

Har I en asymmetrisk ledergruppe?

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun 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 og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Ledergruppen er meget central for virksomheden og dens udvikling. Velfungerende ledergrupper kan skabe fantastiske resultater sammen med resten af virksomhedens medarbejdere. Hvorimod dårligt fungerende ledergrupper i bedste fald skaber middelmådige resultater og i værste fald kan køre virksomheden i sænk. Der kan være mange årsager til at en ledergruppe ikke fungerer godt – en af årsagerne kan være at ledergruppen er asymmetrisk.

At en ledergruppe er asymmetrisk er ikke det samme som, at den er uhomogen. Det er faktisk rigtig vigtigt at en ledergruppe er sammensat af forskellige personligheder og kompetencer. Og så er det selvfølgelig en betingelse, at man kan få forskellighederne i spil på den gode måde. Det er til gengæld meget vigtigt, at ledergruppen opererer ud fra det samme værdisæt.

Når jeg taler om asymmetriske ledergrupper, mener jeg de ledergrupper, hvor jeg oplever en form for ubalance. Jeg har gennem årene mødt en del asymmetriske ledergrupper, hvoraf jeg vil præsentere et par stykker i dette indlæg.

Ledergruppen i ledergruppen

Når ledergruppen bliver for stor, kan der være en tendens til at man primært mødes for at orientere hinanden. Det er sjældent i de store ledergrupper at politikkerne bliver udviklet og beslutningerne tages. I de store ledergrupper oplever jeg ofte, at der er en lille inderkreds, der typisk lige har stukket hovederne sammen inden mødet og handlet de væsentligste spørgsmål af. Det betyder, at ledergruppen bliver asymmetrisk, fordi der i virkeligheden er en ledergruppe i ledergruppen.

Når man har en ledergruppe i ledergruppe bør man overveje om ikke man skal reducere antallet af medlemmer af ledergruppen, så den kan operere som en samlet ledergruppe.

Når ledergruppen har en primadonna

I nogle ledergrupper har jeg oplevet at et enkelt medlem skiller sig væsentligt ud fra de andre. Det kan være at lederen opnår resultater, der ligger langt over de andre ledes eller det kan være at lederen har nogle kompetencer, der er helt unikke. Dette alene gør ikke ledergruppen

asymmetrisk. Men hvis den leder, som har disse særlige kompetencer samtidig primært arbejder for sig selv og ikke for gruppen og i øvrigt rummer nogle af de karakteristiske primadonna træk så som at være ekstremt ambitiøs, meget dedikeret og meget lidt tålmodig og rummelig over for andre, der ikke er på samme niveau, så vil ledergruppen let blive asymmetrisk. Jeg oplever ofte, at en sådan person kommer til at fylde meget ledergruppen – for meget og får lov til at sætte dagsorden i forhold til hans/hendes projekter, som ikke nødvendigvis er til hele virksomhedens gavn.

Når man har en primadonna i ledergruppen, så bør lederen af ledergruppen sørge for, at der også bliver plads til de andre ledere. En primadonna vil typisk søge meget opmærksomhed omkring egne projekter, den opmærksomhed kan den ansvarlige leder måske give uden for ledergruppens arbejde. Herudover er det vigtigt at få primadonnaen til at forstå, at alle i ledergruppen har en vigtig rolle at spille, derfor skal der også være plads til andet på dagsordenen end primadonnaens projekter.

"De gamle" og "de nye" i ledergruppen

Det hænder at en ledergruppe har haft de samme ledere i mange år og på et tidspunkt sker der i løbet af relativ kort tid en fornyelse af op til halvdelen af medlemmerne. I mange tilfælde er det fuldstændigt uproblematisk og opleves som et frisk pust og alle har gavn af, at der sker en udskiftning i ledergruppen. Men i andre tilfælde opstår der en gruppering af "de gamle" de, der har været med fra starten og gennemlevet virksomhedens op og nedture og "de nye", de som kommer med inspirationen udefra og som er historieløse i forhold til virksomheden. Denne gruppering kan dels betyde, at det kan være svært for de nye at komme ind og med i ledergruppen. I andre tilfælde oplever de gamle ledere, at de nye ledere fuldstændigt overtager styringen og kaster vrage på alt det gamle og det som, de gamle ledere stod for.

Når der i løbet af kort tid sker en relativ stor udskiftning af medlemmerne i en ledergruppe, har den overordnede leder et stort ansvar for at sikre, at alle både gamle og nye ledere bliver integreret i en ny ledergruppe og hvor der er plads til nyt og gammelt, så længe det giver værdi for virksomheden.

Undgå asymmetri i ledergruppen

Hvis man oplever, at der begynder at være optræk til at ledergruppen udvikler sig asymmetrisk, så er det vigtigt at reagere og rette op. Gør man ikke det, kommer det i den sidste ende til at give støj både i ledergruppen og i resten af organisationen.