

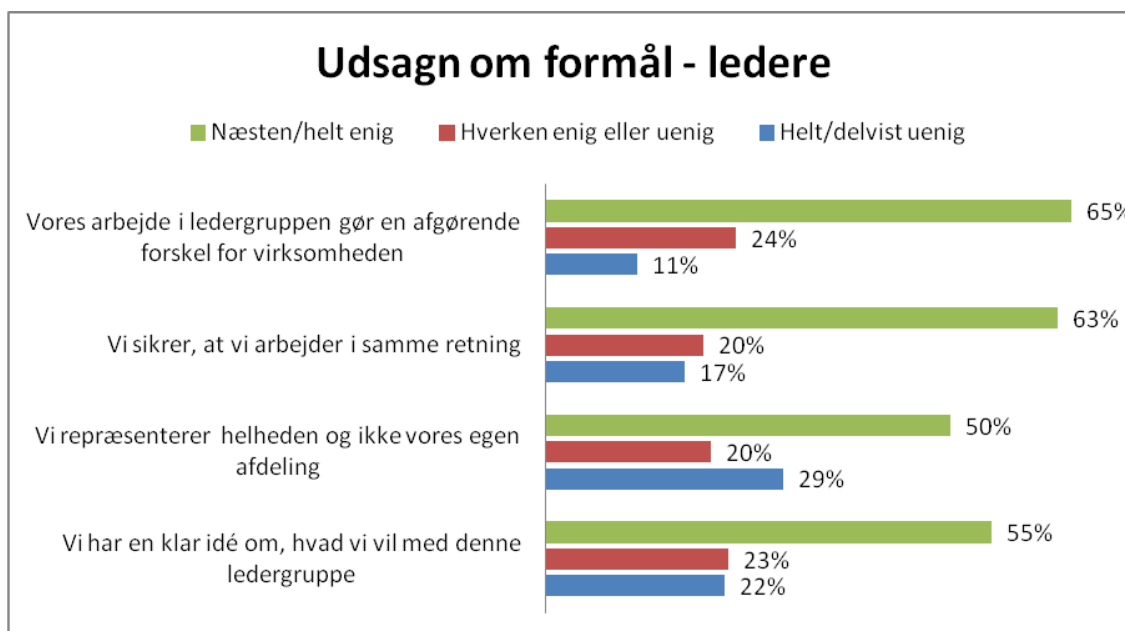
Hver 2. ledergruppe mangler et formål med arbejdet

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.



Hvis man vil have succes med ledergruppearbejdet, så er det en rigtig god idé at starte med at finde ud af, hvorfor man sidder i ledergruppen og hvilke opgaver, der skal løses der - altså opgaver som ikke ligeså godt eller bedre kan løses ude i de enkelte afdelinger. Det er imidlertid kun halvdelen af ledergrupperne i Teglkamp & Cos undersøgelse, der rent faktisk har en klar idé om, hvad man vil med ledergruppearbejdet.

Teglkamp & Co har taget en temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Over 300 har deltaget i en internetbaseret undersøgelse. Det andet delresultat af undersøgelsen foreligger nu.



Figuren viser, at knapt halvdelen af ledergrupperne ikke har nogen klar idé om, hvad man vil med ledergruppen og at man primært sidder i ledergruppen som afdelingsrepræsentant. Derudover viser figuren også at hver 3. ledergruppe ikke selv mener, at man gør en afgørende forskel for virksomheden.

Ledergrupper uden formål fejler også på en lang række andre parametre

99 ledere har i undersøgelsen tilkendegivet, at man i deres ledergruppe ikke har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det får stor betydning på en lang række områder, hvoraf nogle af de centrale fremhæves nedenfor.

Lederne arbejder i siloer

På ledermøderne sidder den enkelte leder med sin afdelingskasket og har ikke fokus på helheden. Man tænker ikke og arbejder ikke på tværs af virksomheden men bliver i sin egen silo. Det betyder ifølge lederne selv, at man ikke arbejder i samme retning. At man går i hver sin retning hænger også sammen med, at man ikke udviklet en fælles vision for



virksomheden og heller ikke har formuleret en række klare mål og indikatorer for, om virksomheden bevæger sig i den rigtige retning.

Forskellighederne i ledergruppen kommer aldrig i spil

Selvom lederne selv synes, at de er ret forskellige i ledergruppen, så formår de aldrig at få forskellighederne i spil. Tværtimod er man ikke ret gode til at bruge hinandens kompetencer, ligesom man heller ikke er gode til at udfordre hinanden konstruktivt.

Stor beslutningskraft – ingen handlekraft

Interessant er det, at ledergrupperne uden formål og retning oplever at de er gode til at træffe beslutninger og at de sjældent er nødt til at omgøre dem. Til gengæld oplever de, at det sjældent er de væsentlige spørgsmål, der arbejdes med. Nok træffer ledergrupperne beslutninger, men de er ikke gode til at omsætte beslutningerne til handlinger. Ligesom de heller ikke er gode til at få beslutningerne kommunikeret ud af ledergruppen og ud i organisationen.

Ineffektive ledergrupper

Helikopter perspektivet mangler og man beskæftiger sig hovedsagligt med driftsopgaver. Der er ingen handlekraft i ledergruppen. Ikke underligt, at de selv synes, at ledergruppen er ineffektiv

Ledermøderne er energiforladte

Når der bare ikke er nogen ting, der fungerer, når der mangler retning og mål, når man i virkeligheden ikke er særlig stolt af sit arbejde i ledergruppen og langt hellere ville bruge tiden ude i sin egen afdeling, så er der ikke noget at sige til, at man oplever ledermøderne som energiforladte eller endda energidræbende, et møde der bare skal overstås.



Godt samarbejde med medarbejderne

Det kan godt være, at lederne internt i ledergruppen ikke kan få samarbejdet til at fungere. Men ifølge dem selv har de fleste et godt samarbejde med medarbejderne. Dygtige medarbejdere, der selv sætter en fornuftig retning, der tager initiativer og ansvar kunne godt være det, der redder ledergruppen og virksomheden.

Kommunikation er en mangelvare

Ledergrupperne arbejder ifølge dem selv ikke ret meget med deres kommunikation ud af ledergruppen. Det betyder så også, at de ikke selv synes, at de er særlig gode til at kommunikere deres beslutninger ud i organisationen ligesom dialogen med medarbejderne heller ikke fylder ret meget.

Måske er kommunikation halmstrået for disse dysfunktionelle ledergrupper? De skal starte med at tale med hinanden om det, der er væsentligt.

Ledergrupperne har ingen respekt i organisationen

Det kan ikke komme bag på nogen, at ledergrupperne ikke selv føler, at de har respekt i organisationen. Respekt er ikke noget, det kommer automatisk med 'stjernerne på skulderen'. Respekt er noget, man skal gøre sig fortjent til.

Er alt tabt for de dårligt fungerende ledergrupper?

Når ledergrupper bare er katastrofalt dårlige over hele linjen, kan man jo spørge sig selv, om ikke bare man skal kaste håndklædet i ringen og fyre hele ledergruppen og så starte forfra

med at opbygge en ny ledergruppe? Nogle gange kan det være løsningen, men det behøver ikke være sådan. Der kan være mange grunde til at ledergruppen ikke er velfungerende.

Det vigtigste er om ledergruppen har viljen og evnen til at udvikle sig og blive bedre. Om ledergruppen vælger at gå fra at være en gruppe af ledere til en ledergruppe. Hvis ledergruppen har viljen og evnen, så er det bare om at gå i gang med at udvikle sig som ledergruppe. Det er et langt sejt træk. Som denne undersøgelse indikerer, kan man starte med at finde ud af, hvorfor den enkelte ledergruppe er sat til i verden. Hvad er det, ledergruppen kan tilføre virksomheden som den enkelte leder ikke kan alene?

Ledergrupper med et klart formål er i superligaen

Nu er det heldigvis ikke ren elendighed alt sammen. 122 af de ledere, der har deltaget i Teglkamp & Co.s undersøgelse har tilkendegivet, at man har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det har en kolossal betydning for ledergruppen og dens arbejde. Helt overordnet set er ledergrupperne velfungerende på stort set alle de centrale punkter. Et par stykker af dem vil blive særligt fremhævet nedenfor.



Mange årsager til at ledergrupperne ikke fungerer

Det er jo interessant, at det er lederne selv, der har evalueret deres egne ledergrupper. Så der er en vis erkendelse af, at ledergruppearbejdet mange steder godt kunne fungere meget bedre. Der kan være mange grunde til at man ikke er en velfungerende ledergruppe. Det kan dels handle om at man er en relativt ny ledergruppe, der endnu ikke har fundet sine ben at stå på. Det kan også handle om, at man er så fokuseret på drift og på brandslukning, at man ikke får taget en tur i helikopteren og stillet sig selv spørgsmålet: Hvor er det vi i ledergruppen virkelig kan gøre en forskel for virksomheden? Og så kan det selvfølgelig også handle om, at der er en erkendelse af ledergruppens mangler blandt flere i ledergruppen, men "manden for bordenden" udgør en effektiv stopklods for at gøre noget ved det.

Begynd med: Hvorfor sidder I i ledergruppen?

Min anbefaling er derfor, at ledergrupper lader sig inspirere af de ledergrupper, som er velfungerende. Et godt sted at starte er at bruge lidt tid på at blive skarp på, hvorfor man sidder i ledergruppen og på hvilken områder, man som ledergruppe kan gøre en forskel for virksomheden. Undersøgelsen viser, at det kan være det første skridt og en meget stor hjælp til at blive en velfungerende ledergruppe – en ledergruppe, som er virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt.



Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.tegkamp.dk

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 seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

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