

## Hvorfor holder I ledermøder?

**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](http://www.tegkamp.dk)



For nyligt arbejdede jeg med en ledergruppe, som gerne ville have bedre ledermøder. På et tidspunkt stillede jeg det nærliggende spørgsmål: Hvorfor holder I ledermøder? Der blev ret stille i gruppen og nogle grinede lidt skævt. Det kom nogle forsigtige bud, som ikke rigtig virkede som om de selv syntes, at de ramte plet. Efter lidt diskussion fandt gruppen frem til, at svaret på spørgsmålet nok var centralt i forhold til at få bedre ledermøder i netop deres ledergruppe.

Jeg tror, at det er relevant for alle ledergrupper, at stiller sig selv spørgsmålet: Hvorfor holder vi ledermøder?

### Ledermøder pr. tradition

Jeg har efterhånden kommet i en del virksomheder og i alle holdes der ledermøder. I nogle lidt gammeldags ledede virksomheder holdes ledermøder primært fordi, det gør man nu en gang. Ledermøderne er typisk noget der ikke holdes ret tit – måske en gang i kvartalet. Ledermøderne bruges oftest til information fra den administrerende direktør. Der er meget enetale og meget lidt dialog.

I de fleste virksomheder holdes ledermøderne imidlertid noget oftere og er heldigvis lidt mere dynamiske. Men det er min oplevelse at de fleste ikke har et klart svar på, hvorfor de egentlig holder ledermøderne.

### Gode grunde til at holde ledermøder

Der er mange gode grunde til at lederne samles regelmæssigt i ledermøder. Her skal blot nævnes nogle af de mest nærliggende:

#### Arbejde i samme retning

Jo flere afdelinger med egen ledelse, jo større risiko er der for, at afdelingerne arbejder ude af takt og i værste fald i hver sin retning. Derfor er en af de vigtigste opgaver normalt for en ledergruppe at sikre, at afdelinger arbejder i samme retning i forhold til de overordnede mål og visioner.

## Undgå kongedømmer

Jeg har set mange virksomheder, hvor de enkelte afdelingschefer var små konger i deres eget rige. Og ve dem, der gik over grænsen til disse kongedømmer! En virksomhed er ikke tjent med små kongedømmer. En virksomhed er tjent med, at hver afdeling ud fra deres ansvarsområde arbejder sammen med hinanden og hen imod det fælles mål. Derfor er et vigtigt formål med ledermøderne at eliminere tendenser til man slår ring om afdelingerne og arbejder for sin egen afdelings bedste og ikke for hele virksomhedens bedste.

## Behandling af strategiske og tværgående spørgsmål

Beslutninger skal almindelig træffes tættest muligt på det niveau, hvor beslutningen skal udføres. Mange daglige driftsbetonede beslutninger hører derfor overhovedet ikke til i en ledergruppe. Men spørgsmål, som har strategisk betydning for virksomheden eller har bred bæring på tværs af organisationen eller som vedrører de centrale processer i virksomheden bør typisk behandles i ledergruppen.

## Forbedre kvaliteten af ledelsesbeslutningerne

En leder bør bringe et spørgsmål ind i ledergruppen, inden han træffer beslutning, hvis dette spørgsmål har en vis tyngde og betydning for virksomheden samlet set. Ledergruppens opgave er at være med til at trykprøve oplægget og forslag til beslutning og på den måde sikre at beslutningen træffes med størst mulig kvalitet.

## Sparre med hinanden

Det kan være ensomt at være leder. Men det er langt mindre ensomt, hvis man bruger sine lederkollegaer til at dele sine udfordringer med og få sparring. En forudsætning for, at man har lyst til at sparre med sine lederkollega er imidlertid, at man kender hinanden og har tillid til hinanden. Derfor er et af formålene med ledermøder også at skabe et tillidsfuldt miljø og et godt netværk lederne imellem.

## Videndeling

Det er ofte helt centralt, at lederne er gode til at dele viden med hinanden. Med det mener jeg ikke, at hver enkelt leder bare skal sidde og orientere om alt det, han har bedrevet siden sidste ledermøde. Det er for det første sjældent særligt interessant med en sådan opremsning og for det andet er det lige så sjældent relevant. Desværre er det ofte det, jeg har oplevet, når jeg deltager på ledermøder. Med videndeling mener jeg, at den enkelte leder formidler viden som er relevant i forhold til andre afdelingers opgaveløsning og udfordringer og i forhold til de udfordringer, som virksomheden helt overordnet har.

Der er selvfølgelig en lang række andre formål med at mødes i ledergruppen. Det vigtigste er imidlertid, at man gør sig klart, hvad man vil med ledermøderne.

## **Spørgsmål I bør stille jer selv i ledergruppen**

Jeg vil opfordre jer til på et af de kommende møder i ledergruppen at diskutere og besvare følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med, at vi holder ledermøder?
- Hvad ville der ske, hvis vi ikke holdt ledermøder?
- Hvordan gør det en forskel, at vi holder ledermøder?
- Hvad er de vigtigste opgaver for vores ledergruppe?

Jeg ønsker jer rigtig gode ledermøder fremover!