

**Susanne Teglkamp**



# **LEDERGRUPPEN**

**- DET DYNAMISKE OMDREJNINGSPUNKT**

Susanne Teglkamp

# **LEDERGRUPPEN**

- DET DYNAMISKE OMDREJNINGSPUNKT

forlaget **INDBLIK**

LEDERGRUPPEN – DET DYNAMISKE OMDREJNINGSPUNKT

Copyright © 2013 Susanne Teglkamp

All rights reserved

Udgivet 2013 af forlaget INDBLIK, København

Bogen er sat med Cambria

1. e-bogs-udgave

ISBN 978-87-92888-80-8

Gengivelse af denne e-bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Dog er det tilladt at bringe korte uddrag i omtale eller anmeldelser.

# Indhold

Forord .....	5
Indledning.....	7
<b>Del 1: Om ledergruppen .....</b>	<b>12</b>
Ledergruppens størrelse og sammensætning.....	13
Ledergruppens livscyklus .....	24
Ledergruppens ry og rygte .....	33
Asymmetriske ledergrupper.....	38
<b>Del 2: Ledergruppens indre liv .....</b>	<b>41</b>
Ledergruppens sammenhængskraft .....	42
Lederen for bordenden – ledelse af ledergruppen.....	57
Medlem af ledergruppen – hvad kan man forvente af dig?.....	65
God adfærd på ledermøderne .....	71
Ledergruppens interesser .....	76
Når der er konflikter i ledergruppen.....	81
Udvikling af ledergruppen .....	92
<b>Del 3: Ledergruppens centrale opgaver .....</b>	<b>97</b>
Ledergruppens arbejde med visionerne.....	97
Ledergruppen som forandringsledere .....	107
Ledergruppen som projektejere .....	116
Ledergruppen som fusionsledere.....	125
<b>Del 4: Ledermøderne.....</b>	<b>137</b>
Hvorfor holder I ledermøder? .....	138
Hvordan mødes I? – forskellige typer af ledermøder.....	142
Rammerne omkring ledermøderne .....	147
Disciplinen på ledermøderne .....	156
Hvad har ledergruppen på agendaen?.....	168
<b>Del 5: Ledelsesværktøjer og valg af værktøjer .....</b>	<b>174</b>
Før I indfører et nyt ledelsesværktøj.....	175
Arbejd med feedback i ledergruppen.....	180
Ledergruppens kommunikation.....	187

## Forord

Der findes mange reolmeter managementbøger, der handler om den enkelte leder og om forskellige ledelsesdiscipliner. Men der findes ikke ret mange bøger, der omhandler ledergruppens arbejde. Det vil jeg gerne råde bod på med denne bog.

Jeg har både som topleder og som konsulent siddet i og arbejdet med ledergrupper. Og det er et arbejde, jeg har fået stor respekt for. Det er min overbevisning, at arbejdet i ledergruppen er det dynamiske omdrejningspunkt, tandhjulet hvorom alting drejer i virksomheden. Derfor er det også overordentligt vigtigt, at tandhjulet er smurt. Ledergruppen er meget central for virksomheden og dens udvikling. Velfungerende ledergrupper kan skabe fantastiske resultater sammen med resten af virksomhedens medarbejdere. Hvorimod dårligt fungerende ledergrupper i bedste fald skaber middelmådige resultater og i værste fald kan køre virksomheden i sænk.

Jeg håber, at *LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt* både kan inspirere de mange gode ledergrupper og de mange ledergrupper, der egentlig mere er ledergruppe af navn end af gavn.

Mange medlemmer af ledergrupper fungerer på individbasis. Den enkelte leder deltager ofte i ledergruppens arbejde med et afdelingsperspektiv. Mange beslutninger i ledergruppen træffes derfor ud fra en forhandling mellem lederne og ikke ud fra et overordnet tværororganisatorisk perspektiv. Det er mit mål at bevæge og skabe forståelse for vigtigheden i at gå fra at være en gruppe af ledere til at være en ledergruppe. Jeg håber med denne bog at skabe fokus på ledergrup-

pens arbejde og med meget praktiske råd og erfaringer at give inspiration til alle jer, der arbejder i eller med ledergrupper.

*LEDERGRUPPEN – det dynamiske omdrejningspunkt* er blevet til på baggrund af mine egne erfaringer som topleder, samtaler med andre ledere og ikke mindst mine mange års arbejde som konsulent for ledergrupper. Jeg har gennem årene gjort mig mange tanker og erfaringer, som jeg gerne vil dele med andre. Jeg holder mig derfor ikke tilbage for undervejs at give udtryk for, hvad jeg finder for god og dårlig ledelse. I kan være enige eller uenige i mine holdninger – det vigtigste er imidlertid, at I forholder jer.

Selvom der ligger teori bagved, er bogen ikke teoritung. Den er praktisk og erfaringsbaseret. Jeg har valgt denne form, fordi det er sådan, jeg arbejder og tænker. Derudover har jeg også en fast tro på, at formen er læsevenlig, og at målgruppen rent faktisk får læst bogen, uden at det skal være den store kamp at komme igennem den.

God læselyst!

Susanne Teglkamp

# Indledning

Uden at det skal blive et større skoleridt i definitioner, synes jeg dog, at det til en start kan give god mening, at jeg ganske kort redegør for en række centrale definitioner. Du får mit bedste bud og den fortolkning, som jeg lægger til grund, når jeg arbejder med ledelse og ledergrupper.

## **En gruppe af ledere eller en ledergruppe?**

Inden vi går i gang med dette begrebsafklarende afsnit, skal vi lige rundt om det, det hele handler om – nemlig at gå fra at være en gruppe af ledere til at være en ledergruppe.

Når jeg kommer rundt i forskellige organisationer, ser jeg ofte ledergrupper, der egentlig ikke fungerer som en ledergruppe. Det er snarere en gruppe af ledere, der gennem deres titel har en organisatorisk adgang til at deltage i ledergruppen. De mødes og udveksler informationer, men løser ikke opgaver i ledergruppen, som de ikke lige så godt kunne løse ude i deres respektive enheder. I mange af disse ledergrupper optræder den enkelte leder oftest som chefforhandler for eget ansvarsområde. I disse tilfælde giver det langt mere mening at tale om en gruppe af ledere, der mødes, end at tale om en ledergruppe, der har et fælles formål. En ledergruppe bør løse ledelsesopgaver, der ligger ud over de opgaver, den enkelte leder løser i egen enhed. En ledergruppe bør arbejde sammen om at nå et fælles mål, hvor de enkelte medlemmer af ledergruppen deltager med deres faglige viden og kompetencer til gavn for helheden.

## Ledere og chefer

Så snart en virksomhed når en vis størrelse enten i form af antallet af medarbejdere eller i form af kompleksitet, bliver der som regel udpeget en række ansvarlige. Som regel får de ansvarlige også lov til at kalde sig for ledere. Måske skal vi lige dvæle lidt ved ordet leder, inden vi går over og taler om ledergrupper. For hvad er egentlig en leder? Og kan vi sige ledere uden også at sige chefer?

Jeg oplever ofte, at vi i Danmark bruger betegnelsen chefer og ledere lidt i flæng. Det er lidt en skam. Hvis vi går over i den engelsktalende verden, er der en ret stor forskel på, om man er leder eller chef. Forskellen udmønter sig særligt i forhold til de aktiviteter, man udøver som henholdsvis leder eller chef. Vi taler på engelsk om "leaders" og "managers". "Leaders" udøver "leadership" eller lederskab på dansk og "managers" "manage".

Selvom vi ikke har tilsvarende klare danske begreber, så lad os alligevel definere en leder, som en der udøver lederskab ved at udstikke en vej eller retning. En leder er en, der viser vejen og får andre til at ville gå i den anviste retning. En leder er med andre ord en, der skaber visionerne for det område, han er ansvarlig for og som motiverer andre til at ville gå sammen med ham i den udpegede retning.

Hvad så med cheferne? Skal vi forsøge at omsætte den engelske terminologi til dansk, så "gør" cheferne. Hvor lederen er den, der udstikker og viser vejen, så er chefen den, der fører beslutningerne ud i livet. Han er, for at blive i billedet omkring vejen, den, der skaber rammerne eller betingelserne for, at de, der går vejen, kan finde vej, har det rette udstyr og de rette kompetencer, og at de når i mål til rette tid.



Med andre ord, er lederen den, der besvarer spørgsmålene: hvorhen og hvorfor, og chefen er den, der besvarer spørgsmålene: hvordan, hvornår og med hvilke ressourcer.

*De fleste ledere skal både kunne management og leadership og vide, hvornår de skal udøve det ene og hvornår det andet.*

Når vi så i Danmark blander det hele lidt sammen, er det nok fordi, at hvad enten vi er chefer eller ledere, så forventes det, at vi faktisk både kan vise vejen og få ting til at ske. Men når jeg skelner, er det fordi, der på nogle tidspunkter er brug for lederskab og på andre tidspunkter er der ikke brug for de store visionære tanker, men mere at få tingene til at ske – altså ”management”. De fleste skal således kunne begge dele og vide, hvornår de skal være ”leaders”, og hvornår de skal være ”managers”, hvad enten de så hedder chefer eller ledere.

### **Ledergruppe eller chefgruppe?**

Den samme begrebsforvirring omkring ”management” og ”leadership” eksisterer også, når vi taler om ledergrupper. Hvis den øverste samling af ledere ikke kalder sig for direktionen, så kalder de sig typisk enten for ledergruppen eller for chefgruppen. Jeg vil helt konsekvent i denne bog kalde samlingen af ledere for ledergruppen. Baggrunden for dette er, at jeg mener, der er for mange ledere, der bedriver for meget management i ledergruppen, hvor de burde bruge meget mere tid på at udøve ledelse. Når jeg derfor vælger at bruge ordet ledergruppe, er det for at slå et slag for udøvelse af mere ledelse i

ledergrupperne og måske på den måde være med til at påvirke ledergruppernes aktiviteter.

### **Ledergruppe uanset hierarkisk niveau**

Jeg bruger i bogen betegnelsen ledergruppe, hvad enten der er tale om en samling af ledere på det øverste niveau i organisationen eller på det nederste niveau. Alt, hvad jeg skriver her, er således møntet på alle, der sidder i en ledergruppe, uanset det hierarkiske niveau.

### **Læsevejledning**

Selvom der er en vis sammenhæng mellem kapitlerne, behøver bogen ikke nødvendigvis at blive læst fra enden til anden. Den kan også bruges som et opslagsværk til at hente umiddelbar inspiration.

Hele bogen handler om ledergrupper. Selvom der i nogle kapitler er taget udgangspunkt i ledergrupper på topniveau, er alle kapitlerne beregnet for alle ledergrupper, uanset hvilket organisatorisk niveau, de befinder sig på.

Jeg ved, det er politisk ukorrekt, men jeg vil i vid udstrækning benævne lederen som han, når jeg skal bruge tredje person ental. Det er fordi, det er nemmere, og fordi det virker klodset hele tiden at skrive lederen eller han/hun. Derudover kommer vi i øvrigt ikke uden om, at der stadig er en stor overvægt af ledere, som er mænd. Med mindre jeg skriver andet, er alle betragtninger om ledere og ledergruppen dækkende for både de mandlige og de kvindelige af slagsen.

Til hvert afsnit vil de være knyttet spørgsmål eller opfordringer til at reflektere. Brug spørgsmålene til din egen udvikling eller tag dem med og lad jer inspirere i ledergruppen.

**Til refleksion:**

1. Ser du dig selv primært som leder af et område, eller ser du dig som medlem af en ledergruppe? Gør det nogen forskel for dig?
2. Udøver I både lederskab og management i ledergruppen? Er der en passende balance mellem udøvelse af lederskab og management i ledergruppen?