

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

INDHOLD

- Ansætter du kun Rip, Rap og Rup?
- Skal du med i ledernetværket i 2019?
- Forandringsprocessens nøglepersoner: Frontløberne, realisterne og bremseklodserne
- Skal din karriere have et servicetjek?
- 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
- 2 gode råd til Danske Bank og en Arbejdsmaraton
- Guld fra arkivet – Har du en efterfølger parat?
- De 5 mest læste artikler i forrige måned

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

Ansætter du kun Rip, Rap og Rup?

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



Hvad lægger du vægt på, når du ansætter nye medarbejdere? Hvis du er som folk er flest, så kigger du selvfølgelig på, om de faglige kompetencer er i orden. Det, der ofte afgør, om det er Gitte eller Per, der får jobbet, er hvordan kemien mellem jer er. Det kommer sikkert heller ikke bag på dig.

Men måske tænker du ikke så meget over, at vi har en tendens til at ansætte folk, der ligner os selv – deraf overskriften på artiklen.

Vi ser noget genkendeligt og fascineres af det. Men det er ikke nødvendigvis godt for virksomheder, at vi har et antal Rip, Rap og Rupper gående. For når vi er for ens, ser vi også ens på tingene og så får vi ikke et sundt modspil eller andre perspektiver, end det vi selv plejer at komme op med.



Fordomme præger vores valg

Det gælder sikkert ikke dig, men jeg er ked af at sige, at jeg gennem mange års karriererådgivning har stødt på i bedste fald uvidenhed og i værste fald fordomme omkring kandidater, der er lidt anderledes.

Her er lidt skarpt trukket op, nogle af de elementer der gør det sværere at komme igennem nåleøjet til et nyt job:

Sjældnen uddannelse

Du skal have en uddannelse – men en kendt en af slagsen. Ikke sådan noget som eskimologi eller international kulturforståelse, det er for hippieagtigt og hvad kan det egentlig bruges til?

Nyuddannet

Du skal være yngre - men helst ikke nyuddannet, for så skal vi bruge for meget tid på at lære dig op og gøre dig arbejdsparat.

Leder til ikke-lederstilling

Har du været leder – skal du blive ved din læst. Vi tror ikke rigtig på, at du vil blive tilfreds i en ikke-lederstilling. Og måske er du også ude på at tage min stilling?

Ældre

Du skal være moden – men ikke overmoden. Vi tror ikke rigtigt på det der med det grå guld. Du er nok blevet lidt for tung i det og forstår ikke sådan noget som SoMe og den digitale verden i øvrigt. Og så skal du i øvrigt også have en høj løn.

Ikke-vestligt navn

Du skal helst have et godt klingende dansk navn. Hvis dit navn lyder ikke-vestligt, skal vi nok bare tage alle mulige hensyn og du forstår i øvrigt ikke dansk arbejdspladshumor og kultur.

International erfaring

Du må gerne have international erfaring – bare ikke for meget. Du skal ikke tro, at din erfaring kan bruges til noget i Danmark. Tværtimod har du mistet grebet om danske forhold og så tror vi heller ikke, at du bliver her. Du rejser nok ud igen.

Politiker

Du må gerne være samfundsinteresseret – men ikke have været politiker. En gang politiker altid politiker, så du vender nok tilbage til den politiske verden ved først givne chance.

Tidligere selvstændig

Du skal kunne arbejde selvstændigt - men ikke have været selvstændig. Har du være selvstændig, kan du nok ikke falde til som almindelig lønmodtager. Du er i øvrigt nok slet ikke til at lede.

OK indrømmet ovenstående er nok lidt karikeret. Formålet er primært at udfordre eventuelle fordomme eller vaneforestillinger lidt, næste gang du skal rekruttere.

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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

Vil du med i ledernetværket i 2019?



Så er der fra 2019 et par ledige pladser i netværksgruppen for erfarne ledere, der arbejder på strategisk niveau. Det er en lille eksklusiv gruppe, hvor man erfaringsudveksler og inspirerer hinanden.

Det foregår typisk sådan, at vi fra gang til gang vælger 1-2 temaer ud til næste gang. Som regel giver jeg bolden op, men det hænder også at andre i gruppen kommer med et indlæg, hvis de har en særlig erfaring eller i øvrigt gerne vil diskutere en konkret udfordring. Vi tilstræber at være 10-12 deltagere. Det giver en åbenhed og intimitet. Det er en gruppe,

hvor fortrolighed er vigtig og hvor man bidrager med erfaringer og udfordringer både de gode historier og de mindre gode historier.

Vi har eksempelvis arbejdet med følgende temaer: Ledelse i 'krigstid', Effektive ledergrupper, Kommunikation under forandringer, At skabe følgeskab.

Der afholdes 6 møder a 3 timer i løbet af året for en pris af 10.000 kr. eks. moms. Netværksgruppen faciliteres af Susanne Teglkamp.

Kontakt mig på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk hvis du vil høre mere.

Forandringsprocessens nøglepersoner: Frontløberne, realisterne og bremseklodserne

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



'Hvem søren skal jeg så lade indgå i teamet' – var det meget relevante spørgsmål fra den øverste leder af en mellemstor virksomhed, Martin. Han stod nemlig overfor en stor forandringsproces, og nu skulle han udpege det team, der skulle styre processen.

Han var selv fristet til at bruge nogle af de nærmeste lederkolleger og endvidere nogle akademiske konsulenter - 'The Usual Suspects' – som han brugte i mange forskellige sammenhænge. Det var en på alle måder fagligt kompetent gruppe, som kunne klare opgaven i form af analyser, planer mv. – og så var de positive overfor forandringerne!

Men var de nu også de rette, når det var vigtigt, at forandringerne rent faktisk også skulle blive til en varig del af organisationens kultur? Eller skulle Martin kigge på andre typer af medarbejdere?

Skulle han vælge: Frontløberne, realisterne eller bremseklodserne?

Frontløberne

Da Martin skulle finde sit team, pegede han, som så mange andre ledere, instinktivt på den gruppe, som jeg her kalder 'frontløberne' i organisationen. 'Frontløberne' er karakteriseret ved, at de kan lide nye opgaver og tilgange - de accepterer let nyt og er hurtige til at flytte sig. De går typisk energisk og engageret ind i forandringsprocesser og ser dem som en spændende og positiv udfordring.



'Frontløberne' er helt sikkert også en vigtig gruppe for enhver forandringsproces. Men netop deres positive tilgang til forandringer kan blive et problem for forankringen af forandringerne, hvis ikke positiviteten er repræsentativ for hele medarbejdergruppen.

De kan således komme til at fungere som et hoved uden forbindelse til og fornemmelse for resten af kroppen - med de følelser og evt. bekymringer, som er forankret her, og som er så vigtige for om en forandringsproces bliver en succes eller ej.

'Frontløberne' risikerer, at de ikke virker overbevisende på store dele af den øvrige medarbejdergruppe - og dermed ikke får dem til at tage forandringerne til sig. Hvis de bliver for positive, ser man ligefrem, at de skyder resten af organisationen fra sig. En tendens, der kan blive forværret af, at 'frontløberne' ofte står tæt på ledelsen.

Jeg understreger gerne, at 'frontløberne' er vigtige at have med i teamet - og de skal nok sørge for, at forandringerne styres og gennemføres. Men hvis man ønsker, at forandringerne får effekt og varighed i organisationen, skal man også have fat i en anden type af medarbejdere - nemlig dem, der får forandringerne til at rodfæste sig og blive til hverdag.

Vi skal have fat i realisterne!

Realisterne

Forandringer handler dybest set om at få mennesker til at handle, tænke og føle anderledes. Det er svært og tager tid! Men her kan det hjælpe at finde og involvere de rigtige medarbejdere, medarbejdere som er en integreret del af virksomhedens 'krop' - og som de øvrige medarbejdere er villige til- og trygge ved at følge.

Jeg kalder dem her for 'realisterne', fordi de har fingrene godt nede i substansen af virksomheden og de kender den og dens kerneværdier på godt og ondt! De er som udgangspunkt hverken positive eller negative overfor forandringer, det kommer an på forandringens art, men de kan godt stille spørgsmålstejn ved diverse 'nyt' - eller gøre opmærksom på, at noget 'er galt'.

Det er ikke nødvendigvis de mest synlige eller højtplacerede medarbejdere i virksomheden. Men de er, på en eller anden måde, rygraden i virksomhedens kultur, og de har de andre medarbejders lydørhed, tillid og respekt.

Denne type medarbejdere er centrale for at sikre, at forandringer bliver hverdag og en fast integreret del af virksomhedskulturen. De er en gave at have med i teamet, hvis man giver dem plads til at stille spørgsmål - evt. til at sige fra - og hvis man accepterer, at de måske forlænger processen en smule.

Forandringer tager tid!

Bremseklodserne

Næsten alle virksomheder har deres 'bremseklodser', som på forhånd kan få mange ledere til at sukke. De er gruppen, som direkte og aktivt er modstandere af forandringen. Der kan være tale om en stille og undergravende modstand eller en mere højtlydt og brokkende modstand. Begge dele kan være ødelæggende for processen og skal håndteres.



Betyder det så, at de skal indgå i vores team? Nej - de kan godt blive ret så tunge at arbejde med i den sammenhæng, men nogle gange betaler det sig at bruge gruppen af 'bremseklodser' aktivt og synligt i processen.

Det kan således være en god idé at give dem ansvar for vigtige delopgaver som fx at udarbejde en risiko-analyse eller at beskrive faldgruber ved processen. Opgaver, hvor de kan bruge bekymringer konstruktivt - og måske ligger der faktisk noget rent konkret til grund for modstanden, som relativt simpelt kan ændres eller fjernes til glæde for hele processen. Det kan både være brugbart for teamet, som styrer forandringen - og være med til at løsne op for 'bremseklodsernes' modstand.

Hvis det lykkes at omvende - lad os sige de 3 mest negative - kan det faktisk gøre ret så meget positivt for en forandringsproces i form af at få alle med. Hvis ikke det lykkes og hvis modstanden fortsætter, er der tale om en ledelsesmæssig opgave.

Summa summarum

For lige at runde af, hvor vi startede, så holdt Martin fast i sin gruppe af 'frontløbere', som engageret er ved at planlægge processen - men han satte samtidig fokus på at finde frem til virksomhedens 'realister' (hvilket har udviklet sig til en givende proces), som skal indgå i teamet.

'Bremseklodserne' ved han allerede, hvem er - og de er ved at blive involveret - under protest☺

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på www.tegkamp.dk

Skal din karriere have et servicetjek?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

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

2 gode råd til Danske Bank og en Arbejdsmaraton

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* 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:

1. gode råd til Danske Bank

Danske Banks aktionærer har ikke bedt mig om et godt råd, men nu får de det altså alligevel – helt gratis endda.

Når en virksomhed er i krise – en krise som udspiller sig i fuld offentlighed, så skal der ske noget, der tydeligt viser, at der er nogen på kommandobroen, der kan styre skibet sikkert gennem krisen. Disse nogen er ikke den gamle bestyrelse, som i bedste fald har sovet på posten og i værste fald bevidst har lukket øjnene for hvidvaskning af beløb med ustyrligt mange nuller bagved.



Så mit bedste råd til aktionærene er hurtigst muligt at indkalde til en ekstraordinær generalforsamling og vælge en ny bestyrelse.

2. gode råd til Danske Bank

Jeg har før givet uopfordret råd til Danske Bank, nu gør jeg det så igen. Denne gang går rådet måske også til Finanstilsynet. Mit råd lyder:

Vent nu med at gå ud med navne på kandidater til direktørposten i Danske Bank, før den endelige kandidat er på plads. Det ser ikke kønt ud, når det bliver lækket til pressen at Jacob Aarup-Andersen er indstillet til stillingen som administrerende direktør og blot venter på Finanstilsynets godkendelse. Hvorefter det så også bliver lækket til pressen, at han ikke kan blive godkendt, fordi det vurderes, at han endnu ikke har tilstrækkelig erfaring til at sætte sig i den stol.

Det er for det første ikke en ordentlig proces i forhold til Jacob Aarup-Andersen og for det andet kan det også skræmme potentielle kvalificerede kandidater væk, når ansættelsesprocessen næsten foregår i fuld offentlighed.

Det er simpelthen ikke tilstrækkeligt professionelt håndteret.

Om at have gennemført en arbejdsmæssig maraton

Jeg har det, som om jeg netop har gennemført en maraton – sådan rent arbejdsmæssigt. Jeg er kommet i mål i fin tid, jeg er glad og stolt og indrømmet også glad for, at det snart er weekend. Jeg har haft rigtig travlt den sidste månedstid – som i travlt med travl på. Jeg har også måtte tage et par weekender i brug. Det kan man generelt sagtens holde til under nogle forudsætninger. For mig har det handlet om:



- Jeg har kunnet se ind i en lidt mere rolig periode med et par fridage, som har været 'hellige'. Så jeg har hele tiden vidst, at jeg ikke skulle fortsætte med at arbejde med det intensitetsniveau uden en restituerende pause.
- Jeg har selv taget opgaverne ind – jeg har faktisk også sagt nej til nogen i perioden. Jeg har med andre ord selv kunnet prioritere hvad og hvor meget.
- Jeg har haft en plan for, hvornår jeg har skullet arbejde med de forskellige opgaver, så jeg vidste, at der var sat tid af til de forskellige opgaver. Og jeg har været loyal over for min plan.
- Jeg har sørget for at få min nattesøvn.
- Jeg har sørget for at få motion.
- Jeg har spist relativt sundt – ikke noget med at springe måltider over eller leve på kaffe og pizza.

Blot til inspiration. Del gerne jeres erfaringer med at komme godt igennem en højintensiv arbejdsperiode.

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

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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på 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.

Har du en efterfølger parat?

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



Hvad sker der med din virksomhed, hvis du får en tagsten i hovedet? Måske et lidt dramatisk spørgsmål, men også et klassisk spørgsmål, som mange ledere er blevet stillet gennem tiden.

Hvad sker der, hvis efterfølgeren ikke er på plads?

Måske tænker du, at det ikke kan have så stor en betydning. Ingen er uundværlig og tingene kører jo videre, indtil man får fundet en ny til at træde ind i lederstillingen. Men vi har for nyligt set konsekvenserne af en manglende successor plan udstillet i fuld offentlighed. Da CEO Kåre Schultz fra medicinalvirksomheden Lundbeck meget overraskende annoncerede, at han ville forlade sit job til fordel for et nyt job som CEO i Teva – en israelsk medicinalvirksomhed, faldt Lundbeck aktien øjeblikkeligt med 13%.

Jeg betvivler ikke Kåre Schultzs dygtighed som leder, men hvis aktiemarkedet vurderer, at han er så vigtig for virksomheden, er det udtryk for manglende rettidig omhu, at bestyrelsen og for så vidt også Kåre Schultz selv tilsyneladende ikke har sørget for at samle et stærkt lederteam i stedet for så ensidigt at fokusere på en enkelt stjerne. Det gør virksomheden ufatteligt sårbar og kan altså også betyde, at virksomhedens værdi falder ret drastisk, når stjernen melder sin afgang.



Tidligere finansminister Mogens Lykketoft har kaldt aktiemarkedet og børsanalytikerne for 'Hysteriske kællinger' fordi de reagerer så prompte på usikkerhed. Men det er lige præcis en vigtig pointe, at den usikkerhed opstår, fordi man (bestyrelsen og Kåre Schultz selv) ikke tilstrækkeligt klart har signaleret over for markedet, at der står et stærkt team bag og fordi man tilsyneladende ikke har en klar successor strategi.

"Ja – ja," tænker du måske. "Det er meget godt, men vi er altså en offentlig virksomhed eller mindre virksomhed, som ikke er børsnoteret, så helt så galt kommer det jo ikke til at gå hos os." Men usikkerhed omkring fremtiden skaber utryghed og u hensigtsmæssige reaktioner, også selvom man ikke er en børsnoteret virksomhed.

Sørg for at have en efterfølger parat

I forsvaret er det en helt fast rutine, at man altid har udpeget en leder, der er klar til at rykke op i rækken, hvis chefen ovenover skulle få forfald. At man altid har udpeget en efterfølger skyldes, at det er så åbenlyst, at det kan have ret katastrofale konsekvenser, hvis en enhed står uden leder i et kritisk øjeblik. Bevares mennesker dør som regel ikke i almindelige virksomheder, hvis de står uden leder, men det kan have nok så alvorlige konsekvenser, som eksempelvis magtkampe, personaleflugt, usikkerhed om retningen, udskydelse af vigtige beslutninger.

Derfor kan jeg kun anbefale, at man har taget stilling til, hvad der skal ske, hvis en leder får forfald i en længere periode eller forlader virksomheden. Det kan være, at man har udpeget en efterfølger. Det kan også være tilstrækkeligt, at man på forhånd har udpeget en, der kan lidt mere end blot at holde stolen varm, indtil man har fundet en mere permanent afløser.

Hellere et stærkt team end én enkelt superstjerne

Udover at det kan være særdeles risikofyldt at satse ensidigt på en enkelte leder i spidsen for det hele, så viser en omfattende analyse også, at en virksomhed står langt stærkere med et stærkt lederteam. Jim Collins skrev for efterhånden en del år siden den ganske udemærkede bog 'Good to great'. Bogen bygger på en undersøgelse af, hvad der ligger til grund for virksomheder, som har lavet fantastiske resultater år efter år i flere årtier. Disse virksomheder var alle kendetegnede ved at have et stærkt lederteam – ikke ved at blive ledet af en enkelt superstjerne.

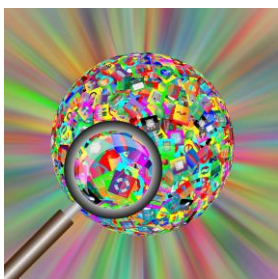
Så hvad gør I, hvis jeres leder får en tagsten i hovedet?

Har I et stærkt lederteam og har I udpeget en efterfølger?

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

De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af oktober måned 2018:



- 1) 5 centrale spørgsmål til ledergruppen
- 2) Hvis du er dygtigere end din chef
- 3) 3 guldkorn om ledelse fra Margrethe Vestager
- 4) Mødeledelse – få mere effektive møder
- 5) De første 100 dage

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



Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.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.teglkamp.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.