

Forskellen på gode og dårlige ledergrupper - ifølge lederne selv

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

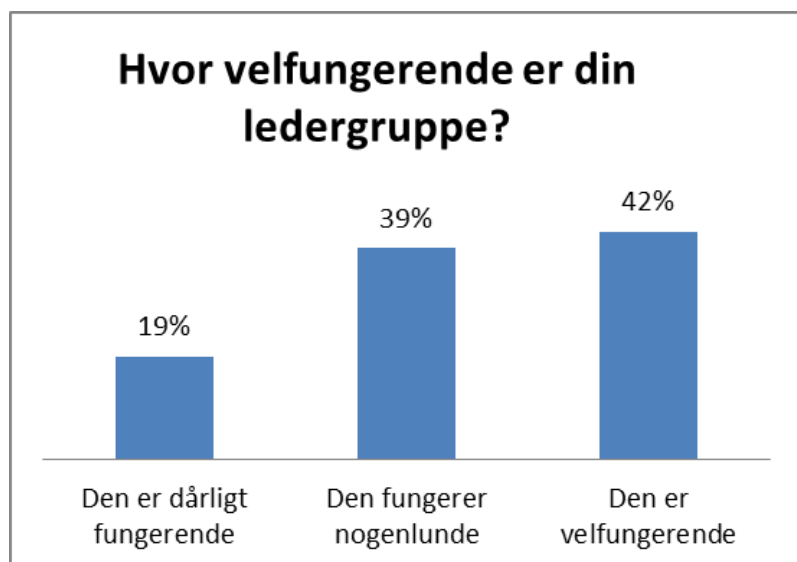


244 ledere har i en undersøgelse evalueret deres egen ledergruppe. Det er der kommet en række interessante resultater ud af. Ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp fra konsulentfirmaet Teglkamp & Co. har forestået undersøgelsen og analysen af resultaterne.

Afsættet for undersøgelsen var at undersøge om og i givet fald ledergruppens størrelse havde betydning for ledergruppens funktion, effektivitet og resultater. Undersøgelsen viser, at der er en klar sammenhæng mellem ledergruppens størrelse og dens effektivitet. Ledergrupper på 3-7 medlemmer vurderes i langt højere grad som velfungerende end ledergrupper som består af flere end 7 medlemmer. I forbindelse med undersøgelsen har langt de fleste af de 244 deltagere givet en række udførlige begrundelser og uddybninger for deres besvarelser. Det er et omfattende materiale, som Susanne Teglkamp har gjort til genstand for denne separate analyse.

Hver 5. ledergruppe er dårligt fungerende

Ledergruppen er eller bør være virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt. Det gør sig gældende for 4 ud af 10 ledergrupper i denne undersøgelse. Et tilsvarende antal fungerer nogenlunde, men nok næppe i en grad, så man vil kalde ledergruppen for virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt. Men desværre er hver 5. ledergruppe decideret dårligt fungerende.



Forskelle mellem de dårligste og de bedste ledergrupper

Deltagerne har i en række kommentarer beskrevet deres ledergruppe. Med afsæt i ledernes egne beskrivelser får vi således et billede på, hvad der karakteriserer de dårligst og de bedst fungerende ledergrupper. Det kan i oversigtsform skitseres således:

Dårligt fungerende ledergrupper har et eller flere karakteristika:

- Ineffektive ledermøder
- Dårligt samarbejdsclima
- Dårlig ledelse af gruppen
- Ingen fælles mål
- Manglende helhedsorientering
- For få eller for mange medlemmer af ledergruppen

Velfungerende ledergrupper har et eller flere karakteristika:

- Strukturerede ledermøder
- Tillid og åbenhed i ledergruppen
- Mellem 5 og 7 medlemmer
- Diversitet
- Fælles mål
- Sparring og videndeling

Ovenstående kan bruges som inspiration til, hvad man ikke skal gøre og hvad man skal arbejde på, hvis man gerne vil være en veldrevet ledergruppe.

Dårligt fungerende ledergrupper

Ud af undersøgelsens 244 deltagere har 46 ledere tilkendegivet, at deres ledergruppe var dårligt fungerende. Deltagerne har gennem forskellige spørgsmål uddybet og nuanceret deres svar.

Selvfølgelig kan man hente inspiration i at se på de ledergrupper, der er velfungerende. Men man kan også hente en masse læring ved at se på de ledergrupper, som er dårligt fungerende. Dels kan man lære faresignalerne at kende og dels kan man anvende modbillederne som inspiration til en forebyggende indsats, så man ikke ender som dem.

Lederne i undersøgelsen har selv peget på en lang række årsager til, at deres ledergruppe er dårligt fungerende. Nedenfor er listet nogle af de helt centrale årsager.

1. Ledermøderne er ineffektive

Møderne bliver ikke brugt til at bedrive ledelse men til at udveksle informationer. Møderne har primært et bagudrettet fokus, hvor der afrapporteres frem for at arbejde fremadrettet med

udvikling af forretningen og virksomheden. Fokus på driftsspørgsmål og akutte sager fylder alt for meget i forhold til at arbejde med visionerne og de mere strategiske spørgsmål. Ligeledes er der for meget ufokuseret snak og for lidt konkret stillingtagen. Få ledere bruger det meste af taletiden på ledermøderne.

Meget af ledergruppearbejdet foregår i møder. Hvis ikke disse møder har nogle fornuftige ramme, et klart formål og i øvrigt ledes - så går møderne let hen og bliver ineffektive.

2. Dårligt samarbejdsklima i ledergruppen

Der er generelt en udpræget grad af utryghed i ledergruppen. Man har ikke tillid til hinanden og der er mange interne stridigheder. Nogle af konflikterne er åbne, men der er også nogle, der ligger uudtalte. Man vogter lidt på hinanden eller lurepasser, som en af lederne udtrykker det. Store egoer, der mere arbejder for sig og sit end at arbejde for helheden udpeges også som en væsentlig årsag til, at ledergruppen er dårligt fungerende.

3. Ledelse af gruppen er fraværende eller decideret dårlig

En dårlig ledelse af ledergruppen gør livet i en ledergruppe meget vanskelig. Nogle af deltagerne peger på, at deres ledergruppe er dårligt fungerende, fordi der sidder en leder for bordenden, der ikke gør noget for at skabe fælles fodslag i ledergruppen.

Det er problematisk, når den øverste leder ikke anerkender betydningen af at udøve ledelse i forhold til ledergruppen og ikke prioriterer denne opgave eller simpelthen ikke kan løfte opgaven. Det skaber store frustrationer blandt de øvrige medlemmer af ledergruppen og kan være kilden til konflikter lederne imellem.

4. Når ledergruppen er ny og uden mål

En ny ledergruppe er en mulighed men også en udfordring. Man skal lære hinanden at kende og bruge tid på at få fælles fodslag omkring retning og mål. Når disse aktiviteter ikke sker, vil ledergruppen sejle rundt og opleves som et frustrerende og utrygt sted at være. Derudover vil det også være sparsomt med resultaterne.



5. Når man kæmper for sit eget på bekostning af helheden

Flere peger på, at deres ledergruppe er dårligt fungerende, fordi de i virkeligheden ikke fungerer som en ledergruppe men som en gruppe af ledere, der hver især kæmper for deres egne områder og interesser. Man kan sige, at det udover at handle om den enkeltes tilgang til det at indgå i en ledergruppe, så peger pilen også på dårlig ledelse af gruppen. Det er helt afgørende, at lederen sætter rammen for samarbejdet og stiller klare forventninger om at lederne i denne sammenhæng skal arbejde for helheden og ikke udelukkende egne interesser.

En af lederne udtrykker det således:

"På grund af hårde metrikker suboptimerer hver leder på sin afdeling og sidder med kortene tæt ind til kroppen. Uens ansvarsområde betyder, at hovedparten kun i begrænset omfang har fokus på helheden. Største udfordring er, at vi alle

mener, at vi har fokus på helheden og at netop vores indsats er afgørende for udviklingen af området."

6. For lidt og for meget fordærver alt

Hovedundersøgelsen handlede om hvorvidt ledergruppens størrelse har en betydning for gruppens effektivitet og resultatskabelse. Og resultatet af undersøgelsen viste klart at størrelsen har om ikke en afgørende betydning så dog en betydning. En ledergruppe kan både være for lille og for stor. Ud fra undersøgelsen og erfaringer i virkeligheden, tyder meget på, at ledergrupper som udgangspunkt er mest effektive og velfungerende, når de består af 3-7 medlemmer.

Deltagerne fra dårligt fungerende ledergrupper peger da også på, at i for store ledergrupper bliver meget af tiden brugt til informationer og bordet rundt. Det bliver sværere at opnå konsensus og vanskeliggør dermed også beslutningsprocessen - ikke alle bliver hørt og beslutningerne træffes ofte på baggrund af dem, der råber højest og er mest fremme i skoene. Og det er ikke nødvendigvis de mest højtråbende, der er de mest reflekterende, som en af lederne udtrykker det. Derudover kan der være svært at samle alle, når deltagerkredsen er meget stor. Der vil altid være nogle der er fraværende.



Der er også ulemper forbundet med at være for lille en gruppe. Gruppen er mere sårbar, hvis en eller flere af medlemmerne får forfald. Ligesom der kan komme til at mangle nogle nuancer. I en lille ledergruppe er man også mere afhængig af at kemien mellem medlemmer fungerer.

Velfungerende ledergrupper

I alt 103 ledere i undersøgelsen har beskrevet deres ledergruppe som god eller endog særdeles velfungerende. De har samtidig på forskellige leder begrundet og uddybet deres vurdering.

Der er mange elementer, der skal være til stede for at blive velfungerende som ledergruppe. På baggrund af en analyse af ledernes egne vurderinger bringes nedenfor nogle af de helt centrale elementer.

1. Ledermøderne er strukturerede

Noget så lavpraktisk som at holde strukturerede ledermøder er med til at skabe rammerne for at man kan lave skarpe analyser, diskutere og træffe beslutninger. Og som en af lederne udtaler:

"Møderne er meget strukturerede, men vi har det også sjovt sammen."

2. Tillid og åbenhed

Det går igen i rigtig mange af kommentarerne, at ledergruppearbejdet er præget af åbenhed og tillid. Tilstedeværelsen af åbenhed og tillid er helt basalt, hvis man ønsker en velfungerende

ledergruppe. Men det kommer ikke bare af sig selv. Flere af deltagerne fortæller da også, at det er noget, de har arbejdet helt bevidst med i ledergruppen.

3. Ledergruppen er ikke for stor

Ledergruppens størrelse har en betydning. 80% af de velfungerende ledergrupper har mellem 5 og 7 medlemmer af ledergruppen. Ledergrupper af den størrelse opleves som mere agil. Man kan hurtigere komme overens om fælles retning og mål. Med denne størrelse ledergruppe er der sandsynlighed for, at man dækker tilstrækkeligt bredt på forskellige kompetencer og dermed også kan få et tilpas nuanceret syn på udfordringerne og træffe kvalificerede beslutninger. Man kommer også lettere mere tæt på hinanden og undgår dannelse af fraktioner.

Som en af deltagerne meget præcist udtrykker det:

”Størrelsen hænger sammen med ansvarsfølelse og effektivitet. Hvis der er for mange, bliver det spredt for meget og det er nemmere at ”frasige” sig ansvaret. Dermed bliver arbejdsformen ineffektiv og resultater udebliver. Med en mindre gruppe sikres arbejds- og ansvarsfordelingen, og det er tydeligt, hvem der har styringen på processerne. Dette kræver dog en stor grad af ledelse.”

4. Diversitet

De velfungerende ledergrupper er kendetegnet ved, at man ser diversitet som en styrke og er gode til at få forskellighederne bragt i spil.

5. Fælles mål

Når ledergruppen arbejder sammen mod fælles mål, kan der virkelig trækkes til og skabes resultater. Et fælles mål styrker ledergruppens helhedssyn og er med til at undgå splittelse og silotænkning.

6. Man videndeler og sparrer med hinanden

Det kan være ensomt at være leder, men det behøver det ikke at være, hvis man indgår i en velfungerende ledergruppe. Det er kendetegnende, at man i disse grupper videndeler og sparrer med hinanden. Sparring er sjældent noget, der opstår af sig selv. Det er et bevidst valg og kræver som regel også, at man har arbejdet med det. En af deltagerne i undersøgelsen udtrykker det således:

”Vi har arbejdet med at få os til at fungere som et team i mange år og det virker – selv om vi hele tiden skal arbejde videre med det.”

Ingenting kommer af ingenting

Afslutningsvis kan det være meget passende at slutte af med det gamle mundheld, der lyder således: Ingenting kommer af ingenting – undtagen lommeuld!

Som adskillige af deltagerne i undersøgelsen nævner, bliver man ikke bare en god ledergruppe. Det kræver, at man vil det, at man prioriterer arbejdet i ledergruppen, at man er villig til at se på sig selv og på arbejdet i ledergruppen og ændre det, der skal ændres.

Jeg håber, at denne undersøgelse og de mange bidrag fra lederne kan være med til at give inspiration til arbejdet i og med ledergruppen.

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 sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. 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

12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf