

## Undersøgelse omkring ledergruppens arbejde

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. har netop afsluttet en internetbaseret undersøgelse af ledergruppernes arbejde.

I alt 267 ledere har deltaget i undersøgelsen. Besvarelsene er fordelt således:

- 169 mænd og 98 kvinder.
- 209 privatansatte, 52 offentligt ansatte og 6 andre

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 200 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

### Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

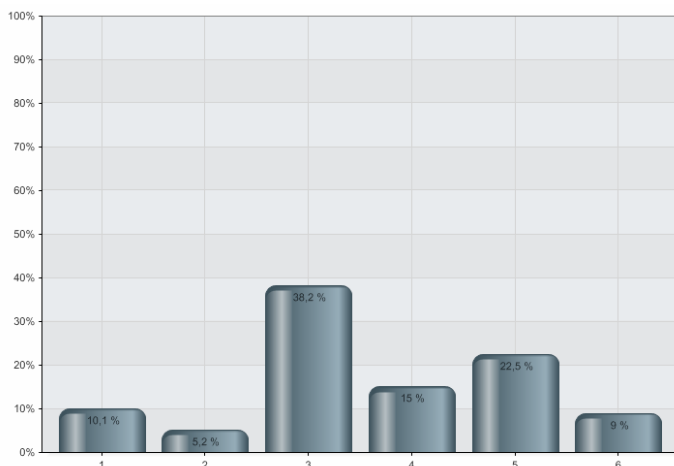
- Mere end hver 5. ledergruppes møder er ofte meget ustrukturerede. Relativt mange ledermøder – hver 5. - foregår ustruktureret. Og hver 10. ledergruppes møder opfattes som direkte kaotiske.
- Offentlige ledere er mere disciplinerede i forhold til ledermøderne Undersøgelsen viser en markant forskel på mødeafviklingen i den offentlige og i den private sektor. Tilsyneladende afvikles ledermøderne langt mere struktureret i det offentlige end ledermøderne i de private virksomheder. Lederne er også mere disciplinerede. Således møder man oftest til tiden på 3 ud af 4 ledermøder i den offentlige sektor mod kun 2 ud af 3 lederne i den private sektor. Undersøgelsen viser også, at de offentlige ledere har markant større fokus på at arbejde med at udvikle og optimere arbejdet i ledgruppen.
- Slap disciplin i mere end hver 5. ledergruppe. Det er udtryk for en slap disciplin på ledermøderne, når deltagerne i mere end hver 5. ledergruppe oftest møder dårligt forberedte på ledermøderne. I ca. hver 6. ledergruppe kommer deltagerne ofte for sent eller går før mødet er slut. Og i hver 10. ledergruppe er der deltagere, der sidder og arbejder med andre ting under ledermøderne.
- Lederne synes, at de bør arbejde mere med udvikling end de gør. Det bliver meget tydeligt, at der er nogle emner, som man i de fleste ledergrupper ikke får taget på dagsordenen i det omfang, som deltagerne i undersøgelsen gerne ville. Det drejer sig i særligt grad om følgende emner:
  1. Fastlægge mål og følge op (67% af lederne mener man burde – 31% af ledergrupperne gør det rent faktisk)
  2. Udvikle nye strategier (65% af lederne mener man burde – 25% af ledergrupperne gør det rent faktisk)
  3. Udvikle virksomheden (65% af lederne mener man burde – 23% af ledergrupperne gør det rent faktisk)

- Kvindelige ledere mere kritiske over for anvendelse af kompetencerne i ledergruppen  
Samlet set peger hver 3. leder på, at man er dårlige til at bruge hinandens kompetencer i ledergruppen. Dette dækker imidlertid over en stor kønsmæssig forskel. Således er der hele 46% af de kvindelige ledere mod kun 28% af de mandlige ledere, der mener, at man er dårlige til at bruge hinandens kompetencer i ledergruppen.
- Halvdelen arbejder ikke med at udvikle ledergruppen. Halvdelen af deltagerne i undersøgelsen arbejder på forskellige måder med at udvikle ledergruppen. Til gengæld oplyser lige knapt halvdelen af lederne i undersøgelsen, at man ikke arbejder med at udvikle ledergruppen.
- Det kan på alle måder svare sig at udvikle ledergruppen. Undersøgelsen har vist, at der er markant stor forskel på de ledergrupper, der sørger for at udvikle sig som gruppe og de, der ikke gør. Eksempelvis er de ledergrupper, der ikke arbejder med egen udvikling, karakteriseret ved:
  - At holde dobbelt så ofte ustrukturerede møder
  - At møde 3 gange så ofte uforberedt op til ledermøderne
  - At have 3 gange så ofte mistillid til hinanden
  - At lederne 3 gange så ofte oplever møderne som uinspirerende
  - At lederne dobbelt så ofte er dårlige til at lytte og give plads til hinanden

## Uddrag af resultater fra undersøgelsen

### **De fleste ledergrupper holder regelmæssige møder**

At mødes i ledergruppen er en fast bestanddel af de fleste lederes arbejde. De fleste ledergrupper holder da også regelmæssige møder. Det almindeligste er at holde møde 1 gang om ugen, hvilket 38% af deltagerne i undersøgelsen gør.



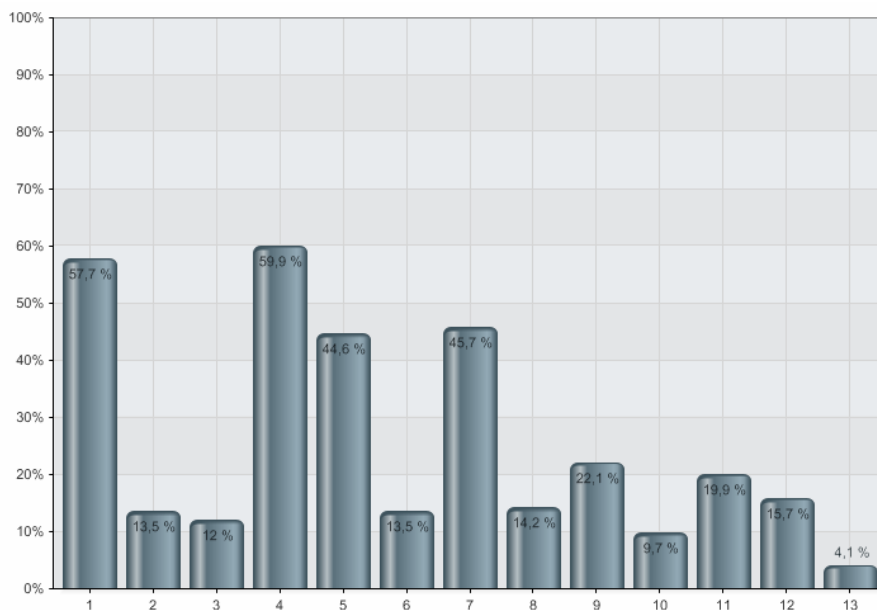
| Hvor ofte mødes I i ledergruppen? |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1                                 | Vi har ingen faste møder |
| 2                                 | 2 gange om ugen          |
| 3                                 | 1 gang om ugen           |
| 4                                 | Hver 14. dag             |
| 5                                 | 1 gang om måneden        |
| 6                                 | Sjældnere                |

Et relativt stort antal ledergrupper - omkring hver 3. - holder kun ledergruppemøder en gang om måneden eller sjældnere. Vi har været inde og undersøge, hvilken effekt færre møder har på ledergruppen og dens arbejde. Tilsyneladende har møder en gang om måneden eller sjældnere en mere formel karakter. Således arbejdes der i højere grad med dagsorden og deltagerne er mere tilbøjelige til at møde til tiden.

Til gengæld har det betydning for samarbejdet, at man ikke mødes så ofte. Således er der en tendens til, at man er dårligere til at samarbejde og dårligere til at bruge hinandens kompetencer, når man ikke mødes så tit. Det kan bl.a. hænge sammen med, at man heller ikke i så høj grad bruger tid på at udvikle ledergruppen i de grupper, hvor man ikke ses så tit.

## Traditionelle ledermøder

De fleste ledermøder køres ret traditionelt. Chefen sidder for bordenden og leder møderne, der arbejdes med dagsorden, beslutningsreferat og møderne har et fast sluttidspunkt. Kun ganske få ledergrupper eksperimenterer med ledelsesformen. Således er det kun hver 7. af undersøgelsens deltagere, hvor ledelsen går på skift i ledergruppen.



## Hvordan er rammerne for mødet?

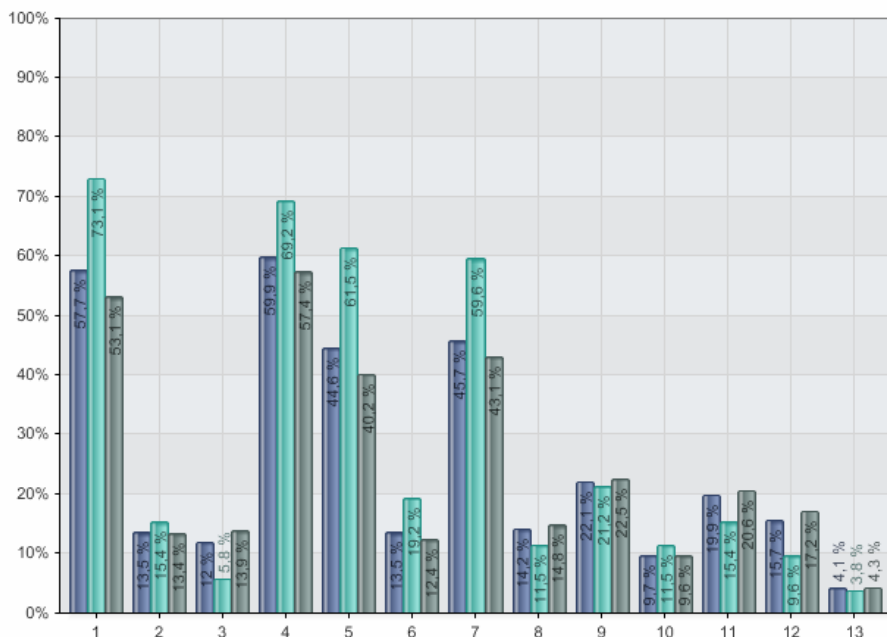
|    |   |
|----|---|
| 1  | Chefen leder møderne                              |
| 2  | Mødeledelsen går på skift                         |
| 3  | Møderne bliver ikke ledet                         |
| 4  | Vi arbejder med dagsorden                         |
| 5  | Vi har altid en fastsat tidsramme for vores møder |
| 6  | Vi holder meget styrede og strukturerede møder    |
| 7  | Vi laver beslutningsreferat                       |
| 8  | Vi har ingen dagsorden for vores møder            |
| 9  | Vores møder er ofte meget ustrukturerede          |
| 10 | Vores møder er ofte kaotiske                      |
| 11 | Vi laver ikke beslutningsreferater                |
| 12 | Vi har ingen fast bagkant for vores møder         |
| 13 | Andet?  |

## Mere end hver 5. ledergruppes møder er ofte meget ustrukturerede

Relativt mange ledermøder – hver 5. - foregår ustruktureret. Og hver 10. ledergruppes møder opfattes som direkte kaotiske. Det kan i særlige tilfælde være relevant at slippe den meget strukturerede mødeform, men oftest har de almindelige ledermøder bedst af at være strukturerede. Mangel på struktur vil ofte medføre meget spildtid og risiko for at man bruger kræfterne på mere uvæsentlige ting.

## Ledermøder i det offentlige afvikles mere struktureret

Undersøgelsen viser en markant forskel på mødeafviklingen i den offentlige og i den private sektor. Tilsyneladende afvikles ledermøderne langt mere struktureret i det offentlige end ledermøderne i de private virksomheder. I det offentlige er det i højere grad chefen, der styrer ledermøderne, der arbejdes langt oftere med dagsorden, fastsatte tidsrammer og beslutningsreferat.

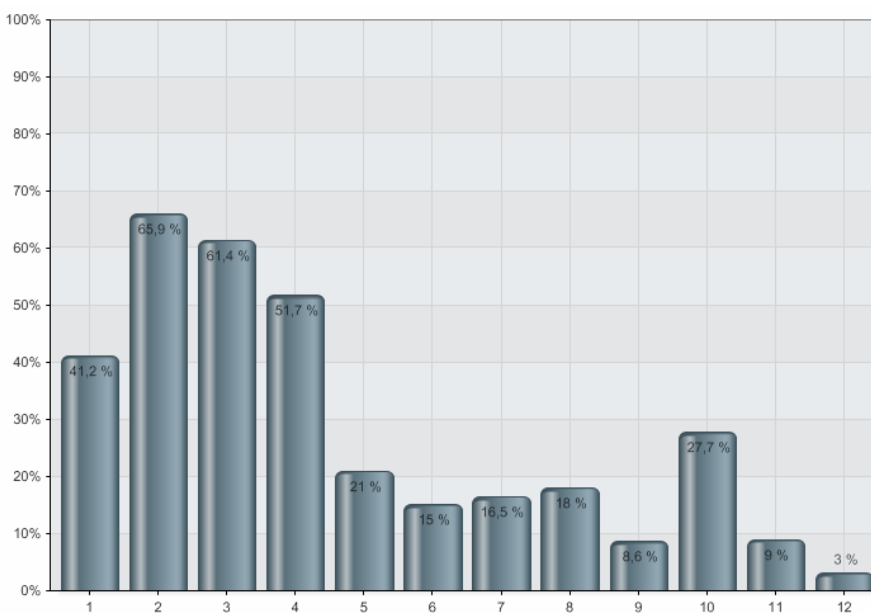


## Hvordan er rammerne for mødet?

- 1 Chefen leder møderne
- 2 Mødeledelsen går på skift
- 3 Møderne bliver ikke ledet
- 4 Vi arbejder med dagsorden
- 5 Vi har altid en fastsat tidsramme for vores møder
- 6 Vi holder meget styrede og strukturerede møder
- 7 Vi laver beslutningsreferat
- 8 Vi har ingen dagsorden for vores møder
- 9 Vores møder er ofte meget ustrukturerede
- 10 Vores møder er ofte kaotiske
- 11 Vi laver ikke beslutningsreferater
- 12 Vi har ingen fast bagkant for vores møder
- 13 Andet?

## Disciplinen på ledermøderne

For 2/3 af deltagerne i undersøgelsen kører ledergruppen rimeligt disciplineret. Det vil sige, at man oftest møder til aftalt tid og at de fleste medlemmer oftest er deltagende og nærværende under ledermøderne. Ca. halvdelen har den erfaring at møderne oftest bliver gennemført som planlagt. Det efterlader imidlertid en ret stor gruppe af ledere, der har dårlige erfaringer med afviklingen af ledermøderne.



## Hvor disciplinerede er vi til ledermøderne?

- 1 De fleste møder oftest velforbredte
- 2 De fleste møder oftest til tiden
- 3 De fleste er oftest nærværende og deltagende på møderne
- 4 Møderne bliver oftest gennemført som planlagt
- 5 De fleste møder sjældent velforbredte
- 6 De fleste møder ofte for sent
- 7 Der er ofte nogen, der går midt under mødet
- 8 Møderne bliver ofte rykket
- 9 Møderne bliver ofte aflyst
- 10 Mobiltelefonerne er ofte tændt under mødet
- 11 Der bliver ofte siddet og arbejdet med andre ting under mødet
- 12 Andet?

### Slap disciplin i mere end hver 5. ledergruppe

Det er udtryk for en slap disciplin på ledermøderne, når deltagerne i mere end hver 5. ledergruppe oftest møder dårligt forberedte på ledermøderne. I ca. hver 6. ledergruppe kommer deltagerne ofte for sent eller går før mødet er slut. Og i hver 10. ledergruppe er der deltagere, der sidder og arbejder med andre ting under ledermøderne. Når deltagerne prioriterer deres indsats sådan på ledermøderne, kan det være et udtryk for, at man beskæftiger sig med de forkerte ting på møderne, at det er de forkerte mennesker, der sidder med i ledergruppen eller også at det er den forkerte chef, der sidder for bordenden og leder møderne.

### Mobiltelefonerne er med til mødet

Mobiltelefonerne er et uundværligt redskab for de fleste mennesker i dag. Det gælder også, den gruppe af mennesker, der er ledere. Mobiltelefonerne er så uundværlige, at man på mere end hver 4. ledergruppemøde har mobiltelefonerne tændte under møderne. Det er en uvane og et forstyrrende element under møderne. Mobiltelefoner bør kun undtagelsesvis være tændt under et ledermøde. Stil telefonen om og få andre til at hente dig, hvis du venter en vigtig samtale, der ikke kan tåle at vente til ledermødet er overstået.

### Offentlige ledere er mere disciplinerede i forhold til ledermøderne

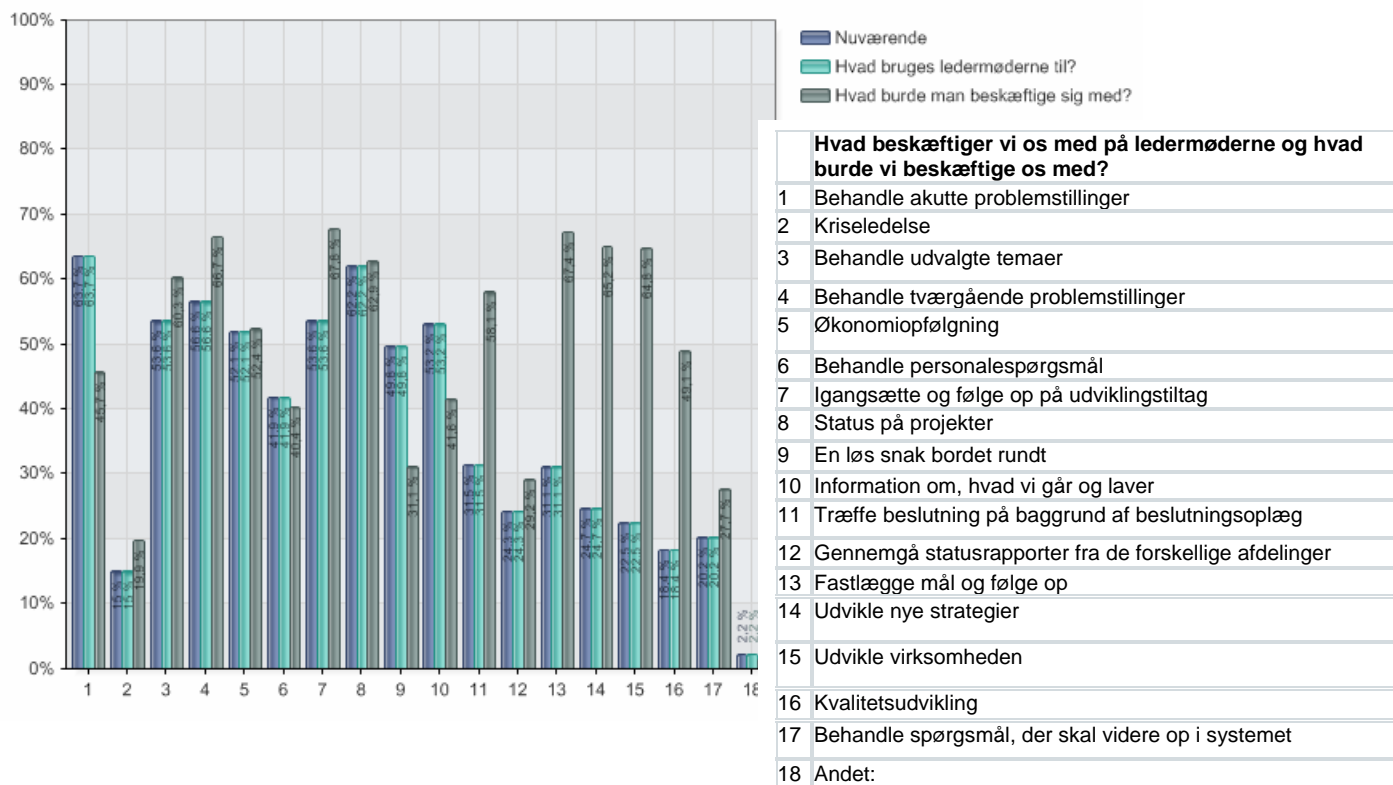
Undersøgelsen viser en markant forskel på mødedisciplinen i ledergrupperne i den offentlige og i den private sektor. På 3 ud af 4 ledermøder i det offentlige møder man oftest til tiden mod kun 2 ud af 3 ledere i den private sektor.

Ligeledes er der også større chance for, at ledermødet bliver gennemført som planlagt, hvis man er leder i den offentlige sektor (62% af ledermøderne) end hvis man er leder i den private sektor (49% af ledermøderne).

### **Ledermøderne bliver mest brugt på drift**

De fleste ledermøder bliver typisk brugt til at håndtere den daglige drift og spørgsmål i forbindelse hermed. Således er top 3 på listen over de emner, der typisk behandles på ledergruppen følgende:

1. Akutte problemstillinger (63,7% af ledergrupperne)
2. Status på projekter (62,2% af ledergrupperne)
3. Behandle tværgående problemstillinger (56,6% af ledergrupperne)



## Lederne synes, at de bør arbejde mere med udvikling, end de gør i dag

Det bliver meget tydeligt, at der er nogle emner, som man i de fleste ledergruppe ikke får taget på dagsordenen i det omfang, som deltagerne i undersøgelsen gerne ville. Det drejer sig i særligt grad om følgende emner:

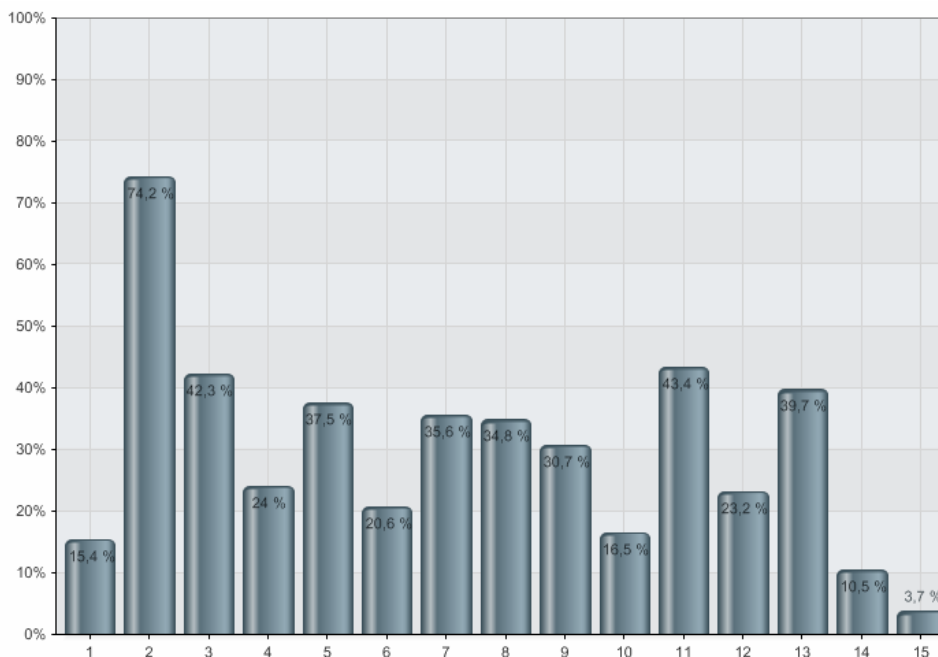
4. Fastlægge mål og følge op (67% af lederne mener, man burde – 31% af ledergrupperne gør det rent faktisk)
5. Udvikle nye strategier (65% af lederne mener man burde – 25% af ledergrupperne gør det rent faktisk)
6. Udvikle virksomheden (65% af lederne mener, man burde – 23% af ledergrupperne gør det rent faktisk)
7. Kvalitetsudvikle virksomheden (49% af lederne mener, man burde – 18% af ledergrupperne gør det rent faktisk)

Det er også meget tydeligt, at lederne synes, at der bør strammes op. Der bør således være mindre kriseledelse og mindre af den løse snak bordet rundt, end det man oplever på ledermøderne i dag. Derudover peger lederne også på, at de ønsker, at man træffer beslutninger på et mere kvalificeret grundlag, end man rent faktisk gør i dag.

Tilsyneladende tager fokus på daglig drift det meste af tiden og gør det svært for ledergruppen at få afsat tid til udvikling af virksomheden. Det kan godt blive fatalt for virksomheden i det lange løb. Det kan godt være, at man er en verdensmester i drift, men hvis man glemmer udviklingen, kan man ende med at drive virksomheden i den forkerte retning.

## Lederne er ikke voldsomt tilfredse med deres ledergruppe

De fleste karakteriserer medlemmerne i deres ledergruppen som meget forskellige. Omkring 4 ud af 10 beskriver deres ledergruppe positivt, f.eks. at man er gode til at samarbejde, at man har stor tillid til hinanden, at man er gode til at bruge hinandens kompetencer, at man lytter og giver plads til hinanden. Men desværre er der næsten lige så mange, som primært har dårligt at sige om ledergruppen, f.eks. at man er dårlige til at samarbejde, at man har mistillid til hinanden, at man er dårlige til at bruge hinandens kompetencer.



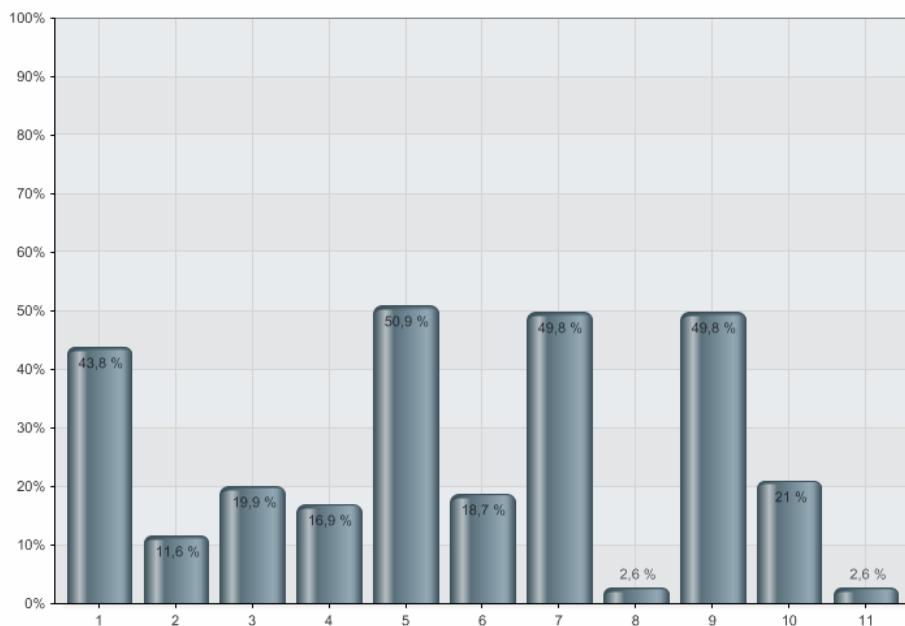
| Hvorledes vil du karakterisere ledergruppen? |  |
|--|--|
| 1  | Vi er en meget homogen gruppe  |
| 2  | Vi er meget forskellige  |
| 3  | Vi er gode til at samarbejde   |
| 4  | Vi er dårlige til at samarbejde  |
| 5  | Vi har stor tillid til hinanden  |
| 6  | Vi har mistillid til hinanden  |
| 7  | Vi er gode til at bruge hinandens kompetencer                                |
| 8  | Vi er dårlige til at bruge hinandens kompetencer                             |
| 9  | Vi inspirerer hinanden   |
| 10   | Uinspirerende  |
| 11   | Vi lytter og giver plads til hinanden  |
| 12   | vi er dårlige til at lytte og give plads til hinanden                        |
| 13   | Vi kan være uenige og diskutere højtlydt, men altid med respekt for hinanden |
| 14   | Vi har ikke respekt for hinanden   |
| 15   | Andet:   |

## Kvindelige ledere mere kritiske over for anvendelse af kompetencerne i ledergruppen

Samlet set peger hver 3. leder på, at man er dårlige til at bruge hinandens kompetencer i ledergruppen. Dette dækker imidlertid over en stor kønsmæssig forskel. Således er der hele 46% af de kvindelige ledere mod kun 28% af de mandlige ledere, der mener, at man er dårlige til at bruge hinandens kompetencer i ledergruppen.

## Hver 5. leder oplever ikke sine kompetencer brugt i ledergruppen

Omkring halvdelen af deltagerne i undersøgelsen synes selv, at de bidrager meget til ledergruppen på forskellig vis. Tilsvarende er der stor andel af lederne, der på en lang række områder med fordel kan arbejde med at udvikle sin rolle i ledergruppen både til gavn for sig selv og selvfølgelig også til gavn for ledergruppens arbejde.

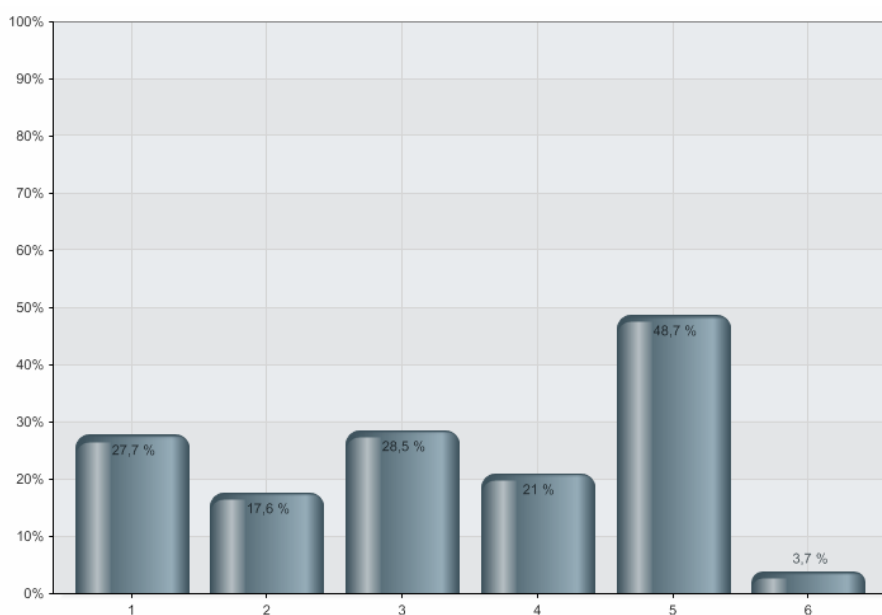


| Hvordan vil du karakterisere din rolle i ledergruppen? |   |
|--|---|
| 1  | Jeg har stor indflydelse                              |
| 2  | Jeg har svært ved at blive hørt                       |
| 3  | Jeg fylder meget i ledergruppen                       |
| 4  | Jeg føler mig ikke rigtigt som en del af ledergruppen |
| 5  | Jeg er meget aktiv i ledergruppen                     |
| 6  | Jeg kunne godt være mere aktiv i ledergruppen         |
| 7  | Jeg bidrager meget til ledergruppens arbejde          |
| 8  | Jeg bidrager sjældent til ledergruppens arbejde       |
| 9  | Min kompetencer bliver brugt i ledergruppen           |
| 10   | Mine kompetencer kommer sjældent i spil               |
| 11   | Andet:  |

Hver 5. leder oplever, at deres kompetencer ikke bliver brugt i ledergruppen. Det er trist og giver ofte anledning til stor frustration. Når kompetencerne ikke kommer i spil, kan det handle om, at man ikke kender hinandens kompetencer godt nok i ledergruppen, det kan handle om dårlig ledelse af ledergruppen og så kan det selvfølgelig også handle om, at det er de forkerte mennesker, der sidder i ledergruppen.

### Halvdelen arbejder ikke med at udvikle ledergruppen

En ledergruppe bliver sjældent velfungerende og effektiv af sig selv. Det kræver ofte, at man arbejder med at udvikle ledergruppen, de ledelsesmæssige kompetencer, måden at være sammen på, måden at samarbejde på og i det hele taget at jævnlige at forholde sig til, om man kan optimere arbejdet i gruppen.



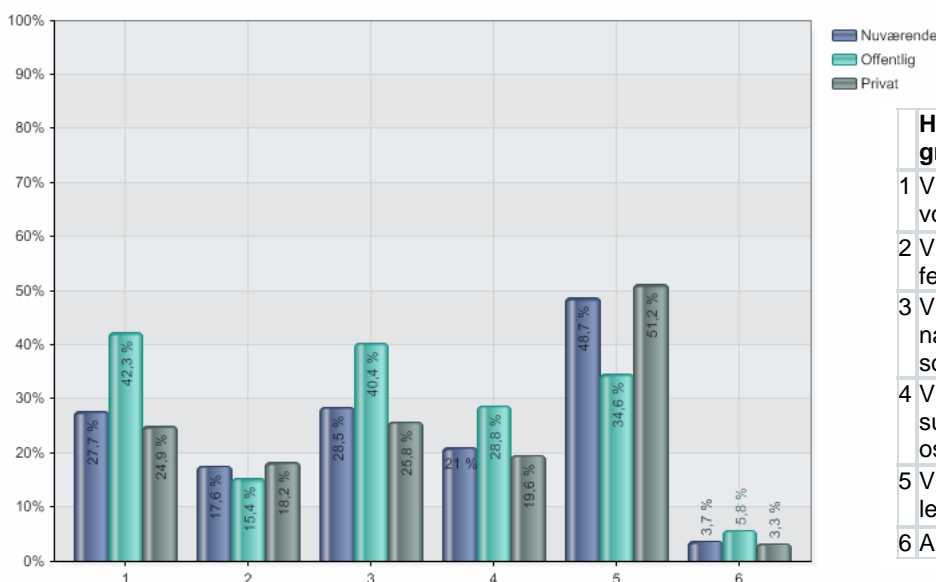
| Hvordan udvikler I ledergruppen? |  |
|----------------------------------|--|
| 1                                | Vi evaluerer en gang imellem vores arbejde                                 |
| 2                                | Vi giver systematisk hinanden feedback                                     |
| 3                                | Vi tager af og til af sted på seminarer og arbejder med os selv som gruppe |
| 4                                | Vi har af og til en ekstern konsulent til at bistå med at udvikle os       |
| 5                                | Vi arbejder ikke med at udvikle ledergruppen                               |
| 6                                | Andet:   |



Halvdelen af deltagerne i undersøgelsen arbejder på forskellige måder med at udvikle ledergruppen. Til gengæld oplyser lige knapt halvdelen af lederne i undersøgelsen, at man ikke arbejder med at udvikle ledergruppen. I disse ledergrupper må der være potentiale for at optimere arbejdet. Man kan forholdsvis nemt komme i gang med en udvikling af ledergruppen uden de store omkostninger. Alene det at indlægge en systematisk egen evaluering af ledergruppens arbejde f.eks. en gang i kvartalet vil kunne give meget store fremskridt.

## Offentlige ledere har større fokus på udvikling af ledergruppen

Undersøgelsen viser, at de offentlige ledere har markant større fokus på at arbejde med at udvikle og optimere arbejdet i ledergruppen. Således arbejdes med at evaluere ledermøderne i 42% af de offentlige ledergrupper mod kun 25% af de private ledergrupper. Ligeledes sætter 40% af de offentlige ledergrupper tid af til at arbejde med sig selv som gruppe mod kun 26% af de private ledergrupper.



### Hvordan udvikler I ledergruppen?

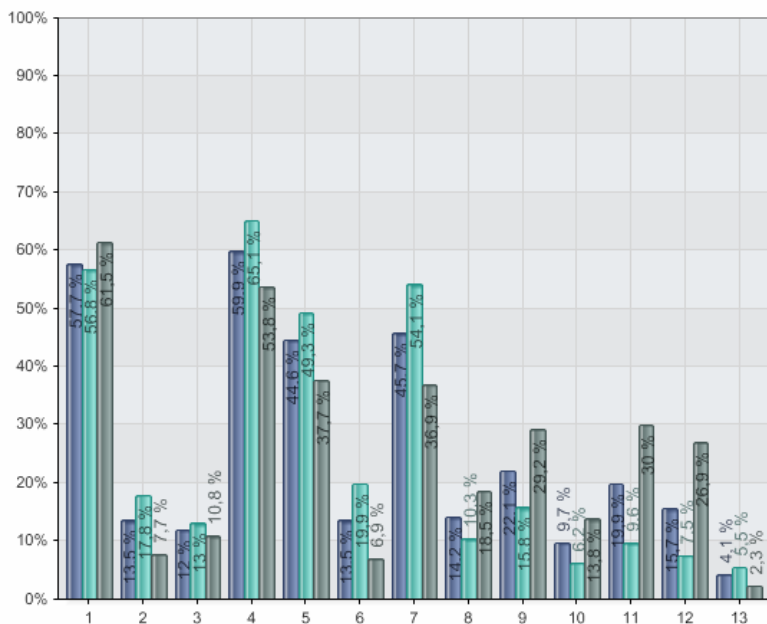
- 1 Vi evaluerer en gang imellem vores arbejde
- 2 Vi giver systematisk hinanden feedback
- 3 Vi tager af og til af sted på seminarer og arbejder med os selv som gruppe
- 4 Vi har af og til en ekstern konsulent til at bistå med at udvikle os
- 5 Vi arbejder ikke med at udvikle ledergruppen
- 6 Andet:

## **Det kan svare sig at arbejde med udviklingen af ledergruppen**

146 ledere fra undersøgelsen kommer fra ledergrupper, hvor man arbejder med at udvikle ledergruppen. 130 ledere kommer fra en ledergruppe, hvor man ikke arbejder med at udvikle ledergruppen. Når man sammenholder resultaterne fra de to grupper, bliver det meget tydeligt, at det på alle måder kan svare sig at bruge nogle ressourcer på at udvikle ledergruppen.

## Ledergrupper der ikke udvikles har dobbelt så ofte ustrukturerede møder

Hvor der ikke arbejdes med udvikling af ledergruppen, bliver møderne tydeligt mere ustrukturerede og kaotiske.

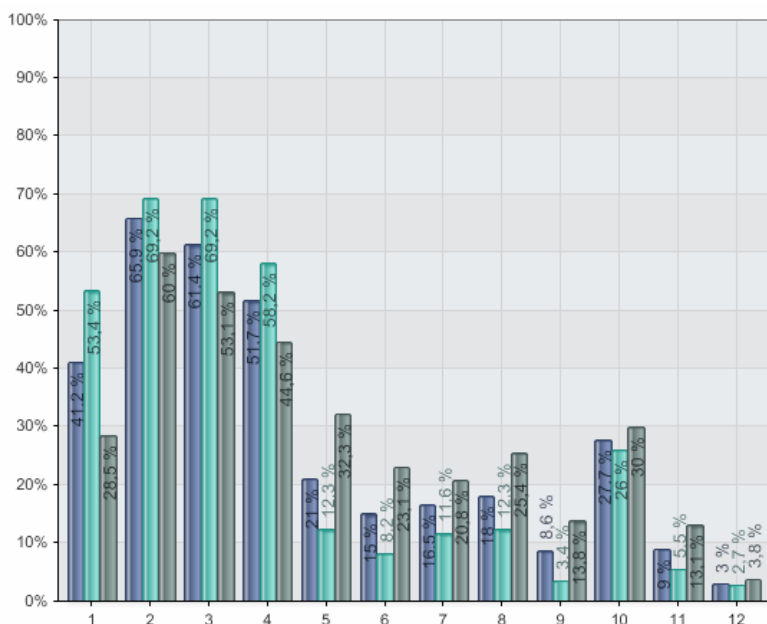


## Hvordan er rammerne for mødet?

- 1 Chefen leder møderne
- 2 Mødeledelsen går på skift
- 3 Møderne bliver ikke ledet
- 4 Vi arbejder med dagsorden
- 5 Vi har altid en fastsat tidsramme for vores møder
- 6 Vi holder meget styrede og strukturerede møder
- 7 Vi laver beslutningsreferat
- 8 Vi har ingen dagsorden for vores møder
- 9 Vores møder er ofte meget ustrukturerede
- 10 Vores møder er ofte kaotiske
- 11 Vi laver ikke beslutningsreferater
- 12 Vi har ingen fast bagkant for vores møder
- 13 Andet?

## Ledergrupper der ikke udvikles er tydeligt mere udisciplinerede

Man møder uforberedt op til ledermøderne næsten 3 gange så ofte i de ledergrupper, hvor man ikke arbejder med udviklingen af ledergruppen i forhold til de ledergrupper, hvor man arbejder med at udvikle gruppen. Tilsvarende er der også flere ledergrupper, hvor man møder for sent, går under møderne, rykker møderne eller helt aflyser møderne.

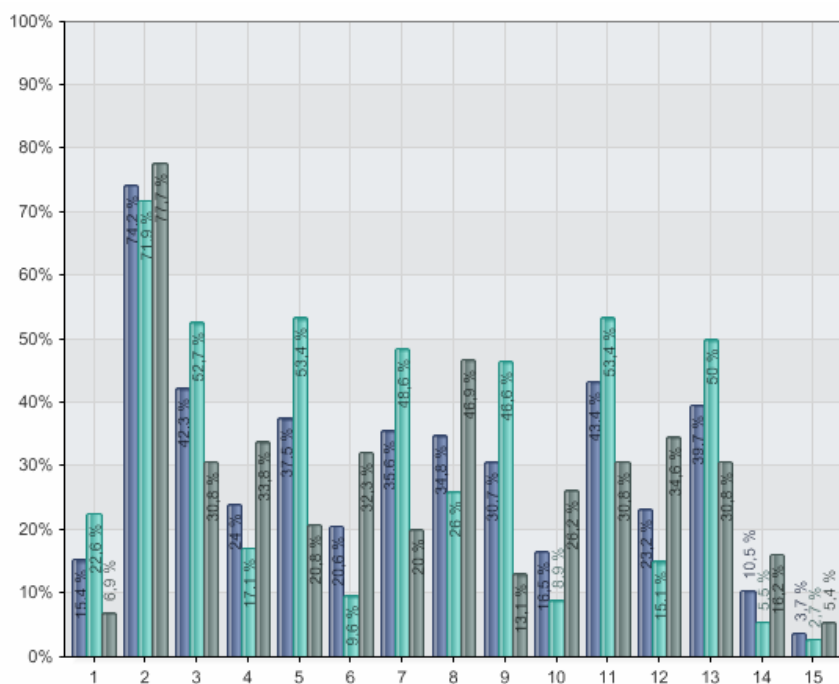


## Hvor disciplinerede er vi til ledermøderne?

- 1 De fleste møder oftest velforberedte
- 2 De fleste møder oftest til tiden
- 3 De fleste er oftest nærværende og deltagende på møderne
- 4 Møderne bliver oftest gennemført som planlagt
- 5 De fleste møder sjældent velforberedte
- 6 De fleste møder ofte for sent
- 7 Der er ofte nogen, der går midt under mødet
- 8 Møderne bliver ofte rykket
- 9 Møderne bliver ofte aflyst
- 10 Mobiltelefonerne er ofte tændt under mødet
- 11 Der bliver ofte siddet og arbejdet med andre ting under mødet
- 12 Andet?

## Arbejdet med at udvikle ledergruppen giver øget tillid til hinanden

Ledere, hvor man har arbejdet med udviklingen af ledergruppen, har markant større tillid til hinanden. De er også langt bedre til at bruge hinandens kompetencer og til at inspirere hinanden. De er langt bedre til at lytte til hinanden og har respekt for hinanden. I det hele taget er man bedre til at samarbejde. Det er nærliggende at antage, at man også laver bedre resultater i sådan en ledergruppe end i de ledergrupper, hvor man ikke arbejder med udviklingen af gruppen?



### Hvorledes vil du karakterisere ledergruppen?

- 1 Vi er en meget homogen gruppe
- 2 Vi er meget forskellige
- 3 Vi er gode til at samarbejde
- 4 Vi er dårlige til at samarbejde
- 5 Vi har stor tillid til hinanden
- 6 Vi har mistillid til hinanden
- 7 Vi er gode til at bruge hinandens kompetencer
- 8 Vi er dårlige til at bruge hinandens kompetencer
- 9 Vi inspirerer hinanden
- 10 Uinspirerende
- 11 Vi lytter og giver plads til hinanden
- 12 Vi er dårlige til at lytte og give plads til hinanden
- 13 Vi kan være uenige og diskutere højtlydt, men altid med respekt for hinanden
- 14 Vi har ikke respekt for hinanden
- 15 Andet:

## Forskellige citater fra undersøgelsen

Deltagerne i undersøgelsen har undervejs givet forskellige uddybende kommentarer. Lederne ved godt, hvad der skal til for at skabe en god ledergruppe. På spørgsmålet om, hvad der efter deltagerne mening skal til for at skabe en velfungerende ledergruppe er bl.a. kommet følgende kommentarer:

*"Det koster at udvikle en ledergruppe. Både tid og økonomi. Jeg ville ønske at udvikling af gruppen var højere prioriteret. Emnerne til ledergruppe møderne bør være LEDELSE. Hvor ellers er der rum til det i en organisation."*

*"Systematisk feedback er en mangelvare i mange chefgrupper - det gælder også vores. Jeg tror det skyldes, at feedback opfattes som en personlig og ikke som en konstruktiv kritik."*

*"Der skal være mere seriøsitet omkring det arbejde der skal udføres via ledergruppen. Beslutningsreferater med aktionspunkter og dedikerede personer sat på skulle gerne kunne give et lidt bedre flow og dynamik i at få gennemført beslutninger hurtigere og effektivt."*

*"Jeg synes, at det er vigtigt med møder to og to i mellem den øverste leder og de øvrige i ledergruppen. Min indflydelse er meget stor - og jeg skal sørge for, at alle yder deres bedste. Jeg synes, at det er enormt vigtigt at gennemtænke og justere mit forhold til de øvrige ledere - hver for sig. På den måde ved jeg, hvor jeg har de andre; og jeg får dem til at yde det bedste. Det kan kun lade sig gøre, fordi jeg personligt udvælger deltagerne i ledergruppen."*

*"Have en fælles forståelse af opgaven, være i en indbyrdes relation der ikke er præget af konkurrence, ønske om at skabe resultater i fællesskab, at behovet for personlig profilering er behersket."*

*"Man skal turde sammensætte forskellige ledere og der skal udvikles en kultur, hvor forskellighed ses som en force, da flere nuancer derved kan udvikles."*

*"God og ofte kommunikation internt i gruppen både mundtligt og skriftligt. Der skal være god tid afsat til møderne og at møderne er velforberedte. Det er vigtigt at følge op på beslutninger. Desuden er det vigtigt at alle bliver hørt og at man respekterer og bruger hinanden."*

Der er også enkelte gode og lidt anderledes ideer til udviklingen af ledergruppen, eksempelvis:

*"Invitere en gæst med til ledermøderne (gæst = observatør ekstern relevant fagkonsulent (2 gange årligt, eller find en relevant medarbejder fra skiftende afdelinger, der gerne vil give et feedback på hverdagen eller et valgt tema udstukket af ledergruppen eller vedkommende selv."*

Den administrerende direktør er med sit eget eksempel med til at skabe både de gode og ikke mindst de dårlige vaner. Det har en af deltagerne følgende kommentar til:

*"Jeg tror ledergrupper er meget forskellige og præges af virksomhedens kultur samt den administrerende direktørs vaner og holdninger til ledelsesmøderne. Hvis f.eks. direktøren lader mobiltelefonen være tændt under mødet og svarer, når den ringer, så er der åbnet op for, at andre gør det samme, også selv om man er blevet enige om, at man slukker mobiltelefonen eller sætter den på lydløs under ledelsesmøderne. Hvis lederne generelt er meget operationelle i hverdagen, så bliver deres tilgang til ledelsesmøderne det også nemt - og så kan man vel ikke forvente, at der bliver lagt strategi og taget store strategiske beslutninger eller ført lange akademiske diskussioner."*

## Personlige kommentarer

Vi har en mødekultur i Danmark. At gå til møder og at lede møder er en stor bestanddel af mange lederes daglige arbejde. Derfor er det trist at se, at mange af møderne tilsyneladende ikke er tilstrækkeligt effektive. Mange ledermøder er ustrukturerede, der er dårlig disciplin blandt mødedeltagerne, der bruges for meget tid på drift i forhold til udvikling og de enkeltes lederes kompetencer kommer ikke tilstrækkeligt i spil. Det er klart, at hver enkelt medlem af ledergruppen har et ansvar for at bidrage til at ledergruppen fungerer optimalt, men meget falder tilbage på ham eller hende der sidder for bordenden.

Det burde ikke komme bag på nogen, at det har positiv effekt at arbejde med udvikling af ledergruppen. Alligevel vælger man i næsten halvdelen af de ledergrupper, der er repræsenteret i undersøgelsen, ikke at arbejde med udviklingen af gruppen. Jeg kan kun håbe, at denne undersøgelse er med til at tydeliggøre, at det på alle leder kan svare sig at arbejde med udviklingen af ledergruppen.

Offentlige ledere kigger ofte på den private sektor, når de skal hente inspiration til udviklingen af deres ledelse. Men når det kommer til afvikling af ledermøderne og udviklingen af arbejdet i ledergruppen, viser undersøgelsen, at ledergrupperne i den private sektor formentlig godt kunne lære noget fra deres kollegaer i den offentlige sektor. Jeg tror at en større grad af erfaringsudveksling omkring ledelsesvilkår og metoder mellem ledere i den offentlige og den private sektor kunne være rigtig gavnligt og inspirerende for begge parter.

## Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i november/december 2007.

## Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. være kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

## Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere, projektledelse, karriererådgivning, web-baserede analyser. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

Januar 2008