

## 6. dødssynd: Magelighed i ledergruppen

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



*Dette er den 6. artikel i artikelseerien 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 uambitiøs 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 dødssynder, 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 for 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.

### **Opsamling**

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. At læne sig tilbage og hvile på laurbærerne kan være dødssynd, hvis man bliver så magelig at man aldrig rigtig kommer i gang igen.
2. Magelighed i ledergruppen kan komme til udtryk på flere forskellige måder, eksempelvis:
  - a. Man er ikke dem, der har lange arbejdsdage
  - b. Man vælger de nemme løsninger fremfor de rigtige
  - c. Man udfordrer ikke hinanden
  - d. Der afholdes få møder i ledergruppen
  - e. Der bliver ikke sat noget ny i gang.
3. Det er ikke uden konsekvenser, hvis ledergruppen er gået hen og blevet magelig. De mest almindelige konsekvenser ved ledergruppens magelighed er:
  - a. Virksomheden bliver overhalet af konkurrenterne
  - b. Mulighed for genopretning forspildes
  - c. Ambitiøse medarbejdere forlader virksomheden
  - d. Medarbejdernes arbejdstempo går ned.
4. Magelighed er måske den nemmeste af dødssynderne at forebygge. Det handler primært om at bevare nysgerrigheden og lade sig inspirere. Man kan gøre meget selv i ledergruppen, ved at gøre det til en god vane, at man udfordrer hinanden på løsninger og på vanetænkning. Derudover handler det også om at der er formuleret nogle klare forventninger til ledergruppen og til ledergruppearbejdet og at disse forventninger følges op.

**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](http://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>