

## 5. dødssynd: Lige gyldighed overfor ledergruppen

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



*Det er den 5. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. 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.*

Ledergruppen bør være det dynamiske omdrejningspunkt for virksomheden. Men i nogle virksomheder, er det langt fra tilfældet. Her er ledergruppen blot noget, man nu en gang har. Det er ikke her, man henter sin energi - i virkeligheden er ledergruppen ret ligegyldig. Men en ledergruppe bliver kun ligegyldig, hvis den mødes af ligegyldighed fra de enkelte medlemmer af ledergruppen.

Lige gyldighed er den 5. dødssynd for ledergruppen, fordi det er alt andet end ligegyldigt, at medlemmer af ledergruppen betragter ledergruppearbejdet med ligegyldighed. Konsekvensen af ligegyldighed er, at det smitter af i organisationen. Hvorfor skulle medarbejderne tage lederne alvorligt, når de ikke selv tager deres ledelsesarbejde alvorligt? Lige gyldighed over for ledergruppearbejdet kan medføre, at strategien opleves fragmenteret i organisationen. Enhver leder laver sin egen strategi og forfølger sine egne ideer. Det overordnede samlede perspektiv og retning kommer til at mangle.

### Hvordan kommer ligegyldigheden til udtryk?

Ledernes ligegyldighed over for ledergruppearbejdet kan manifestere sig på mange forskellige måder:

#### Sjældne ledermøder

Der er stor forskel på, hvor ofte man afholder ledermøder rundt omkring i virksomhederne. I langt de fleste virksomheder mødes man jævnligt ca. hver 14. dag. Nogle mødes oftere og nogle sjældnere.

Der kan selvfølgelig være mange årsager til, at der ikke er behov for at mødes særligt tit i ledergruppen. Det kan være en meget driftsorienteret virksomhed, hvor enhver kender sin opgave og sit ansvarsområde og hvor der kun er behov for at mødes, hvis der opstår en uventet udfordring. Hvis man mødes sjældent i ledergruppen, kan det imidlertid være en indikation på, at ledergruppearbejdet ikke har den store betydning ellers ville man jo have haft behov for at mødes oftere.

Ved sjældne ledermøder bliver afviklingen af ledermødet ofte en rituel handling med mange orienteringspunkter. Egentlige beslutninger er for længst truffet andre steder i organisationen.

Sjældne ledermøder kan forstærke følelsen af ligegyldighed over for ledergruppearbejdet.

#### Nedprioritering af ledermøderne

I nogle ledergrupper mødes lederne sjældent fuldtalligt op. Der er altid nogle, der lige har noget andet, der var vigtigere end at deltage på ledermødet. Eller også kommer de efter mødets start og går før mødet er slut.

Der kan selvfølgelig opstå situationer, hvor man bare er nødt til at nedprioritere et ledermøde til fordel for en vigtig opgave eller en vigtig kunde, men det bør så absolut være undtagelsen. Hvis det er noget, der sker tilbagevendende eller det er de samme ledere, der gang på gang ikke møder op eller kun deltager på dele

af ledermødet, er der grund til at stoppe op og vurdere om ledergruppearbejdet er blevet ligegyldigt og hvorfor det i givet fald opleves sådan.

#### Manglende nærvær på ledermøderne

Det kan godt være, at alle møder op til ledermøderne, men det er langt fra ensbetydende med, at de er mentalt til stede på ledermødet. Indikationer på mentalt fravær er hvis deltagerne har gang i smartphones, sidder og læser i papirer, der ikke har noget med ledermødet at gøre eller besvarer mails. Manglende nærvær på ledermøderne kan f.eks. skyldes dårlig mødeledelse, at mødeindholdet forekommer irrelevant, at det er de forkerte, der deltager på mødet. Hvad der end er årsagen er det manglende nærvær med til at trække energien ud af mødet og til at gøre ledergruppearbejdet ligegyldigt.

#### Megen snak - ingen handling

I nogle ledergruppe har der udviklet sig en kultur, hvor man snakker meget. Alle eller i hvert tilfælde de fleste har altid lige noget at tilføje til et dagsordenspunkt. Der sker ofte afstikkere fra punktet og nogle gange kommer man aldrig tilbage til det egentlige dagsordenspunkt. Det kan godt være vældig hyggelige møder, men der kommer sjældent ret meget ud af dem.

#### Ingen eksekvering på beslutninger

Med til ledergruppearbejdet hører også at træffe beslutninger. Men en beslutning er ikke ret meget værd, hvis ikke den eksekveres.

Årsagen til at man ikke får eksekveret beslutningerne kan være, at man ikke har dokumenteret beslutningen i et referat, at ingen læser referaterne efterfølgende og at ingen påtager sig opgaven med at følge op på beslutningen. Det kan også være, at man finder ledergruppearbejdet dybt uvedkommende og derfor møder beslutninger fra ledergruppemøderne med ligegyldighed.

Hvis medlemmerne af ledergruppen har glemt beslutningen, så snart de træder ud af mødelokalet, kan det handle om, at man ikke arbejder med de væsentlige spørgsmål og derfor forekommer beslutningerne også ret ligegyldige.

#### **Hvorfor opstår ligegyldighed i ledergruppen?**

Hvis ikke ledergruppen har en klar idé om, hvad de skal bidrage med i forhold til virksomheden, hvordan og på hvilken måde, de kan gøre en forskel – ja så kommer arbejdet let til at opleves som ligegyldigt. Ledergruppen bliver blot et forum, hvor man udveksler informationer og i øvrigt ofte ender med at være mere bagudrettet end fremadrettet.

Ligeledes kommer ledergruppearbejdet også til at virke ligegyldigt, hvis strategien lægges et andet sted uden for ledergruppen og de væsentlige beslutninger tages af andre. I disse tilfælde reduceres ledergruppen blot til ekspeditionskontor, hvor opgaver fordeles og hvor enhver typisk passer sit.

Hvis det ikke har konsekvenser, at en eller flere medlemmer af ledergruppen udviser ligegyldighed over for ledergruppearbejdet, udvikler det sig let til en ond spiral. Når de andre i ledergruppen ikke regner ledergruppearbejdet og det ikke har nogle konsekvenser for dem, hvorfor skulle jeg så lægge en masse energi arbejdet? Det er spild af tid.

#### **Hvordan hindrer man ligegyldighed?**



LigeGYldighed i ledergruppen opstår ikke fra den ene dag til den anden. Det er typisk noget, der udvikler sig over længere en periode. LigeGYldighed kan forebygges ved jævnligt at tage ledergruppearbejdet op til revision og bl.a. vurdere om arbejdet er blevet for rutinepræget og om det er de rigtige ting man har på agendaen på ledermøderne.

Det bedste middel mod ligeGYldighed er at have et klart ledelsesgrundlag, der eksempelvis beskriver,

- hvad der forventes af ledergruppens medlemmer
- hvilken særlig rolle ledergruppen har
- hvad ledergruppen forventes at kunne bidrage med til virksomheden
- hvordan man vil arbejde i ledergruppen
- hvordan man vil bedrive ledelse.

Ledelsesgrundlaget bør ikke blot være et stykke papir, der tages frem ved festlige lejligheder. Det bør leves i det daglige.

Det er et fælles ansvar for de enkelte medlemmer af ledergruppen at undgå ligeGYldighed i ledergruppearbejdet. Når det så er sagt, har den leder, der står i spidsen for ledergruppen et særligt ansvar for at tilrettelægge ledergruppearbejdet, så det giver mening og det understøtter virksomhedens mission og vision. Hun har også ansvar for at tage fat på og adressere ethvert tegn på ligeGYldighed i gruppen.

### **Opsamling**

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. LigeGYldighed i ledergruppearbejdet har store konsekvenser. Det smitter af i organisationen og kan gå ud over sammenhængskraften.
2. LigeGYldighed over for ledergruppearbejdet kan udmønte sig på forskellige måder, eksempelvis:
  - a. Sjældne ledermøder, hvor møderne primært er af orienterende karakter. Væsentlige beslutninger er for længst truffet andre steder i organisationen.
  - b. Leder-møderne prioriteres ikke af de enkelte deltagere. Man kommer for sent og forlader mødet før det er slut.
  - c. Man er mentalt fraværende på møderne, læser mails og har i det hele taget tanker alle andre steder end i ledermødet.
  - d. Mest snak og ikke ret meget handling.
  - e. Manglende eksekvering af beslutninger – enten fordi man ikke får dokumenteret beslutningerne eller også fordi man ikke tillægger dem særlig stor betydning og derfor glemmer dem i det øjeblik, man har forladt mødelokalet.
3. Hvis ikke man har en klar idé om, hvad man vil med ledergruppen – altså hvorfor man er sat til i verden, så kan ledergruppearbejdet let gå hen og virke lidt ligeGYldigt.
4. Det bedste middel mod ligeGYldighed er at have et klart ledelsesgrundlag. Derudover bør man også en gang imellem tage ledergruppearbejdet op til revision.
5. Alle i ledergruppen har et ansvar for at sætte ind overfor spirende eller tiltagende ligeGYldighed over for ledergruppearbejdet. Lederen, der står i spidsen for ledergruppen, har dog et særligt ansvar.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på 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 i 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://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%200ledergruppe.pdf>

