

## Leadership – Hvor personlig er du?

**Susanne Teglkamp**, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun 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 og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

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



*Lige vendt hjem fra 3. modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding sidder jeg og reflekterer lidt over "leadership" eller lederskab, som det vel hedder på dansk. Leadership var det dominerende tema på dette 3. modul. Vi blev ført igennem temaet af Professor Declan Fitzsimons ved INSEAD*

Vi vil have lederskab af vores ledere! Men hvad er lederskab egentlig? Jeg tror, der findes lige som mange definitioner, som der findes management-guroer. Selv foretrækker jeg at beskrive lederskab som evnen til at beskrive en vision og sætte en retning. Dertil skal tilføjes evnen til at formidle, hvorfor vi skal gå i den retning, så vi som medarbejderen har lyst til at slå følgeskab med lederen. Min erfaring er, at de rigtige ord alene ikke er tilstrækkeligt til, at vi har lyst til at bevæge os sammen med lederen mod en uvis og måske usikker fremtid. Der skal mere til. Hvad der skal til, vil jeg bl.a. illustrere gennem nedenstående oplevelse fra mit INSEAD forløb.

### Et illustrativt rollespil

På INSEAD skulle vi under temaet "Leadership" bl.a. lave et rollespil. Vi blev opdelt i 8 grupper. Alle grupper fik den samme case. Historien handlede kort fortalt om 5 ejerledere, der skulle træffe en strategisk beslutning om virksomhedens fremtidige udvikling. Det var meget tydeligt, at det var forskellige ting, der betød noget for ejerlederne og at ambitionerne var ret forskellige. Hver kursUSDeltager blev udstyret med en beskrivelse af en af ejerlederne. Beskrivelsen inkluderede en beskrivelse af personligheden, en række mere personlige oplysninger omkring personen, hvilke personlige udfordringer han havde og hvordan det havde indflydelse på hvilke ønsker, han havde for virksomhedens fortsatte udvikling - altså rollens personlige dagsorden i forhold til strategien.

Opgaven for hver af de 8 grupper var at gennemføre et rollespil, hvor man skulle komme frem til en fælles beslutning omkring virksomhedens fremtid. Rollespil er som regel altid ret underholdende. Det interessante var imidlertid, da grupperne bagefter skulle redegøre for processen i den enkelte gruppe. Hvem havde været mest dominerende og hvem havde fået mest igen af sin personlige dagsorden? Det viste sig, at der var meget store forskelle mellem grupperne. De kursUSDeltagere, der havde valgt at fortælle deres rollepersons personlige bekymringer og bevæggrunde for at foretrække en bestemt løsning vandt langt mere lydhørhed end

de deltagere, der med fuldstændig den samme rollebeskrivelse havde valgt kun at tale forretningsmæssigt og kun at anvende faglige argumenter for en bestemt løsning.

Aha-oplevelsen ved denne case var, hvor stor indflydelse det har, når man som leder vælger at være mere personlig.

Vi er forskellige som mennesker og for nogle falder det mere naturligt at være åbne og vise noget af sig selv. Som det lille rollespil viste, så er der imidlertid en vis risiko for, at vi ikke har så stor gennemslagskraft, hvis vi ikke åbner os lidt op i forhold til, hvad der rør sig inde i os.

### **Hvad vil det sige at være personlig?**

Jeg tror at mange ledere overser, at medarbejdere ikke kun lytter og vælger med hovedet. De vælger også med hjertet. Rationelle argumenter er vigtige, men hvis ikke vi kan fornemme mennesket bag, så vil de rationelle argumenter mange gange komme til kort. Jeg tror, at det at vise mennesket bag de svære valg og beslutninger, er et meget vigtigt element i lederskabet og at det er nødvendigt, hvis man skal få andre folk til at til følge en.

Og hvad vil det så sige at være personlig? Mange forveksler det at være personlig med at være privat. Det er ikke specielt personligt at involvere arbejdspladsen i skænderier med ægtefælle eller problemer med at få økonomien til at hænge sammen. Det hører til privatsfæren. Når man er personlig på arbejdspladsen er man åben omkring sine holdninger og tanker i forhold til arbejdsmæssige spørgsmål. Når man er personlig giver man også udtryk for følelser i forbindelse med begivenheder på arbejdet. Det handler ikke om at give sig i sine følelsers vold men f.eks. at vise begejstring, glæde og vrede.

### **Lederes forbehold mod at være personlige**

Jeg har hørt ledere give udtryk for, at hvis man viser mere af sig selv, så gør man sig også mere sårbar. Min erfaring er, at sårbarheden er størst, hvis man forsøger at skjule sig bag en facade. Hvis man står ved, hvem man er og hvad man står for giver det en stor styrke, som sjældent bliver antastet. Det er klart at åbenhed også umuliggør manipulation, hvilket igen giver den enkelte leder stor styrke og ikke mindst stor troværdighed.

Jeg har hørt mange ledere sige, at det ikke vedkommer andre, hvad der rør sig inde i dem eller at det er irrelevant i forhold til ledelsesgerningen. Jeg vil egentlig ikke diskutere disse holdninger blot gøre opmærksom på, at de fleste medarbejdere vil forsøge at læse deres leder. Er lederen meget lukket og ikke viser sig som person, så vil der ofte ske det, at medarbejderne selv begynder at opfinde historier eller skyder os helt forkerte motiver i skoene: "Han mener nok sådan ..." eller "Han bryder sig helt sikkert ikke om ..." eller "Det kan godt være at han siger sådan, men i virkeligheden så mener han ....".

### **Vær personlige - også i ledergruppen**

Min erfaring er, at medlemmerne i de mest velfungerende ledergrupper er personlige. Man har droppet de taktiske spil og giver sig til kende både med holdninger og med hvad der rør sig i en. For nylig oplevede jeg en leder, der i ledergruppen sagde, at hans afdeling faktisk havde overskudskapacitet og ledte efter opgaver. Det sagde han i en tid, hvor der i øvrigt var besparelser på dagsordenen. Han sagde også, at han godt vidste, at han satte noget på spil, men han havde det dårligt med ikke at tone rent flag. Hans åbenhed blev modtaget meget positivt og konstruktivt i ledergruppen. Jeg oplevede, at hans åbenhed var med til at få de øvrige ledere på banen og virkelig tænke helhedsorienteret og på tværs af kasser. Den ledergruppe tog den dag et gigantisk tigerspring frem mod at blive en excellent gruppe.

**Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Programme** er blevet oprettet og drives i samarbejde med INSEAD. Uddannelsen fokuserer udelukkende på strategi, innovation og ledelse og er designet til topledere. Programmet er opdelt i fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to på INSEAD i Frankrig med professorer fra INSEAD.  
Læs mere på [www.businesskolding.com](http://www.businesskolding.com)

## Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller via dette link:  
<http://web.questback.com/teglkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at deltage i diskussionen eller se kommentarerne til denne artikel? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**  
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>