

Ledergruppens musketer ed!

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



En enkelt leder med de rette kompetencer kan skabe store resultater. En ledergruppe med de rette kompetencer og som har aflagt en "musketer ed" kan skabe fantastiske resultater. I denne omgang vil jeg fokusere på det, jeg kalder Musketer eden. Det handler om, at man som ledergruppe har besluttet sig for, at man vil skabe fantastiske resultater i virksomheden og at man vil stå sammen om at gøre det.

Når ledergrupper fungerer værst, konkurrerer medlemmerne med hinanden, er illoyale over for hinanden, illoyale overfor de beslutninger, der bliver truffet i ledergruppen, undlader at dele viden med hinanden, hjælper ikke hinanden, plejer særinteresser og laver underhåndsaftaler. Alt i alt et meget ufrugtbart miljø. Heldigvis er det de færreste ledergrupper, der er så ekstremt dårlige. Men mange ledergrupper kunne godt blive meget bedre.



Musketer eden i forbindelse med besparelser

For en del år siden havde jeg min gang i en kommune. Budgetlægningsproceduren er en årligt tilbagevendende begivenhed, hvor en af direktionens vigtigste opgaver i den forbindelse er at skabe så meget økonomisk råderum, at politikerne får mulighed for at igangsætte nogle politiske initiativer. Dette år stod det imidlertid dårligt til. Skatteindtægterne var vigende og de sociale udgifter større end forventet. Udfordringen var ikke bare at skabe et økonomisk råderum, hvor politikerne havde mulighed for at fordele lidt penge. I stedet skulle der iværksættes massive besparelser, hvis økonomien skulle hænge sammen.

Det er min erfaring, at generelle sparerunder er en udfordring, hvor de enkelte direktører kan komme under voldsomt pres både fra de politikere, der sidder som politisk bestyrelse for den enkelte direktørs forvaltningsområde og fra direktørens egne medarbejdere i forvaltningen. Ingen har lyst til at spare på eget område, men er som regel ivrige efter at finde besparelserne på andres områder.

Direktionen i den konkrete kommune besluttede, at denne sparerunde skulle være båret af saglighed og at direktionen ville stå sammen om at fremlægge forslag, som var båret af et helhedssyn og loyalt og sagligt beskrive konsekvenserne ved de enkelte spareforslag. Direktionen besluttede samtidig, at de ville dele det pres, de blev udsat for med hinanden i direktionen og at de ville støtte hinanden hele vejen. Denne "Musketer ed" betød, at det blev en spændende udfordring at samarbejde i direktionen. Det var udviklende for direktionen og gjorde den ret stærk. Det, at man stod sammen, betød også at sagligheden og helhedssynet rent faktisk vandt i forhold til de politiske beslutninger, der blev truffet. Det var også langt nemmere at gennemføre besparelserne, da de var gennemarbejdet og saglige og ikke mindst, at alle kunne se, at direktionen stod fuldstændig sammen om både forslag og den efterfølgende gennemførelse.

Musketer eden i en midlertidig ledelse

For et stykke tid side arbejdede jeg med ledelsen i en privat virksomhed. Det var på mange måder en rigtig god ledergruppe ført an af en meget karismatisk direktør. Direktøren fyldte meget og havde skabt virkelig gode resultater for virksomheden sammen med sin ledergruppe.

Meget uventet sagde direktøren op. Hans sidste gerning var at få placeret en af medlemmerne i ledergruppen som fungerende direktør, indtil der blev fundet en ny direktør. Bestyrelsen besluttede, at man ville tage sig god tid til at finde en ny direktør, hvilket reelt ville give den fungerende direktør ca. et halvt år i stolen.

Nu var ledergruppen skruet sådan sammen, at de alle var meget ambitiøse og gerne ville levere rigtig gode resultater. Dette er en klassisk situation, der kunne have givet anledning til magtkampe i ledergruppen med ønske om at profilere sig i forhold til den ledige direktørstilling. Men ledergruppen var også sammensat af personligheder, som var mere optaget af at levere resultaterne i et samarbejde end at profilere sig på bekostning af de andre.

Det viste sig hurtigt, at gruppen med fravær af den meget karismatiske direktør fik mulighed for at vokse både individuelt og som gruppe og at der var rigeligt med udfordringer til alle. Ledergruppen besluttede hurtigt at samle sig om den nye fungerende direktør og gøre deres til at skabe en fælles succes og bevise over for bestyrelsen, at man skulle udpege den fungerende direktør som direktør for virksomheden. Man talte åbent om det i ledergruppen og formulerede faktisk en form for "Musketer ed" der havde til formål at vise, at de som gruppe kunne levere varen og at arbejde for at den fungerende direktør blev udpeget og ansat som fast direktør. Og det lykkedes – et halvt år efter var bestyrelsen mere end overbevist om, at man havde et godt team og den rigtige direktør i spidsen for teamet.

Har I aflagt musketer eden i jeres ledergruppe?

Hvordan ser det ud i din ledergruppe? Overskygger jeres egne personlige ambitioner det fælles mål? Eller har I aflagt musketer eden og står sammen om at skabe de bedste resultater for virksomheden?

Under alle omstændigheder kan jeg anbefale, at I arbejder med at skabe den følelse af at have et højere mål sammen og være drevet af levere resultaterne sammen. Det er meget sjovere at arbejde i en ledergruppe, som er drevet af en musketer ånd. Det viser sig også, at man leverer langt bedre resultater og at det kommer til at smitte af på de enkelte deltagere i gruppen.



Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser 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

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænketanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger, hvoraf den seneste: 'Der er ingen nemme genveje gennem helvede' udkom i maj 2021. Læs mere på www.tegkamp.dk