

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

**April 2015**  
**12. årgang**  
**Udsendes til godt 5.900**

Kære læser!

I dette nummer af nyhedsbrevet kan du læse den anden artikel i artikelserien: Ledergruppens 7 dødssynder. Du kan læse om magtkampe i ledergruppen.

Når det virkelig gælder, så er det afgørende at ledergrupper rykker sammen og gør fælles front mod udfordringerne. At dette langt fra er tilfældet viser resultatet af vores lille undersøgelse om ledergrupper.

Vi kan også byde velkommen til Claus Thykjær, kommunaldirektør i Guldborgsund Kommune. Claus svarer på 5 skarpe til en leder.

Der er skrevet meget litteratur om, hvordan man kommer godt ind i et nyt job. Der er til gengæld ikke skrevet ret meget om, hvordan man kommer godt ud af et job. Bernt Bresemann har skrevet artiklen: Når det er tid for lederen at sige farvel.

Endelig vil vi gerne slå et slag for vores ledelsesdøgn – også kaldet 12-12 seminarer. Når ledergruppen har brug for at arbejde dybere med nogle temaer, som man ellers ikke har tid til i hverdagen.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør



### INDHOLD

1. Ledergruppens 7 dødssynder – 2. dødssynd
2. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn
3. Mange ledergrupper står splittet ved store udfordringer
4. 5 skarpe til en leder
5. Når det er tid for lederen at sige farvel
6. Få en pejling på ledergruppen
7. Susannes Blog – Kan du bestå pedeltesten?
8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i marts måned

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

## 1. Ledergruppens 7 dødssynder – 2. dødssynd

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



*I nyhedsbrev om ledelse bringer vi en artikelserie om ledergruppens 7 dødssynder. I dette nummer bringes den anden artikel i serien.*

*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.*

## 2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen

Hvor der er mennesker, er der også magtkampe – det gælder også for ledergrupper. Der er ikke nødvendigvis magtkampe hele tiden og det er ikke sikkert, at de overhovedet kommer til udfoldelse. En ting er sikkert, at der er magtkampe i en ledergruppe, kan det sjældent holdes inden for ledergruppens fire vægge. Magtkampene vil oftest forplante sig til resten af organisationen og have stor negativ effekt på samarbejdet og ikke mindst på resultaterne. Magtkampe er opslidende ikke bare for de involverede men som regel også for omgivelserne - det være sig i ledergruppen og i resten af organisationen.



På mange måder er vi mennesker stadig ikke så lagt fra dyrenes verden. Vi kæmper også om at positionere os i forhold til flokken for at få de bedste lunser kød i form af de mest spændende jobs med den største indflydelse, de bedste folk og den største løn. Vi gør det bare på en lidt mere forfintet måde. Ikke alle men rigtig mange ledere er blevet ledere, fordi de har lysten og viljen til magten. Det behøver ikke i sig selv at være negativt. Det bliver først et problem, når man i ledergruppen begynder at kæmpe mod hinanden for at opnå mere til sig selv eller sin flok – det vil sige egne medarbejdere på bekostning af helheden og de øvrige medarbejdere.

### Hvorfor opstår magtkampe?

Selvom magtkampe er en naturlig del af vores menneskelige adfærd, skal der som regel noget til for at udløse magtekampene. Som medlem af en ledergruppe er det vigtigt at kende de parametre, der kan udløse en magtkamp. De mest almindelige årsager til magtkampe er følgende:

#### Når der er et ledelsesvakuum

I forbindelse med chefskifte, skal man være opmærksom på, at det kan åbne op for, at nogle ledere går i gang med at positionere sig i forhold til den ledige chefstilling. Men der kan også opstå en form for ledelsesvakuum, hvis der sidder en svag leder for bordenden eller ved usikkerhed omkring fremtiden.

En ledergruppe vil sjældent kunne klare at være i et ledelsesvakuum i længere tid. Derfor er det fint, hvis der er en der går ind og fylder ledelsesvakuummet ud. Problemer opstår først, hvis andre ikke vil acceptere, den der tager ledelsesopgaven på sig eller hvis flere kæmper om at komme ind og tage positionen.

#### Når nogen har noget at miste

Magtkampe opstår ikke bare, når nogen gerne vil have mere. Magtkampe kan også opstå i de situationer, hvor nogen har noget at miste. Det kan f.eks. være i forbindelse med større forandringsprocesser, hvor nogle ledes magtbase bliver mindre eller deres ansvarsområde bliver helt nedlagt.

### Når det er uklart, hvordan man får indflydelse

Uklare og uigennemskuelige beslutnings- og indflydelsesprocesser kan skabe grobund for, at man begynder at positionere sig og laver alliancer for at øge sin indflydelse.

### Når der er modsatrettede interesser

Nogle gange kan der opstå situationer, hvor de enkelte medlemmer har modsatrettede interesser. Hvis ikke man har klare fælles overordnede mål, der er styrende for ledergruppens arbejde, øger det risikoen for magtkampe, når modsatrettede interesser dukker op.

### Når chefen for bordenden laver splitting

Chefen for bordenden kan af og til være fremmede for magtkampe i ledergruppen. Jeg har oplevet en chef, der spillede de enkelte ledere ud mod hinanden. Det gav indbyrdes magtkampe og gav i hvert tilfælde for en tid en stor magt til chefen. Til gengæld var der virkeligt et markant dårligt og utrygt samarbejdsklima i ledergruppen. Magtkampene i ledergruppen gav genlyd i resten af organisationen med tilsvarende dårligt samarbejdsklima.

## **Hvordan udspiller magtkampene sig?**

Det er sjældent, at man ser magtkampe udspille sig i det åbne med to kombatanter i direkte og åben kamp. Langt oftere udspiller magtkampene sig i det skjulte, hvor deltagerne dels forsøger at køre forskellige kampagner mod modstandere dels forsøger at vinde tilhængere. I stedet for at rette en direkte kritik af modstanderen, kan kampe komme til at udspille sig omkring kritik af projekter eller medarbejdere, som modstanderen er ansvarlig for.

Magtkampe i det åbne er på mange måder meget nemmere at håndtere end de skjulte magtkampe. Magtkampe i det skjulte spreder gift i organisationen og vil som regel skabe langt større utryghed blandt både medarbejdere og ledere end magtkampe i det åbne.

## **Hvordan hindrer man magtkampe?**

Magtkampe er en dødssynd for ledergrupper, det bringer intet godt med sig. Derfor bliver det så meget desto vigtigere at kende magtkampenes væsen og ikke mindst, hvad der skaber grobund for magtkampe, således at man kan sætte forebyggende ind eller gribe hurtigt ind ved de første spæde tegn på magtkampe i ledergruppen. Man kan måske ikke hindre men i hvert tilfælde reducere risikoen for magtkampe i ledergruppen ved at:

### Klare roller i ledergruppen

Jo mere klart rollerne i ledergruppen er defineret, desto mindre er risikoen for at der opstår en magtkamp. Til klare roller hører også, at det er helt klart, hvem der sidder for bordenden og at denne leder er klar til at tage den legale magt på sig.

### Slå hårdt ned på magtkampe

Det skal være helt klart for enhver i ledergruppen, at magtkampe ikke tolereres. Ved de første spæde forsøg på magtkampe har lederen for bordenden et særligt ansvar for at slå hårdt ned og stoppe det, inden det udvikler sig. Det skal siges højt i ledergruppen, at magtkampe ikke er acceptabelt og det skal stoppes offentligt, så ingen er i tvivl.

### Hav klare fælles mål

Jo flere fælles mål, der binder ledergruppen sammen, desto mere minimerer man risikoen for

magtkampe. Man kan selvfølgelig ikke nøjes med fælles mål, der vil også være en række individuelle mål til de enkelte ledere. Sørg for at ledernes individuelle mål ikke kolliderer med hinanden.

### Klare spilleregler for håndtering af modsatrettede interesser

Der vil af og til opstå situationer, hvor medlemmerne i ledergruppen har modsatrettede interesser. Sørg for at have klare spilleregler for, hvordan I belyser en sag med modsatrettede interesser, på hvilket grundlag der træffes beslutning, hvordan eventuelle negative effekter kompenseres og hvordan beslutningen kommunikerer.

### Undgå ledelsesvakuum på topposten

Hvis der skal ske udskiftning på den øverste toppost, så sørg for at have en midlertidig afløser klar, hvis der går en rum tid, inden man har fundet en ny til posten. Sørg også for at have taget stilling til, om interne kandidater kan komme i spil til stillingen. Hvis ikke interne kandidater kan komme i betragtning, så kommuniker det, så bortfalder den anledning til at skulle positionere sig. Kan interne kandidater komme i betragtning til stillingen, så kommuniker processen og hvordan man kommer i betragtning til stillingen. I sidstnævnte tilfælde bliver det endnu vigtigere at have en midlertidig chef på posten – en med hår på brystet, som har tilstrækkeligt pondus til at stoppe eventuelle tilløb til magtkampe.

## **Opsamling**

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Magtkampe er en naturlig del af vores adfærdsmønster. Derfor handler det om, at forstå hvad der bidrager til magtkampe og hvordan risikoen for magtkampe kan reduceres.
2. Et ledelsesvakuum vil ofte give anledning til at nogen går ind og fylder hullet ud. Det kan være uproblematisk – med mindre flere går efter magten. Undgå svage ledere for bordenden og sørg for at have en midlertidig leder klar ved skifte på topposten.
3. Hav spilleregler for håndtering af modsatrettede interesser.
4. Slå hårdt ned på magtkampe. Magtkampe gør intet godt for organisationen.

## **Læs om de øvrige dødssynder**

1. dødssynd: Kampen for egne interesser er blevet bragt i et tidligere nyhedsbrev.

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

3. dødssynd: Illoyalitet
4. dødssynd: Lurepasse
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 Management Programme 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 den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



### Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

### Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: [http://www.tegkamp.dk/12\\_12\\_moede.pdf](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

## 3. Mange ledergrupper står splittet ved store udfordringer

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

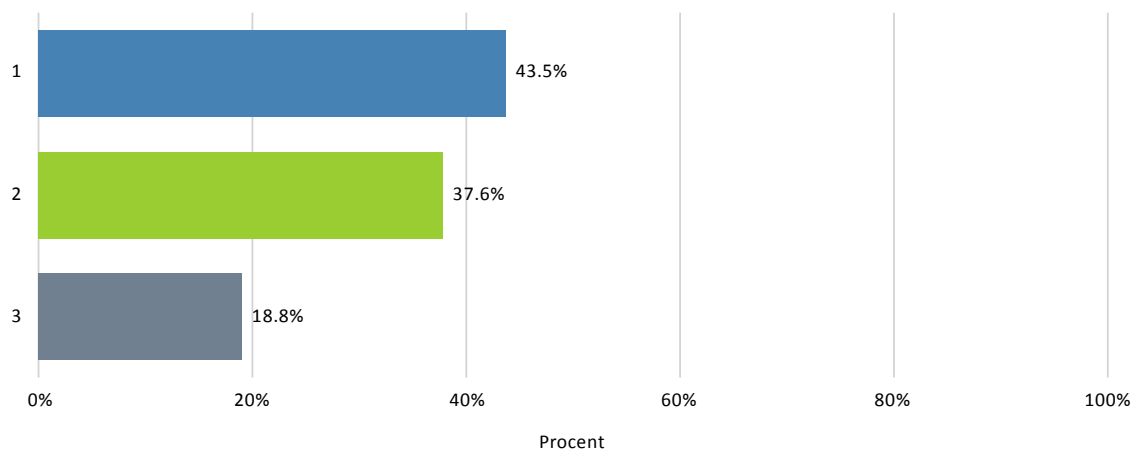


Når virksomheden er udfordret og det virkelig gælder, så er det helt afgørende at medlemmerne i ledergruppen rykker sammen og gør fælles front mod udfordringerne. Det er dog langt fra altid tilfældet i virkelighedens verden. 86 ledere har vurderet deres egen ledergruppe i forhold til en række forskellige parametre opstillet af konsulentvirksomheden Teglkamp & Co.

### Under halvdelen af ledergrupperne står sammen ved store udfordringer

Under halvdelen af lederne i Teglkamp & Co.s undersøgelse oplever, at man står som en sammentømret ledergruppe, når virksomheden rammes af store udfordringer. Man plejer jo at sige, at den brændende platform får folk til at rykke sammen, men det er vist en myte, vi kan punktere med denne lille undersøgelse. Tværtimod oplever flere end halvdelen af lederne, at man kun står delvist sammen eller at man slet ikke står sammen som ledergruppe, når man rammes af udfordringer.

## Udsagn: Vi står som en sammentømret gruppe ved store udfordringer



### Svarmuligheder

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Ja, det er kendetegnende for ledergruppen       |
| 2 | Delvist kendetegnende.                          |
| 3 | Nej, det er ikke kendetegnende for ledergruppen |

## Det kan forudses, hvilke ledergrupper, der står sammen

Det er ikke nogen tilfældighed, om ledergruppen står sammen, når den møder en større udfordring. Der er meget, der tyder på, at vi faktisk kan forudse, hvilke ledergrupper, der vil stå sammen og hvilke der ikke vil.

Ledergrupper, der står sammen under store udfordringer er kendetegnet ved at de i dagligdagen:

1. er loyale over for ledergruppens beslutninger (89%)
2. vil hinanden det godt i ledergruppen (84%)
3. prioriterer ledermøderne (76%)
4. kan lide de andre i ledergruppen (70%)
5. ser de andre i ledergruppen som kollegaer og ikke som konkurrenter (70%).

Med viden om hvad der kendetegner de ledergrupper, der står sammen, når de bliver mødt af udfordringer, ligger det lige for, hvad man skal fokusere på i forhold til at arbejde med og udvikle i ledergruppen.

Tilsvarende vil man også til en hvis grad af sandsynlighed kunne forudse, hvilke ledergrupper, der formentlig vil optræde splittet.

Ledergrupper der optræder splittet ved store udfordringer er kendetegnet ved, at de i dagligdagen:



1. prioriterer eget ansvarsområde over helheden (50%)
2. medarbejderne ofte er i tvivl om, hvad ledergruppen har besluttet (48%)
3. ikke kommunikerer med én stemme (46%)
4. ikke bidrager lige meget til ledergruppe arbejdet over tid (44%)
5. ikke kender hinanden personligt (43%).

Hvis man sidder i en ledergruppe, der rummer nogle af ovenstående negative karaktertræk, så har man her nøglen til, hvad man hurtigst muligt bør gå ind og arbejde på at forbedre.

### Hvor distancerer den sammentømrede ledergruppe sig fra den splittede ledergruppe?

Når man går lidt dybere i analysens resultater og sammenholder de velfungerende og de mindre velfungerende ledergrupper, kan man se, at der er en række områder, hvor de velfungerende ledergrupper distancerer sig væsentligt:

Kendetegn for ledergruppen	Ledergrupper, der står sammen ved store udfordringer	Ledergrupper der ikke eller kun delvist står sammen ved store udfordringer
Vi har en klar idé om, hvad vi vil med ledergruppen	38% svarer ja	8% svarer ja
Vi har tillid til hinanden	65% svarer ja	6% svarer ja
Vi udviser respekt for hinanden i ord og handling	68% svarer ja	23% svarer ja
Vi er loyale overfor hinanden	65% svarer ja	29% svarer ja
Vi ser hinanden som kollegaer ikke som konkurrenter	70% svarer ja	35% svarer ja
Vi deler vores udfordringer med hinanden	54% svarer ja	10% svarer ja
Vi prioriterer helheden over vores eget ansvarsområde	46% svarer ja	15% svarer ja
Vi er loyale over for ledergruppens beslutninger	89% svarer ja	42% svarer ja

Man kan glæde sig over, at det er så klart, hvad man skal fokusere på, hvis man gerne vil ha-

ve en velfungerende og robust ledergruppe, der står sammen om at løse de store udfordringer, der måtte komme undervejs. På det personlige plan handler det om at arbejde med nogle grundlæggende værdier, som er helt afgørende for et godt og tillidsfuldt samarbejde. Det handler om at arbejde med loyalitet, tillid og respekt over for hinanden. Tillid, respekt og loyalitet opnår man som regel kun, når man kender hinanden personligt – det vil sige kender hinandens holdninger og værdier, når man er åbne over for hinanden og udviser respekt for hinanden - også når man ikke er enige.

På det ledelsesfaglige plan vil det som regel være en stor støtte, hvis man har et gennemarbejdet ledelsesgrundlag – det vil sige, at man har en vision for ledergruppens arbejde, at man har forholdt sig til hvordan man vil arbejde og samarbejde i ledergruppen, hvilke resultater man vil arbejde for og hvordan man vil bedrive ledelse.

## Om undersøgelsen

Undersøgelsen bygger på et åbent spørgeskema til ledergrupper. Spørgeskemaet er tænkt som en mulighed for den enkelte ledergruppe til at reflektere lidt over ledergruppearbejdet.

Spørgeskemaet kan hentes og besvares via dette link:

<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppetest/>

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme 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 den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)*

## 4. 5 skarpe til en leder

**Claus Thykjær:** Jeg er cand Oecon fra 1993 og har arbejdet tidligere i sundhedsministeriet, på Christiansborg, i Frederiksborg Amt, i Indenrigs- og Sundhedsministeriet, i Helsingørskommune, i Gribskovkommune og nu som kommunaldirektør i Guldborgsundkommune. Jeg har altså erfaring bredt fra mange steder og niveauer af den offentlige sektor. Bor i Birkerød med kone og tre børn.

### 1. Hvorfor blev du leder?

Det har egentlig altid været mit mål at blive leder. Enormt popsmart proklamerede jeg allerede i begyndelsen af mit studie, at jeg ville være kommunaldirektør, inden jeg blev 40 – i Fåborg! Nu blev det ikke Fåborg, men ellers nåede jeg målet. Jeg trives klart bedst med at have indflydelse og kunne påvirke beslutninger. Derfor har jeg meget aktivt arbejdet på at avancere til nye og større lederstillinger.



Min lyst til at være og blive leder har skærpet mine evner til både at tage risici og ansvar på godt og ondt.

## 2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

I mit nuværende job, er den umiddelbare ledelsesopgave let og overskuelig. Jeg har kun en lille håndfuld medarbejdere, der har mig som direkte chef, og de er alle meget selvkørende og kræver meget lidt direkte ledelse. Altså en noget anden situation end den fx en institutionsleder eller teamleder står i; her er der virkelig pres på evnerne til at lede store grupper af medarbejdere, samtidig med at man måske selv også indgår i "produktionen".



Min største ledelsesmæssige opgave ligger mere i at skabe forståelse for de problemstillinger og deraf følgende løsninger, der presser Guldborgsund Kommune. Kommunen/kommunerne er presset på økonomi, demografi og kompetencer. Det stiller krav til mig som kommunaldirektør, da jeg på samme tid skal kunne håndtere at gå foran, skubbe på, samle op, provokere, være pissekedelig i forhold til de økonomiske realiteter og en række andre karaktertræk, hvis det skal lykkes at skabe opbakning eller i det mindste forståelse for de tiltag, der skal til. Hverken politikere eller borgere står i kø for at tale om eller erkende de problemstillinger, som jeg vedvarende er nødt til at bringe i spil – i en vekselvirkning mellem optimisme og realisme.

## 3. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

At man tør give noget af sig selv, bringe sig selv i spil. Jeg mener, at man som leder bliver nødt til at kunne være personlig (ikke privat), hvis man skal lykkes med at få sine medarbejdere med. Dertil kommer, at jeg mener, at man som leder skal være oprigtig og ikke optræde på måder, man egentlig ikke er i balance med. Jeg havde engang en leder, der ca. en gang om måneden spurgte os medarbejdere på skift om, hvordan det gik på hjemmefronten, hvordan børnene havde det osv. Man kunne helt tydelig mærke, at hun havde en post-it i sin kalender med oplysninger om hver medarbejder, som hun løbende flyttede en måned frem. Egentlig skinnede det tydeligt igennem, at hun var fuldstændig ligeglad med, hvad man svarede, hun havde blot lært på et kursus, at man burde interessere sig for sine nærmeste medarbejdere, og det effektuerede hun på denne måde.

## 4. Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede – og hvorfor?

Da Helsingør og Græsted-Gilleleje kommuner blev slået sammen, blev Mogens Hegnsvad fra Græsted-Gilleleje kommunaldirektør i den nye Gribskov Kommune. Jeg kom fra Helsingør og var alt andet end glad for at skulle have Mogens som chef. Jeg forstod ikke, hvad han reelt sagde, og jeg syntes hans ledelsesform var underlig og diffus. Efter at have haft Mogens som chef i mange år, er der stadig noget i hans måde at være chef på, som jeg ikke umiddelbart vil tage videre til min egen ledelsesadfærd. På den måde er Mogens ikke et egentlig forbillede for mig, men jeg har lært meget af ham og ikke mindst, så har jeg været utrolig glad for at være hans medarbejder. Så den første skepsis var helt ubegrundet. Det jeg især har sat pris på hos Mogens, er den helt vilde grad af tillid, han viste mig og andre medarbejdere. Eksempelvis havde jeg engang nogle tanker om at lave nogle markante ændringer af den måde, vi organiserede beskæftigelsesområdet på, nemlig ved at etablere et offentlig-privat selskab, der overtog kommunens hidtidige opgaver. "Tror du på det?" spurgte Mogens mig, da jeg forelagde ideerne. Da jeg svarede ja – så gjorde vi det. Det blev en stor fiasko, men også dér bakkede Mogens mig op. Denne evne til at udvise tillid, give brede rammer og bakke op, når det brænder på, er jeg meget inspireret af og prøver at efterleve i min egen ledelse.

## 5. Hvordan håndterer du stress?

Sport! Jeg dyrker stort set sport hver dag. Det giver mig mulighed for at koble helt af, og i virkeligheden stresser manglende sport mig mere end arbejdsmæssige problemstillinger. Når jeg bliver stresset, sker det næsten altid, når jeg er afhængig af, at andre skal levere noget ind til en opgave, jeg arbejder med eller har det endelige ansvar for, og de leverer for sent til, at jeg kan nå at påvirke det endelige resultat. Derfor er jeg altid opmærksom på at sætte deadlines, at have styr på mobilnumre, mail-adresser osv. Generelt er jeg dog sjældent stresset, men helt sikkert rastløs – det er dog efter sigende noget helt andet.



## 5. Når det er tid for lederen at sige farvel

Af: *Bernt Bresemann, cand.merc. i strategi og ledelse.*

*"Know Your way out"  
Firefighter's first rule of survival*



I den lykkelige situation, hvor lederen kan tiltræde et nyt spændende lederjob, har den velfungerende leder normalt stærk fokus på at komme bedst muligt ud af startblokken. Michael Watkins bog "The First 90 days", der beskriver, hvordan lederen kommer godt i gang, er da også en af ledelseslitteraturens gennem tiderne største salgssucceser. Om Anders Fogh Rasmussen har læst Michael Watkins vides ikke, men berømt er Fogh Rasmussens minutiøst planlagte drejebog dækkende hans første tid som statsminister.

Paradoksalt nok er ledelseslitteraturen langt mere tavs, hvad angår 'udbakken', tiden op til at lederen skal tage afsked med lederjobbet. Men det er jo ikke nok at vinde krigen, lederen må også være opmærksom på efterfølgende at sikre sig freden. Det gør lederen ved at klarlægge sig en exit strategi og derved aktivt få indflydelse på et godt eftermæle. Forberede sig som brandmanden ledet af sin ufravigelige regel nr. 1: "Vær altid bevidst om, hvordan du kommer ud igen!"

Lederen skal agere som den kloge pædagog, der stopper legen, når børnene leger allerbedst. Derved bevares der i systemet en livsvigtig energi til sikring af en glidende overgang. Børnene ville måske helst have fortsat legen, men ved at stoppe i tide, bevares lysten til at lege samme gode leg en anden gang. Lederen skal nøje afbalancere egne interesser med den pågældende organisations interesser.

At problemerkende er generelt en underbelyst disciplin i ledelsesteorien, og det gælder ikke mindst erkendelse af, at tiden sig nærmer, hvor lederen kan skimte afslutningen på sit lederjob. Beslutningen er ofte intrikat og kan i mange situationer sammenlignes med en æggedans rundt om et tabuiseret emne. I det samme øjeblik en topleder blot antyder en snarlig fratræden, igangsættes en erodering af lederens magtbase. Til eksempel det langstrakte og lidt pinagtige forløb omkring Fogh Rasmussens afsked som statsminister til fordel for en post som NATO's generalsekretær.

Indtil en mere sammenhængende teori bliver formuleret, kan vi med lidt støtte fra en artikel bragt i The Economist opliste fire sammenhængende punkter, som lederen bør klarlægge sig.

### I. Vælg din timing med omhu

Det er naturligvis langt fra alle ledere, der selv får lov at træffe en afgørelse. Ca. hver tredje oplever slet og ret at blive fyret, for andre kommer sygdom og død til at være det afgørende. Men for de ledere, der kan nyde den luksus selv at vælge tidspunkt for, hvornår vejene skal skilles, for dem er timing afgørende. Jo længere tid i jobbet, jo større er udfordringen, og jo større er risikoen for en fatal afslutning. Set i lyset af timing forekommer landstræner Morten Olsens afsked med DBU ikke optimalt tilrettelagt. Omvendt formåede Ulrik Wilbek ikke mindre end to gange den svære afsked med et landstrænerjob uden at tabe ansigt.



## II. Skab en positiv fortælling om dig selv

I sit videre liv har lederen brug for et godt eftermæle, og det kan lederen aktivt være med til at skabe. Sæt fokus på nogle få, men store sejre. Har lederen med succes rundet en milepæl, kan det være det perfekte tidspunkt at tage sin afsked straks efter. Et perfekt projekt er løbet af stablen, en succesfuld outsourcing eller opkøb af en mindre konkurrent kan være eksempler på sådanne milepæle. Tag eventuelt kontakt til en kommunikatør og få placeret positiv omtale i relevante medier. Ikoniser dig selv, humor og selvironi kan med forsigtighed anvendes. Den legendariske Børge Olsen trak sig efter modtagelse af markedsføringsprisen februar 1979 tilbage som enerådig leder af supermarkeds kæden Irma. I et længere interview redegjorde han på fineste vis for sit leder-testamente, som det hed i artiklen. Olsen skabte aktivt sit eget eftermæle, men måtte dog også åbent erkende, at en enerådig leder ofte efterlader sig en organisation uden en naturlig efterfølger.

## III. Undgå at træffe store beslutninger i tiden op til

I forlængelse af punkt II handler de sidste 90 dage om at gøre de rigtige ting, og frem for alt at undgå at gøre de forkerte ting. Jack Welch, en ikonisk leder af General Electric (1981-2001), kunne ikke dy sig. Han ville lige være med ved et større opkøb af konkurrenten Honeywell. Det gik imidlertid galt, og Welch så sig nødsaget til at udskyde gennemførelsen af en ellers stort anlagt exit strategi.

## IV. Forbered dig på det mentale efterspil

Lederen bør forberede sig selv på de emotionelle rutsjeteure, som afsked med en toppost uundgåeligt fører med sig. Lederen kan forvente en skarp kontrast mellem velmenende hype afløst af en abrupt stilhed. Den uheldige kan endog komme ud for, at omgivelserne vil være slet skjult begejstret for tilbagetrækningen. Da Ditlev Engel aug. 2013 forlod Vestas, steg aktien næste børsdag med hele 11 pct.

Er det en slutstilling, der skal forlades til fordel for en mere eller mindre erhvervsaktiv pensionisttilværelse, vil mange naturligt frygte det identitetstab, der følger med en ny status. Det er tankevækkende, når undersøgelser viser, at lederens bekymring for egen og organisationens fremtid er større før skiftet end efter.

Spørgsmålet er, om en vellykket tilbagetrækning måske mere er en kunst for de få end en videnskab for de mange?

**Bernt Bresemann** er cand.merc. i strategi og ledelse. Bernt har gennem mange år navnlig arbejdet med kriseramte organisationer i både teori og praksis. Undervisning i organisationsteori på Niels Brock og CBS er der også blevet tid til.

## 6. Få en pejling på ledergruppen

Hvis I gerne vil være det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden!

*Ledergruppe-indikatoren* kan bruges til få et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere udviklingen af jeres ledergruppe.

Læs mere her:

[http://www.teglkamp.dk/Pejling\\_paa\\_ledergruppen.pdf](http://www.teglkamp.dk/Pejling_paa_ledergruppen.pdf)

Eller kontakt os på mail [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk) eller på tlf.: 4822 1141.



## 7. Susannes Blog

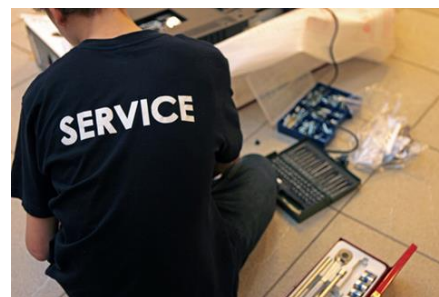
Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk). Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

### Kan du bestå pedel testen?

På de fleste større arbejdspladser er der en eller flere medarbejdere, der er ansat til at lave forskellige former for service opgaver for resten af organisationen. Nogle steder hedder de pedeller, andre steder betjente eller servicemedarbejdere. Disse medarbejdere er oftest nederst i hierarkiet og får sjældent særlig høj løn. Jeg har så tit mødt folk som brokker sig over, at man skal tigge og plage om hjælp fra disse servicemedarbejdere, at de er dovne og de aldrig får opgaverne færdige til tiden. Dem der har så dårlige erfaringer med servicemedarbejderne – er som regel dumpet i pedel testen.

Se dig om i organisationen. Nogle af dine kollegaer kan altid få hjælp til diverse service opgaver og andre kan kun vanskeligt få hjælp. Min erfaring er, at servicemedarbejdere gerne vil levere en god service og er stolte af deres arbejde. Men når de bliver behandlet dårligt har de ikke mange muligheder for at sige fra andet end ved at give en dårligere service eller nedprioritere opgaven i forhold til andre, som har opført sig ordentligt over for dem.



Pedel testen handler altså i alt sin enkelthed, om du kan få hjælp fra servicemedarbejderne, når du har brug for det. Skal vi nu til og fedte for vores servicemedarbejdere for at få hjælp – vil nogle måske sige. Nej det skal man ikke – man skal bare behandle folk ordentligt. Hvis du behandler folk ordentligt, så får du som regel også en ordentlig behandling tilbage – i dette tilfælde hjælp for servicemedarbejderen, når du har brug for det.

## 8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

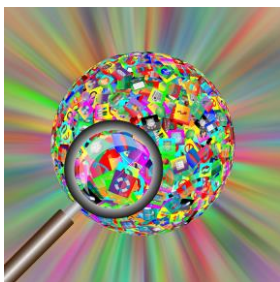


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.300 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Min bedste fiasko
- Må jeg arbejde hjemme i dag?
- Kan du bestå pedeltesten?
- Er strategier og planer kun beroligende medicin for ledere og andre?

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

## 9. De 5 mest læste artikler i marts måned



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af marts måned:

- 1) Ledergruppens 7 dødssynder – 1. dødssynd
- 2) Ting du bør vide om dine ekstroverte medarbejdere
- 3) Lederkompetencer – resultat af undersøgelse
- 4) Hvordan kan man kende en leder?
- 5) Det er et stort tab, at du rejser

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)