VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 10-06-2021

Sådan styrer du dit ledelsesteam uden om dødszonen

I et ledelsesteam arbejder ledere sammen om komplekse problemstillinger, som overskrider rammer, grænser og erfaringer. Det kræver god fællesledelse, der overskrider den enkelte leders formåen med udgangspunkt i det fælles væsentlige – men det kræver også fælles anstrengelser.

Skribentinfo



Christian Tangkjær

Ph.d. og partner i Mobilize Strategy Consulting

Mobilize Strategy Consulting



Niels Henriksen

Ejer og chefrådgiver i Make-It-Better Consulting

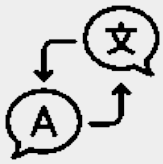
Make-It-Better Consulting

Væsentlighed handler om det, som får jer som ledergruppe til løbende at tage fat i agendaer, udfordringer og opgaver, der kræver det fælles ledelsesarbejde. De typiske barrierer er silopraksis, tunnelsyn, uklare mål, konsensustænkning, kerneopgavens tyranni og opdelt ledelse. Konsekvensen er, at jeres fælles ledelsesarbejde kredser om uvæsentlige ting, og hermed lider den strategiske kraft den stille død.

Kunsten er at finde det fælles væsentlige som ledelsesteam og samtidig sige fra, hvis I bevæger jer ind på opgaver, som ikke er væsentlige for teamet. Strategisk ledelse i et ledelsesteam er dér, hvor I sammen er optaget af det fælles væsentlige og bruger jeres samlede ledelseskraft.

Figuren illustrerer fire zoner, som I kan bruge til at teste, om et dagsordenspunkt til næste møde i ledelsesteamet opleves som væsentligt nok.

Væsentlighedsmodellen

	Væsentlig for os	Uvæsentlig for os
Væsentlig for mig	Produktive zone 	Gidselzone 
Uvæsentlig for mig	Oversættelseszone 	Dødszone 

Gidselzonen

Mange ledere har prøvet at være i ledelsesteams, hvor én lederkollega eller chefen for bordenden på gentagende møder definerer, hvad teamet bruger mest tid på. Vedkommende tager den øvrige gruppe som ”gidsler” for egen agenda og udfordringer.

Gidselzonen er spild af tid, og den er gift for motivationen for fællesledelse. Et eksempel på det kunne være, at en leder bokser med konflikter i et medarbejderteam og ofte lufter sin frustration på ledermøderne og beklager sig over medarbejdernes adfærd.

Det mest sandsynlige resultat af *Gidselzonen* er, at alle primært begynder at forberede sig til ”egne” emner på dagsordenen og ikke mindst på, at ledermøderne er færdige.

Dødszonen

En anden fare er, at alle andre beder om at få deres problemer ind på ledergruppens bord – uden at I får taget stilling til, om problemet er væsentligt for det fælles ledelsesrum. Dødszonen opstår, når I ikke ved, hvad der er det fælles væsentlige, og hvis I mest af alt blot vil have styr på egne områder uden utidig indblanding.

Dødszonen opstår eksempelvis, når man bruger en time på, at alle ledere fortæller om, hvad der sker på egne forvaltningsområder, fordi det måske er væsentligt for chefen for bordenden, men uvæsentligt for de fleste og helt sikkert uvæsentligt for jer som ledergruppe.

Oversættelseszone

De fleste ledelsesteams er enten delt efter fagligt og geografiske ansvar (fx. mødes skoleledere med skoleledere) eller funktionsansvar (stabsledelse efter borgerområde, økonomi, kommunikation, etc.). Funktionel differentiering er effektivt, men det er krævende, når I reelt skal arbejde sammen som fælles ledelse, fordi det kræver, at I er nysgerrige på og forstår lederkollegaers faglighed og kontekst.

I *oversættelseszonen* er der megen læring, fordi der skal oversættes mellem fagligheder og skabes forståelse for andres perspektiver på fælles væsentlige kerneopgaver. Er et større budgetpres i et fagligt område, der presser lederne og medarbejderne fx et anliggende for den enkelte fagchef, eller kan det oversættes ind i den fælles opgave? Det er selvfølgelig væsentligt for jer, men det kræver ofte et oversættelsesarbejde, før det giver mening for alle at forholde sig nysgerrigt til den andens udfordring.

Produktive zone

At være produktiv er ikke det samme som at være et effektivt ledelsesteam. Det handler ikke altid om at nå frem til en fælles (konsensusdreven) konklusion hurtigt. Derimod er den produktive zone der, hvor I skal bruge mest af den tid som fællesledelse. Det er her, hvor I er skarpe på formålet med jeres fællesledelse og på dilemmaerne i jeres fællesledelse. Eksemplet her kan være implementering af en politisk beslutning på jeres område eller være principperne for den kommende budgetrunde.

Overvej også, om det, der kan synes som noget småt, faktisk med den rigtige forberedelse kan skabe grundlag for fælles væsentlige drøftelser. Eksempelvis rekruttering af ny leder til et af fagområderne, som kan være udgangspunkt for en fælles drøftelse om, hvordan I fremadrettet skal ”onboarde” nye ledere ind i organisationen.

Ingen ledergrupper kan undgå de andre zoner, da andre interessenter har nogle forventninger til jer. Men reducér tiden i de andre zoner ved få talt om, hvad det mest væsentlige er på dagens møde, i den næste måned, og resten af året. Succesraten må være, at I bruger 80 pct. af jeres fællesledelsestid i den produktive zone og oversættelseszonen.

Alle ledelsesteams kan trænge til en strategisk tandrensning, og her er det fælles væsentlige et godt sted at starte. Forhold jer en gang imellem til nedenstående spørgsmål:

1. Hvad er formålet med vores fællesledelse?
2. Hvilke kriterier har vi for, om et problem er væsentligt nok for den fælles ledelse, og har vi forpligtet os på dem?
3. Når vi kigger på vores dagsordener for de seneste 2-3 måneder, hvor (i zonerne) har vi så lagt vores energi og opmærksomhed?
4. Kender vi nok til hinandens opgaver og udfordringer til at bruge mindre tid på oversættelse?
5. Hvilke møde- og dialogformer egner sig bedst til at skabe god oversættelse og produktivitet i vores ledelsesteam?
6. Hvad gør vi, hvis vi oplever, at vi tager hinanden som gidsler eller vandrer rundt i dødszonen?