

Ledergruppens 7 dødssynder

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

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.

2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen

Hvor der er mennesker, er der også magtkampe – det gælder også for ledergrupper. Der er ikke nødvendigvis magtkampe hele tiden og det er ikke sikkert, at de overhovedet kommer til udfoldelse. En ting er sikkert, at der magtkampe i en ledergruppe, kan det sjældent holdes inden for ledergruppens fire vægge. Magtkampene vil oftest forplante sig til resten af organisationen og have stor negativ effekt på samarbejdet og ikke mindst på resultaterne. Magtkampe er opslidende ikke bare for de involverede men som regel også for omgivelserne - det være sig i ledergruppen og i resten af organisationen.



På mange måder er vi mennesker stadig ikke så lagt fra dyrenes verden. Vi kæmper også om at positionere os i forhold til flokken for at få de bedste lunser kød i form af de mest spændende jobs med den største indflydelse, de bedste folk og den største løn. Vi gør det bare på en lidt mere forfinet måde. Ikke alle men rigtig mange ledere er blevet ledere, fordi de har lysten og viljen til magten. Det behøver ikke i sig selv at være negativt. Det bliver først et problem, når man i ledergruppen begynder at kæmpe mod hinanden for at opnå mere til sig selv eller sin flok – det vil sige egne medarbejdere på bekostning af helheden og de øvrige medarbejdere.

Hvorfor opstår magtkampe?

Selvom magtkampe er en naturlig del af vores menneskelige adfærd, skal der som regel noget til for at udløse magtekampene. Som medlem af en ledergruppe er det vigtigt at kende de parametre, der kan udløse en magtkamp. De mest almindelige årsager til magtkampe er følgende:

Når der er et ledelsesvakuum

I forbindelse med chefskifte, skal man være opmærksom på, at det kan åbne op for, at nogle ledere går i gang med at positionere sig i forhold til den ledige chefstilling. Men der kan også opstå en form for ledelsesvakuum, hvis der sidder en svag leder for bordenden eller ved usikkerhed omkring fremtiden.

En ledergruppe vil sjældent kunne klare at være i et ledelsesvakuum i længere tid. Derfor er det fint, hvis der er en der går ind og fylder ledelses vakuummet ud. Problemer opstår først, hvis andre ikke vil acceptere, den der tager ledelsesopgaven på sig eller hvis flere kæmper om at komme ind og tage positionen.

Når nogen har noget at miste

Magtkampe opstår ikke bare, når nogen gerne vil have mere. Magtkampe kan også opstå i de situationer, hvor nogen har noget at miste. Det kan f.eks. være i forbindelse med større forandringsprocesser, hvor

nogle ledes magtbase bliver mindre eller deres ansvarsområde bliver helt nedlagt.

Når det er uklart, hvordan man får indflydelse

Uklare og uigennemskuelige beslutnings- og indflydelsesprocesser kan skabe grobund for, at man begynder at positionere sig og laver alliancer for at øge sin indflydelse.

Når der er modsatrettede interesser

Nogle gange kan der opstå situationer, hvor de enkelte medlemmer har modsatrettede interesser. Hvis ikke man har klare fælles overordnede mål, der er styrende for ledergruppens arbejde, øger det risikoen for magtkampe, når modsatrettede interesser dukker op.

Når chefen for bordenden laver splitting

Chefen for bordenden kan af og til være fremmede for magtkampe i ledergruppen. Jeg har oplevet en chef, der spillede de enkelte ledere ud mod hinanden. Det gav indbyrdes magtkampe og gav i hvert tilfælde for en tid en stor magt til chefen. Til gengæld var der virkeligt et markant dårligt og utrygt samarbejdsklima i ledergruppen. Magtkampene i ledergruppen gav genlyd i resten af organisationen med tilsvarende dårligt samarbejdsklima.

Hvordan udspiller magtkampene sig?

Det er sjældent, at man ser magtkampe udspille sig i det åbne med to kombatanter i direkte og åben kamp. Langt oftere udspiller magtkampene sig i det skjulte, hvor deltagerne dels forsøger at køre forskellige kampagner mod modstandere dels forsøger at vinde tilhængere. I stedet for at rette en direkte kritik af modstanderen, kan kampe komme til at udspille sig omkring kritik af projekter eller medarbejdere, som modstanderen er ansvarlig for.

Magtkampe i det åbne er på mange måder meget nemmere at håndtere end de skjulte magtkampe. Magtkampe i det skjulte spreder gift i organisationen og vil som regel skabe langt større utryghed blandt både medarbejdere og ledere end magtkampe i det åbne.

Hvordan hindrer man magtkampe?

Magtkampe er en dødssynd for ledergrupper, det bringer intet godt med sig. Derfor bliver det så meget desto vigtigere at kende magtkampenes væsen og ikke mindst, hvad der skaber grobund for magtkampe, således at man kan sætte forebyggende ind eller gribe hurtigt ind ved de første spæde tegn på magtkampe i ledergruppen. Man kan måske ikke hindre men i hvert tilfælde reducere risikoen for magtkampe i ledergruppen ved at:

Klare roller i ledergruppen

Jo mere klart rollerne i ledergruppen er defineret, desto mindre er risikoen for at der opstår en magtkamp. Til klare roller hører også, at det er helt klart, hvem der sidder for bordenden og at denne leder er klar til at tage den legale magt på sig.

Slå hårdt ned på magtkampe

Det skal være helt klart for enhver i ledergruppen, at magtkampe ikke tolereres. Ved de første spæde forsøg på magtkampe har lederen for bordenden et særligt ansvar for at slå hårdt ned og stoppe det, inden det udvikler sig. Det skal siges højt i ledergruppen, at magtkampe ikke er acceptabelt og det skal stoppes offentligt, så ingen er i tvivl.

Hav klare fælles mål

Jo flere fælles mål, der binder ledergruppen sammen, desto mere minimerer man risikoen for magtkampe.

Man kan selvfølgelig ikke nøjes med fælles mål, der vil også være en række individuelle mål til de enkelte ledere. Sørg for at ledernes individuelle mål ikke kolliderer med hinanden.

Klare spilleregler for håndtering af modsatrettede interesser

Der vil af og til opstå situationer, hvor medlemmerne i ledergruppen har modsatrettede interesser. Sørg for at have klare spilleregler for, hvordan I belyser en sag med modsatrettede interesser, på hvilket grundlag der træffes beslutning, hvordan eventuelle negative effekter kompenseres og hvordan beslutningen kommunikeres.

Undgå ledelsesvakuum på topposten

Hvis der skal ske udskiftning på den øverste toppost, så sørg for at have en midlertidig afløser klar, hvis der går en rum tid, inden man har fundet en ny til posten. Sørg også for at have taget stilling til, om interne kandidater kan komme i spil til stillingen. Hvis ikke interne kandidater kan komme i betragtning, så kommuniker det, så bortfalder den anledning til at skulle positionere sig. Kan interne kandidater komme i betragtning til stillingen, så kommuniker processen og hvordan man kommer i betragtning til stillingen. I sidstnævnte tilfælde bliver det endnu vigtigere at have en midlertidig chef på posten – en med hår på brystet, som har tilstrækkeligt pondus til at stoppe eventuelle tilløb til magtkampe.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Magtkampe er en naturlig del af vores adfærdsmønstre. Derfor handler det om, at forstå hvad der bidrager til magtkampe og hvordan risikoen for magtkampe kan reduceres.
2. Et ledelsesvakuum vil ofte give anledning til at nogen går ind og fylder hullet ud. Det kan være uproblematisk – med mindre flere går efter magten. Undgå svage ledere for bordenden og sørg for at have en midlertidig leder klar ved skifte på topposten.
3. Hav spilleregler for håndtering af modsatrettede interesser.
4. Slå hårdt ned på magtkampe. Magtkampe gør intet godt for organisationen.

Læs om de øvrige dødssynder

1. dødssynd: Kampen for egne interesser er blevet bragt i et tidligere nyhedsbrev.

I de kommende numre af nyhedsbrev om ledelse, kan du læse om de øvrige dødssynder:

3. dødssynd: Illoyalitet
4. dødssynd: Lurepasse
5. dødssynd: Ligeegyldighed
6. dødssynd: Magelighed
7. dødssynd: Konfliktskyhed

Vil I arbejde med jeres ledergruppe?

Ønsker I inspiration til ledergruppen? Se mere på vores hjemmeside www.teglkamp.dk eller kontakt Susanne Teglkamp på mobil 2160 2999 eller email ste@teglkamp.dk



Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.tegkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De ambitiøse ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.



Læs mere om forløbet her: <http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>