

Ledelsesgrundlaget

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



En ledergruppe er ikke bare en ledergruppe, den indgår i en sammenhæng og har en legitimitet i kraft af det opdrag, den har fået fra bestyrelsen eller fra en overordnet ledelse. En del ledergrupper har imidlertid ikke et tilstrækkeligt klart opdrag eller en tilstrækkelig klarhed over deres ledelsesgrundlag – det mandat man har - hvorfor man er sat i verden. Et uklart ledelsesgrundlag kan give anledning til konflikter i ledergruppen og til uklar ledelse ud i organisationen.

Hvad er et ledelsesgrundlag?

Nogle kalder det et ledelsesgrundlag andre et ledelseskommisorium. Hvad man end kalder det, er formålet ofte det samme: at få placeret ledergruppen i det univers – den virksomhed – ledergruppen arbejder med og for. En ledergruppe er ikke sin egen opfindelse. Den er sat i verden for noget. Den har en mission. Den mission skal ledergruppen som regel ikke opfinde selv. Missionen knytter an til den type af virksomhed, den opererer i.

Hvem ejer ledelsesgrundlaget?

Skal et ledelsesgrundlag have kraft, er der ikke en enkelt ejer af det. Et ledelsesgrundlag bør være et grundlag, der ejes af hele ledergruppen og er kommet frem ved fælles indsats. Det betyder dog ikke, at der er fuldstændig frit slag. Med mindre der er tale om en ejerledelse, vil en ledergruppe altid arbejde med reference til en overordnet ledelse enten i form af en bestyrelse, en direktion eller anden form for organisatorisk overordnet ledelse. Et ledelsesgrundlag kan ikke være i strid med den overordnede ledelses ønsker. Det vil på et tidspunkt give problemer.

Selvom det som udgangspunkt bør være et fælles produkt, vil ham eller hende, der sidder for bordenden have en lidt større vægt. Man kan således ikke forestille sig en majoritet af lederne i ledergruppen "stemme" et ledelsesgrundlag igennem, som chefen for bordenden ikke er enig i. Omvendt vil det også være problematisk, hvis chefen for bordenden trykker et ledelsesgrundlag igennem på trods af modstand fra de øvrige ledere i ledergruppen. En leder er jo kun leder, hvis der er nogen, der vil følge ham.

Er der en enkelt leder, der ikke kan eller vil følge ledelsesgrundlaget, kan konsekvensen være, at den leder må gå, hvad enten det er frivilligt eller man bliver tvunget til at gå.

Hvad indeholder ledelsesgrundlaget?

Et ledelsesgrundlag siger typisk noget om de rammer ledergruppen opererer i, hvad der er det helt overordnede formål med ledergruppens virke, og hvilke opgaver, ledergruppen er sat i verden for at løse. Derudover kan ledelsesgrundlaget suppleres med en række andre elementer, som f.eks. en vision for ledergruppens virke, de ledelsesmæssige værdier og fokusområder for ledelsen de næste 1-2 år.



Ledergruppens vision

En virksomhed bør have en vision, der rækker ud i fremtiden. Indenfor rammerne af virksomhedens vision kan ledergruppen formulere en selvstændig vision for ledergruppens virke.

Skal en ledergruppe overhovedet have sin egen vision – kan den ikke nøjes med virksomhedens? Jo der står ingen steder, at en ledergruppe skal have sin egen vision, men det kan give rigtig god mening. For det første skaber det energi at formulere, hvad man gerne vil arbejde hen imod. Selve processen er som regel med til at skabe fælles fodslag og til at sætte lidt pres på ledergruppen for at løfte sig fra det meget operationelle og driftsorienterede til et mere strategisk niveau.

Hvis en ledergruppe ikke bare skal være virksomhedens fremmeste administratorer, kan en vision for hvad det er, man vil opnå som ledergruppe, give et stort løft til gavn for hele virksomheden.

Ledergruppens ledelsesværdier

Ledelsesværdierne er en beskrivelse af de holdninger, der ligger til grund for ledelsesudøvelsen. En ledergruppe der leder ud fra de samme grundholdninger står meget stærkere som gruppe og vil også kunne lede mere entydigt og konsistent ud af gruppen. Derfor er det en god idé at få talt sig ind på fælles ledelsesværdier. Det er vigtigt at det ikke blot bliver en række floskler, som man let kan forfalde til, når man arbejder med værdier. Det er vigtigt, at man får talt sig ind bag værdierne og får givet dem kød og blod. At man får beskrevet, hvordan værdierne rent praktisk udleveres i dagligdagen.

Det kan hænde, at man faktisk ikke kan blive enige om, hvad der er de væsentligste værdier. Der kan være udtryk for nogle helt grundlæggende forskellige holdninger og prioriteringer blandt medlemmerne af ledergruppen. På den måde kan det blive en lakmus prøve på, om man reelt set skal fortsætte samarbejdet eller om vejene må skilles for en eller flere medlemmer i ledergruppen.

Ledergruppens fokusområder

Hvis man virkelig vil opnå store resultater, skal man ikke sprede sin indsats ud til alle sider - så skal man fokusere. Det samme gælder for ledergruppens indsats. Jeg kan derfor anbefale, at ledergrupper som en del af ledelsesgrundlaget vælger 3-5 områder ud, som skal have ledergruppens særlige fokus de næste 1-2 år. Et fokusområde bør jævnlige være på ledergruppens agenda ellers giver det ikke meget mening at udpege det som fokusområde.



Er ledelsesgrundlaget et internt dokument?

Ledelsesgrundlaget er som udgangspunkt ledelsens eget dokument. Selvom ledelsesgrundlaget er skrevet til og for ledergruppen, skulle det gerne have en sådan karakter, at det kan tåle at se dagens lys. Ledergruppen skulle gerne kunne stå ved deres eget grundlag. Det er samtidig et vigtigt signal til medarbejderne om, hvad de kan forvente af deres ledere. Der er således meget der taler for at offentliggøre ledelsesgrundlaget. Når det så er sagt, er det også vigtigt at holde fast i, at ledelsesgrundlaget bare et produkt af det, der er det allervigtigste – nemlig selve processen med at skabe ledelsesgrundlaget.

Artiklen er et uddrag fra et af kapitlerne i bogen: Ledergruppen i udvikling af Susanne Teglkamp. Du kan bestille bogen hos forfatteren selv her:

<https://response.questback.com/teglkampco/ledergruppenybybog/>

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

Ledergruppens mission og vision - Hvorfor er I sat I verden og hvad vil I?

Tag en dag ud af kalenderen og stil skarpt på jeres mission og vision. Teglkamp & Co. guider jer igennem dagen.

Læs mere her:

http://www.tegkamp.dk/Ledergruppens_mission_og_vision.pdf



Eller kontakt Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail: ste@tegkamp.dk