

# Effektiv ledergruppe – Ja tak!

- Men hvordan?

Evnen til at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper er en afgørende, men også lidt overset, del af ledelsesfaget. Derfor har et treårig forskningsprojekt kortlagt metoder til at udvikle effektive ledergrupper.

I nutidens organisationer er effektive ledergrupper blevet en afgørende faktor for at sikre implementering af beslutninger og strategier, skabe rum for understøttende sparring mellem ledere og binde organisationen sammen på tværs. Det bekræftes af nyere forskning, som viser, at ledergruppers evne til at sikre stærk koordination af udvikling, implementering og drift på ledergruppens samlede område er tæt forbundet med områdets produktivitet.

## Hvordan kunne det gå så galt?

Lad os indledningsvist zoome ind på en konkret frontledergruppe for at få et billede af de resultater, der kan skabes her:

Jens er områdeleder for Familier, Børn og Unge i en stor socialforvaltning med ansvar for ni afdelinger, som han leder igennem en ledergruppe med ni medarbejdere. Hans område står for indsatser til udsatte børn, unge og familier og familier med handicappede børn. Forandringstempoet har været højt de senere år: Ny lovgivning har ændret den måde, opgaverne løses på, og besparelser har tvunget området til at effektivisere og indføre nye teknologier.

Især det sidste har vist sig rigtig svært. I øjeblikket har to af Jens' afdelingsledere, Jette og Christina, lagt sig med stress, og økonomien sejler – ikke bare i de to berørte afdelinger, men i en tredje med. Der er både tale om overskridelser af budgettet og masser af bogholderiproblemer. Jens er blevet kaldt til en samtale hos socialchefen Ole, som er kendt for at være en dygtig chef, der ikke er bange for at tage bladet fra munden og kalde en spade for en spade:

**Ole:** Hvordan søren har det kunnet gå så galt? Og hvorfor opdager du det først nu? Problemerne har jo tydeligvis stået på i hvert fald fire-fem måneder!

**Jens:** Det er Jette og Christina, de havde simpelthen ikke det, der skal til for at løfte opgaven med at implementere det nye økonomistyringssystem. Det kræver også enormt meget opfølgning og understøttelse af medarbejderne. De skal jo ændre vaner totalt, nu hvor økonomimedarbejderstillingerne er nedlagt. Det ved jeg alt om – jeg har nærmest skullet gøre det for Ullas folk (en tredje

afdelingsleder, red.).

**Ole:** Har du rendt rundt og taget fat i Ullas medarbejdere på den måde? Det er ikke dit job, det har vi da snakket om. Det er Ullas ansvar at lave den opfølgning og implementering. Hvad har du tænkt dig at gøre for at få løst problemerne med de to afdelinger?

**Jens:** Ullas afdeling er der nogenlunde styr på, og jeg skal nok få hende til at løfte mere. De to afdelinger, som står uden ledere, kunne Bo og Michael vikariere for. Deres afdelinger kører stabilt, og de vil kunne få ryddet op og få Jettes og Christinas medarbejdere over på det nye system.

**Ole:** I bør også trække på økonomikonsulenterne fra staben.

**Jens:** Ja, jeg tænker, at jeg vil lægge en slagplan med Bo og Michael – få dem til at forstå, at økonomikonsulenterne skal med i det, og så følge det på ugentlig basis.

**Ole:** God plan! Husk at sørge for at holde Ulla ansvarlig på opfølgningen i hendes afdeling, og hold mig orienteret løbende. Men hør lige: Det, der undrer mig mest i det her, er, at det er lykkedes for to tredjedele af dine afdelingsledere at komme hurtigt og problemfrit over på det nye system, mens en tredjedel fuldstændig har knækket nakken. Har de overhovedet ikke talt sammen? I må have haft det oppe at vende på de ugentlige ledermøder? Det er jo en central udfordring, som berører alle ledere.

**Jens:** Ja, det burde vi helt klart have gjort noget mere. Men jeg har haft hulens svært ved at få gruppen og møderne til at fungere. Sidste år prøvede jeg at involvere lederne i nogle drøftelser, og da sejlede møderne i øst og vest. Jeppe, Lotte og Michael meldte sig totalt ud – altså, de deltog stadig fysisk i møderne – så i år har jeg valgt at tage styringen, og nu er de alle totalt passive.

**Ole:** Har I nogensinde fået skåret helt ud i pap, hvad ledergruppens formål og opgaver er? Der kører jo rigtig mange centrale fælles dagsordener i øjeblikket – hele parallelindsatspolitikken, de tværgående visitationsteams, vores målstyringsprogram og den nye visitationslovgivning.

**Jens:** Nej, jeg ville egentlig have afholdt et strategiseminar sidste år, men så kom alle problemerne, og vi har haft så travlt siden.

**Ole:** Det bliver du nødt til at få gjort hurtigst mulig. Ellers aner dine ledere jo ikke, hvad ledergruppen er sat i verden for at lave. Tag også at få luget godt ud i jeres dagsordener, så de kun indeholder det, som er relevant for alle i ledergruppen.

**Jens:** Tak, jeg har brug for nogle råd her. Jeg tror også, at jeg alligevel vil prøve at uddelegere nogle af vores punkter og indsatser til mine ledere – det med, at jeg skal trække det hele, det er jeg virkelig træt af.

**Ole:** God ide at gøre dem ansvarlige for særskilte sager og områder. Det vil formodentlig være oplagt at gøre det samme i forbindelse med implementeringen af de tværgående teams, der skal løfte de nye visitationskrav. De er ikke kommet op at stå endnu?

**Jens:** Nej, jeg har prøvet at definere en struktur, men den er ikke implementeret. Der var en masse diskussion af det. Det er oplagt, at de skal træde op, og at vi må udvikle en fælles løsning på tværs af afdelingerne. Jeg ved godt, at vi skal handle på det nu.

**Ole:** Godt, så har du jo en masse ting at tage fat i. Tak for snakken. Og lad os holde en tæt dialog om, hvorvidt tiltagene virker. Jeg skal jo informere direktøren løbende.

## Hvad skaber effektive ledergrupper?

Casen viser os, at det at kunne spille effektivt sammen som ledergruppe er nødvendigt for at skabe en række resultater i nutidens komplekse og fleksible organisationer. Derfor har vi i samarbejde med to norske eksperter, Henning Bang og Thomas Midelfart, samlet den eksisterende viden om, hvilke forudsætninger og samarbejdsprocesser der er mest vitale for at skabe effektive ledergrupper, og har testet det i forhold til 76 danske ledergrupper. Forskningsprojektets konklusion er, at det at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper fundamentalt set kræver tre ting:

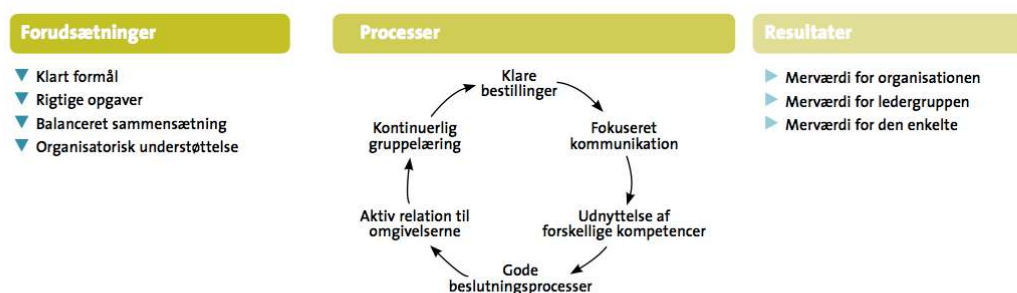
1. Et skarpt blik for de resultater, en ledergruppe kan og skal sikre. Effektive ledergrupper optimerer de tværgående indsats og arbejdsgange, sikrer implementerings- og udviklingskraft inden for eget område og styrker og udvikler den enkelte leder.
2. En stærk forståelse for ledergruppens særlige rolle og opgave i organisationen - især i forhold til om man er en topledelse-, mellemlider- eller frontledergruppe.
3. En stærk praksisteori om, hvilke forudsætninger og arbejdsprocesser der skal arbejdes med for at skabe en effektiv ledergruppe.

## En model for effektive ledergrupper

Effect-modellen for effektive ledergrupper bygger på de seneste 30 års forskning om ledergrupper og på vores danske forskningsprojekt om effektive ledergrupper. Modellen er praksisrettet og beskriver de vigtigste forudsætninger og processer for at skabe effektive ledergrupper samt effek-

tive ledergruppers vigtigste resultater.

Som det fremgår af illustrationen, har vi organiseret faktorerne i Effect-modellen ud fra en klassisk input-proces-output-model, hvor vi skelner mellem tre faktorer: forudsætninger, processer og resultater.



For at en ledergruppe kan fungere effektivt, er det afgørende, at ledergruppen har en fælles forståelse af, hvilke resultater den skal skabe, og hvad dens grundlæggende rolle er. Hvis det ikke er på plads, går det ud over ledergruppens sammenhængskraft og effektivitet. Forskningen viser, at vi bør arbejde med tre resultatdimensioner, når vi snakker om ledergrupper: resultater i organisationen, merværdi for ledergruppen og resultater for den enkelte.

## Resultater i organisationen

Effektive ledergrupper skaber omfattende merværdi for organisationen, hovedsageligt ved at diskutere og træffe beslutninger om sager med central betydning for organisationens nutidige og fremadrettede drift og udvikling. De mest centrale resultater er:

- Styrket udvikling og implementering af tværgående tiltag.
- Overordnede mål og strategier.
- Ejerskab til og loyalitet over for mål og strategier.
- Råd og beslutningsgrundlag for beslutningstagere.
- Fælles mentale modeller.
- Koordineret og optimeret samarbejde mellem enheder.
- Udvikling af organisationen.
- Bedre ressourceudnyttelse og målopnåelse.
- Motivation, energi, selvtillid og entusiasme.

Derudover skaber en effektiv ledergruppe også merværdi ved at udvikle sin funktionsmåde, så dens medlemmer med tiden bliver bedre til at skabe resultater i fællesskab.

## Resultater for den enkelte leder

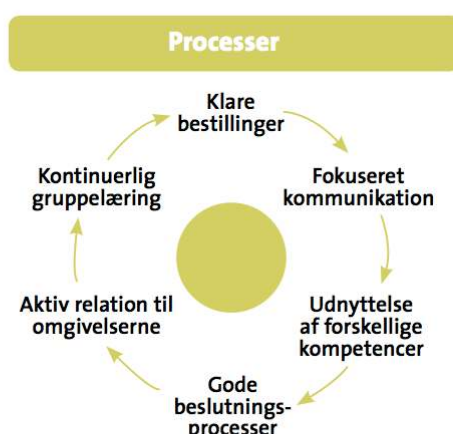
Den tredje form for merværdi, effektive ledergrupper skaber, er for den enkelte leder. Ledergruppen er således afgørende for den enkelte leders motivation, læring og udvikling i lederjobbet samt for lederens resultatskabelse på eget ansvarsområde. Det mest centrale resultat er, at ledergruppen:

- Løfter og understøtter den enkelte leder.
- Styrker udvikling af og implementering af beslutninger, strategier og praksisser på hver enkelt leders område.

## Processer i effektive ledergrupper

Men hvad påvirker så ledergruppens evne til at være effektive? En gennemgang af de sidste 40 års international forskning i ledergrupper og lignende grupper viste, at særligt fire faktorer øger sandsynligheden for, at ledergrupper fungerer effektivt: klart formål, rigtige ledergruppeopgaver, balanceret sammensætning af ledergruppen og organisatorisk understøttelse.

Studier af effektive ledergruppers konkrete arbejde har vist, at særligt seks samarbejds- og proceskompetencer har betydning for effektive ledergrupper, som det fremgår af illustrationen:



Disse samarbejds- og proceskompetencer kan springe i øjnene som ligetil, men forskningen fortæller en anden historie. Den viser, at mange ledergrupper har svært ved at mestre disse kom-

petencer og få samarbejdet til at blive effektivt. Et studie af norske topledergrupper viser eksempelvis, at topledere opfatter 40 pct. af den tid, de bruger i ledermøder, som uproduktiv. Kilderne til produktivitetstab er:

- For mange afsporinger fra den sag, der diskuteres.
- Uklare hensigter med de opgaver, der tages op på mødet.
- For meget irrelevant information fremlægges.
- Medlemmerne arbejder primært for deres egne enheders interesser i stedet for at anlægge et mere helhedsorienteret perspektiv i diskussionerne.
- Manglende konklusioner i de opgaver, der diskuteres.

Stort set alle kilder til effektivitetstab har formodentlig en god chance for at kunne imødegås med en professionel ledelse af ledergruppen, der styrker Effect-modellens forudsætninger og samarbejdsprocesser. Alle ledergrupper har et udviklingspotentiale, der kan realiseres gennem systematisk og vedholdende udviklingsfokus.

Ledergrupper kan bruge den præsenterede Effect-model til at evaluere og udvikle egen praksis. Herved er der gode chancer for at opnå et kvalificeret og nuanceret indblik i, hvor ledergruppen kan udvikle sig for at blive mere effektiv. Oftest viser det sig nemlig at være forholdsvis ligetil for ledergrupper at udvikle bedre praksisser og blive mere effektive, når de først ved, hvilke områder de skal arbejde på at forbedre.

På baggrund af de seneste 30 års forskningsbaseret viden om emnet har de to norske eksperter Henning Bang og Thomas Midelfart sammen med Thorkil Molly-Søholm og Claus Elmholdt forsket i, hvad der skaber effektive ledergrupper. De har testet og udviklet en velfunderet og anvendelsesorienteret model, Effect-modellen, for udvikling af effektive ledergrupper i et forskningsprojekt med deltagelse af 76 danske ledergrupper fra 17 offentlige og private organisationer. Fokus har været at udforske, hvad der skaber effektive ledergrupper generelt samt på tre organisatoriske niveauer: topledergrupper, mellemlidergrupper og frontledergrupper. Resultaterne er publiceret i bogen Effektive ledergrupper, der udkom i maj på Dansk Psykologisk Forlag.