

En plads i ledergruppen er kun til låns

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*



Der er som regel en del følelser og prestige forbundet med at være leder og medlem af ledergruppen. Derfor vil de fleste ledere også opleve det som en degradering, hvis de ikke mere skal være medlem af ledergruppen. Men en ledergruppe kan og skal ikke være en statisk størrelse. Den skal afspejle virksomhedens aktuelle behov ledelse. Det betyder, at ledergruppen størrelse og sammensætning over tid kan ændre sig, hvis man vel og mærke har modet til at foretage de nødvendige justeringer.

Udfordringen ligger sjældent i at øge antallet af medlemmer i ledergruppen. Det er derimod en udfordring at reducere antallet, hvis ikke man kan klare det med naturlig afgang.

Chefens ansvar

Lederen for bordenden har ansvaret for, at ledergruppen arbejder effektivt og at den har de rigtige kompetencer. Derfor må lederen en gang imellem stoppe op og vurdere, om ledergruppen har en størrelse, der fremmer arbejdet og de udfordringer, som den er sat i verden for at løse.

En plads i ledergruppen er kun til låns

En reduktion af ledergruppen kan lattes, hvis det fra starten af og løbende kommunikerer, at ledergruppen ikke er en statisk størrelse, men at den ændres i takt med de konkrete behov. En plads i ledergruppen er derfor kun til låns og så længe det giver mening i forhold til opgaveløsningen. Det vil reducere oplevelsen af prestigetab for den enkelte leder, hvis det er helt naturligt og almindeligt, at der jævnlige sker ændringer i ledergruppen.



Træk ikke pinen ud

Er det mere eller mindre tydeligt for enhver, at ledergruppen er for stor, så lad være af bare af konfliktskyhed at trække pinen ud. Hvis alle har en fornemmelse af, at en reduktion af ledergruppen er forestående og der ikke sker noget, er der stor risiko for, at de enkelte medlemmer af ledergruppen begynder at positionere sig selv i forhold til de andre for at fastholde deres position i ledergruppen.

Klar kommunikation

Skal en eller flere af ledergruppens medlemmer ud af ledergruppen er kommunikationen omkring det meget vigtig. Det bør ikke komme bag på den enkelte leder. Der skal være en åben og direkte dialog – måske over en periode - mellem den enkelte leder og dennes chef. Lederen skal have mulighed for at stille spørgsmål og forstå baggrunden for, at han eller hun ikke mere skal være medlem af ledergruppen.

Dernæst er kommunikationen til resten af organisationen også vigtig. Kommunikationen skal være klar, så der ikke opstår rygter og misforståelser.

Sig ordentligt farvel

Tag ordentlig afsked med de ledere, der ikke skal fortsætte i ledergruppen. De har løst deres opgave tilfredsstillende, går vi ud fra, der er blot ikke brug for deres kompetencer mere på nuværende tidspunkt i ledergruppen. Selvom det kan være trist at forlade ledergruppen, så vil man kunne forlade den med mere oprejst pande, hvis der bliver sagt pænt tak til en - eventuelt ved en frokost eller en middag med hele ledergruppen.

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 virkelig gode 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.

De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.

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>