en vis realisme i dit bud på fremtiden.



Personligt har jeg selv flere gange oplevet topchefer, der gang på gang fremstillede budgetter med store forventninger til indtjeningen og nye store kunder, for så i forbindelse med regnskabsaflæggelse at skulle forklare hvorfor det heller ikke lykkedes denne gang. Behøver jeg at sige, at topchefen på et tidspunkt blev udskiftet?

Jeg har også oplevet en topchef stille sig op og stille og roligt fremlægge hvor stor og dyb krisen var, hvor lang tid det ville tage at kæmpe sig ud af den men også med et bud på, hvordan man skridt for skridt skulle komme igennem og ud på den anden side. Den topchef overlevede fordi han fremstod dybt troværdig – både i sit bud på alle udfordringer og i sit bud på løsningen af udfordringerne.

Husk jobbet er kun et job

Lad være med at gøre det 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. Men er du først gået ned og blevet mere eller mindre alvorligt invalideret af dit job, så har prisen været alt for høj.

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.

Artiklen bygger på egne erfaringer som topchef og samtaler med andre topchefer.

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 nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

Intelligent humørfyldt ledersparring!



Jeg vil gerne være din intelligente, humørfyldte sparringspartner!

Jeg stiller mig til rådighed med tung praktisk ledelseserfaring fra forsvaret, fra stillinger som kommunaldirektør, HR-direktør i IT-virksomheder og som selvstændig ledelseskonsulent og sparringspartner i mere end 10 år. Hertil kommer forskellige teoretiske lederuddannelser på højt niveau.

Læs mere her:

http://tegkamp.dk/Intelligent_ledersparring.pdf

eller kontakt mig direkte på tlf. 4822 1141 eller email: ste@tegkamp.dk