

# Ledelse af ledergrupper – en særlig ledelsesdisciplin

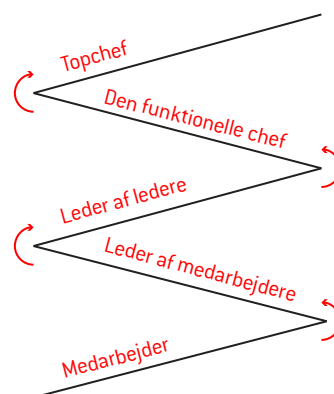
De seneste år har mange organisationer fået øjnene op for vigtigheden af at have velfungerende ledergrupper fra top til bund. Samtidig oplever vi ofte, at der mangler viden og kompetence om den særlige ledelsesdisciplin at lede en ledergruppe.

**Af Rasmus Thy Grøn, chefkonsulent i LEAD, og Claus Elmholdt, lektor i ledelsespsykologi ved Aalborg Universitet og partner i LEAD**

Ledelse af ledergrupper er mere og andet end 1-1-ledelse. Skiftet fra ledelse af enkeltpersoner til ledelse af en ledergruppe indebærer både et skifte i ens personlige lederskab og ledelsesidentitet, ligesom det fordrer nye ledelseskompetencer. I artiklen præsenterer vi nogle af de vigtigste nøgler til at lykkes med ledelse af ledergrupper. Nogle af nøgleordene er at tilpasse sin ledelse til rollen som leder af ledere, at mestre ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, at kunne udvikle sin ledergruppe og de enkelte ledere til at drive forretningen og at lykkes både sammen og individuelt.

## Rette ledelse på rette niveau – at lede ledere

En typisk faldgrube i ledelse af ledergrupper er ikke at lede på rette niveau. Dette opmærksomhedspunkt stammer fra den diskontinuerte ledelsesforskning og Leadership Pipeline-modellen, hvis hovedbudskab er, at god ledelse afhænger af, hvad man er leder for (Dahl & Molly-Søholm, 2012; Kaiser, 2011; Charan et al, 2001). At det er en udfordrende opgave at udøve ledelse på rette niveau, underbygges af forskning i 'derailment', der studerer, hvad der sker, når lederes karriere kører af sporet. Forskningen viser, at mellem 30-60 % af alle lederes karriere på et tidspunkt kører af sporet. En hyppig årsag er mislykkede transitioner fra en ledelsesposition til en anden (Gentry & Chappelow, 2009; Lombardo & Eichinger, 1999; Hogan et al, 2010).



**Topchefen**  
at skabe resultater igennem en organisation

**Den funktionelle chef**  
at skabe resultater igennem en sammensat del af organisationen

**Leder af ledere**  
at skabe resultater igennem ledere

**Leder af medarbejdere**  
at skabe resultater igennem andre

**Medarbejder**  
at skabe resultater igennem egen indsats

Dahl og Molly-Søholm (2012)



Rasmus Thy Grøn  
chefkonsulent, LEAD



Claus Elmholdt  
lektor i ledelsespsykologi  
ved Aalborg Universitet og  
partner i LEAD

En succesfuld transition fra et ledelsesniveau til et andet fordrer, at lederen justerer sin rolleforståelse og ledelsestilgang, så den passer til den nye ledelsesopgave og det nye organisatoriske niveau. At lykkes med transitionen til en ny position kræver grundlæggende, at lederen tilpasser sig den nye rolle ved at *give slip på, bevare og tilføje* ny adfærd til sit ledelsesrepertoire (Freedman, 1998).

En succesfuld transition fra leder af medarbejdere til leder af ledere kræver både et værdi- og rollemæssigt samt et adfærd- og kompetencemæssigt skifte. Nogle af de typiske faldgruber i denne transition er:

- at man fokuserer for meget på den daglige faglige ledelse af sine ledere (leder dem, som om de var medarbejdere) og underprioriterer den overordnede strategiske ledelse af området
- at man uddelegerer for lidt ansvar til sine ledere og selv vil have fingrene i alle detaljer
- at man ikke lykkes med at sætte, drive og udvikle en effektiv ledergruppe, der skaber tværgående resultater

- at man kommer til at overtage den direkte ledelse af de faglige medarbejdere og ødelægger sine ledes ledelsesrum og autoritet.

### **To centrale ledelseskompetencer – strategisk ledelse og tværgående ledelse**

To nye ledelseskompetencer, der er afgørende for at lykkes med ledelse af ledergrupper, er strategisk og tværgående ledelse. Det nye i strategisk ledelse er, at det ikke længere er nok at kunne implementere de strategiske indsatser, der kommer oppefra. Nu forventes det, at man udvikler strategier for sit eget område og bidrager aktivt til udarbejdelsen af de overordnede strategier og indsatser. En anden ny kompetence er ledelse af tværgående processer og samarbejde. Det er centralt at afklare ansvarsområder og tværgående snitflader i ledergruppen med særligt fokus på afhængigheder, overlap og gråzoner. Endelig er det vigtigt at opbygge en tværgående samarbejdspraksis og retningslinjer for samarbejde, så snitflader kan konverteres til samarbejdsrum. Her skal der arbejdes med at skabe gensidig tillid, rettidig kommunikation, større udveksling af viden og fælles mål (Elmholdt & Fogsgaard, 2014).





	Snitflade	Samarbejdsrum
<b>Tillid</b>	Lav	Høj
<b>Kommunikation</b>	Sjælden	Rettidig
<b>Viden</b>	Adskilt	Overlappende
<b>Mål</b>	Adskilte	Fælles

### Driv dit område gennem en stærk ledergruppe

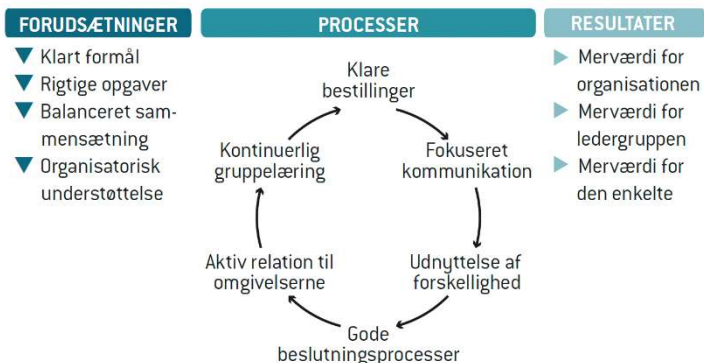
En anden ny disciplin, som lederen af ledere må mestre, er at drive og udvikle sit område gennem en stærk ledergruppe og ikke via ledelse af de enkelte ledere, som svarer til den direkte ledelse af de faglige medarbejdere på det tidligere ledelsesniveau. Vi har gennem et treårigt forskningsprojekt med deltagelse af 76 danske ledergrupper netop undersøgt, hvad der karakteriserer de mest resultatskabende ledergrupper. Denne viden er sammenfattet i *effect*-modellen, der beskriver de resultater, forudsætninger og processer, som karakteriserer særligt effektive ledergrupper, og bygger på de seneste 30 års forskning i ledergrupper (Bang, Midelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

De mest effektive ledergrupper er for det første karakteriseret ved, at de skaber tre typer **Resultater**:

- *Merværdi for organisationen*, der handler om at producere organisatoriske resultater, der lever op til eller overgår interessenter og kunders krav og forventninger.
- *Merværdi for ledergruppen*, der handler om, at ledergruppen udvikler medlemmernes evne til at samarbejde over tid og dermed evnen til at være resultatskabende.
- *Merværdi for den enkelte*, der handler om, at arbejdet i ledergruppen bidrager til den enkelte leders personlige og faglige udvikling samt trivsel og motivation.

Vores erfaring er, at ledergrupper let kommer til at fokusere ensidigt på at skabe *merværdi for organisationen*. Desværre er konsekvensen ved at miste blikket for de to andre typer af merværdi ofte dårligere resultatskabelse på længere sigt, hvilket vores forskning bekræfter (Grøn, Elmholdt & Bang, 2016).

Et andet karakteristika ved de mest effektive ledergrupper er, at de besidder nogle grundlæggende Forudsætninger, der gør dem i stand til at være særligt resultatskabende. To afgørende faktorer er:





- *Klart formål* – har ledergruppen en tydelig fælles opfattelse af, hvad ledergruppen er sat i verden for at producere?
- *Rigtige opgaver* – arbejder ledergruppen med opgaver, der er i overensstemmelse med deres formål, kræver en fælles indsats og ikke kan løses lige så godt andre steder i organisationen?

Endelig er et tredje kendetegn ved de mest effektive ledergrupper, at de har særligt veludviklede proces- og samarbejdskompetencer, hvilket dækker over ledergruppens samarbejde om opgaveløsningen og ledernes relationelle samspil. Som leder af ledere er en af de vigtigste og sværeste opgaver altså at skabe en effektiv ledergruppe ved at sikre de rette forudsætninger og proces- og samarbejdskompetencer (Grøn et al, 2016; Bang et al, 2015).

Derudover må lederen af ledergruppen sikre, at ledergruppen samlet set opererer på det rette niveau jf. den tidligere pointe om rette ledelse på rette niveau. Det nytter ikke noget, at ledergruppens individuelle ledere opererer på rette niveau, hvis ikke den samlede ledergruppe gør det.

#### **Husk at udvikle dine individuelle ledere**

Endelig kræver ledelse af ledergrupper, at man kan udvikle sine individuelle leders ledelseskraft og -faglighed. De enkelte ledere er fundamentet i opbygningen af en effektiv ledergruppe, der skaber gode resultater sammen og hver for sig. Udvikling af de individuelle ledere handler grundlæggende om at kunne identificere og udvikle deres ledelseskompetencer på to overordnede dimensioner; her illustreret via den versatile ledelsesmodel: →



- **Hvordan du leder** – indfanger, hvordan lederen udøver sin indflydelse og leder sine medarbejdere
- **Hvad du leder** – indfanger, hvordan lederen driver sin del af organisationen fremad og balancerer kortsigtet profit og langsiget vækst (Sørensen & Grøn, 2015; Kaplan & Kaiser, 2006)



Forskning viser, at de fleste ledere har en stærk præference for enten *Dirigerende* eller *Understøttende* ledelse, og det samme for *Strategisk* og *Operationel* ledelse (Kaplan & Kaiser, 2006). Det er et problem, fordi effektiv ledelse netop er karakteriseret ved evnen til at balancere disse komplementære ledelseskompetencer (Sørensen & Grøn, 2015). En af de vigtigste opgaver for ledere af ledere er derfor at udvikle sine lederes versatilitet – altså deres evne til at balancere de fire elementer. Overordnet set skal lederen af ledere have særligt blik for to ting ift. udvikling af den enkelte leder:

- Opererer lederen på rette niveau, jf. pointen om rette ledelse på rette niveau?
- Hvilke ledelseskompetencer skal lederen udvikle fremadrettet for at sikre både kort- og langsiget succes i sin enhed, jf. den versatile ledelsesmodels pointe om balanceret ledelse?

## Opsummering

Ledelse af ledergrupper er, som vi har forsøgt at skitsere, en udfordrende og på mange måder særlig ledelsesdisciplin, der kræver mere og andet end 1-1-ledelse. At lykkes med ledelse af ledergrupper kræver for det første, at lederen selv udøver rette ledelse på rette niveau, hvilket ofte kræver en transition i ens personlige lederskab og ledelsesidentitet. Derudover skal lederen mestre nogle nye ledelseskompetencer ift. at udvikle en effektiv ledergruppe at drive sin afdeling igennem samt mestre udvikling af sine individuelle ledere. ↩

## Litteratur

- Bang, H., Midelfart, N., Molly-Søholm, T. & Elmholdt, C. (2015) Effektive ledergrupper – for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng, Dansk Psykologisk Forlag
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company. San Francisco, Jossey-Bass, CA
- Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012). Leadership Pipeline i den offentlige sektor. Dansk Psykologisk Forlag, København
- Elmholdt, C.W. & Fogsgaard, M. (2014) Behovet for at binde sammen frem for at adskille: nye metaforer for ledelse af tværgående samarbejde, Erhvervspsykologi, vol. 12, nr. 2, juni
- Freedman, A. (1998). Pathways and Crossroads to Institutional Leadership. Consulting Psychology Journal, 50, p. 131-151
- Gentry, W. & Chappelow, C. (2009). Managerial Derailment: Weaknesses That Can Be Fixed In: The Perils of Accentuating the Positives, R. B. Kaiser (Ed). Hogan Press
- Grøn, R.T., Elmholdt, C. & Bang, H. (2016), "Effektive ledergrupper – hvorfor, hvad og hvordan?", Erhvervspsykologi nr. 3, september
- Hogan, J. Hogan, R. Kaiser, R. (2010). Management Derailment. In: Zedeck, S.(Ed), APA handbook of industrial and organizational psychology APA
- Kaiser, R.B. (2011). The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue. The Psychologist-Manager Journal, 14: p. 71-75
- Kaplan & Kaiser (2006) The Versatile Leader (Pfeifer/Wiley)
- Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (1999). Preventing Derailment: What to do Before it's too Late. Greensboro, Center for Creative Leadership, NC
- Molly-Søholm, T., Elmholdt, C., Sørensen, N.H., & Grøn, R.T. (2015) Effektive ledergrupper – Disciplinen at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper. Børsen.
- Sørensen, N.H. & Grøn, R.T. (2015) Versatil ledelse – sådan opnår ledere effekt i en VUCA-verden, Børsen ledelse