

Hvordan kan man kende en leder?

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Kan alle blive ledere eller skal der noget særligt til? Det spørgsmål er der mange gennem tiden, der har forsøgt at besvare. Er der nogen mennesker, der bare har det i sig – 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 ”blåmejsere 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 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.

Tidligt taget ansvar og ledelse på sig

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. Men det viste sig også, at det ikke nødvendigvis har været et bevidst valg at blive leder. Hver 5. kommer ind på ledergerningen, fordi de blev opfordret til at søge en lederstilling og hver 7. siger, at det har været tilfældigheder, der har gjort, at de er ledere i dag.

Hvordan kan man kende en leder?

Leder ligner jo alle andre – og dog. Selv har jeg et sjovt eksempel fra min tidlige lederkarriere. Jeg blev kommunaldirektør i en ret ung alder - 34 år. Kort tid efter min start i jobbet deltog jeg i en større workshop om erhvervsudvikling med egnens erhvervsledere. Jeg deltog sammen med borgmesteren. Udover mig var der meget få kvinder. Der var derimod rigtig mange midaldrende mænd i grå jakkesæt. På den første workshop blev jeg bedt om at tage noter, da alle i lokalet gik ud fra, at jeg måtte være sekretær, jeg var jo kvinde og havde ikke gråt jakkesæt på. Med andre ord, jeg lignede ikke en leder eller jeg lignede ikke alle de andre. Det er nogle år siden, lederuniformen er ikke så stereotyp og der er i øvrigt også kommet flere kvinder på de øverste lederposter.

Jeg har set ledere i alle former, drøjder og højder. Og jeg har ikke umiddelbart kunne spore en fysisk forskel på ledere og ikke ledere. Jeg har også mødt ledere i god fysisk form og i elendig fysisk form, uden at det har haft direkte sammenhæng til kvaliteten af deres ledelse. Der er dog en naturlig sammenhæng mellem god fysisk form og hvor robust man er. Robusthed er absolut vigtigt for at kunne holde til at være leder.

Der er altså ikke umiddelbart nogen fysiske kendetegn, der adskiller ledere fra andre. Men når vi ser på lederes umiddelbare fremtræden, så adskiller de fleste ledere sig ofte fra almindelige medarbejdere. Du vil ofte kunne spotte en leder, fordi han i sin adfærd gør sig synlig. Han vil f.eks. ofte være den, der går forrest og hvis han er mødeleder, sætter han sig strategisk i forhold til mødedeltagerne – oftest for bordenden. Han er den, der tager ordet, han taler mere end de øvrige og han afbryder mere. Måske er din leder bevidst om sin adfærd, men det er også meget sandsynligt at vi skal kigge helt tilbage til vores urinstinkter, hvor det handlede om at skræmme en potentiel modstander ved at syne af mest og ved at være den mest udfa-

rende. Vores urinstinkter ligger altså ikke længere væk, end at de er såre genkendelige i dag, de har bare fået en fernis af kultur.

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. Kommunikationen er faktisk en nødvendighed, hvis man skal være en god leder. Kommunikationen 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 adfærd. Helt så nemt er det selvfølgelig ikke. 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, er rækker ud over eget arbejde.

Spot lederpotentialer

Selvom der efter min bedste overbevisning ikke findes et særligt leder gen, så er der alligevel nogle forskelle i adfærd, som oftest viser sig meget tidligt i livet. Vil I spotte lederpotentialerne i jeres virksomhed, så start med at finde ud af, hvilke roller og ansvar, de har taget på sig som børn og unge. Se derpå, om de har viljen til og ønsket om indflydelse, der rækker bredere end indflydelse på eget job.

Skulle du ikke kunne genkende dig selv i 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.



Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Knapt 6.000 får hvert måned vores Nyhedsbrev om ledelse. Vil du også have det?
Tilmeld dig Nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link:
<http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Flere end 1.400 engagerede deltager er allerede medlem. Vil du også være med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion** <http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>