

# Effektive ledergrupper:

## 10 gode råd til at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper

Af Morten Bertelsen og Niels-Henrik Sørensen,  
erhvervspsykologer i LEAD-ENTER NEXT LEVEL

Næsten alle organisationer (8 ud af 10) driver deres strategiske udvikling og styrer deres drift igennem en streng af ledergrupper fra direktionen over mellemledergrupperne til frontledergrupperne.

Men hvad er det præcist for nogen resultater, ledergrupper skal skabe? Den nyeste forskning i effektive ledergrupper afdækker, at effektive ledergrupper er afgørende for tre typer af resultater:

1) *Merværdi for organisationen* – at ledergruppen optimerer de tværgående processer, sikrer implementeringskraften ned gennem organisationen og informationerne op igennem ledelseskæden til det strategiske topniveau.

2) *Merværdi for ledergruppen* – at ledergruppen løbende styrker gruppens evne til at samarbejde, beslutte og eksekvere.

3) *Merværdi for den enkelte leder* – at ledergruppen bidrager til lederens motivation, læring og udvikling i lederjobbet samt til den enkelte leders resultatskabelse på eget ansvarsområde. De færreste ledere bruger deres nærmeste chef, når lederen er i vanskeligheder. Karriere, prestige og anseelse står på spil. Ledergrupper er derfor et afgørende, understøttende og udviklende sikkerhedsnet for den enkelte leder.

Men mange ledergrupper kigger sjældent på, hvilke forudsætninger og processer, der kan optimere gruppens effektivitet. Tidspresset er stort, og man er typisk optaget af daglig drift og ikke af at slibe saven.

Og det er faldgrube nr. 1. Det, der adskiller de effektive ledergrupper fra de andre er, at de *mest effektive ledergrupper løbende forholder sig til og optimerer deres egen arbejdsform*. Altså, at gruppen forholder sig til, hvilke væsentlige opgaver, mål og indsatser den skal levere på.

For at lykkes skal man have en stærk praktisk model for tre ting:

- De resultater, som effektive ledergrupper skaber.
- De forudsætninger og de arbejdsprocesser, der har afgørende indflydelse på ledergruppens effektivitet og ineffektivitet.
- De processer, der foregår under skabelsen og effektueringen af en effektiv ledergruppe.

En sådan model finder vi i effectmodellen, der samler de faktorer, som er vigtigst at have fokus på, når man vil udvikle effektive ledergrupper. Modellen bygger på de seneste 30 års forskning i, hvad der skaber effektive ledergrupper, og består af de faktorer, der forskningsmæssigt har vist sig at være afgørende for ledergruppens effektivitet (se Bang, Middelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

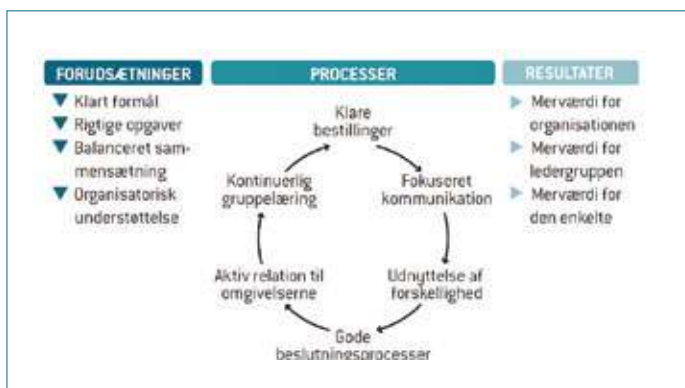
Med afsæt i effectmodellen præsenterer vi nedenfor 10 gode råd til, hvad ledergruppen skal være opmærksom på for at højne muligheden for at blive en effektiv ledergruppe.



Morten Bertelsen



Niels-Henrik Sørensen



» Et klart formål udgør altså et stort potentiale i at løfte mange ledergruppers effektivitet

## 10 gode råd, del 1:

### Fire forudsætninger for effektive ledergrupper

#### Råd nr. 1: Afklar og sørg for, at gruppen har et klart formål

Effektive ledergrupper har et klart formål. Det er ikke nok at have den overordnede organisatoriske vision som formål, da dette er for abstrakt. Eksempelvis kan en ledergruppe i Kræftens Bekæmpelse ikke alene arbejde på visionen 'et liv uden kræft'. Ledergruppens formål findes gennem arbejdet med, hvad gruppen og dens interessenter mener, der er gruppens grundlæggende rolle, samt de vigtigste resultater, som den skal skabe. Et klart formål øger fokus, motivation og udholdenhed og optimerer præstationerne. Det lyder indlysende, men mange ledergrupper er ikke præcise på eller enige om deres formål, hvilket kan komme

til udtryk i gentagende retnings skift i ledergruppens arbejde, manglende konsistens i beslutninger og gentagende frustrationer over ledergruppemøder, hvor ingen med sikkerhed kender forventningerne eller det ønskede udbytte med mødet. Et klart formål udgør altså et stort potentiale i at løfte mange ledergruppers effektivitet.

#### Råd nr. 2: Koncentrer arbejdet om de rigtige opgaver

En central faktor i ledergruppens effektivitetsniveau er, om gruppen arbejder med de rigtige opgaver. Rigtige opgaver er opgaver, som for det første ligger direkte i forlængelse af gruppens formål, for det andet involverer alle i gruppen, for det tredje ikke kan løses bedre noget andet sted i organisationen og for det fjerde motiverer medlemmerne.

»

» **Råd nr. 3: Forhold jer til, om gruppen har en balanceret sammensætning**

Stil det grundlæggende spørgsmål: Har vi den rigtige størrelse, og er vi de rigtige ledere samlet? Forskningen viser, at effektiviteten og kvaliteten af arbejdet i ledergrupper falder drastisk, når ledergruppen er større end 6-7 medlemmer. Grupper på mere end 6-7 medlemmer performer væsentligt ringere, med undtagelse af grupper, som har en fast og kompetent processtyring, hvor gruppen deles i undergrupper, som behandler de rigtige opgaver.

Persongalleriet bør have den rette sammensætning af personligheder, færdigheder og kompetencer, så medlemmerne kan udfylde de nødvendige roller i *teamet*. Her er faglig dygtighed og gode kommunikationsevner vigtige. Betragter man gruppen som helhed, vil ligevægtig mangfoldighed – dvs. at gruppen er tilpas forskellig og tilpas ens – vise sig at være afgørende for det gode og kreative samarbejde.

**Råd nr. 4: Sørg for organisatorisk understøttelse**

De meget effektive ledergrupper, vi har set, fungerer i en teamstøttende organisatorisk kontekst. Gruppestimulerende belønningssystemer er afgørende for at stimulere ledergruppens medlemmer til at samarbejde på tværs og præstere godt som gruppe. Belønningssystemerne kan både være formelle i form af gruppebonusordninger, eller uformelle i form af anerkendelse

» Persongalleriet bør have **den rette sammensætning af personligheder, færdigheder og kompetencer**, så medlemmerne kan udfylde de nødvendige roller i *teamet*

eller andet, der belønner opnåelse af fælles mål. Ofte ser vi, at det forholder sig modsat, og at den individuelle belønning modarbejder gruppefølelsen og fremmer suboptimering og silotænkning.

Sørg også for, at ledergruppen understøttes af gode informationssystemer. Effektive ledergrupper har adgang til den information, de behøver for at kunne løse sine opgaver.

Endelig har effektive ledergrupper gode oplærings-systemer, hvor ledergruppens medlemmer har adgang til de oplærings- og udviklingsmuligheder, de behøver for at kunne fungere effektivt som gruppe.



## 10 gode råd, del 2:

### Seks afgørende processer for effektive ledergrupper

#### Råd nr. 5: Sørg for klare bestillinger

En enkeltstående faktor, som markant løfter ledergruppens præstation, er klare bestillinger. Det gode råd er at arbejde intenst med ledergruppens evner til at fremlægge sager for resten af ledergruppen på en sådan måde, at de hurtigt får en klar fælles fornemmelse af, hvad opgaven er, hvordan de skal arbejde med den, og hvorfor den skal behandles i ledergruppen. Det afgørende er, om medlemmerne er klar over, hvorvidt det tema, som tages op, er til *information*, om det skal *kvalificeres*, således at den, som tager det op, klædes bedre på, eller om gruppen skal behandle og beslutte noget. Står dette ikke klart, har vi en splittet ledergruppe, der arbejder i tre meget forskellige retninger.

#### Råd nr. 6: Sørg for fokuseret kommunikation

Med den klare bestilling på plads er næste vigtige proces, at mødelederen mestrer at holde kommunikationen fokuseret, så gruppen holder sig til sagens kerne og formål. Gruppetederen skal besidde eller hjælpes til at udvikle evnen til at facilitere fokuseret dialog, hvor forskellige synspunkter og perspektiver beriger den fælles løsning af sagen.

#### Råd nr. 7: Udnyt de forskellige kompetencer

I forlængelse af fokuseret kommunikation, udnytter effektive ledergrupper medlemmernes forskellige kompetencer. Dette gøres ved bevidst at arbejde på, at mangfoldigheden og perspektiver i gruppen udnyttes til at behandle faglige problemstillinger og forskelle uden at devaluere hinanden.

#### Råd nr. 8: Vær bevidst om gode beslutningsprocesser

Gode beslutningsprocesser er der, hvor ledergruppens forskelligheder i perspektiv bidrager til en fælles løsning, som ikke kunne træffes af et enkelt medlem alene. Ofte ser vi gruppelederen fremlægge sit løsningsforslag og efterfølgende lytte til 3-4 andre forslag, som fremlægges monologisk, hvorefter gruppelederen afslutningsvis vedtager sit eget forslag uden at være gået i dialog med gruppens forslag. Implementeringen vil efterfølgende halte, da de andre gruppemedlemmer ikke har ejerskab til beslutningen og givetvis ikke forstår, hvad beslutningen betyder i praksis.

#### Råd nr. 9: Bevar en aktiv relation til omgivelserne

Effektive ledergrupper skaber både tværgående resultater og styrker implementeringskraften gennem lederkæderne. Arbejd derfor løbende på relationen

til både niveauerne over og under i organisationen, til ledergrupper på samme niveau og, mindst ligeså vigtigt, til relevante enheder og personer uden for organisationen.

#### Råd nr. 10: Strukturer kontinuerlig gruppelæring

Hermed er vi tilbage ved det overordnede gode råd, som er afgørende for, om ledergruppen udvikler sig eller stivner i rutiner og vaner. *At ledergrupperne løbende forholder sig til deres egen arbejdsform* indebærer for det første, at ledergruppen hele tiden prøver at finde ud af, hvad den kan gøre bedre, for derefter at korrigere det. For det andet må ledergruppen være bevidst om, hvad den lykkes særlig godt med, så den kan fortsætte med dette. Alle biler skal til service med jævne mellemrum – det samme gælder ledergrupper. Her spiller HR og organisationens interne konsulenter en vigtig rolle i det løbende udviklingsarbejde. At etablere en fælles forståelse for den gode ramme for feedback på ledergruppens arbejdsformer er første skridt i samarbejdet mellem HR og ledergruppen. Her kan man som ledergruppe med fordel teste sig selv med effektiv ledergruppe-testen eller anvende en ekstern konsulent i arbejdet med det professionelle læringsmiljø for ledergruppen.

De ovenstående seks proces- og samarbejdskompetencer kan virke banale og ligetil, men forskningen viser, at mange ledergrupper kæmper med disse og har svært ved effektivisere samarbejdsprocesserne. Eksempelvis viser et studie af norske topledergrupper, at 40 pct. af den tid, der bruges på ledermøder, opfattes som uproduktiv af toplederne (Bang og Øverland, 2009). Meget tyder altså på, at der ofte er potentiale for forbedringer. <<

God fornøjelse med arbejdet.

