

## Findes der et særligt ledergen?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



Måske har du indimellem undret dig over, hvorfor nogle bliver ledere og andre ikke. Er der nogle, der bare har det i sig fra starten af – altså er de fødte ledere? Nogle taler endda om lederens DNA, hvilket ikke skal forstås helt bogstaveligt, men snarere at nogle mennesker har særlige karakteristika, der gør at netop de bliver ledere og ikke andre.

### Hvorfor bliver man leder?

Der er mange grunde til at man bliver leder. Jeg har gennem årene haft lejlighed til at spørge en del ledere om, hvorfor de blev ledere. Her er nogle af svarene:

”Det har vel altid ligget i blodet. Siden min skoletid har jeg ubevidst søgt derhen, hvor beslutningerne blev taget. Det blev i første omgang skolerådet og siden blev det studenterpolitik. Jeg har altid været fascineret af, at være en del af beslutningsprocessen.”

”Set i bagklogskabens ulidelige klare lys erkender jeg at jeg allerede tidligt i livet tog initiativer som at starte en naturklub, der senere blev en lokalafdeling i en frivillig organisation. Medlem af landsledelsen og så landsformand og derefter flere frivillige lederjob i organisationer og i arbejdsmæssig sammenhæng.”

”Jeg havde i mange år arbejdet som projektleder på massive udviklings – og forandringsprojekter og havde lyst til at få et mere formelt ledelsesansvar og langt større indflydelse på udarbejdelse af strategi og rammer for at løse opgaver. Jeg kan lide at skabe resultater med andre, motivere de enkelte medarbejdere til lige at yde en tand ekstra samt skabe sammenhængskraft i teamet, afdelingen og organisationen. Det er fantastisk udfordrende at få mennesker og organisation til at udvikle sig og forpligte sig til at nå de strategiske mål og arbejde på at resultaterne kommer i hus. Men det kræver også meget vedholdenhed.”

”Jeg har været leder hele mit liv, først som storesøster for mine to brødre, så som patruljefører for 10 ”blåmejser og efterfølgende som elevrådsformand i gymnasiet. Det ligger dybt i mig at få indflydelse på hvad der sker og hvordan det sker. Jeg ønsker at sikre ansvar, indflydelse og udviklingsrum til medarbejderne.”

”Jeg foretrækker at have fat i tøjlerne frem for at være hesten. Jeg trives bedst ved at have indflydelse på egen situation. Og så har jeg selv troen på - onde tunger ville måske sige "illusionen om" - at jeg rent faktisk kan gøre en positiv forskel i en lederrolle.”

Der er noget der går igen i de fleste af svarene. Vi kan ikke tale om et bestemt leder gen, men der er visse fællestræk. For en del ledere viser disse træk sig også ret tidligt. Nogle har allerede i barndommen taget flere initiativer, været den der gik foran, taget lederskabet og involveret sig som leder i forskellige former for fritidsaktiviteter. Dernæst kan vi se, at mange har haft et ønske om at have indflydelse. Hvis man vil være med, hvor det sker, så hjælper det at være leder, for så er man er man oftest inviteret med. Der er også nogle der peger på, at de gerne vil arbejde med organisation og mennesker, altså at det er personaleledelsen, de går efter.

I 2009 gennemførte jeg en undersøgelse, hvor 199 ledere deltog. Her stillede jeg også spørgsmålet: Hvorfor blev du leder?

Undersøgelsens svar stemmer i høj grad overens med svarene, når jeg har spurgt den enkelte leder direkte. Lige godt halvdelen af de adspurgte svarede, at de på et tidligt tidspunkt i livet havde taget ansvar og ledelse på sig og derfor var det også naturligt for dem at søge en lederstilling.

## Har ledere særlige kompetencer?

Ledere er lige så forskellige som alle andre. Men der er alligevel nogle generelle karakteristika, som går igen hos langt de fleste ledere:

De er mere kommunikerende. Kommunikation er faktisk en nødvendighed, hvis man skal være en god leder. Kommunikation er et af de vigtigste ledelsesredskaber. Det betyder ikke nødvendigvis at ledere er fødte kommunikatører. Nogle har tillært sig det, fordi det er en nødvendighed.

De har et større overblik. Overblikket kommer af, at lederen typisk skal se lidt længere frem og spænde over et større område. Overblikket kommer også af at lederen typisk får flere informationer end den almindelige medarbejder, hvilket også er med til at give et større overblik. Overblikket betyder også, at lederen sjældent har styr på alle detaljer, det forventer han at medarbejderne har. Det kan faktisk være et rigtig dårligt tegn, hvis lederen har styr på alle detaljer, for det betyder ofte, at han blander sig unødigt, ikke delegerer og at overblikket ryger sig en tur.



De er handlingsorienterede. Det forventes af ledere, at de er handlingsorienteret og at de får ting til at ske. Med handlingsorienteringen kommer også en vis utålmodighed, hvis tingene går for langsomt.

Jeg kunne godt fremdrage flere typiske karakteristika, men man kan egentlig lige så godt læse stillingsopslag og man vil finde ord som: resultatorienteret, beslutningsdygtig og visionær. Pointen er, at ledere ofte er et produkt af de forventninger, der stilles til dem. Mange af de kompetencer, der efterspørges, er for en stor del adfærd, hvilket betyder at de fleste af os kan tillægge os adfærden. Helt så nemt er det selvfølgelig ikke, for noget adfærd forekommer os nemmere end andet.

## Ønsket om indflydelse

Ledere ligner altså på mange måder alle andre. Det kunne så være tilfældigt, at de bliver ledere, men det er højst sandsynligt, fordi de stort set altid har ligget til dem at tage lederskabet, når de har været i en gruppe. Og så har de sikkert også haft et ønske om større indflydelse. Det kan være grundene til, at de sidder i chefstolen og ikke andre dygtige medarbejdere.

De fleste medarbejdere vil formentlig også mene, at det er vigtigt at have indflydelse på deres arbejde. Forskellen er, at ledere typisk gerne vil have indflydelse ud over eget arbejde.

Skulle du ikke kunne genkende dig selv i de beskrevne karakteristika, er det vigtigt at huske, at det er en generalisering og at der selvfølgelig findes mange varianter og veje til at blive leder.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Pro-

gramme 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 de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Karriereudvikling - personlig coaching

Vil du gerne skifte job, finde ud af, om du sidder i det rigtige job eller udvikle dig i dit nuværende job? Trænger du til at få rusten banket af i forhold til jobsøgning? Vil du gerne øge dine muligheder for at træffe det rigtige valg? Så kan det være en rigtig god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

### Enkelttimer

Du kan vælge karriererådgivning på timebasis, hvis du har en helt konkret problemstilling du gerne vil have coaching på. Det kan være, at du kun har brug for en enkelt time eller to.

### Et karriereudviklings forløb

Du har også mulighed for at indgå i et på forhånd tilrettelagt karriereudviklingsforløb. Normalt strækker et forløb sig over 4 gange og varer i alt 5 timer. Mellem hvert møde vil der være en form for hjemmearbejde. Forløbet tilrettelægges efter dit behov.



Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakt os på mail [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk) eller på tlf.: 4822 1141.