

Sådan bliver du forfremmet

A man in a dark suit and blue tie is sitting at a wooden table in a classic room. He is looking to the right. The room features a large chandelier with lit candles, a wooden door, and a classical column. The lighting is warm and focused on the man.

Af Else Marie Lehman, freelancejournalist / Foto Ricky John Molloy

Lisbeth Knudsen og Asger Aamund er begge nået helt til tops og har undervejs selv rekrutteret mange til at rykke op ad karrierestigen. Få deres tips til, hvad der kører dig i stilling til en forfremmelse.



Engagement og fleksibilitet

Lisbeth Knudsen har flere direktørtitler bag sig og kan i dag kalde sig både ansvarshavende chefredaktør, koncernchef og bestyrelsesformand. Hun mener, det er modet til at tage chancer og lysten til at påtage sig de store - tæt på umulige - opgaver, der har hjulpet hende selv på vej. Selv sætter hun stor pris på brændende engagement og fleksibilitet hos sine medarbejdere.

Lisbeth Knudsen ser ikke det succesfulde karriereforløb som noget, der kan planlægges:

”Jeg har aldrig lavet karriereplanlægning, og jeg tror ikke meget på det. Jeg tror derimod meget på, at man målrettet forsøger at bygge kompetencer på sit cv. Hvis man ved, at man er ekstremt svag på økonomi og regnskaber, så må man efteruddanne sig på det område. Hvis man ved, at man er svag på innovation og kreativitet, så må man målrettet arbejde på at blive bedre der. Men jeg tror ikke på karriereplanlægning forstået på den måde, at man beslutter, at man gerne vil sidde i den og den stilling om fem år. Det handler meget om at være til rådighed på rette tid og rette sted og turde tage springet ud i nye opgaver,” siger hun.

Engagement og commitment

Ud over de faglige kompetencer er det personligt engagement, hun kigger efter, når hun vurderer en medarbejder:

”Jeg sætter meget stor pris på medarbejdere og kollegaer, som viser, at de ikke bare har et job, men interesserer sig ud over det sædvanlige for det, de laver. Det handler ikke om at arbejde 24 timer i døgnet, men det handler – ud over at besidde de nødvendige faglige kompetencer – om at vise den kreativitet, den indlevelse og det commitment, som gør, at jeg tror på, at vedkommende vil kunne gøre en forskel i et nyt job.”

Tag ansvar og initiativ

Går du efter lederjobbet, handler det også om din

evne til at kommunikere og engagere andre.

”Som leder skal du i min bog have nogle personlige kvalifikationer, som handler om at være troværdig, have høj integritet og kunne få andre med. Du skal have empati i forhold til andre. Kunne skabe tillid. Kunne aflæse en

☞ Jeg tror ikke på karriereplanlægning forstået på den måde, at man beslutter, at man gerne vil sidde i den og den stilling om fem år

Lisbeth Knudsen, koncernchef

situation rigtigt. Det betyder meget i et lederjob,” understreger Lisbeth Knudsen.

Du skal også turde og kunne vise, at du har lyst til at stå i spidsen, og du skal have en personlig ambition med dit lederskab.

”Der er ingen fribilletter. Man er nødt til at tage noget initiativ ud over det sædvanlige. Vis en ambition. Det kan være at tage ansvar for en stor opgave. Det kan være at komme med oplæg og ideer. Vis, at du vil noget ekstra – også ved at være godt forberedt til møder, konferencer, seminarer og workshops.”

Forstå firmaets behov og vær fleksibel

Masser af overarbejde batter ikke noget hos Lisbeth Knudsen:

”Det, der tæller hos mig, er fleksibiliteten. Ikke om man sidder på sin pind i x antal timer

hver eneste dag og gerne fire timer ekstra. Det, der tæller, er medarbejderens fleksibilitet og villighed til at give den en skalle, når der er brug for det, uden at brokke sig. Forståelsen af virksomhedens behov, når der er brug for, at man giver den en ekstra omgang og nogle ekstra timer. Så kan man for min skyld gerne flekse ud og holde fri på andre tidspunkter, bare jeg har en fornemmelse af, at der er en indlevelse i virksomhedens behov – og kundernes behov, hvis medarbejderen er ude i frontlinjen, hvor kunderne serviceres.”

Virksomhedsskifte ikke et must

Ifølge Lisbeth Knudsen er virksomhedsskift heller ikke nødvendigt for at rykke op ad karrierestigen.

”Jeg går meget ind for, at virksomheder forsøger at rekruttere og give karrieremuligheder internt. Jeg tror, det er vigtigt at vise medarbejderne, at der er en mulighed for at få mere ansvar – en mulighed for at blive prøvet af i nogle projekter i en kortere periode, og gør man det rigtig godt, så er der en karrieremulighed i virksomheden. Det er klart, at man indimellem i nogle stillinger har brug for nyt blod udefra. Men jeg synes ikke, at det er diskvalificerende for en medarbejder at have været 15 år i en virksomhed, hvis man har flyttet sig rundt, og hvis man har taget forskellige typer af opgaver, har taget noget efteruddannelse og i det hele taget vist initiativ. Så kan jeg ikke se, at det skulle være diskvalificerende at have været i den samme virksomhed længe.”

Se muligheder og tag chancer

Lisbeth Knudsens egen succesopskrift har været evnen til at se mulighederne i til tider meget store udfordringer – og at have modet til at sige ja tak til dem.

“Jeg har en ambition med mit liv og mit arbejde. Jeg stiller nogle tårnhøje forventninger til min egen indsats, og jeg laver en kritisk evaluering af den hver eneste uge for at lære. Det har været min opskrift. Jeg har taget nogle chancer og påtaget mig nogle store opgaver, som jeg indimellem godt kunne se virkede voldsomme. Indimellem også nogle opgaver, som alle andre anså som håbløse. Man skal gribe muligheden, når den er der, for at prøve sig selv af, og så skal man have modet til at gå ind og sige: ‘Det her ved jeg ikke lige, hvor ender, men jeg vil rigtig gerne prøve kræfter med det.’” ■ →

Sådan bliver du forfremmet – ifølge Lisbeth Knudsen:

- Hav en ambition med dit liv og dit arbejde.
- Dygtiggør dig løbende.
- Tag ansvar og initiativ. Gør en ekstra indsats og vis, at du vil noget.
- Vær fleksibel.
- Slå til, når chancen viser sig.



Grundig planlægning og specifikke mål

På Asger Aamunds visitkort står der direktør og bestyrelsesformand. Præcis som han planlagde det som studerende på handelshøjskolen. Hans råd til andre med karriereambitioner lyder derfor på karriereplanlægning tilsat en portion kreativitet, erkendelse af egne svagheder og konstant fokus på at levere resultater.

Karrieremæssig succes starter med grundig planlægning og specifikke mål, hvis du spørger Asger Aamund. For at nå dit mål, må du nemlig have et, mener han.

”Spørg derfor dig selv om, hvor du skal sidde henne, hvis du skal være lykkelig som næsten pensionist. Har du et mål, kan du forfølge det og se, hvornår du er tæt på, og hvornår du ikke er det. Du kan vurdere, hvad du skal gøre uddannelses- og jobskiftemæssigt for at komme derhen.”

De klare mål og masser af planlægning har været en af de væsentligste ingredienser i Asger Aamunds egen succes.

”Det er blandt andet dét – at jeg har lagt en karriereplan og fulgt den – der har bragt mig til tops. Jeg ville gerne være leder og topchef. Og det valgte jeg virksomheder efter. Det er derfor, jeg skiftede hvert tredje, fjerde år. Først for at få de faglige kompetencer, der skulle til, og hen ad vejen også de ledelsesmæssige kvalifikationer,” lyder opskriften.

”Planlæg omhyggeligt, men lad omvendt være med at være en slave af planen, for du kan ikke vælge rækkefølge på de ting, du skal nå. Du skal gribe chancen, når den er der, så du på et eller andet tidspunkt får hakket hele listen af,” råder Asger Aamund.

Bryd ud af spændetrøjen

Vejen til målet behøver hverken at være kedelig eller traditionel. Asger Aamund sætter selv stor pris på kreative medarbejdere, der har lyst og mod til at gå egne veje:

”Jeg kommer i godt humør over en medarbejder eller ansøger, der har været pilot i Afrika og fløjet nødhjælp ud til nødstedte. Det viser mig, at han tør gå nye veje og kan tænke ud af boksen. Man skal ikke være en Georg Gear-

løs, men man må gerne have modet og evnen til at bryde ud af spændetrøjen.”

Skab resultater – og vis dem

Resultater kommer du heller ikke uden om, for som Asger Aamund ynder at sige det, er det kun Vorherre, der ser på viljen – andre ser kun på resultaterne.

”Gå efter jobs, hvor du trives, og hvor du kan producere resultater. Det er bedre at have et lidt lavere job, hvor du har det godt og føler, at du virkelig præsterer – hvor du får den der håndværkerstolthed ved at levere noget, som andre er glade for. Det er vigtigere end at have en ekstra stribe på ærmet.”

Stå også ved de resultater, du skaber, så andre får øjnene op for dem og anerkender dig for det.

”Det nytter ikke at falde i ét med tapetet og tro, at din faglighed er tilstrækkelig. Man må gerne have lidt kant og kommunikationskarisma – uden at skulle synge, danse og prale ulideligt. Hav modet og lysten til både at præstere og at stå ved dine resultater,” siger Asger Aamund.

Stå ved dine svagheder

Selvom du går efter at nå højere op ad karrierestigen, skal du ikke forsøge at skjule dine svagheder, hævder Asger Aamund. Tværtimod.

”Vi har jo kun ét karriereforløb her i livet. Derfor er det vigtigt, at vi ikke er bange for at erkende og vise vores svage sider, for det er den eneste måde, vi lærer på. Vores ledere er rigtig glade for, at vi erkender svaghederne. Dem, der puster sig selv op til tredobbelt størrelse for at markedsføre sig selv på et plan, hvor de slet ikke hører hjemme, kommer ikke særlig langt,” siger Asger Aamund og fortsætter:

”Selv lægger jeg meget vægt på, at en leder har det, jeg kalder konstruktiv usikkerhed. At han tør sige: ‘Det har jeg ikke tænkt på, og det skal jeg lige undersøge’. Det er nemlig mennesker, der hviler så meget i sig selv, at de har råd til at vise dét, de ikke kan. Og det er de bedste chefer. Har man god selvtilid og god selvbalance, så får man umiddelbart medarbejdernes tillid, for når du som chef tør sige til en medarbejder: ‘Hvad synes du, at vi skal stille op med det her’, så kommer han til dig efter 14 dage og siger det samme – og så er tilliden etableret.”

☉ Jeg kommer i godt humør over en medarbejder eller ansøger, der har været pilot i Afrika og fløjet nødhjælp ud til nødstedte

Asger Aamund, direktør og bestyrelsesformand

Sundt med jobskifte

Asger Aamund tror ikke på at blive i én organisation for længe:

”Jeg er selv hoppet videre til den næste virksomhed, når jeg har følt, at jeg ikke kunne bidrage med mere nyt og ikke selv kunne få mere ud af at blive.”

Det er nemlig sundt og lærerigt at skifte miljø, mener han:

”Det giver tunnelsyn og skyklapper at sidde samme sted i 18 år. Man har godt af at få modtage- og sendeapparatet revolutioneret indimellem, og det får man ved at skifte virksomhed. Jeg har selv fået utrolig meget ud af



at skifte virksomheder og brancher og fået en flot bagage med hver gang, som jeg har kunnet bruge det nye sted, så det kan jeg kun anbefale. Men det nytter selvfølgelig heller ikke at have haft seks jobs de sidste otte år – så er den også gal!”

Dåbsattesten er underordnet

Selv havde han kørt sig i stilling til topposterne før 40-års alderen, men som udgangspunkt mener Asger Aamund ikke, at der er en udløbsdato for fremmelsesmulighederne.

”Hvis du har sorteret post de sidste 40 år, bliver du ikke kontorchef. Men har du været juridisk rådgiver for direktionen i 25 år, og de har været enormt glade for dig, er der ikke noget i vejen for, at du som 65-årig bliver udnævnt til leder af den juridiske enhed. Er du talentfuld og leverer resultater, så er vi ligeglade med din alder.”

Det gør sig især gældende for ledere, mener Asger Aamund:

”På et vist niveau smider vi dåbsattesten væk, særligt i de videnstunge industrier,” siger han og fortsætter:

”Jo mere teknologi og konkurrence, der præger branchen, desto mindre betydning får alderen. Og ledere i dag er jo i langt bedre åndelig og fysisk form, end deres fædre var. En leder på 70 år er i bedre fysisk form i dag, end en leder på 50 var det for 30 år siden.” ■

Sådan bliver du forfremmet – ifølge Asger Aamund:

- Sæt dig et karrieremål, og forfølg det. Søg jobs, hvor du kan præstere, trives og får opbygget de kompetencer, du har brug for, til at nå dit mål.
- Vær dig selv. Lad være med at spille roller, og stå ved, hvem du er, og hvad du kan. Styrk dine stærke sider.
- Vis konstruktiv usikkerhed, og stå ved dine svage sider. Arbejd med dem.
- Vær synlig og god til at kommunikere. Stå ved dine resultater.