

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.700

INDHOLD

1. Når man laver en fejlansættelse
2. 15 års jubilæum
3. Kører din karriere på skinner?
4. Om at stå på sin ret og blive kørt over – og andre korte refleksioner
5. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde
6. Guld fra arkivet – 6. dødssynd – magelighed i ledergruppen
7. Hjælp din nye leder til at blive hurtigere flyvefærdig
8. De 5 mest læste artikler i september måned 2017

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

1. Når man laver en fejlansættelse

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



For nyligt blev jeg kontaktet af en leder, som måtte se i øjnene, at den medarbejder, han havde ansat for ganske kort tid siden på ingen måde levede op til forventningerne. Medarbejderen havde fra første dag haft en meget kedelig attitude, var kritisk over for de opgaver, han blev stillet og sjuskede i øvrigt med de opgaver, han skulle løse. Hvad skulle lederen gøre?

Tag en samtale med medarbejderen

Selvom en helt ny medarbejder lægger så dårligt fra start, skrider man selvfølgelig ikke straks til afskedigelse. Men det gælder om hurtigst muligt at tage en samtale med medarbejderen. Denne samtale skal dels handle om at få afklaret, om der noget galt, om der er noget medarbejderen har misforstået og i det hele taget at finde ud af, hvad medarbejderen er så utilfreds med.

Formålet med samtalen er at finde ud af, om det hele bunder i misforståelser, som hurtigt kan rettes op. Hvis det kan rettes, op så afstem forventninger med hende og lav konkrete aftaler om, hvad der skal til for at vende det til en god ansættelse.

Tag tabet tidligt

Virker det usandsynligt at ansættelsesforholdet kan forbedres, så lad være med at give det ekstra chancer. De fleste ledere ved jo i virkeligheden godt, når løbet er kørt. Når det allerede i løbet af den første måned kører galt, er der efter min mening ikke så meget at betænke sig på. Der er grænser for hvor meget energi, man skal bruge på en sådan medarbejder. Det koster både energi og penge at trække en fejlansættelse



længere end højst nødvendigt. For alle parter skyld, det vil sige den ansatte, lederen og ikke mindst kollegaerne er det oftest den bedste løsning ikke at trække pinen i langdrag.

Derfor er det min anbefaling at opsig medarbejderen, så betids, at det kan ske med 14 dages varsel inden for prøvetiden, hvis en sådan er aftalt – det vil sige indenfor den første 2½ måned. Er der ikke aftalt prøvetid gælder de almindelige opsigelsesregler efter Funktionærloven, hvor man kan opsig medarbejderen med 1 månedsvarsel inden for de første 5 måneders ansættelse.

Lær af fejlansættelsen

De fleste ledere har prøvet på et eller andet tidspunkt at lave en fejlansættelse. Der kan være mange grunde til, at man ender med at må erkende, at det bare ikke fungerer og medarbejderen ikke det rette valg. For at minimere risikoen for at lave en fejlansættelse en anden gang bør man kigge på hele ansættelsesprocessen og om der var noget man kunne have gjort anderledes.

5 klassiske fejl i forbindelse med ansættelsesprocessen

At ansætte er en alvorlig sag og der er mange fejltrin, man kan gøre undervejs i processen. De klassiske fejl er:

Oversalg af jobbet

Hvis man har oversolgt jobbet, kan en ny medarbejder næsten kun blive skuffet, med deraf forventelig reaktion i form af utilfredshed eller at medarbejderen hurtigt rejser igen.

Man begejstres over kandidaten

Nogle gange bliver man så begejstret over kandidaten, at man helt glemmer at spørge ordentlig ind til ham eller hende. Og man lukker øjnene for det, man ikke har lyst til at se

Man stoler blindt på persontest

Mange arbejdspladser anvender persontest i forbindelse med rekruttering. Og det er da også en god støtte i ansættelsesprocessen. Problemet opstår, hvis man læner sig blindt op af testresultaterne og ikke lytter til små advarselsslamper, mavefornemmelser eller hvad man nu kalder det.

Man tager ikke referencer

Referencen er bare det sidste lille kontrolpunkt, der skal sikre, at der ikke er noget, vi har overset. Referencerne bekræfter heldigvis oftest det, vi selv har observeret under samtalen med kandidaten. Men der kan komme ting frem under referencen, som man ikke lige havde set og som kan ændre beslutningen om at ansætte kandidaten.

En dårlig opstart på jobbet

Man kan faktisk tabe hele ansættelsesprocessen på gulvet, hvis man ikke har forberedt modtagelsen af den nye medarbejder ordentligt.

Afslutningsvis er der ikke andet end at minde om, at vi alle laver fejl en gang imellem og at vores fejl sjældent forsvinder af sig selv – tværtimod har de det med at vokse sig større og få mere alvorlige konsekvenser. Det vigtigste er, at vi har modet til at se vores fejl i øjnene og retter op på dem.

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

2. 15 års jubilæum

Et kig i kalenderen og jeg opdagede, at det er 15 år siden, at jeg sprang ud som selvstændig.



15 år - Er det noget at fejre? Ja det synes jeg egentlig. Det har været 15 år med udvikling, udfordringer, finanskriser og deraf følgende op og nedture. Som selvstændig har jeg skulle have is i maven og tro på, at det nok skulle gå. Og det har det jo gjort indtil nu. 15 år, hvor jeg - og jeg overdriver ikke - har glædet mig hver eneste dag til at gå på arbejdet.

Jeg holder ingen reception - men vil dog gerne fejre det lidt med jer. Hvis nogle skulle få lyst til at sende mig en hilsen i anledning af mit jubilæum vil samtidig få mulighed for at købe en af mine bøger med 15% rabat. Ja det er måske ikke så opfindsomt ;-)

Husk lige også at skrive på jeres hilsen, hvis I vil købe en eller flere af mine bøger og i givet fald også titel på bogen/bøgerne.

I kan læse mere om bøgerne her: <https://www.tegkamp.dk/Boeger.htm>

3. Kører din karriere på skinner?

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>



4. Om at stå på sin ret og blive kørt over - og andre korte refleksioner



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. Nedenfor får du et par smagsprøver:

Om at stå på sin ret og blive kørt over

Jeg har følgende historie fra sædvanligvis pålidelig kilde (min bror), som er ny cyklist i trafikken i Beijing. I Kina anerkender alle, at cyklister er de bløde trafikanter i trafikken – også cyklisterne selv. Når en lastbil, bil eller andet motordrevet køretøj skal svinge til højre, så giver de et dyt i hornet – og så drejer de! Det ved alle inklusive cyklisterne, som straks standser for det højresvingende køretøj.

“Hvad kommer det mig ved?” – tænker du måske og fortsætter “Sådan er det heldigvis ikke i Danmark.” Nej men jeg ser det som et billede på en fornuftig forståelse af, hvilken position man har på arbejdspladsen og om det kan svare sig at stå på sin ret.



Forstå mig ret, det handler ikke om, at man ikke skal sige ledelsen imod, når det er relevant. Men nogle gange glemmer medarbejdere, at de faktisk er ‘den bløde trafikant’ og fortsætter med at stå på sin ret for i værste fald at ende med at blive ‘kørt over’. Hvad nytter det at få ret, hvis man har slidt sig selv op på at få det? Hvis det er meget principielt for en og man ikke bliver hørt og taget alvorlig, så kan det være en mere fornuftig strategi at flytte sig til en anden afdeling eller virksomhed.

Første arbejdsdag efter ferien

Chefen på første arbejdsdag efter ferien: “Velkommen hjem fra ferie. Jeg har indkaldt til møde på onsdag og vil gerne have dig til at læse denne rapport igennem inden mødet.”

Medarbejderen: “Men jeg har allerede kalenderen helt fuld og jeg skal til et andet møde på onsdag!”

Chefen: “Nå så må du jo sende mig dine kommentarer i stedet for, jeg skal bruge dem til mødet.”

Medarbejderen: “Jamen”

Medarbejderens indvendinger var forgæves. Chefen var strøget ud af døren og havde efterladt en sag på omkring 200 sider. Medarbejderen fortalte mig, at han allerede var fuldstændig udmattet, da han tog hjem fra arbejdet den første dag efter ferie.

Der er flere refleksioner på denne historie:

1) Dygtige medarbejdere slides op, hvis vi ikke tænker over, hvordan og hvor meget vi engagerer dem.

2) Når en medarbejder har 'ordrebogen' fuld, så hjælper det ikke noget bare at lukke øjnene og lægge en ekstra opgave oveni. Lederen må lægge en prioritering ind over – eventuelt i samarbejde med medarbejderen.

3) Manglende planlægning, prioritering og overblik ender ofte med at alt bliver lige vigtigt, kommer til at haste og bliver løst i sidste øjeblik – ofte med en dårlig kvalitet til følge.

4) Hvis en opgave kræver specialistviden, gør vi os som organisation meget sårbare, hvis vi kun har een med denne viden.

Den engagerede låsesmed

"Nu bliver jeg nysgerrig! Må jeg skille den ad?" spurgte låsesmeden og lænede sig ind over disken for at studere vores medbragte gamle lås til toiledøren. En ufrivillig forlængelse af et toiletbesøg, der endte med at jeg måtte kravle ud af badeværelsesvinduet, førte til en beslutning om at købe en ny lås. Den engagerede låsesmed fik lov at skille låsen ad, fandt ud af, hvad der var galt og lavede den på stedet. Det hele tog ca. 15 min. Og nej da - vi skulle ikke betale noget, det havde kun været sjovt at løse den udfordring.

Det, der slog mig, var den professionelle nysgerrighed og faglige stolthed. Det siger noget om virksomheden, virksomhedskulturen og ikke mindst ledelsen, at man har medarbejdere som denne låsesmed.



Men kan det svare sig for virksomheden, at medarbejderne forærer deres tid væk? Det er jeg sådan set ikke i tvivl om. Da vi senere på året skulle skifte vores dørlåse ud, var der ingen tvivl om, at vi skulle have fat i den virksomhed.

Og så kan man derudover reflektere lidt over om medarbejderne på ens egen arbejdsplads ville reagere på tilsvarende vis? Har man en kultur med plads til at være faglig nysgerrig og yde god service?

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

5. Ledelse af ledere – et inspirationsmøde



Har I glemt, hvordan det var at være mellemleder? Eller har I bare et ønske om at gøre det bedre? Så sæt et par timer af til et inspirationsmøde om ledelse af ledere.

I kan gøre en række helt konkrete ting, der kan spille jeres mellemledere bedre. I kan samtidig også øge deres arbejdsglæde og deres robusthed. Var det noget at bruge et par timer på?

Kontakt for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@teglkamp.dk

6. 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.

6. dødssynd: Magelighed i ledergruppen

Dette er den 6. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. De 7 dødssynder er oprindeligt fra den katolske kirke og var et udtryk for, at man havde vendt sig væk fra gud og det førte til direkte fortabelse. I denne sammenhæng er de 7 dødssynder omskrevet til nogle begreber, som relaterer sig til arbejdet i ledergruppen. Man kan sige at tilstedeværelsen af bare en af dødssynderne også kan føre til fortabelse ikke bare for ledergruppen men sådan set også for hele virksomheden.

Hvis en virksomhed skal lave gode resultater, skal der præsteres på alle niveauer. Det gælder selvfølgelig også i ledergruppen. At tro, at man kan læne sig tilbage og slappe af, når man har lavet et godt resultat er en dødssynd. For det kan ikke bare være svært at komme op af lænestolen og i gang igen, det kan også hurtigt blive for sent.

I sin helt grundlæggende betydning, handler ordet magelig om at gøre sig det behageligt. Det vil sige, at tage udgangspunkt i, hvad der er rart og bekvemt for en selv.

Hvordan kommer mageligheden til udtryk?

En ledergruppes magelighed kan komme til udtryk på flere forskellige måder:

Det går jo meget godt

Det kan sagtens være, at ledergruppen rent faktisk har leveret gode resultater og stadigvæk gør det. Men de er begyndt at læne sig lidt tilbage og bekræfte hinanden i, at det går jo meget godt, så man skal også kunne tillade sig at hvile på laurbærerne. Problemet er, at man bliver i lænestolen – at ledergruppen simpelthen går i stå.

Man har sjældent overarbejde

Det er sjældent at ledelsesarbejde kan holdes inden for en



37 timers arbejdsuge. Der vil i hvert tilfælde i perioder være væsentlig længere arbejdsdage. Men i de magelige ledergrupper, er det sjældent at man ser lys på ledelsesgangen om aftenen.

Man vælger de nemme løsninger

Hvis vi taler om, at en ledergruppe er magelig, så vil vi ofte se en ledergruppe, der hygger sig med hinanden, som vælger de nemme løsninger frem for de rigtige løsninger, hvis de dermed kan undgå for meget besvær, konflikter og støj i organisationen.

Man undlader at udfordre hinanden

Gode ledergrupper er ikke altid enige. De udfordrer hinanden ikke for at ramme hinanden personligt, men med det formål at udfordre hinandens mindset, for at bedre løsninger og resultater. Men når ledergruppen er gået hen og blevet magelig, så udfordre man ikke hinanden mere. Det kunne nemlig gå hen og blive besværligt og måske give mere arbejde.

Man afholder få møder i ledergruppen

Mødefrekvensen i ledergruppen er over årene blevet reduceret betragteligt. Man oplevede at det hele kørte, og at der egentlig ikke var så meget at tale om på ledermøderne, så hvorfor spille tid på at mødes så tit. Den tid kunne jo godt bruges til noget andet. Det er imidlertid altid et faresignal, når man oplever, at man ikke har så meget at tale om. Det kan være et udtryk for, at man er gået i stå og er forstenet i rutiner.

Der bliver ikke sat noget nyt i gang

Der går langt tid imellem at ledergruppen sætter nogle nye initiativer i gang. Lederne er hurtige til at overbevise hinanden om, at der ikke er grund til at ændre på noget, der kører godt. Det har en vis sandhed, men kan altså også gå hen og blive en sovepude. Hvis der igangsættes noget nyt, er det som regel efter kraftig pres for de mest ambitiøse af medarbejderne.

Hvad er konsekvensen, når ledergruppen er blevet magelig?

Der er en grund til, at magelighed er kommet med blandt de 7 dødssynder for ledergrupper. Magelighed kan nemlig have ret katastrofale konsekvenser for ledergruppen eksempelvis:

Virksomheden bliver overhalet af konkurrenterne

Jeg har oplevet en ledergruppe, der havde en lang stribe gode resultater bag sig. Problemet var, at de talte om deres succeser, som om de var aktuelle, men realiteten var, at de lå adskillige år tilbage. De havde godt og grundt hvilet på laurbærerne og undladt at udvikle virksomheden. En ny bestyrelse kunne konstatere, at virksomheden var ved at blive overhalet indenom af konkurrerende virksomheder med nye innovative produkter. Skulle virksomheden overleve, var det absolut ved at være sidste udkald. Bestyrelsen valgte derfor at skifte en del af ledelsen ud. Så udover at ledergruppens magelighed havde konsekvenser for virksomhedens resultater og truede dens overlevelse på længere sigt, kom det også til at få en konsekvens for den direktør, der havde stået i spidsen – han blev afskediget. En del af den øvrige ledere i ledergruppen blev rykket et niveau ned.



Muligheden for genopretning forspildes

Det er ikke altid, at man kan indhente den tid man har spildt på at gøre ingenting eller meget lidt. Nogle gange er det for sent og skaden er uoprettelig.

Ambitiøse medarbejdere forlader virksomheden

Ambitiøse medarbejdere giver ikke arbejde for uambitiøse ledere. Ambitiøse medarbejdere har lyst til udfordringer og til at lave gode resultater. De bliver frustrerede og utålmodige, hvis de gang på gang oplever, at deres initiativer bliver stoppet af en magelig ledelse, der ikke selv vil tage arbejdshandskerne på og gå ind i ambitiøse projekter, der flytter noget for virksomheden. Ambitiøse medarbejdere vil forlade virksomheden som en konsekvens af en magelig og uambitiøse ledelse. Virksomheden kan ret hurtigt blive affolket for de dygtige medarbejdere, for ofte trækker de kollegaerne med til de nye virksomheder.

Medarbejdernes arbejdstempo går ned

Mange ledergrupper er sig ikke bevidst, at de er et forbillede – på godt og ondt – for medarbejderne. Så hvis ledergruppen har sænket ambitionerne og tempoet og ikke stiller så store krav til sig selv, så er der stor risiko for, at det smitter af på medarbejderne. Medarbejderne bliver også magelige og har mere fokus på at goder og rettigheder end at levere et stykke arbejde.

Hvordan undgår man magelighed?

Magelighed i ledergruppen er heldigvis en af de dødsynder, der er nemmest at forebygge. Man kan eksempelvis:



Foretage udskiftninger i ledergruppen

En plads i en ledergruppe bør altid opfattes som en plads til låns. Man sidder der kun så længe, det giver mening for virksomheden og man kan gøre gavn. Det er selvfølgelig lidt drastisk, men hver eneste år bør man tage op til overvejelse, om det er de rigtige der sidder i ledergruppen og agerer på det. Det skulle nok forebygge magelighed.

Man flytter sig

Der er jo ingen der siger, at man skal vente til at andre prikker en på skulderen. Hvis man oplever, at man selv er gået lidt metaltræt og ofte vælger de nemme løsninger frem for de rigtige, så kan det være en god idé at flytte sig. Det kan være til et job uden for virksomheden eller til et andet job i virksomheden.

Bevare nysgerrigheden

Er der noget der er vigtigt og forebyggende ofr magelighed, så er det at være nysgerrig – at man ser udad, lader sig inspirere, netværker, hyrer dygtige medarbejdere med den nyeste viden og er villig til at lytte og lade sig inspirere.

Udfordre hinanden

Gør det til en god vane at udfordre hinanden i ledergruppen. Udfordrer hinanden på løsninger og på vanetænkningen.

Stil forventninger til ledergruppen

I de virksomheder, hvor der er en bestyrelsen, er det i høj grad bestyrelsens ansvar at være meget tydelig i sine forventninger til ledergruppen og stille krav til dem. Oplever bestyrelsen, at ledergruppen er faldet hen i magelighed, så bør den reagere og i første omgang udfordre dem på deres magelighed.

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

7. Hjælp din nye leder til at blive hurtigere flyvefærdig



Har du lige ansat eller udnævnt en medarbejder til første lederstilling i karrieren?

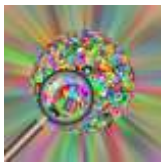
Hvis du gerne vil sikre, at din nyudnævnte leder kommer godt fra start og hurtigere bliver flyvefærdig, kan du - udover din egen ledelsesstøtte - tilbyde lederen et individualiseret sparrings- og udviklingsforløb.

Hent brochure her:

http://www.tegkamp.dk/Sparring_ny_leder.pdf

8. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af August måned 2017:



- 1) Når der mobbes i ledergruppen
- 2) Ledelse kan kun udøves én vej – nedad!
- 3) Når teamet ikke fungerer
- 4) Kan du lede ledere?
- 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