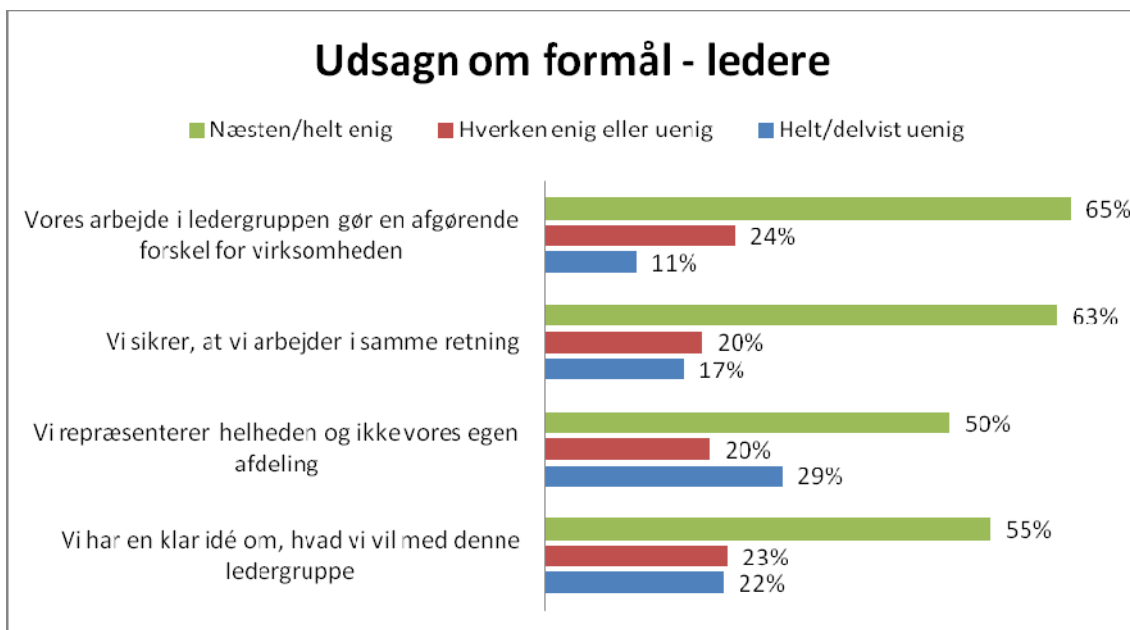


## Pejling på ledergruppen – del 2

### Hver 2. ledergruppe mangler formål med ledergruppearbejdet

Hvis man vil have succes med ledergruppearbejdet, så er det en rigtig god idé at starte med at finde ud af, hvorfor man sidder i ledergruppen og hvilke opgaver, der skal løses der - altså opgaver som ikke ligeså godt eller bedre kan løses ude i de enkelte afdelinger. Det er imidlertid kun halvdelen af ledergrupperne i Teglkamp & Cos undersøgelse, der rent faktisk har en klar idé om, hvad man vil med ledergruppearbejdet.

Teglkamp & Co har taget en temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Over 300 har deltaget i en internetbaseret undersøgelse. Det andet delresultat af undersøgelsen foreligger nu.



Figuren viser, at knapt halvdelen af ledergrupperne ikke har nogen klar idé om, hvad man vil med ledergruppen og at man primært sidder i ledergruppen som afdelingsrepræsentant. Derudover viser figuren også at hver 3. ledergruppe ikke selv mener, at man gør en afgørende forskel for virksomheden.

### Ledergrupper uden formål fejler også på en lang række andre parametre

99 ledere har i undersøgelsen tilkendegivet, at man i deres ledergruppe ikke har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det får stor betydning på en lang række områder, hvoraf nogle af de centrale fremhæves nedenfor.

#### Lederne arbejder i siloer

På ledermøderne sidder den enkelte leder med sin afdelingskasket og har ikke fokus på helheden. Man tænker ikke og arbejder ikke på tværs af virksomheden men bliver i sin egen silo. Det betyder ifølge lederne selv, at man ikke arbejder i samme retning. At man går i hver sin retning hænger også sammen med, at man ikke udviklet en fælles vision for virksomheden og heller ikke har formuleret en række klare mål og indikatorer for, om virksomheden bevæger sig i den rigtige retning.

### Forskellighederne i ledergruppen kommer aldrig i spil

Selvom lederne selv synes, at de er ret forskellige i ledergruppen, så formår de aldrig at få forskellighederne i spil. Tværtimod er man ikke ret gode til at bruge hinandens kompetencer, ligesom man heller ikke er gode til at udfordre hinanden konstruktivt.

### Stor beslutningskraft – ingen handlekraft

Interessant er det, at ledergrupperne uden formål og retning oplever at de er gode til at træffe beslutninger og at de sjældent er nødt til at omgøre dem. Til gengæld oplever de, at det sjældent er de væsentlige spørgsmål, der arbejdes med. Nok træffer ledergrupperne beslutninger, men de er ikke gode til at omsætte beslutningerne til handlinger. Ligesom de heller ikke er gode til at få beslutningerne kommunikeret ud af ledergruppen og ud i organisationen.



### Ineffektive ledergrupper

Helikopter perspektivet mangler og man beskæftiger sig hovedsagligt med driftsopgaver. Der er ingen handlekraft i ledergruppen. Ikke underligt, at de selv synes, at ledergruppen er ineffektiv

### Ledermøderne er energiforladte

Når der bare ikke er nogen ting, der fungerer, når der mangler retning og mål, når man i virkeligheden ikke er særlig stolt af sit arbejde i ledergruppen og langt hellere ville bruge tiden ude i sin egen afdeling, så er der ikke noget at sige til, at man oplever ledermøderne som energiforladte eller endda energidræbende, et møde der bare skal overstås.

### Opmærksomheden rettes ud ad virksomheden

Det er jo ret nedslående læsning og man sidder og tænker på, hvordan disse virksomheder overhovedet kan overleve med en så dårligt fungerende ledergruppe. Noget at svaret skal måske findes i, at lederne ifølge dem selv har en god kontakt til kunder, leverandører og vigtige samarbejdspartnere.

### Godt samarbejde med medarbejderne

Det kan godt være, at lederne internt i ledergruppen ikke kan få samarbejdet til at fungere. Men ifølge dem selv har de fleste et godt samarbejde med medarbejderne. Dygtige medarbejdere, der selv sætter en fornuftig retning, der tager initiativer og ansvar kunne godt være det, der redder ledergruppen og virksomheden.

### Kommunikation er en mangelvare

Ledergrupperne arbejder ifølge dem selv ikke ret meget med deres kommunikation ud af ledergruppen. Det betyder så også, at de ikke selv synes, at de er særlig gode til at kommunikere deres beslutninger ud i organisationen ligesom dialogen med medarbejderne heller ikke fylder ret meget.

Måske er kommunikation halmstrået for disse dysfunktionelle ledergrupper? De skal starte med at tale med hinanden om det, der er væsentligt.

### Ledergrupperne har ingen respekt i organisationen

Det kan ikke komme bag på nogen, at ledergrupperne ikke selv føler, at de har respekt i organisationen. Respekt er ikke noget, det kommer automatisk med "stjernene på skulderen". Respekt er noget, man skal gøre sig fortjent til.

## Vi giver ordet til et par af ledergrupperne

Deltagerne har udover spørgeskemaet også bidraget med kommentarer. Vi bringer her et par af kommentarer fra ledere, der sidder i ledergrupper uden et klart formål:

*"Jeg sidder som medlem i en ekstremt dårligt fungerende ledergruppe med en ledelsesmæssigt inkompetent direktør."*

*"Ledergruppen er nydannet og skal arbejde på tværs af alle afdelinger, men træffer reelt ingen beslutninger. Reelt blot envejs kommunikation fra øverste lag."*

*"I en forandringsproces opleves meget kaos og alt for lidt kommunikation."*

*"Vi arbejder meget i lukkede grupper, hvor der kun tages ansvar for de afdelinger, man er leder for. Vi har nu ansat en konsulent, der skal forsøge at få os til at gå i samme retning. Det ser positivt ud."*

## Er alt tabt for de dårligt fungerende ledergrupper?

Når ledergrupper bare er katastrofalt dårlige over hele linjen, kan man jo spørge sig selv, om ikke bare man skal kaste håndklædet i ringen og fyre hele ledergruppen og så starte forfra med at opbygge en ny ledergruppe? Nogle gange kan det være løsningen, men det behøver ikke være sådan. Der kan være mange grunde til at ledergruppen ikke er velfungerende.

Det vigtigste er om ledergruppen har viljen og evnen til at udvikle sig og blive bedre. Om ledergruppen vælger at gå fra at være en gruppe af ledere til en ledergruppe. Hvis ledergruppen har viljen og evnen, så er det bare om at gå i gang med at udvikle sig som ledergruppe. Det er et langt sejt træk. Som denne undersøgelse indikerer, kan man starte med at finde ud af, hvorfor den enkelte ledergruppe er sat til i verden. Hvad er det, ledergruppen kan tilføre virksomheden som den enkelte leder ikke kan alene?

## Ledergrupper med et klart formål er i superligaen

Nu er det heldigvis ikke ren elendighed alt sammen. 122 af de ledere, der har deltaget i Teglkamp & Co.s undersøgelse har tilkendegivet, at man har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det har en kolossal betydning for ledergruppen og dens arbejde. Helt overordnet set er ledergrupperne velfungerende på stort set alle de centrale punkter. Et par stykker af dem vil blive særligt fremhævet nedenfor.



### Samarbejdet er i top

Ledergrupper med et klart formål er bl.a. kendetegnet ved, at de kender hinanden rigtig godt. Det vil sige, at de kender hinanden personligt og ved hvad hinanden står for. De behøver ikke nødvendigvis at være enige i alt ting, men de har respekt for hinanden og for forskellighederne. De er rigtig gode til at anerkende hinanden kompetencer og bringe dem i spil. Ligesom de er gode til at udfordre hinanden konstruktivt.

### Arbejder helhedsorienteret

Ledergrupper med et klart formål har sat sig ud over silo tankegangen. De arbejder på tværs af organisationen. De lægger vægt på at repræsentere helheden og ikke egen afdeling, når de sidder i ledergruppen.

### Strategiarbejdet er en integreret del af arbejdet i ledergruppen

Hvor tit ser man ikke, at der en gang om året køres en stor forkromet strategiproces, hvorefter de mange analyser og rapporter bliver mere eller mindre glemt indtil vi nærmer os næste års strategiproces. Strategiprocesen gennemføres mest som en rituel handling uden egentlig sammenhæng til dagligdagen. Sådan arbejder ledergrupper med et klart formål ikke. For dem er strategiprocesen en integreret del af ledelsesarbejdet – hele året. Der formuleres klare mål og pejlemærker, så ledergruppen hele tiden har en fornemmelse af, om der skal bremses lidt op eller om speederen skal i bund.

### Der er både beslutningskraft og handlekraft

De velfungerende ledergrupper er kendetegnet ved at ledermøderne er energifyldte. Der træffes gode beslutninger og beslutningerne føres ud i livet.

### Også gode ledergrupper beskæftiger sig med drift

Der er ikke mange ledergrupper der ikke i det daglige beskæftiger sig med drift. Udfordringer er for langt de fleste at få sat tid og rum af til at løfte sig op over driften. De gode ledergrupper har også mange driftsspørgsmål på agendaen i det daglige, men de er til gengæld gode til også indimellem at sætte tid af til at arbejde med visionerne og de mere strategiske spørgsmål.

Alt i alt føler de velfungerende ledergrupper, at de bruger deres tid på de væsentlige spørgsmål.

### Velfungerende ledergrupper nyder respekt i organisationen

Når de velfungerende ledergrupper nyder respekt i organisationen er det summen af flere elementer. For det første aftvinger de respekt, når man udviser handlekraft og det vel og mærke er på områder af væsentlig betydning. Dernæst har det også en stor betydning at velfungerende ledergrupper har et godt samarbejde med medarbejderne og er gode til inddrage medarbejderne i relevante spørgsmål, inden ledergruppen træffer beslutning. Det giver også respekt, at ledergrupperne er gode til at kommunikere, således at medarbejderne sjældent er i tvivl om, hvad der er ledergruppens holdninger og hvad der er truffet af beslutninger.

### **Mange årsager til at ledergrupperne ikke fungerer**

Det er jo interessant, at det er lederne selv, der har evalueret deres egne ledergrupper. Så der er en vis erkendelse af, at ledergruppearbejdet mange steder godt kunne fungere meget meget bedre. Der kan være mange grunde til at man ikke er en velfungerende ledergruppe. Det kan dels handle om at man er en relativt ny ledergruppe, der endnu ikke har fundet sine ben at stå på. Det kan også handle om, at man er så fokuseret på drift og på brandslukning, at man ikke får taget en tur i helikopteren og stillet sig selv spørgsmålet: Hvor er det vi i ledergruppen virkelig kan gøre en forskel for virksomheden? Og så kan det selvfølgelig også handle om, at der er en erkendelse af ledergruppens mangler blandt flere i ledergruppen, men "manden for bordenden" udgør en effektiv stopklods for at gøre noget ved det.

### **Begynd med: Hvorfor sidder I i ledergruppen?**

Min anbefaling er derfor, at ledergrupper lader sig inspirere af de ledergrupper, som er velfungerende. Et godt sted at starte er at bruge lidt tid på at blive skarp på, hvorfor man sidder i ledergruppen og på hvilken områder, man som ledergruppe kan gøre en forskel for virksomheden. Undersøgelsen viser, at det kan være det første skridt og



en meget stor hjælp til at blive en velfungerende ledergruppe – en ledergruppe, som er virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt.

#### **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 undersøgelsen**

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af årets først måneder. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 302 besvarelser, som fordeler sig således:

- 78 medarbejdere og 224 ledere heraf 50 direktører.
- 177 mænd og 156 kvinder
- 187 privatansatte, 96 offentligt ansatte og 19 virksomhedsejere
- 221 sidder selv i en ledergruppe og 81 sidder ikke i en ledergruppe

Lederne er blevet stillet i alt 41 spørgsmål om ledergruppearbejdet fordelt på følgende kategorier

- Udsagn om ledergruppen
- Udsagn om ledergruppens formål
- Udsagn om ledergruppens arbejde med vision og strategier
- Udsagn om ledergruppens kompetencer
- Udsagn om ledergruppens agenda
- Udsagn om ledergruppen og omverdenen
- Udsagn om ledergruppen og medarbejderne
- Udsagn om ledergruppen og kommunikation

Resultatet er det andet af en række, som vil blive publiceret løbende.

#### **Om Susanne Teglkamp**



*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 Hidsjælsprisen 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 de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.*

*Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)*

#### **Om Teglkamp & Co.**

*Teglkamp & Co. arbejder med udvikling af ledelse og ledergrupper. Vi arbejder ud fra perspektivet: ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager*

*udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer vores erfaringer ind et frugtbart samarbejde ledere og ledergrupper.*

*Teglkamp & Co. deler gerne af sin viden og erfaring omkring ledelse. På vores hjemmeside kan man derfor finde flere end 100 artikler om ledelse og flere end 25 undersøgelser om forskellige ledelsesmæssige spørgsmål.*

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Maj 2013