

Chefkolleger stoler ikke på hinanden

Det koster på bundlinjen, at under halvdelen af lederne rykker sammen med deres kolleger i chefgruppen, når det brænder på, mener ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp, som står bag analyse af loyalitet og tillid i toppen.

Af [Lene Wessel](#) 18. mar 2015 kl. 08.00

Det kniber med at holde sammen i toppen af de danske virksomheder. Næsten hver femte leder føler slet ikke, at sammenhold er et begreb, der kendetegner hans eller hendes ledergruppe, når de møder store udfordringer. Faktisk er det kun 43 procent af lederne, der ser sig selv som del af en sammentømret ledergruppe under en krise.

Det fremgår af en spørgeskemaundersøgelse, som Teglkamp & Co. står bag, forklarer ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp:

»Man plejer at sige, at den brændende platform får folk til at rykke sammen, men det er vist en myte, vi kan punktere med denne lille undersøgelse,« fastslår hun.

Susanne Teglkamp har analyseret alle svar, og selv om datagrundlaget er spinkelt, idet kun 86 ledere har deltaget, er hun ikke i tvivl om, at den viser virkeligheden:

»Jeg kommer rundt og oplever mange ledergrupper, og kan sagtens genkende billedet. Det mest interessante ved undersøgelsen er, at den indikerer, hvad man skal kigge på, hvis det knirker i ledergruppe,« forklarer hun.

Signalement af den sammentømrede ledergrupper:

- er loyale over for ledergruppens beslutninger (89 pct.)
- vil hinanden det godt i ledergruppen (84 pct.)
- prioriterer ledermøderne (76 pct.)
- kan lide de andre i ledergruppen (70 pct.)
- ser de andre i ledergruppen som kolleger og ikke som konkurrenter (70 pct.).

Signalement af den splittede ledergrupper:

- prioriterer eget ansvarsområde over helheden (50 pct.)
- medarbejderne ofte er i tvivl om, hvad ledergruppen har besluttet (48 pct.)

- kommunikerer ikke med én stemme (46 pct.)
- bidrager ikke lige meget til ledergruppe arbejdet over tid (44 pct.)
- kender ikke hinanden personligt (43 pct.).

Kilde: Teglkamp & Co.

Undersøgelsen giver nemlig en tydelig karakteristik af henholdsvis de ledergrupper, der står sammen, og dem, der ikke gør.

Langt over halvdelen af lederne i de sammentømrede ledergrupper svarer således ja til spørgsmål, der går på 'tillid, respekt og loyalitet', men det gælder for langt under halvdelen af lederne fra den anden gruppe.

Blandt ledere i en sammentømret ledergruppe tilkendegiver 9 ud af 10 (89 procent), at de 'er loyale over for ledergruppens beslutninger'. Det gør kun 42 procent af dem, der ikke føler sig som del af en velfungerende ledergrupper.

På baggrund af undersøgelsens resultat, mener Susanne Teglkamp, at man kan forudse, om en ledergruppe vil trække på samme hammel, når det brænder på:

»Det er temmelig klart, hvad man skal fokusere på, hvis man gerne vil have en velfungerende og robust ledergruppe, der står sammen om at løse de store udfordringer, der dukker op. På det personlige plan handler det om at arbejde med nogle grundlæggende værdier, som er helt afgørende for et godt og tillidsfuldt samarbejde, nemlig loyalitet, tillid og respekt over for hinanden,« forklarer hun.

Ansvar ligger – som altid – hos den øverste chef, som skal skabe rum for, at cheferne lærer hinanden at kende og dermed får en tæthed og respekt, der gør, at de føler sig trygge ved hinanden. Det kan skabes på mange forskellige måde, og kræver ikke nødvendigvis eksklusive teambuildingseminarer:

»Måske skal man bare spise frokost sammen for at lære hinanden at kende på en anden måde og måske bryde dagsordenen til et møde nu og da for at tale sammen om sine ledelsesudfordringer, så det hele ikke går op i drift. Det behøver ikke at være fancy seminarer,« forslår Susanne Teglkamp.

Ifølge undersøgelse angiver kun 8 procent af lederne i de dårligt fungerende grupper, at 'vi har en klar idé om, hvad vi vil med ledergruppen'. Det har 38 procent af de velfungerende.

Når det gælder det rent ledelsesfaglige, er det derfor vigtigt at have en vision for ledergruppens arbejde og et gennemarbejdet ledelsesgrundlag. På den måde kan man forholde sig til, hvordan man vil arbejde og samarbejde i ledergruppen, hvilke resultater man vil arbejde for, og hvordan man vil bedrive ledelse, forklarer Susanne Teglkamp.

Det giver endog meget god mening at kigge sin ledergruppe grundigt efter i sømmene, for når medlemmerne kører sololøb, smitter det af på hele organisationen.

»For det første træffer ledergruppen sandsynligvis de forkerte beslutninger, og hvis de ikke gør, bliver beslutningerne måske ført ud i livet på hver sin måde, hvilket igen fører til, at de ikke hænger sammen på tværs af organisationen. I sidste ende fører det til en dårligere bundlinje,« fastslår Susanne Teglkamp.