

Ledergruppens 7 dødssynder – 1. dødssynd

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* www.tegkamp.dk



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.

1. dødssynd: Kampen for egne interesser

I nogle ledergrupper samles man ikke til ledermøderne om et fælles mål. Man samles for at kæmpe sin egen afdelings interesser i forhold til de øvrige afdelinger. Man er en gruppen af ledere, der mødes med faste intervaller. Man er sin afdelings fremmeste repræsentant. Ingen eller måske meget få tænker og arbejder på tværs og meget få kæmper for helheden på bekostning af egen afdelings interesser.



Kampen for egne interesser behøver ikke altid at være nærværende i ledergruppearbejdet. Det er først, når der kommer noget på spil for eksempel i forbindelse med fastlæggelse af næste års aktiviteter og dermed også budgetter. Mange har sikkert oplevet, at man i ledergruppen gerne vil sætte nye aktiviteter i gang, men at nye aktiviteter skal finansieres ved at nedlægge eller reducere eksisterende aktiviteter. Hvis ledergruppen er kendetegnet ved, at man primært sidder der som afdelingsrepræsentanter, så vil man hurtigt opleve, at enhver kæmper for sit eget område for at få ressourcer til det eller for i det mindste at kunne køre videre med status quo.

Hvordan bekæmpes dødssynden?

Første skridt er jo at have en skærpet opmærksomhed og anerkende at kampen for egne interesser er en dødssynd. Anerkendelse vil på mange måder virke forebyggende. Derudover er der en række konkrete initiativer, som den enkelte ledergruppe kan iværksætte enten for at forebygge eller for at gå væk fra dårlig adfærd og handlinger.

Med disse 4 punkter kommer man langt i bekæmpelse af Dødssynd nr. 1: Kampen for egne interesser:

1. Italesæt helhedsorientering som en værdi
2. Hold fast i sagligheden
3. Støt den enkelte leder i kommunikationen af helhedsløsninger
4. Chefen tager ansvaret på sig

1. Italesæt helhedsorientering som en værdi

Hvis man vil fremme helhedsorientering i ledergruppen, er det vigtigt at italesætte det som en værdi. Hver gang der er spørgsmål oppe i ledergruppen, hvor det kan konflikte i forhold til de

enkelte ledes interesser, bør som minimum den ansvarlige leder af ledergruppen stille sig selv og gruppen spørgsmålet om, hvad der bedst for helheden.

Hvis den enkelte leder skal acceptere helhedsperspektivet, er det vigtigt, at man i ledergruppen anerkender de konsekvenser, det kan få for den enkelte leder og hans eller hendes ansvarsområde, hvis man går efter løsninger ud fra helhedsbetragtningen. Med til anerkendelsen hører også, at alle må være villige til at diskutere kompenserende handlinger, der imødegår de negative konsekvenser for den enkelte ved helhedsorienterede beslutninger.

2. Hold fast i sagligheden

Sammenholdet og det gode kollegaskab i ledergruppen kan godt slå sprækker, når man står over for valg, der vil få meget forskellige konsekvenser for de enkelte medlemmer i ledergruppen. Følelserne kan komme i spil. Her er det vigtigt at holde fast i sagligheden og at gå efter bolden, ikke efter manden, når man taler sin sag. Derudover er det også vigtigt, at beslutningerne er talt ordentlig igennem, og at man anerkender, at det kan gøre ondt på nogen.

3. Støt den enkelte leder i kommunikationen af helhedsløsninger

Helhedsorientering betyder ofte prioriteringer og beslutninger der går på tværs af de enkelte afdelingers interesser. Efter en måske lang og hård diskussion i ledergruppen er der endeligt truffet en beslutning. De fleste ledere går herefter i eksekverings mode og bruger ikke særlig meget tid på at tale om, hvordan den enkelte leder skal kommunikere beslutningen ikke mindst i forhold til egen afdeling. Det kan være svært for den enkelte leder at skulle gå tilbage til egen afdeling og levere budskabet om, at vi nu skal arbejde for noget, der dybest set går imod vores helt snævre interesser men er til gavn for helheden. Derfor er det vigtigt, at ledergruppen får talt en kommunikationsstrategi igennem. Den kunne eksempelvis tage afsæt i følgende spørgsmål:

- Hvilke budskaber er vigtige at få givet til medarbejderne?
- Hvornår skal vi gå ud med budskaberne?
- Skal vi gå ud med et samlet budskab eller skal vi splitte det op?
- Hvordan skal vi gå ud med budskaberne? Er det på afdelingsmøder, på intranettet eller individuel kommunikation til de mest berørte medarbejdere?
- Hvem skal levere budskaberne?
- Har den enkelte leder brug for støtte? Skal den øverste leder gå med eller skal der suppleres med noget skriftlig information?

Har man en professionel kommunikationsafdeling, vil den være en helt afgørende sparringspartner i forbindelse med vanskelige beslutninger, der udfordrer helhedstanken. Men har man ikke en kommunikationsafdeling, må ledergruppen tage denne opgave på sig og bruge noget tid på den.

4. Chefen tager ansvaret på sig

Alle medlemmerne i ledergruppen har et fælles ansvar for at arbejde helhedsorienteret. Vi kommer dog ikke uden om, at chefen for bordenden har et særligt ansvar for at fastholde helhedsperspektivet. De modsatrettede synspunkter skal have lov til at komme til udtryk i ledergruppen, men er det helt afgørende spørgsmål, der er i spil, bør chefen ikke holde lav profil ret længe. Han bør helt klart tage lederskabet på sig og tilrettelægge en proces, hvor man på sagligt grundlag kan diskutere og håndtere de spørgsmål der i helhedens interesse konflikter med

en eller flere afdelingers interesser. Chefen for bordenden bør hele tiden sørge for at holde fokus på helhedsperspektivet og på, hvad der er godt for virksomheden.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsummeres således:

1. Lad helhedsperspektivet være et af de bærende principper for ledergruppens arbejde.
2. Italesæt helhedsorientering som en værdi
3. Hold fast i sagligheden og lad helhedssynet råde, når der skal tages vanskelige konfliktfyldte beslutninger.
4. Tag kommunikationen alvorligt
5. Alle medlemmer i ledergruppen har et ansvar for at arbejde helhedsorienteret. Chefen for bordenden har et særligt ansvar for at fastholde helhedsperspektivet i ledergruppen

Læs om de øvrige dødssynder

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

2. dødssynd: Magtkampe
3. dødssynd: Illoyalitet
4. dødssynd: Lurepasse
5. dødssynd: Ligegyldighed
6. dødssynd: Magelighed
7. dødssynd: Konfliktkyhed

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

Fra gruppe af ledere til ledergruppe - Et udviklingsforløb for ledergruppen

De ambitiøse ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>

