

Mange ledergrupper står splittet ved store udfordringer

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

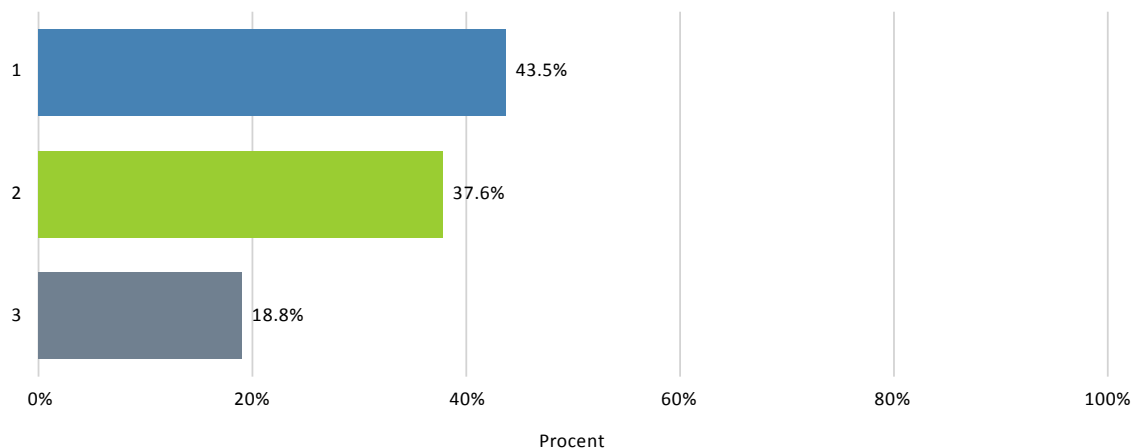


Når virksomheden er udfordret og det virkelig gælder, så er det helt afgørende at medlemmerne i ledergruppen rykker sammen og gør fælles front mod udfordringerne. Det er dog langt fra altid tilfældet i virkelighedens verden. 86 ledere har vurderet deres egen ledergruppe i forhold til en række forskellige parametre opstillet af konsulentvirksomheden Teglkamp & Co.

Under halvdelen af ledergrupperne står sammen ved store udfordringer

Under halvdelen af lederne i Teglkamp & Co.s undersøgelse oplever, at man står som en sammentømret ledergruppe, når virksomheden rammes af store udfordringer. Man plejer jo 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. Tværtimod oplever flere end halvdelen af lederne, at man kun står delvist sammen eller at man slet ikke står sammen som ledergruppe, når man rammes af udfordringer.

Udsagn: Vi står som en sammentømret gruppe ved store udfordringer



Svarmuligheder

- | | |
|---|---|
| 1 | Ja, det er kendetegnende for ledergruppen |
| 2 | Delvist kendetegnende. |
| 3 | Nej, det er ikke kendetegnende for ledergruppen |

Det kan forudses, hvilke ledergrupper, der står sammen

Det er ikke nogen tilfældighed, om ledergruppen står sammen, når den møder en større udfordring. Der er meget, der tyder på, at vi faktisk kan forudse, hvilke ledergrupper, der vil stå sammen og hvilke der ikke vil.

Ledergrupper, der står sammen under store udfordringer er kendetegnet ved at de i dagligdagen:

1. er loyale over for ledergruppens beslutninger (89%)
2. vil hinanden det godt i ledergruppen (84%)
3. prioriterer ledermøderne (76%)
4. kan lide de andre i ledergruppen (70%)
5. ser de andre i ledergruppen som kollegaer og ikke som konkurrenter (70%).

Med viden om hvad der kendetegner de ledergrupper, der står sammen, når de bliver mødt af udfordringer, ligger det lige for, hvad man skal fokusere på i forhold til at arbejde med og udvikle i ledergruppen.

Tilsvarende vil man også til en hvis grad af sandsynlighed kunne forudse, hvilke ledergrupper, der formentlig vil optræde splittet.

Ledergrupper der optræder splittet ved store udfordringer er kendetegnet ved, at de i dagligdagen:

1. prioriterer eget ansvarsområde over helheden (50%)
2. medarbejderne ofte er i tvivl om, hvad ledergruppen har besluttet (48%)
3. ikke kommunikerer med én stemme (46%)
4. ikke bidrager lige meget til ledergruppe arbejdet over tid (44%)
5. ikke kender hinanden personligt (43%).

Hvis man sidder i en ledergruppe, der rummer nogle af ovenstående negative karaktertræk, så har man her nøglen til, hvad man hurtigst muligt bør gå ind og arbejde på at forbedre.

Hvor distancerer den sammentømrede ledergruppe sig fra den splittede ledergruppe?

Når man går lidt dybere i analysens resultater og sammenholder de velfungerende og de mindre velfungerende ledergrupper, kan man se, at der er en række områder, hvor de velfungerende ledergrupper distancerer sig væsentligt:

Kendetegn for ledergruppen	Ledergrupper, der står sammen ved store udfordringer	Ledergrupper der ikke eller kun delvist står sammen ved store udfordringer
Vi har en klar idé om, hvad vi vil med ledergruppen	38% svarer ja	8% svarer ja
Vi har tillid til hinanden	65% svarer ja	6% svarer ja

Vi udviser respekt for hinanden i ord og handling	68% svarer ja	23% svarer ja
Vi er loyale overfor hinanden	65% svarer ja	29% svarer ja
Vi ser hinanden som kollegaer ikke som konkurrenter	70% svarer ja	35% svarer ja
Vi deler vores udfordringer med hinanden	54% svarer ja	10% svarer ja
Vi prioriterer helheden over vores eget ansvarsområde	46% svarer ja	15% svarer ja
Vi er loyale over for ledergruppens beslutninger	89% svarer ja	42% svarer ja

Man kan glæde sig over, at det er så 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 måtte komme undervejs. På det personlige plan handler det om at arbejde med nogle grundlæggende værdier, som er helt afgørende for et godt og tillidsfuldt samarbejde. Det handler om at arbejde med loyalitet, tillid og respekt over for hinanden. Tillid, respekt og loyalitet opnår man som regel kun, når man kender hinanden personligt – det vil sige kender hinandens holdninger og værdier, når man er åbne over for hinanden og udviser respekt for hinanden - også når man ikke er enige.

På det ledelsesfaglige plan vil det som regel være en stor støtte, hvis man har et gennemarbejdet ledelsesgrundlag – det vil sige, at man har en vision for ledergruppens arbejde, at man har forholdt sig til hvordan man vil arbejde og samarbejde i ledergruppen, hvilke resultater man vil arbejde for og hvordan man vil bedrive ledelse.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen bygger på et åbent spørgeskema til ledergrupper. Spørgeskemaet er tænkt som en mulighed for den enkelte ledergruppe til at reflektere lidt over ledergruppearbejdet.

Spørgeskemaet kan hentes og besvares via dette link:

<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppetest/>

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på www.teglkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De ambitiøse ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.



Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>