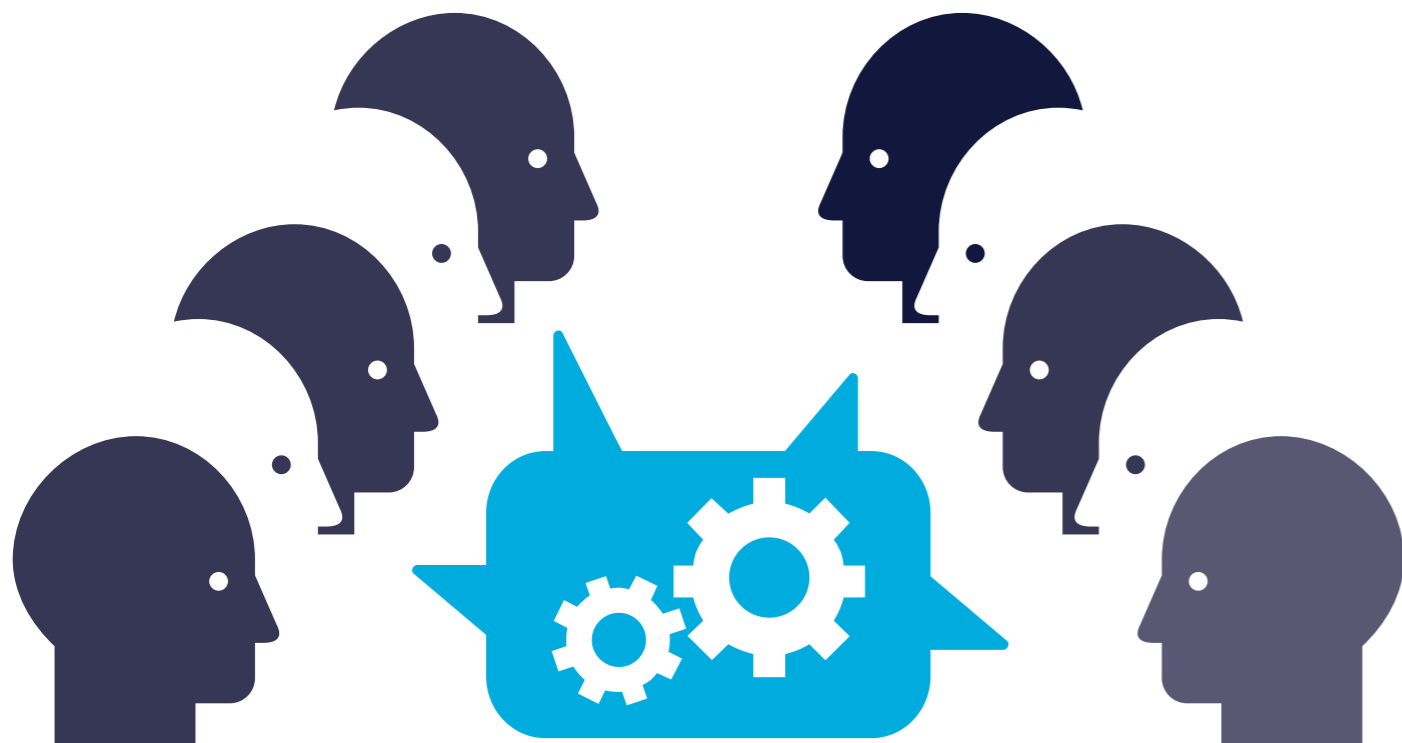


SÅDAN UDVIKLER MAN EFFEKTIVE LEDERGRUPPER I PARTNERDREVNE VIRKSOMHEDER



De seneste år er erkendelse af ledergruppers betydning for organisationers succes og resultatskabelse vokset markant. Men hvordan skaber man velfungerende ledergrupper i partnerdrevne virksomheder, hvor der ofte er helt eller delvist personsammenfald mellem bestyrelse, partnergruppe og den daglige ledelsesgruppe? En del af svaret er tydelig afklaring af de forskellige gruppers rolle og mandat samt en klar fælles retning, som alle parter føler sig forpligtet på, og som organisationens praksisser, kultur og belønningssystemer understøtter.

Tekst/ **Rasmus Thy Grøn**, *Cand.psych., Erhvervspsykolog ved LEAD – enter next level* & **Claus Elmholt**, *Cand.psych., Ph.d., og lektor ved Aalborg Universitet, partner i LEAD – enter next level*

Skab samspil mellem organisationens forskellige ledelsesgrupper

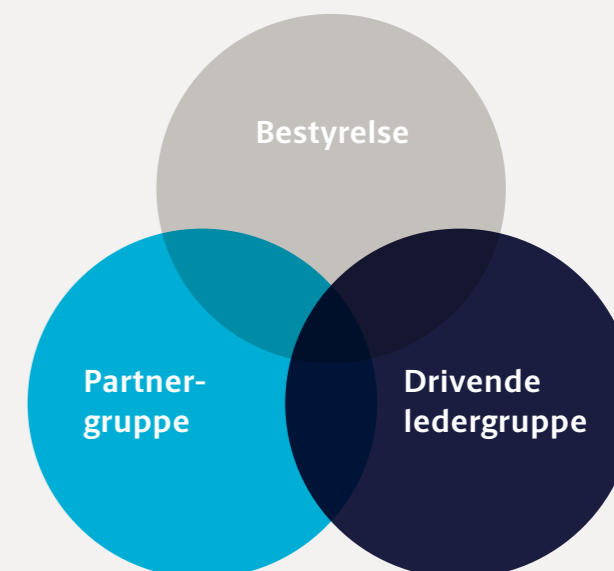
En central faktor for partnervirksomheders succes er evnen til at få organisationens bestyrelse, partnergruppe og daglige ledelsesgruppe til at spille godt sammen og trække i samme retning. Første step er i fællesskab at få formuleret en fælles retning og få afstemt de forskellige ledelsesgruppers mandat og ansvar – tydelig governance struktur og praksis. Når det er gjort, er det centralt at få forpligtet hinanden på den fælles retning gennem aftaler, resultatmål og så videre.

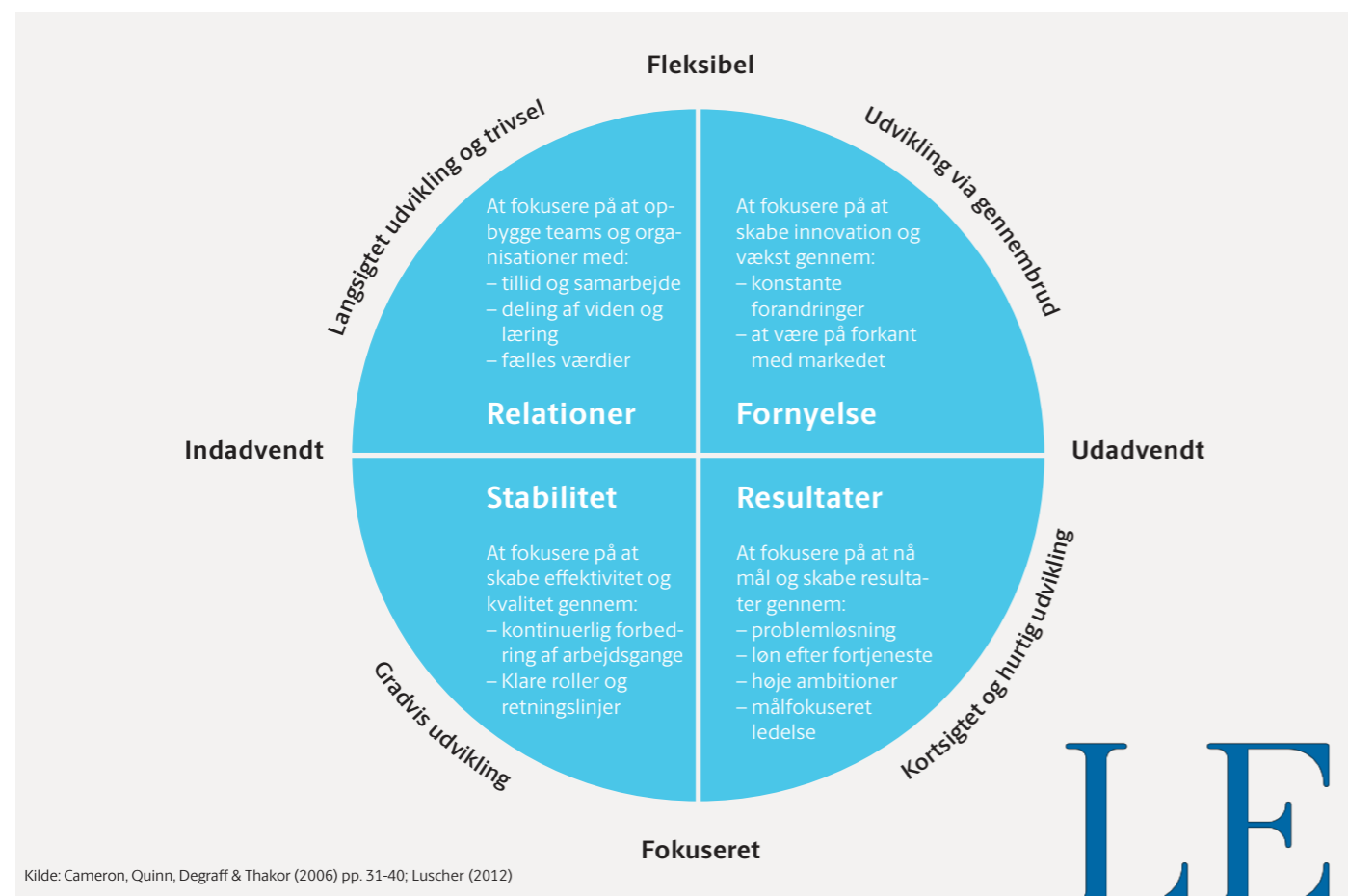
Sidst men ikke mindst skal de organisatoriske praksisser, kultur og meget andet tilpasses, så de understøtter samarbejdet om den fælles retning. Ofte er manglende tilpasning af organisationens bløde og hårde praksisser nemlig en af hovedårsagerne til, at fælles bestræbelser ikke bliver til andet end snak, idet de ofte direkte eller indirekte underminerer den fælles retning og skaber interessekonflikter mellem organisationens forskellige ledelsesgrupper. Det nytter ikke noget at aftale og forpligte sig på en fælles retning, hvis de organisatoriske praksisser modarbejder opnåelsen af den.

BOKS 1

Skab samspil mellem virksomhedens bestyrelse, partnergruppe og drivende ledergruppe ved at:

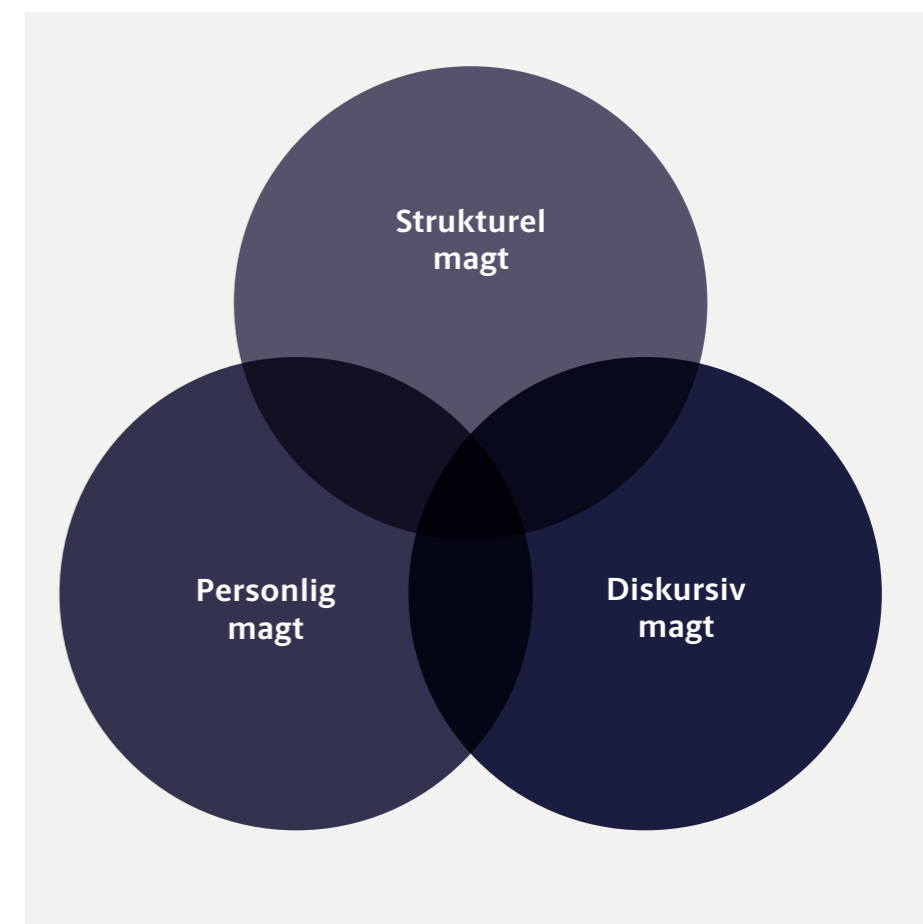
- Skabe et fælles billede af den ønskede retning
- Forpligte hinanden på den fastsatte retning
- Tilpasse KPI, organisatoriske praksisser og kultur, så disse understøtter den ønskede retning
- Kontinuerligt at afstemme rolle, ansvar og mandat mellem ledelsesgrupperne
- Kortlægge snitflader og aftale retningslinjer for samarbejde samt afklare mandat og ansvar



**BOKS 3**

Magtens trekant

1. Strukturel magt er indlejret i bestemte positioner for eksempel i ejerandel procent eller rollen administrerende direktør.
2. Personlig magt knytter sig til de personlige egenskaber og ressourcer, personen bringer ind i rollen.
3. Den diskursive magt sætter fokus på skjulte og distribuerede magtformer, som ligger indlejret i sproget; for eksempel er jura og økonomi typisk magtfulde diskurser i en partnergruppe.



Hvis det gode samspil og den fælles retning skal fastholdes, må organisationens ledelsesgrupper kontinuerligt afstemme forventninger, ansvar, roller og mandat med hinanden, så udfordringer og problemer drøftes, inden de kører af sporet. Det kan gøres med afsæt i Leadership Pipeline-tænkningen, hvor grundpointerne er, at hvad god ledelse er, afhænger af hvad man er leder for, og at en stærk ledelseskæde fordrer tydeligt afstemte roller og ansvar på alle ledelsesniveauer (Dahl & Molly-Søholm, 2012).

Endelig er det helt centralt at få kortlagt snitfladerne mellem ledelsesgrupperne, så man kan aftale retningslinjer for samarbejde, og hvordan man undgår at "træde" hinanden over tæerne, når man bevæger sig ind på hinandens områder.

Opbyg et fundament for både kort- og langsigtet succes

En anden klassisk udfordring for ledelsesgrupperne i partnerdrevne virksomheder er at skabe en sund balance mellem kortsigtede

individuelle økonomiske incitamenter og virksomhedens mere langsigtede strategiske interesser. Partnere i forskellige livsfaser kan have meget forskellige tidsperspektiver og grader af risikovillighed, og det er vigtigt at etablere en tillid og åbenhed, som gør det muligt at tale om sådanne svære temaer.

Derfor bør man i organisationens ledelsesgrupper drøfte, hvordan man sikrer et godt fundament for både kort- og langsigtet succes. En sådan drøftelse kan for eksempel tages med afsæt i modellen Competing Values Framework (Cameron et al., 2006), der oprindeligt er udviklet til at værdisætte virksomheder i investeringsøjemed, men som i dag i stor stil bruges som en organisatorisk ledelsesmodel, der skal sikre den rette balance mellem kortsigtet resultatskabelse og langsigtet udvikling, fornyelse og stabilitet, internt og eksternt fokus. Modellen kan således bruges som et fælles kompas for styring af den samlede virksomhed på både kort og langt sigt.

Det svære er ikke at lave analysen, men at få

BOKS 2

Afklaring af mandat og ansvar mellem bestyrelse, partnergruppe og drivende ledergruppe med afsæt i Leadership Pipeline-tænkningen. Drøft følgende:

1. Hvad er vores centrale opgave og ansvar i forhold til den fælles formulerede retning?
2. Hvad kalder det på, at vi selv skal gøre mere af, mindre af og nyt, for at vi kan lykkes i fællesskab?
3. Hvad er vores vigtigste forventninger til de andre – hvad har vi brug for at de gør mere af, mindre af og nyt?

taget hul på den svære snak om forholdet mellem individuelle og kollektive interesser, tidsperspektiver og risikovillighed.

Blotlæg magten og gør den produktiv

Magt er et grundvilkår i enhver organisation

og ledelseskontekst. I partnerdrevne virksomheder er magtbalancerne ekstra komplekse og delikate, idet der ofte er delvist sammenfald mellem bestyrelse, partnergruppe og den daglige ledelsesgruppe. Den bedste måde at imødekomme magtkampe og politisk spil på er ved at blotlægge magten, så den bliver tydelig og transparent.

Magt forsvinder ikke, fordi man ikke italesætter den – tværtimod! Hvis magten italesættes og blotlægges, så der ikke er noget usagt og hemmeligt, så er der også større chance for, at magten kan konverteres til en produktiv energi i stedet for at blive en destruktiv kraft. En dialog om magt kan for eksempel tage afsæt i grundspørgsmålet: Hvordan er magten i vores virksomhed distribueret, og hvordan kan vi sikre, at magten bliver en produktiv frem for en destruktiv kraft? En dialog, der med fordel kan tage afsæt i analyseredskabet Magtens trekant for at sikre italesættelse af forskellige typer af magt i organisationen, og hvordan de er distribueret (Fogsgaard og Elmholdt, 2014).

Nøgleingredienser i high performance ledergrupper

Udvikling af high performance ledergrupper har på mange måder været en lidt overset del af ledelsesfaget. Igennem et treårigt forskningsprojekt med inddragelse af 76 ledergrupper fra private og offentlige organisationer har vi undersøgt, hvad der karakteriserer de mest resultatskabende ledergrupper med afsæt i de seneste 30 års international forskning om emnet. Denne viden har vi sammenfattet i effect-modellen, der beskriver de resultater, forudsætninger og processer, som karakteriserer high performance ledergrupper (Bang, Midelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

Det første karakteristika ved high performance ledergrupper er, at de skaber tre typer af resultater. De skaber Merværdi for organisationen, der handler om at producere organisatoriske resultater, der lever op til eller overgår interessenters og kunders krav og forventninger. De skaber Merværdi for ledergruppen, der handler om, at ledergrup-

pen udvikler medlemmernes evne til at samarbejde over tid og dermed deres evne til at være resultatskabende. De skaber Merværdi for den enkelte, der handler om, at arbejdet i ledergruppen bidrager til den enkelte leders personlige og faglige udvikling samt trivsel og motivation.

Det er vores erfaring, at ledergrupper nemt kommer til at fokusere for ensidigt på at skabe Merværdi for organisationen. Konsekvensen af at miste blikket for de andre typer af merværdi er desværre ofte dårligere resultatskabelse på lidt længere sigt, hvilket vores forskning bekræfter (Grøn, Elmholdt & Bang, 2016). De tre resultatdimensioner er tæt forbundne. Skaber ledergruppen ikke merværdi for den enkelte leder og ledergruppen selv, så bliver det svært stabilt og vedholdende at bidrage til udviklingen af organisationens merværdi.

Det andet kendetegn ved high performance ledergrupper er, at de har nogle grundlæggende forudsætninger på plads, som gør

dem i stand til at være særligt resultatskabende. En afgørende faktor er Klart formål, der handler om, hvorvidt ledergruppen har en tydelig fælles opfattelse af, hvad ledergruppen er sat i verden for at producere. En anden central faktor er Rigtige opgaver, der handler om, hvorvidt ledergruppen arbejder med opgaver, der er i overensstemmelse med deres formål, kræver en fælles indsats og ikke kan løses ligeså godt andre steder i organisationen.

Det sidste karakteristika ved high performance ledergrupper er, at de mestrer deres interne

processer. De besidder særligt veludviklede proces- og samarbejdskompetencer, der beskriver måden, ledergruppen arbejder sammen på om sin opgaveløsning samt det relationelle samspil. De særlige forudsætninger og proces- og samarbejdskompetencerne gør således high performance ledergrupperne i stand til at producere ekstraordinære resultater.

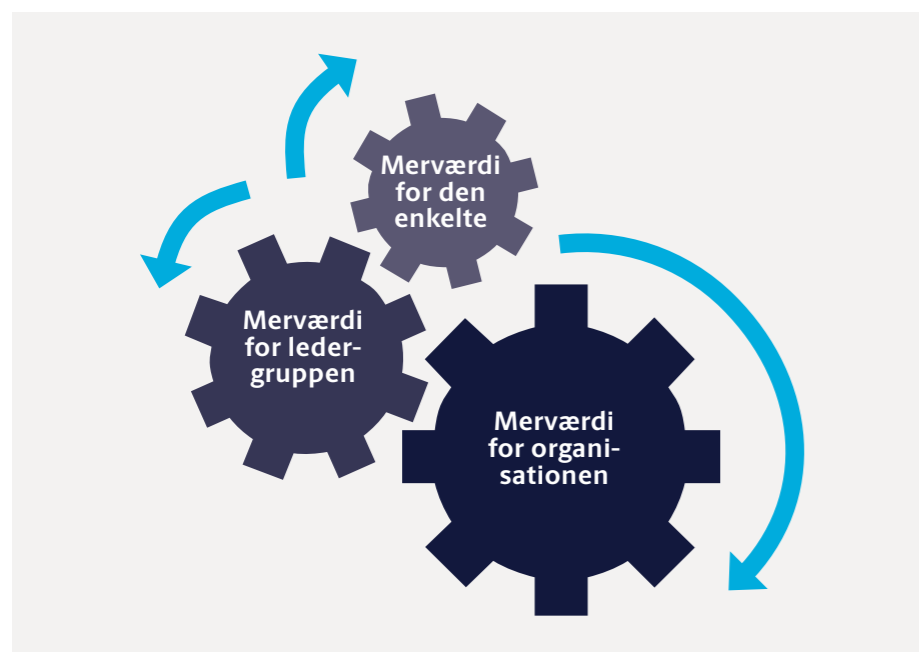
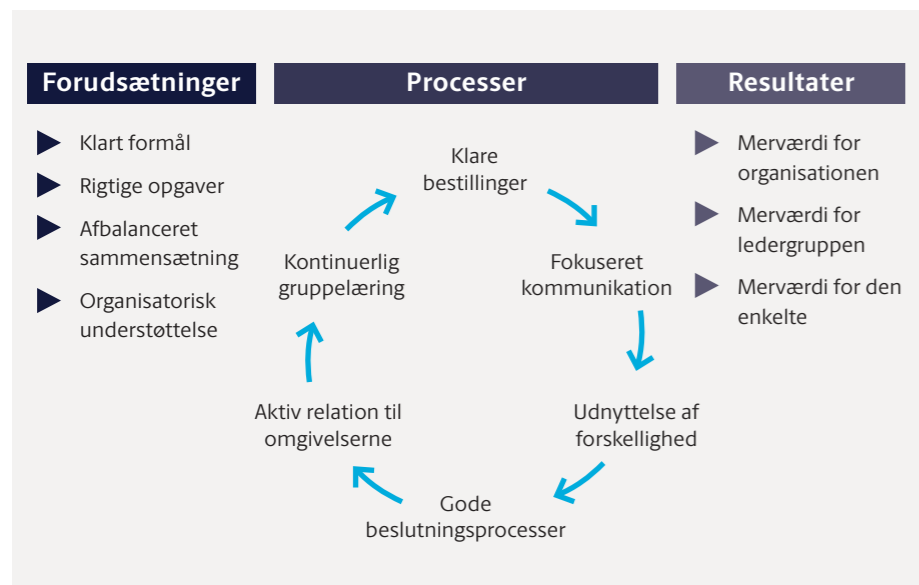
To centrale faktorer, som mange ledergrupper har svært ved at mestre, er Fokuseret kommunikation, der omhandler evnen til at holde sig til sagens kerne og undgå afsporinger under ledermøderne, og Kontinuerlig

gruppelæring, der beskriver ledergruppens evne til løbende at lære af både sine fejl og succeser og jævnligt evaluere egen funktionsevne og resultatskabelse.

Sorte huller eller ledestjerner

Ledergrupperne i partnerdrevne virksomheder rummer et stort potentiale, der kan transformeres til både produktiv og destruktiv energi. Velfungerende ledergrupper binder organisationen sammen på kryds og tværs, styrker organisationens udviklings- og implementeringskraft og kan være de organisatoriske kraftcentre, der skaber retning, motivation og inspiration i hele organisationen. Men partnervirksomhedens ledergrupper kan også blive organisatoriske sorte huller, der suger energi, effektivitet og trivsel ud af alle omkring sig. Om det går den ene eller den anden vej, afhænger på mange måder af ledergruppernes selvindsig og vilje til at arbejde med egen funktionsevne – også der hvor det gør ondt.

Vores forskning og erfaringer viser, at langt de fleste årsager til ineffektivitet og manglende resultatskabelse i ledergrupper kan elimineres gennem fokuseret arbejde med afsæt i de ovenfor beskrevne værktøjer til udvikling af partnervirksomhedens ledergrupper. Vi håber, at denne artikel har inspireret lederne til at gå i gang med at arbejde med udvikling af partnervirksomhedens ledergrupper på et solidt forskningsbaseret grundlag. •



OM FORSKNINGSPROJEKTET

For at kunne svare på spørgsmålet om, hvad der kendetegner effektive ledergrupper, har vi i samarbejde med to norske eksperter undersøgt netop dette i et treårigt forskningsprojekt med 76 danske ledergrupper fra både offentlige og private organisationer.

Forskningsprojektet, der tog afsæt i de seneste 30 års forskningsbaseret viden om emnet Fokus, var at udforske, hvad der skaber effektive ledergrupper både generelt og på tre organisatoriske niveauer: topledergrupper, mellemledergrupper og frontledergrupper.

Resultaterne er publiceret i bogen Effektive ledergrupper, der udkom maj 2015 ved Dansk Psykologisk Forlag.

INSPI

FAGLIGT NYT INDEN FOR REVISION, SKAT, REGNSKAB OG ØKONOMISK RÅDGIVNING

/ FAGLIGT UDKLIP

MOMS & AFGIFTER FRITZ SØRENSEN, MOMS- OG AFGIFTSKONSULENT, DELOITTE

SOLCELLER PÅ EJENDOMME

Der opstår nogle elafgiftsmæssige udfordringer ved solcelleanlæg med en kapacitet på over 150 kW., der monteres på ejendomme.

Det er typisk i de tilfælde, hvor ejer af solcelleanlægget ikke er den samme som forbrugeren af elektriciteten.

Udgangspunktet er, at for at opnå fritagelse for registrering af elafgift og dermed betalingen af elafgift, skal solcelleanlægget ejes af den samme juridiske enhed, som forbruger den producerede elektricitet. Anlægget må samtidig ikke være knyttet op på det kollektive net. Lejere af fast ejendom kan dog også opnå fritagelse for registrering af elafgift, hvis solcelleanlægget ejes af udlejer, men lejer står for driften af anlægget, og lejer også forbruger elektriciteten.

Det betyder således, at udfordringen vedrørende en fritagelse for registrering af elafgift opstår, når der ikke er tale om en af følgende scenarier:

- Ejeren af solcelleanlægget ikke er identisk med forbrugeren af den producerede elektricitet
- Solcelleanlægget er monteret på en udlejningsejendom, hvor den producerede elektricitet udelukkende forbruges af lejeren, og udlejer (af den faste ejendom) ejer anlægget.

Skatterådet har i en konkret sag taget stilling til, hvorvidt der kan opnås fritagelse for registrering og betaling af elafgift, når ejeren af en fast ejendom lejer et solcelleanlæg og selv forbruger den producerede elektricitet. Lejeren af solcelleanlægget, der samtidig er ejer af den faste ejendom, har driftsansvaret for anlægget. I denne sag kunne der ikke opnås fritagelse for registrering og betaling af elafgift, da lejeren af solcelleanlægget ikke var lejer af den faste ejendom. Det er således ikke tilstrækkeligt at være lejer af solcelleanlægget, men SKAT kræver, at lejer af solcelleanlægget også er lejer af den faste ejendom.

Ovenstående bindende svar indikerer efter vores opfattelse, at SKAT fortolker fritagelsesbestemmelsen ganske snævert, og derfor er det vigtigt at være opmærksom herpå, hvis der påtænkes etablering af solcelleanlæg, og scenarierne ikke præcis er et af ovenstående scenarier.

Det er eksempelvis uvist, om der kan opnås afgiftsfritagelse i den situation, hvor en udlejer af lejemål i en fast ejendom har opsat solcelleanlæg, hvor elektriciteten produceres af udlejer, og hvor denne elektricitet både anvendes af lejere og udlejer, hvis udlejer selv anvender en del af udlejningsejendommen. Der kan sagtens være tale om mange andre scenarier, som SKAT heller ikke har taget stilling til. •