

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2013
10. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

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. Få svaret i nyhedsbrevets første artikel.



I en uheldig symbiose bekræfter og styrker deltagerne hinanden i uheldig adfærd til skade for dem selv, for kolleger og for organisationen. Læs om, hvordan man i en afdeling har fået sat 2 medarbejdere sammen, som får det værste frem i hinanden.

Vi byder velkommen til Nicolaj Ejler, seniordirektør i Rambøll Management Consulting. Nicolaj stiller op til 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Findes der et særligt lederen?
2. Ledergruppens mission og vision
3. En uheldig symbiose
4. 5 skarpe til en leder
5. Pitstop for ledergruppen
6. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
7. De 5 mest læste artikler i september måned

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. 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 ”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 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

2. Ledergruppens mission og vision

- Hvorfor er I sat i verden og hvad vil I?

Tag en dag ud af kalenderen og stil skarpt på jeres mission og vision. Teglkamp & Co. guider jer igennem dagen.

En klar mission – altså en klar erkendelse af, hvorfor ledergruppen er sat i verden – øger chancen for succes betragteligt.

Det har tilsvarende stor betydning, om ledergruppen har en fælles vision for ledergruppens arbejde - altså hvilke resultater vil ledergruppen gerne skabe og hvordan?



Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

3. En uheldig symbiose

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Hvad mener jeg med en uheldig symbiose! I en uheldig symbiose bekræfter og styrker deltagerne hinanden i uheldig adfærd til skade for dem selv, for kolleger og for organisationen. I denne artikel handler det netop om, hvordan man i en afdeling har fået sat 2 medarbejdere sammen, som – om jeg så må sige – får det værste frem i hinanden.

Der er noget helt galt her!

Nogenlunde sådan udtrykte en frustreret konsulent sig over samarbejdet med en anden afdeling – eller i hvert fald med dele af den 'generelt har vi en god stemning og laver gode resultater, men når Ida og Lise er med, går det med det samme galt, arbejdsglæden påvirkes i negativ retning, ligesom både produktiviteten og kvaliteten lider under det'

Jeg bad ham karakterisere de to personer, med hver deres stærke og svage sider (hvilket gengives i korthed), for at vi bagefter kunne se på, hvordan de indgik i den uheldige symbiose.

Karakteristik af Lise

Lise er fagligt meget dygtig. Hun opfattes af sine omgivelser som "den man spørger, når noget bliver svært eller komplekst". Af natur er hun "problembelyser", eller "risikoanalytiker". Når hun fungerer godt, så er hun den, der sikrer, at der er tilstrækkelig fokus på de ting, som 'let kan gå galt'. Selv når hun fungerer godt, er det dog nødvendigt, at den øvrige gruppe bevidst kompenserer med at signalere positivitet, og ofte er det nødvendigt at 'pleje' og berolige hende.

Hun er også meget personligt loyal mod sine direkte ledere. Hun opfatter en besked fra en chef om at gøre et eller andet, som en endelig beslutning, der skal gennemføres uden forbehold og uden egen vurdering. Lise tager nødtigt selv ansvar!

Lise nyder at have sine chefers tillid. Hun gør sig fortjent til denne tillid ved sin dygtighed og loyalitet – og så er hun på mange områder ledelsens primære informationskilde. Det giver Lise en betydning, som kan gå hende til hovedet.

Karakteristik af Ida

Ida er nyudnævnt leder (bl.a. for Lise), hun er fagligt dygtig, og hun har et meget højt personligt energi niveau. Hun kan være meget karismatisk og charmerende, når hun vælger at være det.

Ida er meget dygtig til at overskue kaotiske situationer, og hun trives i kriser og pressede situationer, hvor hun kan agere 'redningskvinden', der kan overtage styringen og redde dagen. Ida er simpelthen 'kriseglad'. Hektiske møder, drastiske og modige beslutninger, modstand der overvindes efter sej kamp, højt gearret e-mails skrevet kl. halv tre om natten – det er her Ida trives!

Det er personligt vigtigt for Ida, at hun har styr 'på det hele' og er den dygtigste. Succeser skal tilfalde Ida, og eventuelle fejl eller mangler skyldes andres inkompetence. Hun er overbevist om, at hun har ret, og når andre gør det rigtige, så er det fordi, de gør, som hun har sagt eller i overensstemmelse med hendes holdninger.

Ida er endvidere dominant og har et meget stærkt kontrol- og styringsbehov. Hun vil gerne vide alt, bestemme alt - og kontrollere alt og alle. Hun overtager gerne styringen, og definerer i detaljer, hvad forskellige personer skal gøre.

Den uheldige symbiose

Lise og Ida har uden egentlig at vide det indgået en pagt. Lise opdager i kraft af sin evne til problembelysning alle forhold, der muligvis kan opfattes negativt. Det kan være hvad som helst – hun opdager også ting, som endnu ikke har vist sig at give problemer – eller som muligvis kan give det i fremtiden. Lise rapporterer omgående disse ting til sin leder, som jo er Ida.

Ida tager 'med glæde' mod meldingerne, og bliver bekræftet i, at 'nu er det ved at gå galt igen, jeg må på banen'. Hun signalerer 'krise', overtager styringen, skælder et par involverede medarbejdere ud (gerne offentligt) og skrider på forskellig vis til handling.

Lise bliver bekræftet i, at det er rigtigt dels at fokusere negativt og dels at rapportere hurtigt til sin leder – så det gør hun igen og igen og igen.

Dette forstærker Idas kriseoplevelse, og berettiger hende til at skride endnu mere ind og overtage styringen, med strenge instruktioner til Lise om at holde



øje med om 'de andre' nu gør, som de får besked på, hvilket Lise gør meget omhyggeligt, alle 'mistænkelige tendenser' rapporteres!

Symbiosens konsekvenser

Både Lise og Ida får noget ud af deres symbiose, og de får umiddelbart deres positioner styrket af den, men for resten af organisationen er den uheldig. Som den lettere udmattede konsulent over for mig sagde 'vi er i en konstant tilstand af krise', og det mest tåbelige er, at 90% af kriserne er 'kunstige' og skabt af Ida med hjælp fra Lise, langt de fleste af disse 'småproblemer' er en del af projektarbejde og ville blive håndteret inden for vores normale procedurer, hvis ikke der først blev råbt 'krise'.

Det er hårdt, når man hele tiden bliver 'kigget over skulderen' og når selv den mindste fejl blæses op og da navnlig når, 'synderne' bliver hængt ud til offentlig hån. Samarbejdet er nu præget af mistillid, aggression, konflikt og mangel på respekt – og vi er 'møg' ineffektive!

Hvad gør man ved en uheldig symbiose?

Først og fremmest er det vigtigt at opdage den uheldige symbiose – og det er ikke altid så let endda! Dernæst er det vigtigt for den nærmeste ledelse at spørge sig selv, om de er med til at styrke symbiosen ved fx at rose en bestemt adfærd – og om de kan ændre den uheldige symbiose ved selv at ændre signaler.

Hvis ikke det lykkes må man stille sig selv følgende 2 spørgsmål:

- Hvor vigtigt er personernes samarbejde for organisationen?
- Hvor meget arbejde er man villig til at lægge i at ændre de involveredes adfærd?

Hvis det er muligt, giver det god mening at splitte symbiosen ad, altså placere personerne i forskellige afdelinger, for så at se om forholdene ikke når et naturligt leje. Hvis ikke de gør, giver det mulighed for at håndtere personerne individuelt. Det kan faktisk ende som en lettelse for symbiosens parter, at komme ud af 'afhængigheden'.

Hvis samarbejdet er af stor vigtighed for organisationen, hvorfor man gerne vil bibeholde det, må man vælge at gå aktivt ind og arbejde med de involveredes adfærd – både den fælles og den individuelle. Her kan man starte med ledelsessamtaler, hvor problematik, forventninger, konsekvenser mv. fastlægges. Herefter kan f.eks. en coach komme på tale for at hjælpe med at bryde mønstre. Succes afhænger selvfølgelig af parternes villighed til at ændre adfærd.

I det konkrete tilfælde håber jeg, at man vælger at splitte Ida og Lise ad. Jeg er sikker på, at Lise nok skal finde et 'naturligt leje' for sin adfærd i de rigtige omgivelser. Jeg må sige, at jeg umiddelbart er mere bekymret for Ida – eller rettere for hendes omgivelser!

Uanset hvad ledelsen vælger at gøre, er det vigtigste, at man ikke bare lader stå til. En ledelse må gribe ind, så den uheldige symbiose ikke kommer til at ødelægge en ellers velfungerende organisation.

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

4. 5 skarpe til en leder

Nicolaj Ejler er senior direktør i Rambøll Management Consulting med ansvar for public policy, evaluering og resultatbaseret styring. Han har været i virksomheden i 17 år, heraf seks år som direktør og før det syv år som afdelingsleder. Nicolaj har skrevet bogen Uden for kategori – ledelse af vidensintensive virksomheder sammen med professor på CBS Flemming Poulfelt. Nicolaj er 44 år og far til to børn på 8 og 5 år.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg elsker at se gode folk blive endnu bedre ved min mellemkomst. Som leder er det et privilegium at kunne tage det ansvar på sig at udvikle andre ved at give dem de opgaver, stille de krav, og give den feedback, råd og vejledning, der udvikler dem hurtigt og stærkt.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesudfordringer lige nu?

Jeg har en væsentlig opgave med at sikre, at mine afdelingsledere kan dirigere deres tid til det vigtigste: nærværende personaleledelse for at udvikle medarbejderne, samt salg og kundeudvikling. De overbelastes pt. af for mange interne, bureaukratiske processer, som vi skal have dem skærmet fra.



3) Hvordan sørger du for at udvikle dig selv som leder?

Jeg søger konstant at have et internationalt udsyn. Jeg læser litteratur og journals om ledelse og faglige emner. Jeg leder studieture for kunder til New York og andre steder, hvor jeg får inspiration sammen med andre ledere. Jeg har et ledernetværk, og deltager i en masse møder med kunder, hvor jeg konstant udvikler mit syn på god, effektiv ledelse. Og så holder jeg mig skarp ved at være i produktionen. Det er vigtigt for mig at være i relationer med vores kunder og med medarbejderne i konkrete kundeprojekter. Så kan jeg også udøve personaleledelse og få inspiration fra medarbejderne.

4) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Jeg tror på, at man som leder skal give sine medarbejdere stort ansvar og udfoldelsesrum. Samtidig skal man udøve kvalitetssikring og faglig udvikling af sine medarbejdere med at være tæt på med sparring og feedback. Nøglen til succes ligger i at finde balancen i relationen til den enkelte medarbejder: Hvad kan de og hvad har de behov for? Hvornår skal man vise nærvær og hvornår fravær? At finde denne balance med hver enkelt medarbejder skaber den stærkeste motivation og udvikling i den organisation, man leder, og derved optimerer man værdien af organisationen mest muligt, samtidig med at man øger den enkeltes markedsværdi bedst muligt.

5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Der er mange udfordringer og fejlskud, jeg har lært meget af. Jeg har haft særlig værdi af at blive udfordret af medarbejdertyper, der ikke har haft helt samme værdier og prioriteter som jeg selv. Rigtige dygtige folk, der ikke har været lige til at lede med min ledelsesstil og dermed udgjort en udfordring af mit billede af, hvad god ledelse er, og hvem jeg selv er som leder. Det har fået mig til at huske på, at alt ikke er let og bare sker, som jeg tror. At jeg som leder skal se den enkelte medarbejder og dennes behov for at skabe succes for såvel organisationen som individet.

5. Pitstop for ledergruppen



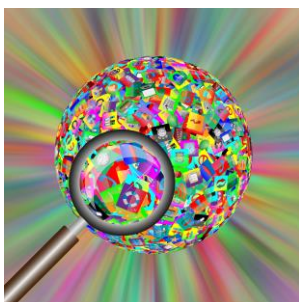
Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.

Teglkamp & Co. tilbyder en optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg og debat omkring et vigtigt tema for jer.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

6. 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 1.700 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:



- Bliver du sur, når en af dine medarbejdere siger op?
- Vent ikke med at opbygge dit netværk til du er over 50 år!
- Hvordan ser fremtidens leder ud?
- LinkedIn – det gælder om at have forbindelserne i orden.
- Er det OK at snakke om en kollega, når han/hun ikke er til stede?

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

7. De 5 meste læste artikler i september måned 2013

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



- 1) Gider jeg egentlig blive leder?
- 2) Det gælder om at have forbindelserne i orden
- 3) Har du autoritet?
- 4) Fusioner - resultat af undersøgelse
- 5) Ros, Anerkendelse og feedback

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk