

Henning Bang, Thomas Nettet Midelfart,
Thorkil Molly-Søholm & Claus Elmholdt (2015)

EFFEKTIVE LEDERGRUPPER



Indledning

Disciplinen at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper bliver en stadig mere afgørende faktor for at sikre sammenhæng og produktivitet i nutidens komplekse og fleksible organisationer.

- Effektive ledergrupper er kraftcentre for at skabe og udmønte organisationens udviklings- og implementeringskraft
- Effektive ledergrupper fungerer som vigtige strategiske arbejdsrum
- Effektive ledergrupper er en afgørende arena for løbende at styrke - og nogle gange endda redde - den enkelte leder

Men mange ledergrupper har et stort udviklingspotentiale, som vil kunne realiseres, hvis de arbejder mere målrettet.

Bogen sammenfatter de sidste 40 års forskning i ledergrupper i effect-modellen, som er en praktisk anvendelig teori om effektive ledergrupper.

Endelig lægger bogen vægt på at styrke forståelsen af, hvad der karakteriserer effektive ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer.

1: Eftektive ledergrupper

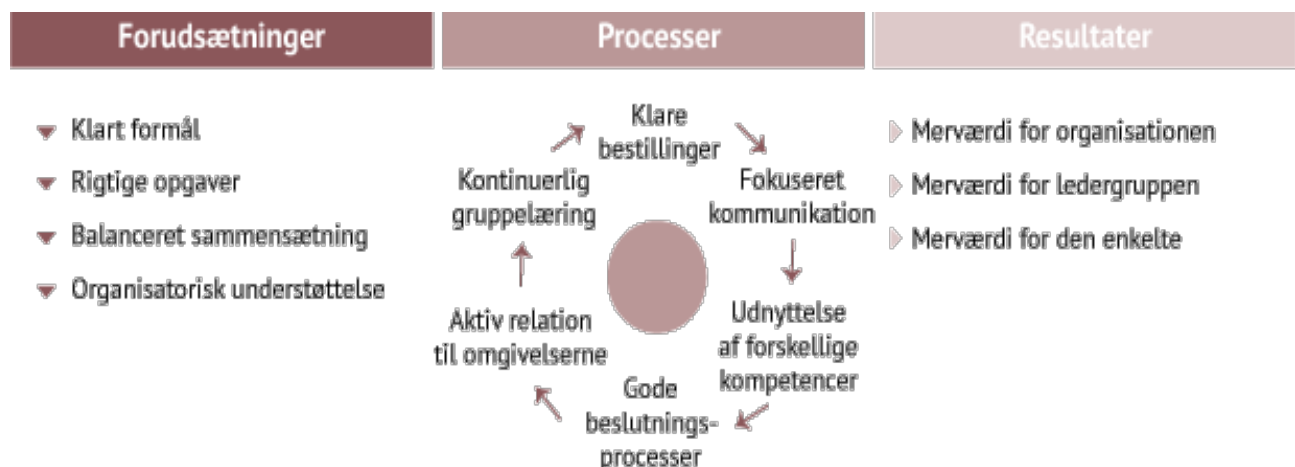
Nogle af de udfordringer, ledergrupper står over for, er:

- At udvikle og implementere tiltag, der går på tværs af ledernes ansvarsområder
- At udvikle og implementere beslutninger, strategier og praksisser på hver enkelt leders område. Manglende fælles forpligtelse betyder, at enhver passer sit
- At løfte og understøtte den enkelte leder - en for alle og alle for én
- At ledergruppens leder mestrer gruppeledelse - skaber rammerne for og sikrer den løbende udvikling af en effektivt samarbejdende ledergruppe.

På et andet plan er der udfordringer i, at:

- Forskningen er upræcis i anvisningerne på, hvad der skaber effektive ledergrupper
- Forskning har ikke sondret tilstrækkeligt på, hvad der skaber effektive ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer

Alligevel så kan 40 års forskning pege på en række faktorer, der påvirker ledergruppens evne til at fungere effektivt. Det drejer sig om (1) forudsætninger, (2) processer og (3) resultater.



Forudsætninger:

Der er 4 forudsætninger, som har størst betydning for at kunne fungere som en effektiv ledergruppe:

1. Klart formål - at alle medlemmer ved, hvad ledergruppen er til for, og hvilke resultater den overordnet skal producere.
2. At ledergruppen fokuserer på de rigtige opgaver. Det vil sige de væsentligste opgaver i henhold til ledergruppens formål og resultatfokus - opgaver, som ikke kan løses bedre et andet sted i organisationen og som motiverer medlemmerne
3. En balanceret sammensætning - det handler om størrelse og om medlemmernes roller, færdigheder og kompetencer.
4. Organisatorisk understøttelse - at organisationen har formelle og uformelle belønningssystemer, der forstærker et godt teamarbejde i ledergruppen.

Processer:

Følgende 6 samarbejdsprocesser er de mest afgørende for at man kan fungere som en effektiv ledergruppe:

1. Klare bestillinger, så det hurtigt står klart for resten af gruppen, hvad opgaven er og hvordan der skal arbejdes med den
2. Fokuseret kommunikation så man holder sig til sagen og ikke glider af sporet
3. Udnyttelse af forskellighed. Det kræver, at medlemmerne er stærke til at udforske synspunkter, de opfatter som kontroversielle og prøver at bygge videre på hinandens idéer og meninger
4. Gode beslutninger - dvs. både af god kvalitet og som alle føler ejerskab til og implementerer loyalt
5. Aktiv relation til omgivelserne
6. Kontinuerlig gruppelæring - at ledergruppen løbende prøver at finde ud af, hvad den kan gøre bedre.

Internationale undersøgelser tyder på, at mindst 1/3 af den tid, ledere bruger på ledermøder, opleves som uproduktiv og spildt!!

Resultater

De resultater, en ledergruppe skal sikre, handler om ledergruppens grundlæggende rolle. Resultaterne for den effektive ledergruppe er:

1. Merværdi for organisationen - at ledergruppen bidrager bedre og mere end hvad de enkelte ledere ville have bidraget med hver for sig
2. Merværdi for ledergruppen, hvilket kræver, at kvaliteten af de indbyrdes relationer og samarbejdsevnen er god.
3. Merværdi for det enkelte medlem af ledergruppen - ledergruppen skal bidrage positivt til den enkeltes motivation, læring og udvikling i lederjobbet og til den enkeltes resultatskabelse på eget ansvarsområde.

Ledelsesopgaven er forskellig på forskellige niveauer:

Topledergruppen	Mellemlledergruppen	Frontledergruppen
Strategisk styring	Oversættelse og koordinering nedad og på tværs i eget område	Målimplementering
Tværgående samarbejde		Medarbejdertrivsel
Samspil med best./politikere		Faglig opgaveløsning

Forfatterne har fra deres studier nogle oplevelser:

- Størrelsen har betydning - mindre end 6 giver størst effektivitet
- Effektive ledergrupper er stærke til (1) konflikter, (2) klare mål og opgaver, (3) fælles ansvar og (4) læring og udviklingsfokus
- De mest effektive ledergrupper har en tydelig ledergruppeledelse, der er karakteriseret ved dialog og fokus på udnyttelse af gruppens komplementære kompetencer.

2: Hvad kendetegner ledergrupper

Ledergrupper er som regel beslutnings- og problemløsningsgrupper, men har nogle særlige karakteristika:

- Hvert enkelt medlem står også ofte i spidsen for sin egen enhed

- Medlemskab af ledergruppen er baseret på den position, man har i organisationshierarkiet
- Ledergruppens medlemmer opfatter sjældent ledergruppen som deres primære produktionsenhed
- Ledergrupper har sjældent et klart og eksplicit mandat eller mål for deres eksistens
- Ledergruppens opgaver er meget varierede.

Alle disse karakteristika kan gøre de ekstra udfordrende at skabe merværdi gennem ledergruppens arbejde.

Ledergruppens aktiviteter kan i grove træk inddeles i 5 ofte forbundne kategorier: (1) informere hinanden, (2) diskutere hinanden, (3) træffe beslutninger, (4) følge op på og overvåge processer og beslutninger og (5) støtte og motivere hinanden.

Og det, der kommer ud af det, - ledergruppens resultatproduktion - kan ofte inddeles i: (1) udforme og implementere mål og strategier, (2) skabe ejerskab og loyalitet over for mål og strategier, (3) kvalificere beslutningsgrundlag, (4) skabe fælles mentale modeller, (5) skabe koordineret og optimeret samarbejde mellem enheder, (6) udvikle organisationen, (7) sikre optimal ressourceudnyttelse og målopfyldelse og (8) skabe motivation, selvtillid og entusiasme.

En del af ledergruppens resultatskabelse foregår uden for ledermødet. Alligevel er det vigtigt for alle ledergrupper at betragte ledermødet som en central produktionsarena og derfor arbejde på at få denne arena til at fungere så godt som muligt.

Organisationer i almindelighed - og ledergrupper i særdeleshed - er blevet beskrevet som arenaer for politiske spil og magtkampe. Magtspil er i større eller mindre grad en realitet i mange ledergrupper og derfor må man forholde sig til dette problem - ikke mindst fordi magtspil kan få konsekvenser for kvaliteten af ledergruppens og i sidste instans organisationens præstationer.

De typiske magtspil i ledergrupper er:

- Uofficielle alliancer og koalitioner mellem enkelte af medlemmerne i ledergruppen
- Lobbyvirksomhed og forsøg på at påvirke centrale beslutningstagere i det skjulte
- Sortering eller tilbageholdelse af information
- Sortering af, hvad der skal diskuteres i gruppen, samt hvilke afgørelser, der skal træffes uden for gruppen.

OBS: Ledergrupper med en høj grad af magtspil har topledere, der opleves som stærke, dogmatiske, magtfulde og autoritære.

Ledergruppens samarbejds mønstre og praksisser spreder sig ned og ud i organisationen på godt og ondt. Ledergrupper er kulturbærere og rollemodeller.

Ledergruppens karakteristika og kvaliteten af det samarbejde, der finder sted i ledergruppen, kan få store såvel positive som negative konsekvenser for organisationens resultater.

Katzenbach siger, at mange ledergrupper ikke kan kalde sig team, fordi deres samarbejde ikke er tilstrækkelig tæt - men han siger også, at det ikke tjener noget formål at forsøge at tvinge en gruppe topledere til at blive et team.

Bogen definerer et team som en gruppe på mindst 2 personer, der har fælles mål eller opgaver, som gruppens medlemmer er afhængige af hinanden for at kunne løse. Et team har et eller flere fælles mål eller fælles opgaver, som er noget andet og mere end summen af de enkelte medlemmers mål og opgaver. Et team er kendetegnet ved at medlemmerne er afhængige af hinanden for at nå teamets mål.

Ifølge bogen vil en ledergruppe som regel være et team, fordi (1) mange af funktionerne, der er repræsenteret i ledergrupper, vil være afhængige af hinanden for at kunne virke efter hensigten og (2) ledergrupper har mål eller beskæftiger sig med opgaver, hvor medlemmerne er afhængige af hinanden for at opnå et godt resultat.

Ledergrupper med ringe afhængighed mellem de funktioner, som er repræsenteret i gruppen, kan ikke desto mindre vælge at blive et team. De kan fx sætte sig for at tage ansvaret for den overordnede styring af den organisatoriske enhed, de står i spidsen for. Og de kan også udvikle teamkvaliteter i kraft af de opgaver, de arbejder med på ledermøderne.

Skal man være en velfungerende ledergruppe, så er det vigtigt at være bevidst om, hvornår og hvordan man er afhængig af hinanden og at kunne tilpasse sin arbejdsform derefter.

- At være et team handler om, at de funktioner, der er repræsenteret i ledergruppen, skal være afhængige af hinanden for at opnå et godt resultat.
- At opføre sig som et team handler derimod om, hvordan ledergruppen arbejder sammen.

	Er ikke et team	Er et team
Opfører sig som et team	$1 + 1 < 2$	$1 + 1 > 2$
Opfører sig ikke som et team	$1 + 1 = 2$	$1 + 1 < 2$

De ledergrupper, der virkelig skaber synergieffekter - såkaldt 'high performance ledergrupper' - er ledergrupper, hvis medlemmer har en klar forståelse af, hvad der er teamopgaver og hvordan de er afhængige af hinanden.

3: Ledelse af effektive ledergrupper

Lederens handlinger og adfærd i teamet har en klar betydning for teamets præstationer og medlemmernes læring. Der er to perspektiver på effektiv teamledelse: (1) ledelsesstilperspektivet og (2) det funktionelle ledelsesperspektiv.

1. Ledelsesstilperspektivet handler om to overordnede kategorier:
 - Opgaveorienteret ledelse, der bidrager til forståelse af, hvad opgaven kræver
 - Transaktionsledelse - som et bytteforhold mellem leder og medarbejder
 - Strukturerende ledelse -altså orienteret mod den opgave, der skal løses
 - Kontakt ud over teamets grænser
2. Personorienteret ledelse
 - Transformationsledelse - om at skabe motivation og mening for det arbejde, der skal gøres
 - Støttende ledelse - opbygning af gensidig tillid og respekt
 - Empowerment af medlemmerne - sætte dem i stand til at arbejde med selvledelse
 - Motiverende ledelse

...men: Ingen lederstil fungerer godt i alle situationer. Ledelsesstil skal tilpasses konteksten.

I det funktionelle ledelsesperspektiv skifter fokus fra lederen som person og identifikation af effektive lederstile til, hvad teamlederen kan gøre for at påvirke de mange faktorer, der har betydning for teamets resultater.

Succesfuld teamledelse bygger ikke på opgaveorientering eller personorientering, men på lederens evne til dynamisk balancering af ledelsesadfærd, der understøtter de forskellige organisatoriske behov og opgaver. Vi må droppe jagten på den perfekte ledelsesstil og acceptere, at god ledelse er en social praksis, der udspiller sig i et komplekst samspil af individuelle og situationelle faktorer.

4: Forudsætninger for effektive ledergrupper

Klart formål

Betydningen af et klart formål, der forstås og ejes af alle ledergruppens medlemmer, fremhæves ofte som en af nøglerne til succes for de ledergrupper, der klarer sig godt.

Det væsentligste er, at formålet er klart, at det er meningsfuldt set i forhold til det, organisationen har brug for, og at det er motiverende for ledergruppens medlemmer.

Et klart formål afspejler: (1) de opgaver og resultater, ledergruppen har særlige forudsætninger for at lykkes med og (2) den merværdi, ledergruppen ønsker at skabe for organisationen, for sig selv som ledergruppe og for ledergruppens medlemmer.

Ved at definere, hvilken merværdi man ønsker at skabe, øges chancen for en god kvalitet af de interpersonelle relationer og individuel tilfredshed i ledergruppen.

Målene skal være specifikke og høje for at føre til bedre resultater. Høje, specifikke mål vil (1) angive retning og fokus for opmærksomhed og indsats, (2) give energi til opgaverelevant aktivitet, (3) øge deltagerens udholdenhed og (4) påvirke præstationerne direkte ved at føre til aktivering og brug af opgaverelevant viden og problemløsningsstrategier.

Ledergrupper, der har udviklet fælles forpligtende mål og delt viden, arbejder oftest bedre koordineret og opnår bedre resultater end ledergrupper, som i ringe grad har udviklet fælles forpligtende ambitioner. Et klart formål og specifikke høje mål vil skabe en mere effektiv ledergruppe, fordi det motiverer ledergruppens medlemmer til at arbejde hårdere, mere fokuseret og i længere tid for at nå målet. Uden klart formål og mål mindskes sandsynligheden for, at ledergruppen arbejder effektivt med de rigtige opgaver.

Rigtige opgaver

Der er 4 aspekter af ledergruppens opgaver, som har central betydning for effektiviteten i en ledergruppe:

- I hvor høj grad opgaverne er knyttet til ledergruppens formål. Mange ledergrupper bruger en del tid på opgaver, som ikke er i tråd med ledergruppens formål.
- I hvor høj grad opgaverne kræver teamsamarbejde. Hvis opgaverne reelt ikke kræver teamsamarbejde, så vil gruppen heller ikke kunne blive et effektivt lederteam.
- I hvor høj grad opgaverne kunne være løst bedre andre steder end i ledergruppen. Effektive ledergrupper spørger altid sig selv, om de er det bedste forum for håndtering af den konkrete opgave.
- I hvor høj grad opgaverne skaber indre motivation og engagement hos ledergruppens medlemmer. Hackmann & Oldham taler om de psykologiske tilstande: (1) oplevet meningsfuldhed, (2) oplevet ansvarlighed og (3) viden om kvalitet. Det kræver at opgaven er tilrettelagt korrekt.

Balanceret sammensætning

Den balancerede sammensætning handler om

- Størrelse - de mest effektive er på max. 5 - derefter bliver de mindre effektive med størrelsen
- Roller. Der bør være en ligevægtig sammensætning af rollerne - jvnf. Belbins teamroller: (1) Ildemand, (2) Kontaktskaber, (3) Koordinator, (4) Opstarter, (5) Kritiker/analytiker, (6) Formidler, (7) Organisator, (8) Afslutter og (9) Specialist.
- Kompetence. Medlemmernes kompetence (viden, færdigheder og evner) er centrale forudsætninger for, hvor godt en ledergruppe fungerer. Katzenbach peger på 3 kompetencer: (1) Fagkompetence, (2) Intellectuel kompetence og (3) mellemmenneskelig kompetence. Erfaringsmæssigt må mange ledergrupper trækkes med enkeltmedlemmer, der ikke er tilstrækkeligt kompetente.
- Personlighed. Der foreligger få empiriske studier, der kan sige noget om betydningen af enkeltpersoners personlighed ift. at få ledergrupper til at fungere. Men omvendt så er der en positiv sammenhæng mellem, hvor godt ledere vurderes, og hvor højt de scorer på udadvendthed, samvittighedsfuldhed, følelsesmæssig stabilitet og åbenhed over for oplevelser.
- Mangfoldighed. Mangfoldighed er et tveægget sværd. Mangfoldighed kan føre til grundige diskussioner, skabe kreativitet og beslutninger af høj kvalitet. Men mangfoldighed kan også øge konflikter, sænke den fælles forpligtelse og medføre større udskiftning blandt gruppens medlemmer.

Organisatorisk understøttelse

Ledergruppens omgivelser kan både medvirke til og forhindre, at ledergruppen fungerer effektivt. Den organisatoriske understøttelse kan fx ske via:

- Belønningssystemer, der beforder teampræstationer. Gode belønningssystemer kræver (1) art belønningen værdsættes af medlemmerne og er så tilpas stor, at den kan påvirke deres handlinger,

(2) at belønningen er afhængig af, at ledergruppen præsterer særlig godt og (3) at belønningen skal være knyttet til gruppens præstationer og ikke til individuel målopfyldelse.

- Informationssystemer. Informationssystemerne skal sørge for, at ledergruppen får adgang til den information, den behøver for at planlægge og udføre sit arbejde.
- Oplæringsystemer - der tilbyder træning, oplæring og assistance på alle områder, hvor ledergruppens medlemmer ikke er dygtige nok.

5: Processer, der påvirker effektivitet i ledergrupper

Klare bestillinger

Klare bestillinger betyder klare formidlinger af, hvad der er målet med at tage en sag op i ledergruppen. En klar bestilling indebærer, at sagsfremlæggeren i en ledergruppe tydeligt formidler, hvad der skal opnås, hvordan man skal arbejde for at nå målet og hvorfor sagen hører hjemme på et ledermøde.

Det er ikke kun sagsfremstillers ansvar at sørge for klare mål for de sager, ledergruppen skal behandle. Alle har et medansvar for at spørge ind, sådan at sagen fremstår som en helt klar bestilling.

Fokuseret kommunikation

En række studier har vist, at ufokuseret kommunikation påvirker gruppers præstationer og medlemmernes trivsel negativt. Og det ser ud til at være en reel udfordring at fastholde ledergruppens fokus på målet under arbejdet.

Man skal holde sig til sagen og på sporet. Men hvis medlemmernes kommunikation er ekstremt fokuseret på formålet med at behandle sagen, så risikerer man at gå glip af kreative indspark og løsninger. Så det handler om at være 'tilpas fokuseret'.

Udnyttelse af forskellighed

Man må blive klar over, hvordan ledergruppens medlemmer er forskellige fra hinanden, og hvilke styrker og skyggesider de bringer med ind i gruppen. Og man må samarbejde på måder, der udnytter disse styrker og dæmper op for skyggesiderne.

Når man afdækker styrke- og skyggesider kan man have stor glæde af personlighedstests.

Når man skal gøre mangfoldigheden til et aktiv og undgå, at det bliver kilde til irritation og konflikter, skal man

- stimulere til opgavekonflikt den at udløse relationskonflikt. Det går man ved at have fokus på sagen og ved at holde personen udenfor.
- kommunikere dialogisk. Dialogisk kommunikation er en samtaleform, der lægger vægt på gruppe-medlemmernes nysgerrige udforskning af hinandens synspunkter. Dialogens 5 kerneelementer er: (1) lærende indstilling, (2) evne til perspektivskifte, (3) tydelige og ikke-devaluerende meningstilkendegivelser, (4) udforske hinandens synspunkter og (5) bygge på hinanden.

Flere ledergrupper har arbejdet med at drage et tydeligt skel mellem en divergerende fase, hvor alle synspunkter skal frem og en konvergerende fase, hvor man skal enes om én beslutning.

Gode beslutningsprocesser

For at kunne blive en ledergruppe, der skaber merværdi for organisationen, er det afgørende, at man får etableret processer, som sikrer beslutninger af høj kvalitet. Den gode beslutningsproces indebærer 4 vigtige elementer:

- Problemdefinition og strukturering af arbejdet. Grupper, der først bruger tid på at planlægge og strukturere, hvordan de skal arbejde med opgaven, klarer sig bedre.
- Indsamling og analyse af relevant information. Det at bruge tilstrækkelig tid på at indsamle relevant information er en af nøglerne til beslutninger af høj kvalitet.
- Bevidst valg af beslutningsprocedure. Er det: (1) lederen, der beslutter efter at have konsulteret ledergruppen, (2) en beslutning, der er uddelegeret til et/flere medlemmer i ledergruppen, (3) en flertalsbeslutning eller (4) en konsensusbeslutning. Der skal træffes et bevidst valg.

- Implementering og evaluering af beslutningsprocessen. Alle i ledergruppen må tage et medansvar for implementeringen af beslutningen. Og effektive ledergrupper sørger for, at vigtige beslutninger evalueres.

Beslutninger kan blive bedre, når de træffes i en ledergruppe. Men det behøver langt fra at være tilfældet. Der er især tre faldgruber, som ledergrupper falder i, når der skal træffes beslutninger: (1) Manglende informationsdeling - det er en forudsætning, at gruppemedlemmer åbent og ærligt deler den information, de har, (2) Gruppetænkning - en måde at tænke og opføre sig på, der melder sig, når fristelsen til at være enige overskygger motivationen for at foretage en kritisk vurdering af forskellige alternativer og (3) Polarisering - grupper kan have en tendens til at træffe mere ekstreme beslutninger, end medlemmerne står for enkeltvis.

Aktiv relation til omgivelserne

Ledergrupper med en aktiv relation til omgivelserne opsøger aktivt information fra både interne og eksterne kilder og deler ligeså aktivt informationer om sine beslutninger. En række studier indikerer, at effektive grupper praktiserer disse tre typer aktivitet: (1) Strategisk koordination, (2) Informationssøgning og (3) Informationsdeling.

Eksterne relationer kan være rigtig givende - men kan også potentielt have negative konsekvenser for ledergruppens funktion og resultater. Det skyldes bl.a (1) at ledergruppen risikerer at blive påvirket af fejlagtig information (måske i en organisation med silo-tænkning, hvor siloerne fejlinformerer bevidst for at suboptimere) og (2) at det eksterne kan fjerne fokus fra de interne processer i ledergruppen.

Kontinuerlig gruppelæring

En række forskere hævder, at evnen til at lære måske er gruppens og organisationens vigtigste konkurrencefortrin. Kontinuerlig gruppelæring finder sted, når ledergruppen opdager sine egne fejl og kloge greb og desuden korrigerer fejlene og udnytter de kloge greb.

Modellen kan være: (1) Identificér fejl og kloge greb i ledergruppens funktionsmåde, (2) Gå grundigere ind i og analysér de situationer, som det er vigtigt at lære noget af, (3) Juster den måde, ledergruppen og de enkelte medlemmer fungerer på, i tråd med det, analysen har afdækket.

Der er især tre faktorer, som har vist sig at være af afgørende betydning for stimuleringen af læringsadfærd:

- Etablering af læringsarenaer. Læringsarenaer kan beskrives på 2 dimensioner: (1) Hvem der evaluerer og (2) Hvornår evalueringen finder sted.
- Gruppepsykologisk tryghed
- Gruppelederens holdninger og adfærd. Ledergruppens leder spiller en ganske særlig rolle for gruppens realisering af kontinuerlig gruppelæring. Ved at fungere som rollemodel for konstruktiv læringsadfærd kan lederen også 'smitte' ledergruppen og den kultur, der efterhånden etableres, med læringsfremmende holdninger.

6: Ledergruppens resultater

Det kollektiv, som en ledergruppe udgør, skal udnyttes til at forbedre organisationens samlede værdiskabelse.'

Merværdi for organisationen

For at en ledergruppe skal kunne siges at være effektiv, må den producere organisatoriske resultater, der matcher eller overgår 'brugernes' krav og forventninger. I den forbindelse rejser 3 spørgsmål sig:

- Hvilken slags organisatoriske resultater skal ledergruppen skabe? Det er erfaringen, at mange ledergrupper ikke er særlig bevidste om, hvilke typer af organisatoriske resultater, de skaber, om disse resultater er af høj kvalitet eller om resultaterne overhovedet er i overensstemmelse med ledergruppens formål.
- Hvem modtager og bruger ledergruppens resultater? De fleste ledergrupper siger, at de producerer resultater til niveauet over dem og til niveauet under dem - og til deres egne medlemmer. Mange

ledergrupper træffer også beslutninger, der vedrører virksomhedens leverandører, samarbejdspartnere og kunder.

- Hvordan kan man vurdere kvaliteten af ledergruppens resultater? Det er svært at måle - og resultatet af en vurdering vil afhænge af: (1) hvilke kriterier man bruger, (2) hvilke interessenters kvalitetskriterier, der bruges og (3) hvornår der evalueres.

Merværdi for ledergruppen

Der er tre faktorer, som ledergrupper med fordel kan fokusere på i bestræbelsen på at styrke deres relationer og øge deres samarbejdsevne, nemlig:

- Hensigtsmæssig gruppekultur. Er de sociale normer og spilleregler i ledergruppen hensigtsmæssige? Er der gruppenormer og fælles spilleregler? Har gruppen en tro på sig selv og sine egne evner til at fungere hensigtsmæssigt? Er der fælles mentale modeller? Nogle nyttige teamnormer kan fx være: (1) engagement, (2) transparens, (3) deltagelse og (4) integritet.
- God holdånd. Der er 3 komponenter i holdånd, nemlig: (1) mellemmenneskelig tiltrækning, (2) gruppestolthed og (3) indre forpligtelse over for opgaven og beslutningerne.
- Gruppepsykologisk tryghed. Gruppepsykologisk tryghed kan defineres som gruppemedlemmers fælles opfattelse af, at de kan føle sig trygge ved at tage chancer i gruppen og åbent give udtryk for, hvad de mener.

Merværdi for den enkelte

Merværdi for den enkelte handler om, hvorvidt ledergruppens måde at arbejde på bidrager positivt til det enkelte medlems præstationer på eget ansvarsområde og hans/hendes motivation, udvikling og personlige trivsel.

Ledere bruger i gennemsnit mellem 50% og 80% af deres tid på møder og dårligt tilrettelagte møder er en vigtig kilde til utilfredshed og manglende motivation.

Ledergrupper, der kun er optaget af at skabe merværdi for organisationen - og ikke for ledergruppen selv eller for de enkelte medlemmer - får ofte problemer med at skabe gode organisatoriske resultater i det lange løb.

7: Effektive ledergrupper på tre organisatoriske niveauer

Kapitlet er baseret på en undersøgelse af 76 ledergrupper i 17 danske organisationer

De mindst effektive ledergrupper er karakteriseret ved, at konflikter har fyldt meget i interviews med dem - og nogle af de centrale temaer har været:

- Konfliktfyldt tilblivelseshistorie, som stadig præger ledergruppen
- Konflikter på toplederniveau, som forplanter sig ned i organisationen
- Egen afdelings interesser sættes over organisationens interesser
- Magtspil, konflikter og lav gruppepsykologisk tryghed hæmmer eksekveringskraften
- Fokus på udvikling af ledergruppens effektivitet

De mest effektive ledergrupper er gennemsyret af ét overordnet tema: At grupperne har en særdeles bevidst og systematisk tilgang til, hvordan de kan udvikle deres kapacitet til at skabe resultater. Centrale temaer i interviews'ene har været:

- Konfliktfyldt tilblivelseshistorie - men de er noget, den effektive har udviklet sig væk fra
- At tage et ansvar for helheden og det tværgående. De mest effektive ledergrupper gør løbende et stort arbejde for at styrke de fælles og tværgående mål, indsatser og arbejds gange
- Et stærkt lærings- og udviklingsfokus. Ledergrupperne prioriterer tid til formel uddannelse og ledergruppeudvikling og de evaluerer regelmæssigt ledergruppens processer og resultater for at forbedre sig.
- Klarhed over opgaver, mål og strategier. Grupperne har (1) fokus på proaktivt at skabe en klar strategi med tydelige mål for ledergruppen og den enkelte (2) fokus på ledelsesmæssige tilgange. Det handler ikke kun om drift, men også om, hvordan driften skal løses og med hvilke ledelsesmetoder man vil implementere strategien.

- Tydelig og dialogisk gruppeledelse. En 'både-og-ledelsesstil', hvor gruppelederen på den ene side er dialogisk og udnytter deltagerens kompetence og på den anden side træder i karakter, når det er påkrævet.

Centrale forskelle mellem mest og mindst effektive ledergrupper:

	Mest effektive ledergrupper	Mindst effektive ledergrupper
Ledelsesniveau	4 mellemlidergrupper 3 frontledergrupper	2 topledergrupper, 2 mellemlidergrupper, 1 frontledergruppe
Størrelse	Ingen har mere end 6 medlemmer	9 af de 15 grupper har mere end 7 medlemmer
Tilblivelseshistorie	Dramatisk, men vellykket med bevidst varigt udviklingsarbejde	Dramatisk med mange fastlåste konflikter
Konflikter	Evner at være konstruktivt uenige og håndtere konflikter proaktivt	Langvarige og uløste relationskonflikter og magtkampe
Opgaver og mål	Tydelig afstemning af forventninger til ledergruppens opgaver, spilleregler og mål	Utydelig afstemning af forventninger til ledergruppens opgaver, spilleregler og mål
Ansvar	Tager et fælles ansvar for helheden - vægter gruppens resultater lige så højt som individuelle resultater	Tager et individuelt ansvar for egne områder - vægter disse højere end gruppens resultater
Magtspil og eksekvering	Fravær af magtspil og gennemgående høj eksekveringskraft	Et højt niveau af magtspil, konflikter og lav gruppepsykologisk tryghed samtidig med en svag eksekveringskraft eller en relativ stærk eksekveringskraft.
Lærings- og udviklingsfokus	Systematisk optaget af at udvikle ledergruppens kapacitet for resultatskabelse. Prioriterer tid til ledergruppeudvikling. Evaluerer regelmæssigt på ledergruppens processer og resultater	Fokuserer på resultaterne, men har ikke systematisk fokus på at udvikle ledergruppens kapacitet eller resultatskabelse. Eller har fokus på læring og udvikling, men hænger stadig fast i uløste konflikter
Gruppeledelse	Tydelig gruppeledelse i en stil karakteriseret ved dialog og fokus på udnyttelse af gruppens komplementære kompetence.	Utydelig ledergruppeledelse og/eller en stil karakteriseret ved en for direktiv ledelse og manglende udnyttelse af komplementære kompetencer.

Nogle af de interessante mønstre er:

- At de mest effektive ledergrupper er frontledergrupper og mellemlidergrupper
- At jo større ledergruppen er, jo sværere er det at få den til at fungere optimalt
- At det at blive en effektiv ledergruppe er noget, der skal læres. Alle ledergrupper - uanset hvor konfliktfyldt deres tilblivelseshistorie måtte være - kan blive mere effektive
- At de mindst effektive ledergrupper har enten en utydelig gruppeledelse eller en for direktiv ledelse

Ledelsesopgaven er forskellig på de forskellige lederniveauer i en organisation. Derfor antages det, at effektiv ledelse kræver lidt forskellige færdigheder, prioriteringer og værdier afhængigt af det specifikke ledelsesniveau.

Typisk er det de fagligt dygtigste medarbejdere, der forfremmes til leder af medarbejdere. Når lederen forfremmes til leder af ledere, går hun gennem en transition, hvor der på udvalgte områder kræves nye værdier, prioriteter og færdigheder. Med forfremmelsen til næste niveau - som funktionel chef - ændrer ledelsesopgaven og det strategiske fokus sig markant. På sidste niveau møder hun topchefen. Hun skal kunne rådgive, mediere og navigere i forhold til de politiske prioriteringer og de øvrige interessenter på den offentlige scene.

Forskning synes at understøtte den antagelse, at effektiv ledelse på forskellige organisatoriske niveauer trækker på en blanding af kontinuerte og diskontinuerte kompetencer.

Med hensyn til effektivitet, så er

- Frontledergrupper mest effektive, når de (1) har effektiv teamledelse, (2) har udviklet en solid evne til at bygge fælles løsninger gennem dialog, (3) er gode til at forbedre sig løbende gennem kontinuerlig gruppelæring og (4) formår at prioritere de rigtige opgaver med relevans for ledergruppen
- Mellemlidergrupper mest effektive, når de (1) har et klart formål, (2) har effektiv teamledelse og (3) har udviklet en stærk evne til at bygge fælles løsninger gennem dialog.

Særlige forudsætninger, processer og resultater i topledergrupper:

Forudsætninger	Processer	Resultater
<p>Opgaveportefølje er mangfoldig - opgaverne er mere komplekse, varierede og ustrukturerede end på lavere niveauer.</p> <p>Må beslutte, hvilke af en række kritiske opgaver, som er strategisk vigtigst at eksekvere.</p> <p>Er typisk sammensat af stærkt præstationsmindede, karrierebevidste og individualistisk orienterede personer.</p> <p>Ofte modstridende interesser, magtspil og politiske agendaer er et grundlæggende vilkår, som topledergrupper må lære at håndtere.</p>	<p>Må kunne træffe fælles forpligtende strategiske beslutninger på et uklart grundlag i komplekse situationer.</p> <p>Må mestre at navigere i en kontekst karakteriseret ved magt- og politiske spil.</p> <p>Topledergrupper skal kunne drive visions- og strategiproceser og sætte scenen for den øvrige organisation.</p>	<p>Overordnede strategiske beslutninger.</p> <p>Design af visioner og omsætning af disse til strategiske mål.</p> <p>Opbygning af en optimal koncernstyring, strukturorganisering.</p> <p>Sikre en stærk ledelsesorganisation, som hænger sammen vertikalt som horisontalt.</p>

Mellemlidergruppen er placeret midt i ledelseskæden og har ansvaret for understøttelse og koordinering af frontledernes opgaver. Mellemlidergruppen skal være dygtig til at arbejde med strategiudvikling op imod topledelser og sikre implementering op og ned.

Særlige forudsætninger, processer og resultater i mellemlidergrupper:

Forudsætninger	Processer	Resultater
<p>Krydspres og modsatte krav til ledergruppens resultater.</p> <p>Skal lykkes med mere strategisk ledelse og mindre direkte faglig ledelse af frontmedarbejdernes opgaveløsning.</p> <p>Har et særligt ansvar og en særlig rolle i forhold til at sikre sammenhæng i de dele af opgaveløsningen, som går på tværs af medlemmernes enheder.</p>	<p>Krydspreshåndtering - oversættelse - meningsskabelse op/ned.</p> <p>Procesledelse og ledelse af ledere er afgørende.</p> <p>Styre og understøtte frontledere og frontledergruppers varetagelse af den tværgående opgaveløsning og sammenhæng.</p>	<p>Strategiske mål omsat til konkrete implementeringsstrategier.</p> <p>Strategisk retning på den daglige faglige opgaveløsning.</p> <p>Tværgående koordination i organisationen og forpligtelse på fælles mål.</p>

Frontledere spiller en afgørende rolle i udøvelsen af personaleledelse og udmøntningen af HRM-strategier, der skal sikre personalets motivation og engagement. Frontledere skal derfor have stærke personaleledelseskompetencer.

Særlige forudsætninger, processer og resultater i frontledergrupper:

Forudsætninger	Processer	Resultater
<p>Har det daglige ansvar for at skabe trivsel og faglig kvalitet i hverdagsopgaveløsningen.</p> <p>Har ansvaret for at implementere beslutningerne og mål i hverdagsopgaveløsningen.</p> <p>Har større indsigt i kerneforretningen og den faglige-tekniske opgaveløsning i frontlinien.</p> <p>Vigtigt at frontledergrupper besidder et højt mestringsniveau af den faglige og tekniske del af opgaveløsningen.</p>	<p>Understøtter faglig ledelse og trivselsledelse.</p> <p>Sikre oversættelse af mål og beslutninger til medarbejdernes opgaveløsning og opfølgning på konkret implementering.</p> <p>Arbejder med at bringe vigtige signaler og synspunkter fra frontmedarbejderne og kunderne op i hierarkiet til kvalificering af beslutninger.</p> <p>Vigtigt at mestre en hurtig, direkte og eksekverende beslutningsstil.</p>	<p>Trivsel og faglig kvalitet i den daglige opgaveløsning.</p> <p>Implementering af beslutninger.</p> <p>Producere information til kvalificering af beslutninger på højere organisatoriske niveau.</p>

Frontledergrupper er altså helt tæt på kerneforretningen og medarbejderne skal løfte ansvaret for målimplementering i medarbejderopgaverne, hverdagspræstationerne, trivslen og den faglige opgaveløsning på det konkrete driftsområde.

Efterskrift

Med effect-modellen for effektive ledergrupper har forfatterne bidraget med en praksisrettet og velfunderet model, som ledere, konsulenter og organisationer trygt kan anvende til at skabe endnu mere effektive ledergrupper.

2018 03 30 © SPM