

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2012

9. årgang

Udsendes til flere end 5.800

Kære læser!

Vi lægger ud med en særdeles spændende og også meget tragisk historie. Den handler om tragedien på Mount Everest i 1996 og hvad man ledelsesmæssigt kan lære af denne tragedie.

I dette nummer af nyhedsbrevet bringer vi også et internationalt pust. Managing Director i ALD Automotive svarer på 5 skarpe spørgsmål om det at være leder, franskmand og arbejde i Danmark.

Og så til et godt råd til virksomhederne. Selvom I får mange ansøgninger til jobopslag, så glem ikke, at dårlig behandling af ansøgerne også er dårlig reklame for virksomheden.

Endelig vil vi gerne slå et slag for nogle af de mange spændende tilbud i dette nyhedsbrev, bl.a. vores helt nye kursus med fokus på ledergrupperarbejdet.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør



INDHOLD

1. Når fravær af ledelse får katastrofale følger
2. Ledergruppen – deltag i inspirationsmødet og få bogen
3. Ledergrupperarbejdet – et kursusforløb for dig, der er medlem af ledergruppen
4. 5 skarpe til en fransk leder i Danmark
5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt NY BOG
6. Kære virksomhed, husk at betragte enhver ansøgningsproces som et reklamefremstød
7. Udvikling af ledermøderne - ½-dags seminar for ledergruppen
8. De 5 mest læste artikler i april måned
9. Lederstillinger

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Når fravær af ledelse får katastrofale følger

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun 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 og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Mange virksomheder klarer sig fornuftigt også selvom ledelsen måske ikke er de meste skarpe til at udøve ledelse. Men nogle gange har fraværet af lederskab katastrofale følger, hvilket tragedien i 1996 i forbindelse med bestigningen af Mount Everest er eksempel på.

Tragedien på Mount Everest 1996 i korte træk

Mount Everest er mange bjergbestigeres drøm og et af de ultimative mål for bjergbestignings entusiaster. Rent bjergklatringsmæssigt er Mount Everest ikke så vanskelig, men der er en række forhold, der gør det ekstremt vanskeligt og

meget farligt at nå toppen. Mange mennesker har gennem tiden mistet livet i forsøget på bestige Mount Everest.

De forhold, der gør det farligt, er følgende:

- Bjergtoppen ligger 8848 meter over havets overflade. I den højde er indholdet af ilt kun 20% i forhold til jordoverfladen. Det betyder, at almindelige mennesker skal have tilført ilt for at kunne klare sig. Og i øvrigt skal have været i skarp træning for at have energi til at kunne bevæge sig i så iltfattige højder.
- Der er ekstreme temperaturforhold. Om dagen kan der være op til 35 grader ved solskin og om natten kan temperaturen falde til minus 35 grader. Det vil sige, at rette påklædning og konstant bevægelse er ekstremt vigtigt for ikke at få forfrysninger.
- Der er ekstreme vejrforhold. I løbet af ganske få minutter kan der opstå dårligt vejr og storme. Til gengæld ved man, at disse vejrskift typisk sker om eftermiddagen. Det betyder, at klartringen det sidste og vanskeligste stykke op til toppen starter om natten, så man kan nå toppen ved morgengry og kan vende om og være tilbage i relativ sikkerhed inden eftermiddag, hvor det dårlige vejr kan sætte ind.

Denne historie handler om to af de teams, der i maj måned 1996 forsøgte at nå toppen af Mount Everest. En del nåede toppen, nogen måtte give op undervejs og 5 mennesker døde i forsøget på at nå toppen heriblandt de 2 teamledere.

Der var en lang række omstændigheder, der gjorde, at det gik så galt på netop den ekspedition. Her skal nævnes nogle af dem:

- 1) Deltagerne var primært individualister, der havde betalt mange penge og brugt mange ressourcer på at få opfyldt deres personlige ambition. Der havde generelt ikke været fokus på teambuilding.
- 2) Nogle af de betalende deltagere var reelt ikke fysisk kapable til at gennemføre ekspeditionen – alligevel fik de lov til at deltage, hvilket trak ressourcer ud af resten af teamet og forsinkede hele ekspeditionen.
- 3) Vejret blev meget dårligt natten op til bestigningen af det sidste stykke. Det betød at mange af deltagerne havde sovet dårligt og derfor ikke var i topform.
- 4) Der havde været en række uheld undervejs op til det sidste stykke, der bl.a. betød at den ene teamleder havde måtte klatre ned med en af deltagerne. Teamlederen var således allerede godt slidt, da han skulle klatre det sidste stykke op.
- 5) Der var ikke udlagt ekstra depoter med ilt til deltagerne. Det viste sig katastrofalt, da mange af deltagerne ikke havde kræfter nok til at komme ned af bjerget på grund af iltmangel.
- 6) Mod betaling får de enkelte teams adgang til inden for et afgrænset tidsrum at forsøge at bestige Mount Everest. Lederne af de to ekspeditioner havde kun købt adgang til bjerget i så begrænset et tidsrum, at det kun levnedede mulighed for et forsøg. Dårligt vejr kunne altså medføre, at man forspildte sin chance for i denne omgang at bestige bjerget. Dermed lagde man ekstra pres på at løbe en risiko og forsøge at nå toppen også selvom vejrforholdene ikke var gunstige.
- 7) Nogle af hjælpelederne forfulgte deres egne mål, bl.a. at klatre op til toppen uden bruge af iltmaske. Det betød, at de kørte deres eget løb og ikke var sammen med teamet på kritiske tidspunkter.
- 8) Deltagerne blev forsinket undervejs på opstigningen fordi der ikke var foretaget ordentlig koordination teamene imellem.
- 9) Kl. 13.00 var fastlagt som tidspunkt, hvor deltagerne senest skulle vende om – uanset om de havde nået toppen eller ej. Hvis ikke deltagerne vendte om på det tidspunkt ville de ikke kunne nå ned til en lejr i relativ sikkerhed for dårligt vejr. Derudover handlede det også om at have kræfter nok til at kunne klatre ned igen. Ophold i så iltfattig luft er meget trættende og kræver derfor stort tilførelse af ekstra ilt. Og der var begrænset mængder ilt og ikke udlagt ekstra depoter med ilt. Deltagerne fortsatte langt udover det fastlagte returtidspunkt. Nogle forlod først toppen af Mount Everest omkring kl. 16.30. Kl. 17.00 satte der en forfærdelig storm ind i løbet af ganske få minutter. Da stormen satte ind, var deltagerne spredt over et stort område på bjerget.
- 10) Den ene teamleder blev på toppen og ventede på sin sidste deltager, der reelt ikke havde fysik til at gennemføre. Deltageren nåede toppen kl. 16.15 men havde ikke flere kræfter og var i desperat mangel af ilt til at kunne klare nedstigningen. Teamlederen ville ikke forlade ham og døde sammen med ham på bjerget. Den anden teamleder havde dannet bagtrop men var reelt sakket agterud i forhold til sit team. Han var således stadig på vej op, da de fleste af de der nåede toppen var på vej ned – han var

udmattet, men undlod at vende om og følges ned sammen med de øvrige, selvom han ikke selv havde nået toppen.

Uheldige omstændigheder, forkerte ledelsesmæssige valg og fravær af ledelse på afgørende tidspunkter havde i denne situation katastrofale følger.

Hvilken ledelsesmæssig læring kan man uddrage?

Historien er selvfølgelig noget forsimplet. Formålet med at bruge tragedien på Mount Everest er, at den på mange måder har helt klare paralleller over til ledelse i virksomheder. Også i erhvervslivet er der ofte en lang række omstændigheder, der spiller sammen, når noget går godt og tilsvarende når noget kører af sporet. Som leder skal man forholde sig til alle de omstændigheder, der kan spille ind i forhold til mål og visioner og være rede til at foretage korrigerende handlinger.

Hvis man skal drage ledelsesmæssig læring ud af tragedien på Mount Everest i 1996, kunne det være følgende:

Tænk udover målet

Nogle gange er vi så fokuseret på at nå målet, at vi ikke tænker på, hvad der ligger bagefter målet. Målet er ikke kun at nå toppen af bjerget, det er også at komme sikkert ned igen. Det handler også om virksomhedens overlevelse på længere sigt.

Vær forberedt på at noget kan gå galt

Det er sjældent at planer kan gennemføres fuldstændig, som de var tænkt. Noget kan gå galt eller ændre sig undervejs. Vær forberedt på, at du må ændre planer eller måske endda ændre dit mål eller acceptere, at du ikke når dit mål. Hvis du sætter alt på et bræt for at nå målet, kan konsekvenserne være, at du ikke efterlader dig selv noget spillerum til at agere, hvis uforudsete omstændigheder gør, at planerne må ændres.

Vær klar til at tage de vanskelige beslutninger

Nogle gange håber vi, at problemerne løser sig af sig selv, at de går over. Det gør de sjældent. Vær klar til at tage de svære beslutninger – dem der gør ondt både i forhold til andre og i forhold til dig selv og din selvfølelse. Det kan have katastrofale følger, hvis du ikke træffer beslutning. Det kan blive for sent.

Overgiv ikke kommandoen, når det er rigtig svært

Som leder kan du ikke overgive kommandoen, når det bliver rigtig svært. Det er i disse situationer, du virkelig skal tage lederskabet på dig.

Vær sikker på, at du har det rigtige team

Det er afgørende, at du har det rigtige team, som både kan sikre at virksomheden kommer "sikkert frem" og "sikkert hjem" altså får landet resultaterne. Dit team skal have råstyrken og sammenholdet, der gør, at I kan nå jeres mål uden at sætte det hele over styr.

Tag ikke større risici end at du er villig til at betale prisen

Nogle gange er vi som ledere nødt til at tage nogle risici. Men sørg for at det er en kalkuleret risiko. Vær klar over, hvad du har på spil og om du vil betale prisen, hvis der værste skulle ske.

Bemærkninger: Der kan være unøjagtigheder i min gengivelse af historien. Hvis du ønsker et bedre og mere nøjagtigt billede, er der en del af de overlevende, som efterfølgende har skrevet bøger om denne tragedie.

2. Ledergruppen - deltag i inspirationsmøde og få bogen

Vi gentager succesen! Hørte du til en af dem, der ikke kunne komme i februar? Så får du en ny mulighed den 6. juni.

Med afsæt i sin nye bog: *LEDERGRUPPEN - det dynamiske omdrejningspunkt* holder Susanne Teglkamp et oplæg om hvad der karakteriserer de gode ledergrupper og hvordan man kan arbejde med at blive en god ledergruppe.

I forbindelse med mødet vil der blive lejlighed til at diskutere og lade sig inspirere i mindre grupper.

Læs mere og tilmeld dig på www.tegkamp.dk



3. Ledergruppearbejdet

- Et kursusforløb for dig, der er medlem af en ledergruppe

Fomentlig det eneste kursusforløb, der er udviklet specielt med henblik på arbejdet i ledergruppen. Forløbet strækker sig over 4 halve dage. Holdet vil maksimalt bestå af 8 deltagere – så vidt muligt repræsenterende forskellige funktioner i ledergruppen.

Læs mere og tilmeld dig på www.tegkamp.dk

4. 5 skarpe til en fransk leder i Danmark

Michel Colbert: Managing Director og Nordic Regional Director i ALD Automotive. Michel Colbert har læst økonomi og politik på Sciences Po Paris og har en master i jura fra Sorbonne Universitet. Michel startede sin karriere i 1992 i Bank Inspection of Société Générale, hvorefter han var salgsdirektør i en bank indtil han kom til ALD, som er et bil leasing og finansielt virksomhed. Første job i ALD var i Spanien, derefter blev han udstationeret i Østrig, hvor han havde ansvaret for Central og Sydøst Europæiske region. I september 2009 blev Michel Colbert udstationeret i Danmark. Sidste år deltog Michel Colbert i et INSEAD/Business Koldings Executive Management Programme.

1) Hvordan har danskerne modtaget dig og hvilke råd vil du give til danske virksomheder om at modtage ledere fra andre lande?

At få en udenlandsk leder er aldrig en nem opgave, og vil altid indebære en risiko. Du skal derfor etablere det rette klima for at gøre oplevelsen til en succes og for at lederen kan tilføre værdi til virksomheden. I mit tilfælde kom jeg til Danmark i september 2009, og jeg havde det store held at blive varmt modtaget af danskerne, både ansatte, kunder og leverandører.

Før jeg begynder at give råd, vil jeg kort opsummere omstændighederne ved min udnævnelse til lederstillingen i Danmark og reflektere over det. Jeg ser 3 vigtige elementer, som har hjulpet mig:

Omstændighederne: Jeg kom til at håndtere en krise, virksomheden aldrig tidligere har oplevet og vi havde ikke nogen lokal ledelsesmæssig løsning til krisen. Medarbejderne så på mig som den sidste chance, hvilket betød at deres holdninger, vil til at lytte og til forandringer stort set var til stede.

Den internationale kultur: ALD koncernen opererer over hele Europa og i BRIC-landene, hvilket betyder, at vi er en international virksomhed med 4 forskellige nationaliteter blandt top 5 ledere i vores hovedsæde i Paris. Så hvorfor ikke have en udlænding i Danmark som administrerende direktør?

Den personlige adfærd: For at leve og få succes i udlandet, skal du virkelig holde af kulturelle oplevelser, være klar til at tilpasse dig og til at bygge bro mellem den lokale enheds stærke værdier og den erfaring og det personlige lederskab, du bringer med ind i virksomheden – alt sammen med det formål at få organisationen til at vokse.

Uanset hvordan den økonomiske situation er, er den personlige adfærd er min mening, det vigtigste element. Omstændighederne kan du ikke gøre noget ved. Den internationale kultur tager langt tid at opbygge. Jeg mener, at det er den udenlandske leders personlige drive, der er nøglen til at få ting til at ske. Hvis ikke en bestyrelse eller en direktør, der ønsker mangfoldighed i deres ledelse definerer meget klart, hvad de ønsker at opnå ved at få udlændingen ind i ledelsen, og er klar på hvilke kompetencer udlændingen tilfører, så vil det højst sandsynligt ende med manglende succes og skuffelse. Så spørgsmålet er, hvorfor se efter en udlænding? Og det logiske svar er viljen til at vinde over konkurrenterne og/eller gå ind på nye markeder ved at ansætte en person med viden på området. For at gøre det muligt har du brug for folk med evnen til at tilpasse sig lokalt og være i stand til at flytte grænserne for organisationen - som skal være den merværdi en udlænding tilfører (men ikke kun) - uden at ødelægger organisationens styrker. I de fleste tilfælde, er det ikke et spørgsmål om at lave en revolution (hvilket betyder kopiere, hvad vi gør i et andet land), men at gennemføre en evolution og bidrage til med små skridt at flytte organisation frem til succes.

2) Du kommer fra Frankrig og har været leder i flere lande, før du kom til Danmark. Har du oplevet en særlig skandinavisk ledelsesstil eller endda en dansk ledelsesstil? Hvis ja - på hvilken måde?

Lad mig starte med at fortælle dig to korte historier, som jeg oplevede i mine første uger. Jeg var blevet introduceret til et nøgleord, som den danske ledelse blev ved med at gentage: "dialog". Det er ikke et ord, du vil bruge i et amerikansk selskab, der vil du helt sikkert foretrække "aftale". Men "dialog" og "aftale" har efter min mening ikke den samme betydning. Jeg har forstået det som meget mere en måde at arbejde på end et mål for resultater. Jeg havde følelsen af at ordet var en undskyldning for ikke at tage hånd om personaleledelse og få folk til at flytte sig. Men da vi var enige om målet, lod jeg mine ledere lede. Og da jeg kunne se resultaterne komme, begyndte jeg at slappe mere af. Og som ansvarlig for 4 Nordiske enheder har jeg hurtigt fundet ud af, at betydningen af "dialog" også er lidt anderledes i Sverige (og ikke for at fornærme vores venlige naboer fra nord!).

En anden historie handler om det danske "helikopterperspektiv" ledelsesstil. Min IT direktør var på dette tidspunkt tysk, og efter sammen med ham at have gennemgået de igangværende



projekter meget dybt og detaljeret, tilstod han overfor mig, at han aldrig havde troet at en fransk leder kunne gå i detaljer som en ... tysker. Det plejer danskerne ikke at gøre! Og så en Franskmand! Udover klichéen, er der en vis sandhed i at der er en anderledes lederstil og anderledes måde at modtage ledelse på. Jeg har arbejdet i Spanien, og hvis chefen ikke træffer afgørelse i lang række spørgsmål, hvorfor så have en doven chef? På den anden side, hvis du ønsker mere engagement fra medarbejderne, som man ønsker i de nordiske lande, skal du være konsekvent i din ledelsesstil. Det optimale ligger i balancen og afhænger af omstændighederne. Jeg har nogle gange i min ledergruppe understreget vigtigheden ved i nogle spørgsmål gå ned i detaljer. Hvis du opdager et alvorligt problem, skal du ikke bare bede dine medarbejdere selv løse det, men du skal engagere dem ved at udfordre deres "vi plejer", og gennem din involvering vise dem, at problemet er alvorligt.

3) Hvad har været den største udfordring for dig ved at starte som leder i Danmark?

Da jeg sprang lige ind i en virksomhed i krise, skulle jeg bruge både min intuition og træffe hurtige beslutninger, som nogle gange var rigtige og nogle gange forkerte. Men det var ikke særligt for Danmark. I denne forbindelse har min største udfordring været at forstå skattesystemet, og dernæst at afdække risici, da vi arbejder med bil leasing.

4) Hvad er efter din mening fordelene ved at have en leder fra et andet land i en ledende stilling i Danmark?

For at besvare dit spørgsmål, kan det være, vi skal spørge os selv, om det gør nogen forskel at ansætte en udlænding eller en dansker, som kommer fra en anden branche, eller en ikke-ingeniør til en produktion. Til syvende og sidst er det blot spørgsmål om mangfoldighed. Og jeg tror mangfoldighed bringer innovation og innovation er ofte en anden måde at se tingene på og ikke kun at lave revolutionerende produkter.

5) Hvad vil du bringe tilbage til Frankrig som leder, når og hvis du vender tilbage?

Jeg vil tage 2 grundlæggende erfaringer med mig: At arbejde med at trimme organisationen, ved at se fleksible IT-løsninger og systematisk fokusere på, hvad der bedst kan svare sig omkostningsmæssig selv at udføre og så outsource resten eller lave et joint venture. Nordisk effektivitet er drevet af lønomkostningerne.

Personaleledelse: Hvis du vil have engageret medarbejdere, skal du mødes regelmæssigt med dine direkte undergivne på en ligeværdig måde og acceptere feedback. Den med succes anvendte nordiske konsensus model kan ikke overføres 100% til udlandet, men tilgangen er interessant og efter min mening ganske anvendelig i forhold til de udfordringer, vi står overfor i Europa for at være konkurrencedygtig i forhold til nogle af de nye økonomier.

Red.: Oversat fra engelsk.

5. LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt – NY BOG af Susanne Teglkamp

Der findes mange reolmeter management bøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.



Uddrag af anmeldelse fra Magasinet Lederne:

"Hvad enten du er "direktøren for det hele" eller mellemlider i en ledergruppe, så får du her et godt spejl og en anvendelig ramme for at se med både kritiske og kærlige briller på din ledergruppe."

Ledergruppen har ligget på Børsens Bestsellerliste og på Top-5 på Saxo.coms liste over danske managementbøger.

Du kan læse mere om bogen og bestille den på www.tegkamp.dk

6. Kære virksomhed husk at betragte enhver ansøgningsproces, som et reklamefremstød.

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 om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk



Indenfor de sidste par måneder har jeg snakket med flere personer, som har søgt job og som har haft uheldige oplevelser i den forbindelse - og på forskellig vis er blevet dårligt behandlet af den virksomhed de har søgt hos.

Det er synd for personen, som har lagt energi i at skrive en ansøgning, og det er faktisk også synd for virksomheden og den ansvarlige leder, som stille og roligt får opbygget et dårligt ry på den måde. Det kan være rigtig skidt især, når tiderne vender og antallet af ansøgere igen daler.

Lad os lige se på et par af eksemplerne, inden vi ridser op, hvad det er vigtigt at huske i forbindelse med en ansøgningsproces.

Eksempler fra det virkelige liv

Den grelle

Vibeke havde længe haft kig på en virksomhed, som hun syntes så spændende ud, og som hun gerne ville tilbyde sin arbejdskraft. Hun undersøgte forskellige ting omkring virksomheden og fandt ud af hvorhen og til hvem, hun skulle sende sin ansøgning.

Hun udarbejdede en god ansøgning og sendte den. Stilhed! Hun bestemte sig for at ringe op for at høre, hvad der var sket. Personen hun fik fat i sagde lidt forvirret, at 'joo han havde da modtaget den, men kunne ikke lige finde den - vil du ikke lige sende den igen!'. Vibeke sendte den igen, men atter engang hørte hun intet fra virksomheden, hvorefter hun opgav.

Den mere grelle

Ole havde ansøgt på en opslået stilling, og han havde efterfølgende været til 1. samtale, hvorefter 2 kandidater - heriblandt ham - var blevet kaldt til 2. samtale. Nu gik Ole så spændt og ventede på, om det blev ham eller konkurrenten. Efterhånden som tiden gik, og han ikke hørte noget, blev han jo nok klar over, at han ikke havde fået stillingen, men han mente dog, at han fortjente en eller anden form for tilbagemelding, så han ringede til lederen, som havde stået for samtalerne 'jo det var da rigtigt stillingen var gået til den anden kandidat, som man fandt passede bedre til stillingen - tak for din interesse!'

Det skal lige siges at Ole i forbindelse med 2. samtale havde gennemgået en persontest, som han heller ikke fik respons på.

Og så den helt grelle

Anette havde også søgt en opslået stilling og havde været til 2 samtaler, hvorefter den nye arbejdsplads bad om at få hendes referencer, så de kunne ringe til dem. Hun blev glad, da hun jo antog, at hun så var ret sikker på at få stillingen. Hvad hun ikke vidste var, at den nye virksomhed ringede rundt til flere kandidaters referencer (herunder eksisterende arbejdspladser) bare for at tjekke lidt forskelligt omkring kandidaterne. Anette fik (på trods af gode anbefalinger) ikke jobbet - til gengæld vidste hendes nuværende arbejdsplads, at hun søgte nye udfordringer.

Hvad er det vigtigt for virksomhederne at huske i forhold til ansøgningsprocesser

Ovennævnte ansøgere blev selvfølgelig misfornøjede over den behandling, de fik - og har efterfølgende ikke længere lyst til at søge hos de 3 virksomheder - ligesom virksomhederne ikke bliver omtalt pænt i de kredse, hvor de nu færdes.

Men som sagt er de langt fra 'enlige svaler', vi støder ofte på folk, som har haft uheldige oplevelser i forbindelse med ansøgningsprocesser alt fra kommunikationssvigt til det direkte uetiske.

For det første bør enhver virksomhed have en procedure for, hvordan man håndterer ansøgningsprocesser, og denne procedure skal vel og mærke være kendt af de relevante personer, som også skal følge den.

Selvfølgelig kan ansættelsesprocedurer se forskellig ud, men her er et par retningslinjer, som kan være gode at følge:

1) alle ansøgere uopfordrede såvel som opfordrede, skal have et svar, hvor virksomheden takker for ansøgningen:

Ved den uopfordrede ansøgning kan det være, at man med det samme må oplyse, at der ikke er brug for arbejdskraft i virksomheden nu, hvorefter man oplyser, om man gemmer ansøgningen og hvor længe. Man kan evt. fortælle ansøgeren, at han er velkommen til at søge igen. Hvis man vælger at kalde ansøgeren til samtale gælder samme regler som for de opfordrede ansøgninger (se nedenfor).

Ved den opfordrede ansøgning fortæller man om den videre proces, fx hvornår der kaldes til samtaler.

2) virksomheden indkalder de kandidater, de ønsker at tale med. Ved samtalens afslutning giver man kandidaterne oplysninger om den videre proces.

3) Når man har fundet den rigtige kandidat, skal alle øvrige ansøgere, både gruppen som kom til samtale og dem som ikke gjorde, have besked - gerne med lidt oplysninger f.eks. om hvor længe virksomheden opbevarer ansøgningerne, hvor mange, som søgte og evt. med en opfordring til at søge en anden gang.

Det kan være en god idé at give gruppen, som har været til samtale et mundtligt afslag.

Ved brug af persontests, skal alle, som har udfyldt en sådan test, have en personlig tilbagemelding. Virksomheden bør kun hente referencer på den person, de ønsker at ansætte - eller hvis man ønsker at tage referencer på flere kandidater, skal de vide det, så de kender spillets regler og evt. kan undlade at inddrage deres nuværende arbejdsplads.

Det er en lille verden

Husk det er en lille verden, de færreste virksomheder eller ledere har brug for at uformel kritik breder sig - og det er nu engang bedst senere at kunne mødes med et ærligt smil - også selv om personen ikke fik jobbet.

Tænk på enhver kontakt med interesserede kandidater som et reklamefremstød, som kan give 'good-will' - ambassadører eller det modsatte for virksomheden.

7. Udvikling af ledermøderne

½-dags seminar for ledergruppen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere

8. De 5 meste læste artikler i april måned 2012

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

[1\) Ledelse og pauser på arbejdet](#)

[2\) Djævlens advokat til Michael Lindberg om MBA på en dag](#)

[3\) Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves](#)

[4\) Undersøgelse af lederes vilkår](#)

[5\) Undersøgelse om fusioner](#)

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk

9. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk
Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone.
Held og lykke med jobjagten!