

10 gode råd til at sætte og drive effektive ledergrupper

Mange ledergrupper kigger sjældent på, hvilke forudsætninger og processer, der kan optimere gruppens effektivitet – man er typisk optaget af resultater og daglig drift frem for at slibe saven. Med afsæt i de seneste 30 års forskning i, hvad der skaber effektive ledergrupper, præsenteres her 10 gode råd til, hvad ledergrupper skal være opmærksomme på for at højne muligheden for at blive en effektiv ledergruppe (se Bang, Middelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

De fire første råd betegner forudsætninger for, at en ledergruppe kan være effektiv, mens de seks sidste råd refererer til en række processer, der har vist sig afgørende for effektive ledergrupper.

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

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

Råd nr. 2: Koncentrer arbejdet om de rigtige opgaver

Det er afgørende for en effektiv ledergruppe, at den arbejder med de rigtige opgaver. Rigtige opgaver er opgaver, som 1) ligger direkte i forlængelse af gruppens formål, 2) involverer alle i gruppen, 3) ikke kan løses bedre noget andet sted i organisationen og 4) motiverer medlemmerne.

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

Stil jer selv det grundlæggende spørgsmål: Har vi den rigtige størrelse, og er vi de rigtige ledere samlet? Ledergruppen bør have den rette sammensætning af personligheder, færdigheder og kompetencer, således at medlemmerne kan udfylde de nødvendige roller i teamet. 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 teamunderstøttelse

Gruppestimulerende belønningssystemer er afgørende for ledergruppens evne 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 eller andet, der belønner opnåelse af fælles mål. Desuden er det vigtigt med gode informationssystemer og oplæringssystemer, hvor ledergruppen har adgang til den information, de behøver for at kunne løse sine opgaver, og de oplærings- og udviklingsmuligheder, de behøver for at kunne fungere effektivt som gruppe.

Råd nr. 5: Sørg for klare bestillinger

Arbejd intenst med ledergruppens evne til at fremlægge sager for resten af gruppen, således 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 er afgørende, at medlemmerne er klar over, hvorvidt temaet, der 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.

Råd nr. 6: Sørg for fokuseret kommunikation

Mødelederen skal kunne mestre at holde kommunikationen fokuseret, så gruppen holder sig til sagens kerne og formål. Gruppelederen 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**

Effektive ledergrupper udnytter medlemmernes forskellige kompetencer. Dette gøres ved bevidst at arbejde på, at mangfoldigheden og perspektiverne i gruppen udnyttes til at behandle faglige problemstillinger uden at devaluere hinanden.

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

Gode beslutningsprocesser er der, hvor ledergruppens forskellige perspektiver bidrager til en fælles løsning, som ikke kunne træffes af et enkelt medlem alene. Beslutningsimplementeringen afgøres af, om alle ledergruppens medlemmer har ejerskab til beslutningen og forstår, hvad den 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**

Ledergruppen skal løbende forholde sig til sin egen arbejdsform. Dette indebærer, at ledergruppen hele tiden prøver at finde ud af, hvad den kan gøre bedre, for derefter at korrigere det, samt er bevidst om, hvad den lykkes særlig godt med, så den kan fortsætte med dette. Det er i den forbindelse vigtigt sammen med HR og organisationens interne konsulenter at etablere en fælles forståelse for den gode ramme for at give feedback på ledergruppens arbejdsformer.

Referencer:

Bang, H., Middelfart, T., Molly-Søholm, T. og Elmholdt, C. (2015). Effektive ledergrupper – for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng. Dansk Psykologisk Forlag.

Dette værktøj er udarbejdet af LEAD til DANSK HR

LEAD er et fagligt konsulenthus specialiseret i at udvikle og styrke ledere og organisationer i lyset af de aktuelle udfordringer. LEADs arbejdsform er aktionsforskning og consulting, hvor vi med udgangspunkt i egen og nyeste internationale forskning om, hvad der virker, kobler denne viden med rådgivning og stærke, effektiviserende læreprocesser. Alle ydelser skræddersyes til den enkelte organisations mål og behov for at sikre den mest optimale effekt.

LEAD+