

Susanne Teglkamp



**LEDERGRUPPEN
I UDVIKLING**

- BRING POTENTIALIET FREM

Af samme forfatter:

Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt (2012)

I den gode ledelses tjeneste (2012)

LEDERGRUPPEN I UDVIKLING

Copyright © 2014 Susanne Teglkamp

All rights reserved

Udgivet 2014 af forlaget INDBLIK, København

Bogen er sat med Cambria

1. e-bogs-udgave

ISBN 978-87-93068-73-5

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.

Susanne Teglkamp

**LEDERGRUPPEN
I UDVIKLING**
– BRING POTENTIALIALET FREM

forlaget **INDBLIK**

Indhold

Forord af Alfred Josefsen	6
Indledning.....	8
Ledergruppens potentiale.....	13
Del 1: Ledergruppens fundament	20
Ledelsesgrundlaget.....	21
Værdier og værdibaseret ledelse	29
Ledermøderne – energifyldte eller energiforladte?.....	40
Del 2: Ledergruppens sammensætning	51
Når der kommer et nyt medlem i ledergruppen	52
Udskiftninger i ledergruppen	59
Ledergruppens rette størrelse	65
Del 3: Ledergruppens værdier	73
Ledergruppens helhedssyn	74
Loyalitet i ledergruppen	83
At være en god lederkollega.....	91
Del 4: Samarbejdsudfordringer i ledergruppen	98
Tillid i ledergruppen.....	99
Når forskelligheden i ledergruppen kolliderer	106
Når der mobbes i ledergruppen	117
Del 5: Ledelsesudfordringer for ledergruppen	125
Når medarbejderne lægger sig syge med stress.....	126
Gennemførelse af en tilfredshedsundersøgelse	137

Ledergruppen og innovation	149
Fælles fodslag om personalepolitikken.....	157
Når ledergruppen skal gennemføre masseafskedigelser	168
Efterskrift.....	178
Tag ledergruppens ansvar på jer.....	179

Forord

“Ledergruppen i udvikling”. Er udvikling vigtig? Er ledelse vigtig? Er ledergrupper vigtige? Er potentialet vigtigt? Ja, ja, ja og atter ja! Derfor er det relevant at arbejde med ledergruppen og forsøge at udvikle det arbejdsgrundlag og de arbejdsforudsætninger, som er rammen omkring ledergruppens arbejde.

Ledergruppen er eller bør være det naturlige kraftcenter i enhver virksomhed. Ledergruppen må formodes at sætte retningen, fastlægge ambitionsniveauet, udvikle strategien, værne om kulturen og sikre, at organisationen er velkørende, og at medarbejderne er motiverede og entusiastiske.

Det er en teamopgave at lykkes med ovenstående. I nutidens komplekse og dynamiske forretningsmiljøer findes ikke længere alfaderlige og altvidende personer, som kan formå at videreudvikle samtlige aspekter og dimensioner. Det kalder derfor på teamwork, holdspil og fællesskab. Flere kokke til at røre i mange gryder! Det er kompliceret altid at sikre, at retten er velsmagende, interessant, sanselig. Men ved at arbejde tættere sammen, ved at dele oplevelserne indbyrdes, ved at være så autentisk som muligt, kan det efter en periode lykkes at skabe en velfungerende ledergruppe.

Det er umagen værd, for det er sjovere at være i en god gruppe, og en god gruppe skaber bedre resultater.

Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem giver nogle praktiske og konkrete håndtag med henblik på at udvikle ledergruppen.

Bogen indeholder en del normative forslag til, hvad og hvordan man bør gøre. Jeg vil foreslå, at man i ledergrupperne diskuterer hvert afsnit for sig som en del af ledergruppemøderne. I denne forbindelse kan de normative forslag ses som et idéoplæg til en diskussion af, "hvordan vil vi gøre det her hos os?"

Hvis man vil lykkes i ledergruppen, er der en forudsætning, som er vigtigere end alle andre. Og det er at skabe holdånd og undgå indbyrdes kampe. Kampe omkring magt, position, prestige og karriere er dræbende i de fleste ledergrupper. Og er der plads til indbyrdes kampe, vil det næsten altid have en negativ effekt for værdiskabelsen i virksomheden, ligesom magtkampe altid producerer vindere og tabere. Og der er i realiteten ikke nogen virksomhed, som får det bedre ved at have en flok tabere.

Det handler om at vinde. Om at vinde sammen. Og det kan man i en fælles proces finde et bedre og mere afklaret grundlag for i *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem*.

Alfred Josefsen

Indledning

Da jeg tilbage i efteråret 2011 lagde sidste hånd på min forrige bog om ledergrupper: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt*, havde jeg egentlig ikke forestillet mig, at jeg skulle skrive endnu en bog om ledergrupper og ledergruppearbejdet. Men i tiden efter bogens udgivelse har jeg været i kontakt med mange ledere og ledergrupper, og det stod hurtigt klart for mig, at der ligger meget mere stof omkring ledergruppearbejdet, som, jeg finder, er nødvendigt at formidle. En veldrevet og vel-



fungerende ledergruppe har direkte afsmittende virkning i forhold til resten af organisationen og resultaterne. Ligesom det modsatte også gør sig gældende. Det er svært for en virksomhed i længden at lave gode resultater, hvis ledergruppen fungerer dårligt eller ligefrem er dysfunktionel. Det lyder nemt og indlysende, men det er erfaringen, at det dynamiske samspil i en ledergruppe kan være kompliceret.

Jeg har med *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem* ønsket at udfordre og inspirere ledergrupperne rundt omkring til at udvikle sig og flytte sig op i ledergruppernes superliga.

Til alle de ambitiøse ledergrupper

Bogen er skrevet til alle de ambitiøse ledergrupper, det vil sige de ledergrupper, som har viljen og lysten til at udforske og udfolde deres potentiale yderligere. Alle de øvrige ledergrupper kunne bestemt

også have god gavn af at læse bogen og lade sig inspirere af temaerne – jeg tvivler bare på, at de vil gøre det. Disse betragtninger vil jeg ud-
dybe i bogens allerførste kapitel: Ledergruppens potentiale.

Selvom bogen er skrevet med afsæt i arbejdet i ledergruppen, har temaerne relevans for alle, der arbejder med ledelse, er udsat for ledelse eller i øvrigt interesserer sig for ledelse.

Bogen er en brugs- og inspirationsbog og ikke nødvendigvis en bog, man læser fra ende til anden.

Refleksioner og cases

De enkelte kapitler i bogen er bygget op over samme model. Kapitlet indledes med en kort introduktion til temaet. Selve temaet foldes ud gennem en case. Casen bruges til at sætte rammen og gøre temaet levende, nærværende og konkret.

Min erfaring er, at refleksion er et meget vigtigt element i at udvikle sig. Når man reflekterer, har man en åbenhed og nysgerrighed, man tager ind og mærker på temaerne, bliver klogere og beslutter sig måske for at ændre adfærd eller gøre noget andet, end man plejer. For at sætte gang i refleksionsprocessen har jeg efter hver case lagt et par refleksionsspørgsmål ind.

Først efter læserens indledende refleksioner følger et længere afsnit med mine refleksioner over temaet. Det er nu ikke bare refleksioner. Det er også mine holdninger og i høj grad mine erfaringer fra mine egen deltagelse i ledergruppearbejdet både som medlem af ledergruppen og som hende, der har siddet for bordenden, som kommer til udtryk. Dertil skal lægges mine erfaringer fra arbejdet med op mod 100 ledergrupper over årene. Jeg har ikke holdt mig tilbage fra at supplere med konkrete råd, når jeg har fundet det relevant. Mit indlæg er ikke tænkt som en skoleløsning til casen. Casen er udelukkende tænkt som et afsæt for temaet.

Endelig afsluttes hvert kapitel med en kort opsummering. Man kan også starte med opsummeringen for at vurdere, om det nu er det kapitel, man skal starte med at kaste sig over, eller om man først skal tage fat på et af de andre kapitler.

Enhver lighed med virkeligheden er tilsigtet

Jeg har haft en del mennesker til at prøvelæse enkelte kapitler i bogen Gennemgående for mange af tilbagemeldingerne har været, at man skulle tro, at det var deres virksomhed, jeg havde beskrevet. Den kommentar har jeg været glad for, fordi det er en indikation på, at de temaer, jeg har valgt at tage op, er nogle, der rammer bredt og er almengyldige i de fleste virksomheder og organisationer.

Alle casene er bygget på helt konkrete historier fra det virkelige liv. Jeg har anonymiseret virksomhederne og personerne, så skulle nogen alligevel føle sig truffet, kan de være ret sikre på, at det vil der også være mange andre, der gør.

Bogens struktur

Jeg er glad for at kunne indlede bogen med Alfred Josefsens forord. Jeg synes, at han på bedste vis sætter scenen og skaber et godt afsæt for at give sig i kast med bogen.

Indholdsmæssigt er bogen opdelt i fem afdelinger, der hver er kendetegnet ved et overordnet tema.

Del 1: Ledergruppens fundament

En ledergruppe hænger ikke frit svævende i luften, den skal have et fundament at stå på og virke ud fra. Bogens første afdeling tager afsæt i nogle af de vigtige byggesten i ledergruppens fundament. Det

handler om viljen til at ville være en ledergruppe og en god en af slagsen, det handler om de værdier, man leder ud fra og ikke mindst, hvordan man mødes.

Del 2: Ledergruppens sammensætning

Ledergruppens dynamik påvirkes både af den måde, den er sammensat på, og de mennesker, der indgår i ledergruppen. Hver gang, der sker en udskiftning i ledergruppen, sker der også noget i ledergruppens dynamik. Denne afdeling handler både om størrelsen af ledergruppen, hvordan man modtager nye medlemmer af ledergruppen og ikke mindst at foretage udskiftninger på holdet, når det er nødvendigt.

Del 3: Ledergruppens værdier

Velfungerende og resultatskabende ledergrupper er helt grundlæggende kendetegnet ved helhedssyn, loyalitet og ikke mindst, at man er gode lederkollegaer. I bogens tredje afdeling sættes disse grundlæggende værdier i spil.

Del 4: Samarbejdsudfordringer i ledergruppen

En ledergruppe skal være stedet, hvor man kan føle sig tryk og hente inspiration, støtte og energi. I nogle ledergrupper fungerer samarbejdet imidlertid ikke, og det kan opleves som ret destruktivt at være med i ledergruppen. I denne afdeling sættes fokus på nogle af de almindelige forekommende samarbejdsproblemer i ledergruppen: Mistillid, konflikter begrundet i forskellighed og egentlig mobning.

Del 5: Ledelsesudfordringer i ledergruppen

Bogens sidste del har taget nogle af de udfordringer op, som møder

langt de fleste ledergrupper. Der kunne være valgt andre udfordringer, men det har været et spørgsmål om prioritering og et valg af udfordringer, som erfaringsmæssigt flest ledergrupper vil kunne nikke genkendende til. Det drejer sig om praktiske discipliner som stresshåndtering, gennemførelse af tilfredshedsundersøgelser, udarbejdelse af personalepolitikker, gennemførelse af masseafskedigelse og en mere strategisk disciplin som håndtering af innovation.

Bogen slutter af med et efterskrift, hvor jeg gerne vil fremhæve essensen her i starten af bogen:

*Ledergruppearbejdet er ikke et biprodukt,
men en meget væsentlig aktivitet.
Tag ledergruppens ansvar på jer!*

En selvstændig bog

Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem er ikke en fortsættelse af min første bog. Den kan læses helt selvstændigt. Hvis man skulle sidde og mangle nogle temaer i denne bog nummer to, så er der stor sandsynlighed for, at de findes i bog nummer et. Det har været vigtigt for mig, at den nye bog ikke skulle være en gentagelse af den gamle, men være et selvstændigt bidrag til det at arbejde i ledergrupper.

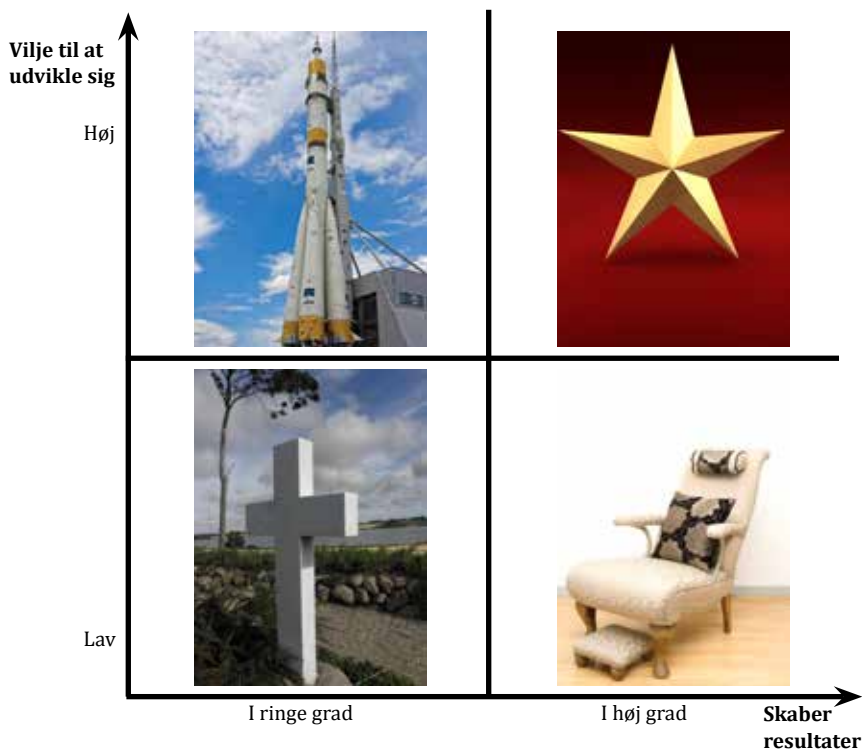
Jeg ønsker alle god fornøjelse med bogen!

Ledergruppens potentiale

Alle ledergrupper har et potentiale for at skabe gode resultater i virksomheden. Det er bare ikke alle ledergrupper, der udfolder deres potentiale.

Jeg har gennem årene arbejdet med mange ledergrupper, og jeg kan se et mønster i forhold til, hvilke ledergrupper der gør det godt og skaber resultater, og hvilke ledergrupper der leverer ringe resultater. Det handler alt sammen om, hvor ambitiøs man er med ledergruppearbejdet, om man har en vilje til at udvikle sig selv og ledergruppearbejdet.

Ledergruppens potentiale kan illustreres således:



Denne enkle model er et billede på sammenhængen mellem viljen til at udvikle sig, og de resultater ledergruppen skaber. Mange ledergrupper vil sikkert ikke kunne placere sig entydigt i en af de fire kasser. Modellen er da også primært beregnet til at udfordre den enkelte ledergruppe til at reflektere over, hvorvidt man har udfoldet sit potentiale i tilstrækkeligt grad.

Den døde ledergruppe

Den døde ledergruppe er kendetegnet ved, at de måske nok stadig eksisterer som ledergruppe, men det er som oftest kun et spørgsmål om tid. Jeg er enkelte gange blevet inviteret ind i disse ledergrupper, men altid kun én gang. Det viser sig hurtigt, at det har været en fejl-disposition fra ledergruppens side. Ledergruppen har slet ikke lyst til at gå ind og arbejde med sig selv. Disse ledergrupper er kendetegnet ved en stor uvilje til at tage fat på konflikter og til at konfrontere sig selv og andre med det, der ikke virker. De er i øvrigt meget uambitiøse på vegne af virksomheden og skaber da heller ikke resultater, der er værd at tale om. Disse ledergrupper går med usvigelig sikkerhed imod konkurs, omstrukturering eller afskedigelser.

Jeg mindes særligt én virksomhed. Der var etableret et nyt forretningsområde ved en fusion af tre forskellige afdelinger. Den overordnede ledelse havde nogle klare forventninger om, at det nye forretningsområde kunne drives mere effektivt og derved skal bedre resultater både i forhold til kunderne og i forhold til bundlinjen. Ledelsen af forretningsområdet var ny, men gammel. Ledelsen bestod af lederne fra hver af de tre gamle afdelinger. Af forskellige grunde havde ingen af lederne energi på og lyst til at udvikle den nye organisation. De ville hver især helst have fortsat i den gamle organisation. En væsentlig forudsætning for succes var, at ledelsen formåede at arbej-

de på tværs af den gamle afdelingsstruktur. Der skulle udvikles nye processer, og medarbejderne skulle motiveres til at arbejde sammen på tværs og lave andre opgaver. Hårdt presset lavede de nogle tiltag og nogle planer for, hvad der skulle ske med forretningsområdet. Men ledergruppen udviste ingen selvstændige initiativer og havde ingen drivkraft. De blev hver især ved med at arbejde, som de altid havde gjort. Det betød også, at de ikke fik lavet de resultater, som den overordnede ledelse havde forventet. Gravstenen på denne ledergruppe er en meget passende illustration. Alle de gamle ledere er blevet udskiftet. Der er således sat en helt ny ledergruppe ind, og nu begynder der at ske noget.

Den tilbagelænedede ledergruppe

Den tilbagelænedede ledergruppe er kendetegnet ved, at den leverer resultater og har gjort det over længere tid. Det går faktisk meget godt i virksomheden. Men den tilbagelænedede ledergruppe hviler på laurbærrene – lidt for længe. Lederne har mistet nysgerrigheden. De er blevet selvtilfredse og selvfede. Der er ikke nogen, der skal komme og fortælle dem noget.

Jeg har mødt en del af denne ledergruppetype. De fortæller gerne om sig selv og de resultater, de har opnået. Derimod lytter de ikke gerne. Har andre gjort tingene på en anden måde, eller kommer andre med en ny idé, bliver det hurtigt afvist med, at det gør man skam allerede – bare meget bedre. Jeg bliver aldrig inviteret ind som konsulent i disse ledergrupper, for de kan godt selv og har efter egen mening ikke brug for inspiration udefra.

Risikoen for de tilbagelænedede ledergrupper er, at de stivner og mister elasticiteten i deres tankegang. De mister ambitionerne, og deres præstationer går hen og bliver noget rutineprægede. I værste fald

overser de i deres selvtilfredshed vigtige signaler, der kan have ødelæggende konsekvenser for virksomheden.

De tilbagelænedede ledergrupper kan med tiden afvikle sig ud af lænestolen og over i gruppen af døde ledergrupper.

Raketterne

De ledergrupper, som jeg har valgt at betegne som raketterne, er kendetegnet ved, at de er engagerede, modige, nysgerrige og ambitiøse. Jeg oplever mange raketter blandt unge ledergrupper – altså ledergrupper, der er relativt nyetablerede. De har gejsten og sætter mange ting i gang. Jeg oplever også en del iværksætterledergrupper i denne kategori. Udfordringen for raketterne er, at de endnu mangler at vise solide resultater, de mangler at få nogle af deres mange projekter i mål.

Som konsulent bliver jeg ofte inviteret ind til arbejde sammen med raketterne. Det er som regel meget energifyldt. Noget af det, der ofte skal tages fat på, er at få al energien og ambitionerne kanaliseret over i noget mere struktur og processer, der sikrer, at der også kommer nogle resultater ud af al den energi. Det er som regel ikke noget problem, for raketterne er meget åbne og har en lyst og en vilje til at udvikle sig.

Stjernerne

Den sidste kategori af ledergrupper er de, der både leverer resultater, og som samtidig er åbne og nysgerrige, som har bevaret viljen og lysten til at udvikle sig. Stjernerne er meget ambitiøse. De hviler aldrig på laurbærene. De sætter hele tiden nye mål og udfordrer sig selv og resten af virksomheden. De stiller høje krav til sig selv og til omgivelserne, Man skal stå på tæer for at være med.

Jeg har heldigvis også oplevet en del ledergrupper, som jeg vil placere blandt stjernerne. Interessant nok kan de godt selv, men vælger alligevel at invitere udenforstående ind til at inspirere og udfordre.

Stjernerne ved godt, at de er stjerner, og den position vil de gerne beholde. De er ydmyge over for deres resultater og er helt bevidste om, at man ikke kommer sovende til at være en stjerne, og at det kræver kontinuerligt hårdt arbejde at bevare stjernestatusen.

Hvor der er en vilje, er der en vej

Jeg har endnu ikke set noget bevis for, at der skulle være nogen ledergrupper, der ikke har evnen til at flytte sig og blive klogere. Når der så rent faktisk er nogle ledergrupper, der udefra set står i stampe og ikke tager fat der, hvor det er indlysende, handler det ikke om evnen, men om viljen eller lysten til at udfordre og udvikle sig selv både som enkeltpersoner og som lederteam.

Denne bog er skrevet til alle de ledergrupper, der har viljen til at udfolde deres potentiale. Der er mange veje til at få potentialet i spil. Her skal nævnes et par stykker:

Lad jer inspirere

Inspiration kan man hente så mange steder. Det vigtigste er at være åben og nysgerrig. Formålet er netop at udfordre og inspirere ledergruppen. Så har I viljen og lysten til at udvikle jer, kan I for eksempel hente inspiration i bogen.

Tag jer tid til udvikling

Mange ledergrupper klager over, at de har for lidt tid til udvikling af ledergruppen og til egen udvikling. Ofte er det ledergrupper, der er dybt involverede i driften, som ikke har det strategiske overblik og derfor også kommer på bagkant og kommer til at handle mere reaktivt end proaktivt.

Ledere får aldrig tid foræret, med mindre et møde er blevet aflyst. Skal I have tid til udvikling, så får I den ikke, I skal selv tage den. Der vil ofte være en bonus på den anden side af jeres investering af tid i udvikling af ledergruppen. I vil opleve, at I får mere tid til at beskæftige jer med det, I selv synes er mest væsentligt, for eksempel strategisk ledelse.

Vær modige

Når man lader sig udfordre og i det hele taget arbejder med at udvikle sig, ved man ikke altid, hvor man lander. Det kan være nærmest angstprovokerende at give slip på kontrollen. Derfor er der også nogle, der vælger at holde fast i det kendte – så ved man da, hvad man har. Men hvis man virkelig skal flytte sig, er man som regel også nødt til at give slip på vante forestillinger og måder at gøre ting på.

Jeg vil slutte af med et Søren Kirkegaard-citat, som sådan set siger det hele – også i forhold til ledergrupper:

*”At vove er at miste fodfæstet for en stund;
ikke at vove er at miste livet.”*



Spørgsmål til refleksion

1. Hvor vil du placere din ledergruppe i forhold til modellen?
2. Er du tilfreds med den placering?
3. Kunne I forbedre jeres placering eller hæve overliggeren? Og hvad skulle der til?

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsummeres således:

1. De fleste ledergrupper har et potentiale for at skabe gode resultater i virksomheden. Det handler om at udfolde potentialet
2. Der er en sammenhæng mellem viljen til at udvikle sig og evnen til at skabe resultater
3. Man kan groft sagt inddele ledergrupper i fire kategorier:
 - a. Den døde ledergruppe har ingen vilje til at udvikle sig, og den skaber få eller ingen resultater
 - b. Den tilbagelænedede ledergruppe skaber resultater nu, men ikke nødvendigvis på længere sigt, da den ikke har viljen til at udvikle sig yderligere
 - c. Raketterne mangler endnu at vise resultater, men den er ambitiøs og har viljen til at udvikle sig og blive bedre
 - d. Stjernerne er de ambitiøse ledergrupper, der skaber resultater og ikke hviler på laurbærrene. De har viljen til hele tiden at lade sig udfordre og blive bedre
4. Ledergruppen vil aldrig få tid til udvikling, den skal selv sørge for at skaffe sig tid
5. Det vigtigste er, at ledergruppen er åben, nysgerrig og ikke mindst modig