



⌚ 3 min. 👁️ 📌 23-06-2017

Giv din ledergruppe fælles retning

Energiforladte møder i ledergruppen og beslutninger, der stritter i forskellige retninger. Det er nogle af tegnene på, at en ledergruppe mangler den afgørende fælles forståelse af, hvad ledergruppen er sat i verden for. Her får I et værktøj til at afklare formålet i jeres ledergruppe eller lederteam.

Skribentinfo



[Rasmus Thy Grøn](#)

Partner i LEAD og erhvervs-Ph.d.
stipendiat ved Aarhus Universitet
LEAD

Mange ledere oplever et stort arbejdspress, og den sparsomme tid, der er til arbejdet i ledergruppen, kan derfor let gå med drift og dag-til-dag sager, mens den klare retning og de fælles mål har det med at fortone sig i horisonten.

Det er svært at lykkes i fællesskab, hvis ledergruppen mangler et fælles fundament. Det kan ske for både nyetablerede ledergrupper, der af naturlig årsager ofte ikke har fået den fælles retning helt på plads endnu og for veletablerede ledergrupper, hvor formålet over tid er blevet så implicit, at ingen helt ved, hvad det er længere, og hvor alle derfor tror, at de er enige, selvom de reelt ikke er det.

Resultatet er ofte gentagende retningskift, manglende konsistens i beslutninger, manglende tværgående koordination og vedvarende frustrationer over ledergruppemøder, hvor ingen helt ved, hvad udbyttet skal være. Ledergruppen bliver en kilde til frustration og konflikt i stedet for det boost af energi og produktivitet, som den kan være.

Tegn hos ledergrupper der mangler fælles formål og klar retning

- Lederne modarbejder hinanden og træder hinanden over tæerne
- Lederne trækker organisationen i forskellige retninger
- Lederne diskuterer og har konflikter om emner, der slet ikke bør være til diskussion
- Lederne bruger al deres tid på egen enhed, og involverer sig ikke i ledergruppens opgaver
- Lederne prioriterer ikke møder i ledergruppen, da udbyttet er uklart eller for småt
- Ledergruppen har en zig zag-kurs, hvor beslutninger, der peger i forskellig retning
- Ledergruppen træffer få beslutninger, da lederne ikke kan blive enige.

Formulér et fælles formål

Det første skridt til et fælles formål er at drøfte jeres individuelle syn på ledergruppens formål for at afklare om den retning, der arbejdes mod pt., overhovedet er fælles. Næste skridt er at formulere et formål for ledergruppen.

Uden et klart fælles formål er det umuligt at skabe en effektiv ledergruppe – det er som at sejle uden kompas og destination – man ved hverken, hvor man gerne vil hen, eller hvordan man når i land.

De to vigtigste spørgsmål I som ledergruppe skal forholde jer til, når I udvikler et klart formål er:

- Hvad er det, vi skal producere sammen, som vi kun kan lykkes med i fællesskab og ikke hver for sig?
- Understøtter vores formål den samlede organisationens mål og strategier?

Øvelse: Sådan finder I et klart formål

Et nyttigt værktøj i processen med at arbejde med udvikling af ledergrupper eller lederteams formål, er at arbejde med formålet i forhold til tre organisatoriske niveauer:

1. Organisationsniveau – hvad skal ledergruppen lykkes med for organisationen, hvad er ledergruppens opgave i et organisationsperspektiv?
2. Ledergruppeniveau – hvad skal ledergruppen lykkes med som gruppe i form af koordinering, tværgående ledelse osv.?
3. Individniveau – hvad skal ledergruppen give den enkelte leder i form af sparring samt faglig og personlig udvikling?

Start med at finde en "overskrift" til ledergruppens formål. Overskriften kan gøre det lettere at formulere, hvad ledergruppen skal foretage sig ift. de tre organisatoriske niveauer for at lykkes med sit formål. I kan også vælge en omvendt proces, hvor I først genererer en masse ideer til de tre niveauer og så udleder overskriften ud fra idémassen.

Fordelen ved denne tilgang er, at I undgår at lægge jer fast på en misvisende overskrift, der fører den efterfølgende proces i en forkert retning, ligesom I undgår at blive ofre for "angsten for det hvide papir" og ingen vegne komme.

En fordel ved at starte med at finde en overskrift er, at I undgår at miste overblikket og derved får svært ved at samle de mange punkter i en overskrift, der beskriver dens overordnede formål.

Når I er kommet frem til et fælles formål for ledergruppen, så er det afgørende, at I tager konsekvensen og justerer jeres praksis. Det fungerer fx ikke, hvis I har defineret et formål, der stiller store krav til det tværgående samarbejde, mens virkeligheden er, at I udelukkende har ét overbebyrdet driftsmøde om måneden. Det er typisk nødvendigt at justere bl.a. jeres [mødepraksis](#), [mødeårshjul](#), [mødedagsordner](#) og samarbejdsformer.

Kilder:

Bang, H., Midelfart, N., Molly-Søholm, T. & Elmholdt, C. (2015) *Effektive ledergrupper – for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng*, Dansk Psykologisk Forlag

Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J. & Thakor, A.V. (2014) *Competing values leadership*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, second edition.

Grøn, R.T., Elmholdt, C. & Bang, H. (2016), *Effektive ledergrupper – hvorfor, hvad og hvordan?*, Erhvervspsykologi nr. 3, september

Kaplan & Kaiser (2006) *The Versatile Leader* (Pfeifer/Wiley)

Molly-Søholm, T., Elmholdt, C., Sørensen, N.H., & Grøn, R.T. (2015) *Effektive ledergrupper – Disciplinen at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper*, Børsen

Læs også

[To enkle værktøjer til mere effektive ledermøder](#)

[Sådan skaber du et effektivt lederteam](#)

[5 kendetegn ved et usundt ledelsesteam](#)

[5 kendetegn ved succesfulde ledelsesteam](#)

Læs også publikationen: [Ledelse er \(også\) en holdsport](#)

