Strategisk ledelse i ledergrupper

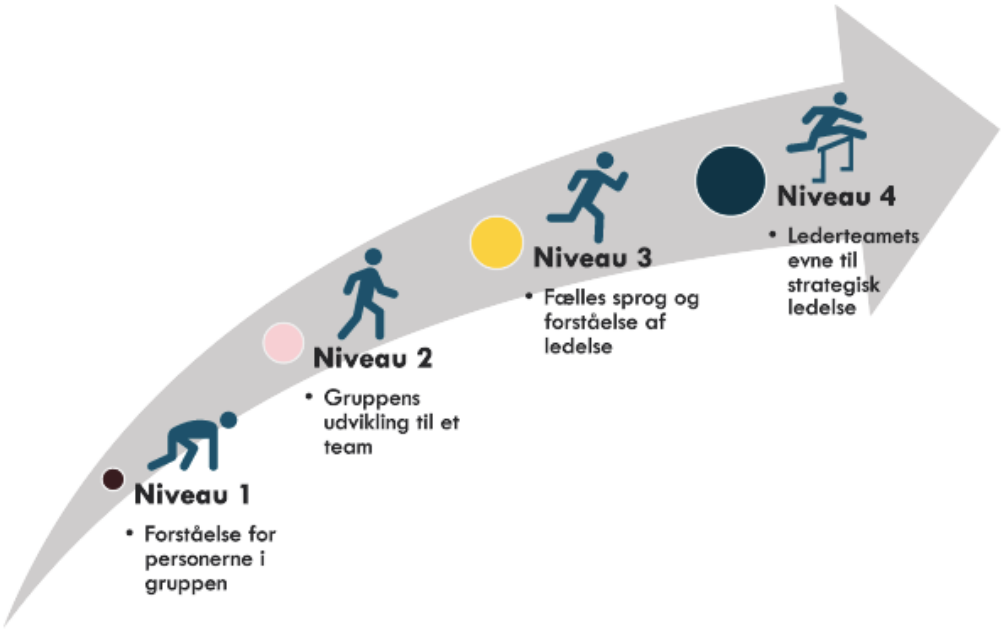
Strategisk ledelse i ledergrupper

Af Søren Barlebo Rasmussen, Are Syversen, Niels Henriksen og Magnus Vilstrup

Udvikling af ledergrupper – en operationel model

Når man skal udvikle ledergrupper, er det vigtigt at fokusere på flere dimensioner – hvem de enkelte er i gruppen, hvordan vi arbejder sammen, hvad vi forstår ved ledelse og slutteligt, hvordan vi kan arbejde strategisk sammen. Det væsentligste en ledergruppe skal kunne er at formulere og etablere en koordineret strategi for organisationen som helhed eller den del af organisationen, som gruppen har ansvar for. Men det er ikke nok. Gruppen skal også kunne implementere strategien efterfølgende.

Strategisk koordination og strategisk implementering er her det primære mål med ledergruppeudviklingen. Begge dele er imidlertid to yderst vanskelige ledelsesopgaver for en ledergruppe. For at lykkes skal man som gruppe have kunnet samarbejde på en række mere enkle og simple niveauer først. Man skal som gruppe have etableret en vis samarbejdsmæssig modenhed, før man kan tage fat på den primære men også den sværeste af de opgaver, ledergrupper i fagbureaukratier skal håndtere.



Som ovenstående model viser, kan ledergrupper arbejde på fire forskellige niveauer. Og som modellen også afbilleder, er man er nødt til at starte fra bunden for at kunne udvikle det bedst fungerende samarbejde i gruppen. Det kan være fordelagtigt at være helt skarp på, hvilke niveauer man er på som ledergruppe, når man sætter gang i fælles udvikling.

For at kunne arbejde på niveau 4 – og altså i dette tilfælde kunne mestre strategisk koordination og strategisk implementering – skal man som gruppe først kunne arbejde på niveau 3. Før niveau 3, skal man fungere på niveau 2 og så fremdeles.

Man kan altså med andre ord ikke arbejde på niveau 4, før man er rimelig god på niveau 3, 2 og 1.

Hvorfor er lige netop den pointe vigtig? Mange ledergrupper helst vil hoppe direkte til niveau 4 diskussionerne og altså straks gå i krig med, hvad der føles som spændende spørgsmål: Hvad er vores strategi, hvilken faglig fremtid ser vi for os, og hvilke forskellige udviklinger vil de enkelte dele af organisationen gerne fremme? Det gælder ikke mindst i organisationer med mange stærke faglige miljøer eller en stærk faglig tradition, hvor mange stærke personer har tendens til at trække ledergruppe-diskussionerne i denne såkaldte *præmature* fag-strategiske udvikling. Lad os gennemgå modellens fire niveauer.

Niveau 1: Personerne i gruppen

Ledergruppen består i mindste enhed af lederne som individer. De er individer, der er sammensat nogle gange strategisk og andre gange uformelt og tilfældigt. De kan have forskellige fagligheder eller ikke – men med al sandsynlighed har de forskellige personligheder, lederstile, præferencer, personlige motivationer, mål osv. At have de individuelle forskelle for øje er vigtigt, når gruppen senere skal agere i fællesskab. En forudsætning for at kunne blive et godt team er nemlig, at man kender hinandens faglige kompetencer. Hvem er specialister i hvad? Hvem sidder inde med faglig specialviden? Hvem er bedst til at repræsentere forskellige faglige hensyn i gruppen? Og har gruppen som helhed alle de nødvendige faglige kompetencer, eller skal man være opmærksom på nogle faglige blinde pletter, som gruppen ikke ved så meget om? Samtidig skal man også kende og forstå hinanden på det mere personlige plan. Her er der utallige begrebsapparater og dimensioner at trække på. Er man introvert eller ekstrovert eller følende eller sansende osv.?

En måde at få fælles blik på, hvor man løser opgaver og leder, er ved at få lavet personlige præference-profiler til gruppen (f.eks. JTI eller WholeBrain). Efter vores erfaring er det ikke så vigtigt, hvilke begrebsapparater man lænser sig op ad men mere, at man som

ledergruppe kommer i gang med at lære hinanden at kende på de mere personlige dimensioner. Og at man lærer at bruge den viden i hverdagen i gruppen gennem en refleksiv bevidsthed om de indbyrdes forskelligheder, og hvordan de bedst kan udnyttes positivt til f.eks. at undgå konflikter og dårlige processer i gruppen.

Et grundlæggende aspekt på niveau 1 handler derfor om, om gruppens medlemmer har indbyrdes respekt og psykologisk tryghed. Uden respekt kan det være svært at øge kendskabet, eller også kan øget kendskab udelukkende ende med større problemer. Er der ikke en rimelig grad af respekt mellem gruppens medlemmer, er det her, man skal begynde udviklingen af gruppen. Det bliver særlig relevant i niveau 2.

Niveau 2: Ledergruppens udvikling mod et team

Uden tillid er det umuligt at blive et team, der kan spille sammen og lave svære helhedsorienterede beslutninger og prioriteringer. Tillid betyder ikke, at alle skal elske hinanden, eller at ingen må være uenige om noget. Tværtimod betyder tillid, at man kan og tør tro på, at vi arbejder i samme retning på trods af forskellene mellem os. Netop vigtigheden af denne bund af tillid er grunden til, at niveau 1 er afgørende for gruppens muligheder for at blive et team.

Den opgave handler om at sørge for, at man kan arbejde tæt sammen for at nå samarbejdsniveauerne over. Gruppen skal f.eks. lære at skelne mellem forskellige samarbejdsniveauer og forskellige grader af koordination og forstå, hvad det betyder for deres arbejdsmåde i ledergruppen. Der er her overvejende tale om møde-praktiske spørgsmål, såsom langtidsplanlægning af de fælles møder, afvikling af konkrete møder og forberedelsen af dem gennem dagsorden og bilag. Det er selvfølgelig langt hen ad vejen lavpraktiske problemstillinger – men det er ikke desto mindre temaer, der, hvis ikke de fungerer, kan blokere for, at en ledergruppe nogensinde kommer til at spille sammen optimalt.

Et klassisk problem, der kan opstå, er når lederen af en ledergruppe f.eks. ikke evner at facilitere møderne ordentligt, og derfor ikke kan få mødeprocesserne til at glide, som igangsætter en negativ nedadgående spiral i forhold til læring og koordination i gruppen.

Niveau 3: Fælles udvikling af et sprog og forståelse for ledelse

Niveau 3 drejer sig blandt andet om at afklare hvorvidt, man har samme opfattelse af ledelse og spørgsmål såsom: Hvad betyder det at lede en faglig organisation med stærke faglige medarbejdere? Man kan overveje, om man behøver en fælles opfattelse af ledelse, hvad forskellen er mellem klub- og strukturledelse, og om man kan skabe et fælles perspektiv på, hvordan to eller flere ledelsesforståelser kan være til stede og ikke mindst kombineres i organisationen.

Der er altså også mange spørgsmål at afklare på niveau 3, hvilket dog igen forudsætter, at man er afklaret på niveau 2, der drejer sig om at udvikle gruppen fra en arbejdsgruppe til et team.

Mange ledergrupper i fagligt stærke organisationer får aldrig udviklet en fælles ledelsesforståelse, fordi de ikke får taget denne diskussion om deres grundlæggende syn på ledelse. Ofte med den konsekvens at lederne begynder at dæmonisere hinanden på grund af forskellige tilgange til ledelse. Den forskellighed, som vi ved giver mulighed for mangfoldige ideer, løsninger, perspektiver, kan ende med at blive en hæmsko, hvis forskelligheden ikke rummes.

Der er simpelthen ikke en god nok fælles forståelse af lederteamets funktionsmåde. Det hænger også sammen med lederen af ledergruppen. Ser man gruppen som regering eller parlament, og hvad betyder det for forventningerne til hinanden og hinandens ageren i lederteamet?

Uden rimelige fælles forventninger til disse spørgsmål vil ledergruppen ende med irritation og overpolitisk adfærd, der vil umuliggøre nogen reel behandling af niveau 4 spørgsmålene.

Niveau 4: Om at lede ud fra en fælles og koordineret strategi

På dette niveau formår alle at udøve strategisk ledelse. Det kræver, at man eksempelvis kan arbejde med gruppens forskellige og fælles perspektiver på fremtiden og altså forholde sig til spørgsmål som: Hvor er vi på vej hen som organisation? Hvor er fagligheden på vej hen, og kan vi se en klar udviklingsvej for os? Kan vi styre de processer i organisationen, som skal være med til at etablere den strategisk koordinerede udvikling, og ved vi, hvordan vi følger op på udviklingen og sikrer, at målene bliver implementeret? Har vi en kultur, der fremmer udvikling, koordination og helhedsorientering og hvis ikke, hvordan får vi det så?

Der er altså nok at tage fat på niveau 4. Men hvor fristende det end er, giver det ikke meget mening at give sig i kast med alle disse spørgsmål med det samme.

Det er ikke sikkert, at en given ledergruppe formår at kunne udøve strategisk ledelse og derfor befinde sig på niveau 4. Så det kan være godt nok, at ledergruppen kun er nået niveau 2 eller 3, men det er afgørende, at de er bevidste om hvor langt, og hvordan de udvikler sig som gruppe.

Kom i gang

Der er mange dimensioner at arbejde med for en ambitiøs ledergruppe, der skal kunne udøve strategisk ledelse sammen. Det betyder ikke, at man fra starten skal arbejde med det hele men til gengæld med det vigtigste først. Start derfor en ledergruppeudviklingsproces med en statusgennemgang, hvor man eksempelvis interviewer alle medlemmerne af gruppen om, hvordan de ser på gruppen i forhold til de fire niveauer og deres respektive temaer. Det kan give grundlag for en statusrapport, der fortæller, hvor det går godt, hvor skoen trykker, og hvor man derfor bør fokusere udviklingen i gruppen.

Dog er det stadig centralt, at man først adresserer de problemer, som har med niveau 1 at gøre, så niveau 2 og så fremdeles. Det hjælper ikke at kaste sig over den strategiske koordination på niveau 4, hvis gruppens medlemmer ikke kender hinanden. Det er dømt til at fejle og faren for at skabe en endnu mere dysfunktionel ledergruppe er stor. På den anden side kan man komme langt med en i udgangspunktet ikke særlig imponerende ledergruppe, hvis man tager udviklingen af disse fire niveauer alvorligt.

Forfatterne bag

Søren Balebo Rasmussen

Managing partner i Mobilize

I mere end 25 år har Søren arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og som institutleder og dekan.

Niels Henriksen

Chefrådgiver og ledelsestræner i Make-It-Better-Consulting

Niels arbejder ud fra en solid praksiserfaring i knap 20 år som leder/chef i fem brancher og et solidt teoretisk afsæt i ny viden og forskning.

Are Syversen

Partner i Mobilize

Are er en erfaren forandringskonsulent med særlig opmærksomhed på strategiske kulturforandringer og samspil i større vidensorganisationer.

Magnus Vilstrup

Projektmedarbejder i Mobilize

Til daglig læser Magnus psykologi på Københavns Universitet, hvor han ønsker at få en dyb indsigt i, hvorfor mennesker tænker og handler, som de nu engang gør.