

# LEDELSE ER FAKTISK OGSÅ EN HOLDSPORT

Den moderne leder ved godt at det er vigtigt konstant at udvikle sine kompetencer og sine unikke talenter. At være opdateret med den nyeste viden fra alt det rent faglige over innovation og forandringsledelse til mindfulness og positiv psykologi er helt centralt for at kunne træffe de optimale beslutninger.

Og der er masser af tilbud til den videns søgende leder lige fra MBA til inspirationsforedrag – og det er godt.

Den enkelte leder er – efterhånden – blevet ret god til at søge den viden og kompetence som vedkommende har brug for for at kunne fungere optimalt i sit lederjob. Det er også helt centralt for karrieren at være oppe på stikkerne når det handler om uddannelse og personlig udvikling.

Jeg har selv det privilegium at undervise ledere i en lang række discipliner lige fra Forandringsledelse over Optimale Lederkommunikation til Kulturbaseret Ledelse – og det er skønt at mærke lysten og dedikationen til lære nyt. Denne personlige del af lederudviklingen har det meget godt – men hvordan står det til i ledergruppen? Det er super at den enkelte leder er den skarpeste kniv i skuffen – men hvad betyder det hvis den aldrig kommer op af skuffen? Enten fordi konkurrencen mellem medlemmerne ikke muliggør det eller fordi vedkommende hellere vil spare på sit input til der er mere fokus på en af processerne fra top ledelsen? Hvor meget lønsomhed går virksomhederne glip af fordi deres leder har større fokus på egne interesser frem for hvad der er bedst for virksomheden? Og hvor mange frustrationer forplanter den slags skæve beslutninger ud i organisationen? Jeg kan godt forstå at medarbejderne tager sig til hovedet over hvor kortsigtet og silo-fascistisk nogle beslutninger er.

Det er heldigvis meget sjældent jeg har oplevet at en leder har været direkte ude på at fælde en anden i ledergruppen – sådan hel bevidst og planlagt. Men det er ikke usædvanligt at en eller flere ledere ubevidst kommer til at skygge for hinanden og træffe mindre optimale beslutninger. I nogle få virksomheder skyldes det reminiscenserne af en forældet patriarkalsk ledelseskultur der stadig sidder i væggene – særligt på direktionsgangen – men i langt de fleste tilfælde skyldes det manglende indsigt og træning i det at fungerer som team eller gruppe.

Med 25 års erfaring i leder- og ledelsesudvikling har jeg rådgivet en lang række virksomheder og det er min erfaring at det svageste led ofte er ledergruppens

manglede evne til at fungere som én enhed – og derved går glip af den kollektive helhedstænkning der giver basis for de optimale beslutninger.

### **Her der de 4 centrale tegn på at en ledergruppe *ikke* er optimale:**

- På ledermøderne taler deltagerne mest med den leder der er højest placeret, men kun lidt med hinanden
- Deltagerne tager mere hensyn til egne interesse end til visionen
- Deltagerne er dårlige til at spotte og udnytte deres indbyrdes forskelle konstruktivt
- Den ansvarlige leder må ofte træffe beslutninger uden bred opbakning i lederteamet

Der er, som nævnt, ofte flere grunde til at ledergrupper ikke opnår det optimale sammenspil – og en del af dem er svære at få øje på fordi de ligger i det usagte – i kulturen. Men det må da være selvindlysende at hvis man som leder KUN får sin bonus hvis man har opnået alle ens egne mål så vil man være mere optaget af netop det – fremfor hvad der godt og klogt for helheden.

Med SÅ mange års erfaring i bagagen som jeg har er der ikke meget jeg ikke har oplevet – lige fra de helt personlig fjendskaber over manglende kompetence til gigantiske interkulturelle forskelligheder. Men heldigvis har de fleste af de ledergrupper og teams jeg arbejder med ikke den salgs udfordringer. Det viser sig ofte at det egentligt “bare” er manglede indsigt der har gjort at man ikke har formået at bringe hinanden i spil – og det er både på det faglige og det personlig plan. Og det kan der heldigvis gøres noget ved. Derfor har jeg har udviklet et forløb der giver ledergruppen det fundament af viden og tillid der skal til for at kunne fungere som én enhed.

Formålet er enkelt. Det er centralt for at kunne indfri visionerne, at den enkelte leder formår at tage et kollektivt ansvar for organisationen og ikke kun et lokalt ansvar for egen afdeling. Ledergruppen skal have en fælles og ensartet opfattelse af visionen og den enkelte leder skal kunne omsætte denne indsigt til strategiske beslutninger inden for eget ressort område. Lederteamet skal agere ud fra et fælles ledelsesfundament og derved opnå større tillid til hinandens og gruppens samlede kompetencer. Og sidst men ikke mindst så skal lederkulturen understøtte både den personlige og lederfaglige kompetenceudvikling af den enkelte leder og derved formå at udnytte hinandens iboende talentpotentiale optimalt – og derved opgradere gruppens indsigt i at forvalte psykologisk kapital. Og selv om det lyder som en ordentlig omgang så skal der ofte ikke investeres mere end par dage i processen og resultaterne taler for sig selv:

**Gennemarbejdet helhedsbaseret beslutninger, dynamiske ledergruppe-møder og hurtigere implementering.**

Sebastian Nybo  
Foredragsholder og forfatter