

4. dødssynd: At lurepasse i ledergruppen

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



Dette er den 4. 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.

Kan man godt begå en dødssynd i ledergruppen ved ikke at gøre noget? Ja det kan man faktisk godt. I særlig grad, hvis man faktisk burde gøre noget, men undlader at gøre det. Begrebet kender vi kortspillets verden, Hvor man, selv om man faktisk sidder med nogle gode kort, melder pas for at lokke en af de andre spillere til at komme med en melding, der let kan tabes. Det er altså en taktisk melding, hvor man lokker en eller flere af de øvrige spiller i fedtefedet.



Når man sidder i en ledergruppe, må det forventes, at man bidrager aktivt til udvikling af virksomheden og i øvrigt til samarbejdet i ledergruppen. Den 4. dødssynd i ledergruppen handler om at lurepasse, altså sidde ude på sidelinjen og forholde sig passivt til det, der sker i ledergruppen.

Hvad er formålet med at lurepasse

Som i kortspillets verden er formålet med at lurepasse oftest at få de andre til at dumme sig for derved selv at komme til at fremstå bedre. Man kan måske lulle sig selv lidt ind i at, man jo ikke gør noget aktivt for at skade de øvrige lederkollegaer, så derfor er det ikke så slemt. Men undladelsehandlinger kan have fuldstændig den samme virkning som aktive handlinger og er derfor hverken værre eller bedre.

Formålet kan også være at ramme en kollega, som man ikke synes har gjort sig fortjent til, at man hjælper – og derfor undlader man at hjælpe. Personlige relationer er vigtige og kan være mere eller mindre fremmede for samarbejdet. Men når man lader de personlige relationer spille ind for at straffe en anden kollega, så går det ud over ikke bare kollegaen men hele virksomheden.

Forskellige former for lurepasseri

Man kan lurepasse på mange måder i ledergruppen. Her er et par af de klassiske lurepassere i ledergruppen:

Man undlader at hjælpe med ressourcer

I almindelighed har hver leder i ledergruppen et ansvarsområde og de ressourcer, der skal til for at løse de opgaver, der knytter sig til ansvarsområdet. Men en leder kan komme under pres, fordi ansvarsområdet kommer under særligt pres. Det kan være, at presset kommer udefra i forhold til kunder eller det kan være indefra, fordi der måske sker en stor afgang af medarbejdere eller at helt centrale medarbejdere forlader området.

Man må forvente, at medlemmerne i en ledergruppe påtager sig et fælles ansvar for helheden. Men hvis de øvrige medlemmer i ledergrupper blot lægger øre til og ser på, hvordan deres lederkollega kæmper for at få ressourcerne til at hænge sammen og løse opgaverne, men i øvrigt ikke gør noget, så lurepasser de.

Man undlader at dele vigtig viden

Ingen kan eller skal sidde inde med alt viden. Vi er derfor afhængige af, at vi deler viden med hinanden i ledergruppen og vi kan regne med at vores kollegaer rent faktisk bidrager med viden, som er nødvendig for, at vi kan løse vores opgave. Når en leder undlader at dele viden, som han kan se vil være vigtigt for en lederkollega, så lurepasser han.

Man undlader at fortælle, hvad man selv har gang i

"Det kunne du godt have fortalt!". Når en leder oplever, at han har kæmpet længe med en udfordring, det kan være sig at finde løsningen på en konkret opgave eller at få en ny kunde på plads, for så at opdage, at hans lederkollega hele tiden har været to skridt foran, men ikke har fortalt det. Lederkollegaen har undladt at fortælle, at han selv var i gang med den samme udfordring enten for at komme først i mål eller for at undgå at komme til at samarbejde om opgaven.

Man stiller et "uskyldigt" spørgsmål

De fleste lurepasser ved at undlade en handling. Men man kan godt være en mere aktiv lurepasser ved f.eks. at stille et helt "uskyldigt" spørgsmål til en lederkollega. Spørgsmålet er imidlertid alt andet end uskyldigt. Spørgsmålet rammer en totalt uforberedt lederkollega. Spørgsmålet er egnet til at bringe lederkollegaen i fedtefadet ved at udstille at kollegaen ikke har styr på sit ansvarsområde eller at lederkollegaen måske har gang i noget, som han eller hun burde have orienteret om.

Hvad stiller man op med lurepassere?

Lurepassere trives bedst i ledergrupper, hvor enhver passer sit og kæmper for sit eget, hvor man ikke arbejder for helheden og hvor man i øvrigt ikke lægger særligt vægt på kollegaskabet. Så det bedste værn på den 4. synd i ledergruppen er at afstemme forventningerne til ledergruppens medlemmer, herunder hvordan man forventes at bidrage til fællesskabet og helheden og ikke mindst, at man forventes at være en god lederkollega.

Sidder der nogle i ledergruppen med tendenser til at lurepasse, kan det bringes til ophør, ved at involvere dem, bringe dem ud af deres passivitet og spørge dem direkte f.eks. om de sidder med viden eller en god løsning til en given udfordring.

Hvis en leder afsløres i lurepasseri, så bør det tages op dels af den kollega, der har været udsat for lurepasseri og dels af chefen for bordenden i en 1 -1 samtale med lurepasseren.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Man lurepasser, når man sidder på sidelinjen i ledergruppen og forholder sig passivt til det, der sker i ledergruppen.
2. Man kan lurepasse på flere måder, eksempelvis:
 - a. Ved at undlade at hjælpe med ressourcer
 - b. Ved at undlade at dele vigtig viden
 - c. Ved at undlade at fortælle, hvad man selv har gang i
 - d. Ved at stille et "uskyldigt" spørgsmål.

3. Man kan forebygge lurepasseri ved at arbejde med forventningsafstemning, eksempelvis hvilke forventninger vi har til kollegial adfærd og hvilke forventninger der er til at arbejde for helheden og ikke blot sit eget.
4. Lurepassere stoppes ved at involvere dem aktivt og f.eks. spørge ind til deres viden eller holdninger.
5. Afsløres en leder i lurepasseri, bør der tages en 1 – 1 samtale med lederen.

Læs om de øvrige dødssynder

1. dødssynd: Kampen for egne interesser
2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen
3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen er blevet bragt i tidligere nyhedsbreve.

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

5. dødssynd: Ligegyldighed
6. dødssynd: Magelighed
7. dødssynd: Konfliktskyhed

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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 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>