

# Business Professional karrierepanelet

Karrierepanelet besvarer spørgsmål om jobsøgning, karriereplanlægning, personlig udvikling, videreuddannelse og ledelsesudvikling.

Send en mail til [karrierepanelet@berlingske.dk](mailto:karrierepanelet@berlingske.dk)

Spørgsmål besvares ikke privat, og vi offentliggør primært spørgsmål af almen interesse

Trine Thorning



Afdelingschef  
Ledernes  
Hovedorganisation

Christian Kurt Nielsen



Direktor  
Mercuri  
Urval

Bolette Christensen



Vicedirektør  
Dansk  
Industri

## Personligheden afgør lederskabet

**TEMA – LEDERENS PERSONLIGHED.** Topchefen tegner i højere grad virksomheden; men virksomhedens situation afgør, hvem der er den bedst egnede leder.

### Af Christian Kurt Nielsen

Et større dansk dagblad skrev for nylig, at virksomhederne nu forberedte sig til kriseledelse. Er det så helt nye ledere, der skal ansættes? Stiller det helt andre krav end for to måneder siden? Eller for seks måneder siden? Bliver fremtiden så anderledes, at de, der er ledere i dag, ikke kan være ledere i morgen? Eller kræver det at være leder, at man kan forandre sin personlighed i takt med den situation, virksomheden står i?

Man kan vælge at se på ledelse på følgende måde:

■ Ledelse handler om at skabe ønskede resultater sammen med andre.

■ Gode ledere handler! De udfører ledelsesadfærd. De gør noget for at skabe resultater.

■ Gode ledere leder – de bedste ledere følges – og det gør de i kraft af kapabiliteter (evne og potentialer). Lederkapabiliteter øger chancen for, at lederen handler, og at lederen handler hensigtsmæssigt i situationen.

Leder- og ledelsesudvikling tager udgangspunkt i de resultater, man ønsker at skabe. På grundlag heraf defineres, hvad der skal gøres for at nå resultaterne, og på grundlag heraf defineres, hvilke kapabiliteter, der er nødvendige for at gøre det, der skal gøres. Leder- og ledelsesudvikling handler om tre spørgsmål:

■ Hvad skal nås?

■ Hvad skal gøres for at nå det?

■ Hvad skal læres for at gøre det?

### Kapabilitet

God ledelse er kendetegnet ved, at der er sammenfald mellem den, man er, det man skal, og det man gør.

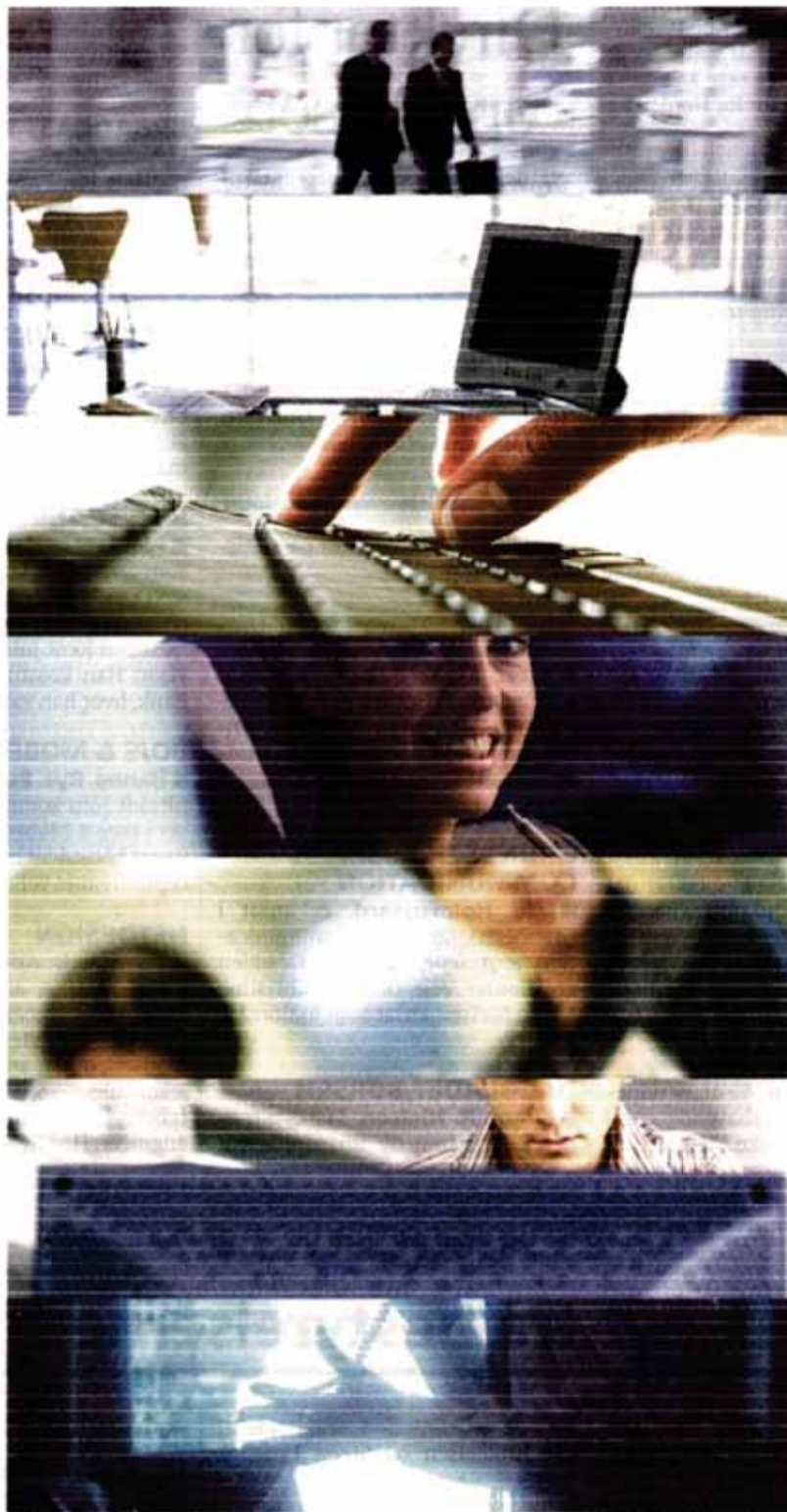
Meget simplificeret kan man således sige, at så længe man holder sig for øje, hvilke resultater der skal skabes, hvad der skal gøres for at skabe de krævede resultater, og udfører den adfærd, der får det til at ske, så udfører man sandsynligvis god ledelse.

I kapabilitet indgår personlighed, og her er det afgørende spørgsmål, om man som leder har den personlighed, der kan udføre den nødvendige adfærd.

Jeg tror, at nogle ledere er bedre til at lede virksomheder på givne stadier i virksomhedens udvikling, hvorimod andre evner at lede gennem hele virksomhedens livscyklus. Det afhænger af individet.

Med udgangspunkt i ovenstående er det derfor svært for mig at være kategorisk om, hvilke egenskaber ledere skal have, fordi det afhænger så uhyggeligt meget af, hvilken situation den enkelte virksomhed er i.

Der skal derfor altid tages udgangspunkt i, hvor virksomheden/organisationen står i dag. Hvor ønsker I at bevæge jer hen? Og hvilken adfærd og god ledelse vil bringe jer derhen? Det er en rigtig god øvelse, og med den viden kan det vurderes, om de rigtige kapabiliteter er til stede på både ledelsesniveau som på alle andre niveauer.



### Kommende temaer

■ Karrierepanelet bringer hver anden søndag et tema, og søndagene ind imellem besvarer panelet spørgsmål fra læsere.

■ 2. marts: Takt og tone på arbejdspladsen: Skal der være et kodeks for omgangstonen på arbejdspladsen. Især når flere kulturer mødes i virksomheden? Hvordan fremmer man en fællesskabsfølelse, hvis virksomheden er spredt på flere enheder?

■ 16. marts: Kommunikation og spin: Virksomhedens ansigt udadtil bliver stadig vigtigere. Hvordan får ledelsen kommunikeret sit budskab internt og eksternt?

■ Du er velkommen til at sende spørgsmål om disse og andre emner til: [karrierepanelet@berlingske.dk](mailto:karrierepanelet@berlingske.dk)

Det betyder også, at toplederen konstant skal være orienteret om, hvad toplederen skal gøre lige nu. Hvilken adfærd bør udvises. Og har lederen så den rigtige personlighed?

Det er min opfattelse, at personligheden ikke kun er afgørende for individets resultater i et givent job, men også er relativt konstant. Det er svært at ændre personlighed. Den indadvendte stille person, der ikke er så glad for store forsamlinger og for at være i centrum, kommer nok aldrig til at blive den store massekommunikator, så hvis det er et ultimativt krav, så er det nok bedst at finde en anden.

### 360 graders analyse

Men jeg tror på, at man ved at lære sig nye færdigheder og ved at arbejde med sin adfærd kan komme et stykke vej. Det kræver dog først og fremmest, at man har selvindsigt og lyst til at ændre de områder, hvor man er mindre god i forhold til de stillede krav.

Meget kort beskrevet består lederkapabiliteter af personlighed, motivation samt viden og færdigheder. Har man analyseret sin situation således, at det står klart, hvad der skal nås, og hvilken adfærd der skal udføres, så kan det være en god ide at se på om:

■ Den motivationsstruktur, man besidder, harmonerer med de eksisterende i jobbet.

■ Om man har den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder.

■ Om ens personlighed betinger den adfærd, der skal udføres.

De enkelte områder kan så udvikles ved at:

■ Afklare motivationsfaktorerne via refleksion og coaching. Hvis jeg ikke motiveres, skal jeg så finde noget andet, eller kan jeg finde noget andet i situationen at blive motiveret af?

■ Viden og færdigheder er den »nemme« del. Hvad skal der læres, og hvordan får jeg det lært? Undervisning, supervision og især coaching er anvendeligt. God coaching er godt!

■ Erkendelse af egne styrker/svagheder via personlighedstest, 360 graders analyser, feedback og coaching.

360 graders vurderinger, hvor alle de mennesker, som lederen har berøring med både opad i organisationen, på linje i organisationen og nedad i organisationen (og måske ude af organisationen) giver deres vurdering af deres oplevelse af lederens adfærd på de områder, som det skønnes relevant at vurdere, er et særdeles stærkt værktøj. »Perception is everything«. Det er muligt, at du selv synes, at du udfører en given adfærd, men hvis alle omkring dig oplever det anderledes, hvad betyder det så? Og hvad vil du gøre ved det? En 360 graders analyse er en gave, enhver virksomhed bør give sine ledere – og sikre, at den følges op.

Skal jeg fremhæve én egenskab, som jeg tror bliver endnu vigtigere for ledere i fremtiden, så er det kommunikation. Evnen til at kommunikere kan ikke undervurderes. Lederen er prædikanten, der konstant kommunikerer til alle interessenter. Og det kræver jo blandt andet, at man har lysten til at kommunikere.

Daniel Goleman blev engang spurgt: »what makes a leader?«. Han svarede: »IQ and technical skills are important, but emotional intelligence is the sine qua none of leadership«.

Hvad vil dine medarbejdere sige om dig? Udfør du den adfærd, som de ønsker og forventer?