

(<http://www.danskh.dk>)

26.04.2016

Sådan leder du en stor ledergruppe

Af: Thorkil Molly-Søholm, Mads Bendixen og Egon Petersen, LEAD

Hvordan får man det til at lykkes, hvis man bliver leder for et stort antal ledere? Det kan fx være, at man er gået fra et ansvar for fem til tyve ledere. Med finanskrise, kommunalreform m.m. har mange organisationer de senere år oplevet, at besparelser- og effektiviseringsprocesser fører til, at ledelseshierarkiet bliver fladere og giver større ansvarsområder med større ledergrupper. På baggrund af et dansk forskningsprojekt (Bang et al., 2015) er der identificeret fem indsatser, som det hjælper at fokusere særligt på, når du leder store ledergrupper. Det er:

1. Find en hensigtsmæssig måde at lave en opdeling i mindre grupper
2. Din mødeledelse skal være stram og fokuseret på det, der er fælles
3. Sørg for, at rapporteringen til dig er prioriteret og enkel
4. Søg assistance til at koordinere og dokumentere
5. Afklar løbende dine opgaver og ansvar – både opad og nedad.

Her kan du læse mere detaljeret om de fem indsatser:

1. Gode undergrupperinger

De ledere, der lykkedes med at lede store ledergrupper, inddelte ofte deres ledergruppe i undergrupper. I undergrupperne blev ledere, som var tæt geografisk og/eller tæt opgaverelateret til hinanden sammensat i grupper af tre-fire deltagere. Her kunne lederne få den ledelsessparring, der ikke er tid til, når hele ledergruppen er samlet til stormøder. Mere konkrete og dagligdags udfordringer og spørgsmål kan også vendes. Eksempelvis: "Hvordan får jeg det nye tidsregistreringssystem implementeret ude hos mig, således at jeg undgår samme problemer som sidst, jeg skulle implementere sådanne systemer?".

Som leder af 20 ledere vil du aldrig kunne komme helt tæt på eller se hver enkelt leder ofte og give vedkommende detaljeret feedback. Du vil heller ikke kunne lave regelmæssige individuelle ledersparringsamtaler. I stedet er det et godt alternativ at lave gruppeudviklingsamtaler med undergrupperne.

2. Stram og tilpasset mødeledelse

Dette website benytter Cookies

Accepter () [Læs mere her \(/om-dansk-hr/cookie-politik/\)](/om-dansk-hr/cookie-politik/)

Lederen af en stor ledergruppe skal være skarp på at finde ud af, hvilke dagsordenspunkter, som egner sig til at blive diskuteret i den store ledergruppe. Det kan være nogle med megen information, og hvor beslutningen er givet eller skal tages af den øverste ledelse. Eller punkter, hvor en mødedeltager kan fremlægge en sag og indhente feedback, som på et senere tidspunkt kan hjælpe den enkelte leder til selv at tage beslutningen. Sådanne punkter kræver som regel en ekstra tydelig og stram procesledelse.

Jo større gruppen er, desto sværere er det for alle deltagere at huske, hvad processen er, og jo sværere er det for dem sammen at træffe beslutninger, som de er enige om. Det er derfor en god idé at bygge en drøftelse op i nogle klare og tydelige faser med en tydelig mødeledelse og en klar markering af, at der skal tages referat.

Du skal hele tiden arbejde med at gøre processerne tydelige og gøre det klart, hvad det er, I skal opnå. Det kan du gøre ved at skabe klare aftaler og tage timeouts, hvis processen, tiden eller fokus skrider, samt ved at lave tydelige afslutninger. På den måde ved alle, hvor I er henne, og hvad næste step er. Det er vigtigt, at alle konklusioner skrives op.

3. Enkel og prioriteret rapportering

Det er vitalt, at du får etableret et system, hvor alle dine ledere rapporterer på de samme få, enkle parametre stillet op på en måde, så det bliver tydeligt for dig, om der er problemer, som du skal reagere på. Typisk vil disse parametre ligge inden for seks områder:

1. Den faglige kvalitet: Er der tal, der tyder på, at kvaliteten er ved at skride?
2. Økonomi: Holder budgetterne?
3. Trivsel og sygefravær: Resultat af trivselsmålinger? Er sygefraværet arbejdsbetinget?
4. Borgernes tilfredshed: Spørgeskemaundersøgelser e.l.
5. Mål og projekter: Hvad er status på implementering af projekterne?
6. Produktiviteten: Antallet af sager, der produceres e.l.

Hjælp dine ledere til at skabe en enkel og overskuelig skabelon til rapportering, som indleveres ca. en gang hver anden måned, så du kan holde fast i, at tingene bliver gjort, og driften kører. Et enkelt "grøn, gul, rød"-system kan være meget brugbart til at give overblik over, hvor du skal sætte ind og hjælpe. Men med et meget stort ledelsesspænd er det ikke dig, der skal tale én til én med den enkelte leder om detaljerne i deres rapportering. De enkelte ledere skal drøfte med deres faste undergrupper, hvor der er udfordringer, og hvad de vil gøre ved det. Ellers får du ikke tid til alt det andet, som du skal være tagende højde af. Læs mere her (/om-dansk-hr/cookie-politik/)

4. Støtte fra stabsfunktionerne

Med et meget stort ledelsesspænd er det en god idé at trække på staben. Sørg fx for at få en stabsperson trukket helt ind, som kender ledergruppen, og som etablerer sig i en fast rolle, der er genkendelig for ledergruppen, hver gang I mødes. Han eller hun kan i kraft af den regelmæssige tilstedeværelse på ledermøder opøve ekspertise i eksempelvis at skrive helt korte referater "live" undervejs til møderne, således at det bliver tydeligt for ledergruppen, hvad det præcis er, man beslutter.

Det kan være en god idé at præsentere din dagsorden visuelt, fx på PowerPoint-slide eller flipover, og løbende lade stabspersonen skrive stikord til de konklusioner, som laves på møderne. Det virker som et "visuelt stillads" for den kollektive hukommelse, som er langt sværere at etablere i en gruppe med 20-30 mennesker end med en ledergruppe på fx fem mand.

Stabsstøtten er også central for koordinering og systematisering omkring rapporteringsopgaven ift. målopfyldelsen på de seks indsatsområder, og stabene kan være uvurderlige som projektledere, assistenter i ledergruppens projektporteføljestyling m.m.

5. Forventningsafstemning opad og nedad

Hvis chefer, direktører, bestyrelser, politiske udvalg eller andre højere oppe i systemet forventer, at du har detailviden på hver enkelt leders område, som er up-to-date og up-front, så kører du død i det. Du har ikke tid til tæt sparring om detaljer med hver leder. Og tilsvarende; hvis det fra ledergruppen forventes, at du har snor i, udvikler og understøtter den enkelte leder i vedkommendes udvikling af sin enhed og sine folk, kører du også død i det. Det er derfor vigtigt, at du laver en tydelig forventningsafstemning både opad og nedad.

Som leder af en meget stor ledergruppe er din opgave at organisere arbejdet i ledergruppen på en måde, der afhjælper de problemer, som kan opstå, når en-til-en-ledelsen bliver begrænset. Det skal gøres tydeligt, at der i dette tilfælde er tale om en lederrolle med nogle særlige rammer, hvorfor du ikke kan bedrive traditionel en-til-en-ledelse, og hvor du ikke har mulighed for at være inde i udviklingen af mange sager på detaljeplanet. Til gengæld kan du hurtigt reagere, når det er nødvendigt, fordi du har lavet gode undergrupperinger, har en stram og tilpasset mødeledelse, og får enkle og prioriterede rapporteringer og god støtte fra stabsfunktionerne.

Om undersøgelsen

I studiet undersøgte vi en lang række effektive ledergrupper på forskellige niveauer og fandt, som i den internationale forskning, at ledergrupper på over 6-7 mand statistisk set er mindre effektive sammenlignet med mindre ledergrupper. Vi fandt dog også enkelte positive afvigende meget store ledergrupper med 12-30 deltagere.

I disse ledergrupper var vi særligt optagede af spørgsmålet: Ledere af store ledergrupper, som lykkes virkelig godt – hvad er det præcist, de gør?

Vi er klar over, at der ikke findes én opskrift på ledelse af mange ledere. Vi har givet nogle generelle navigationsråd, du som leder kan tilpasse og omsætte i forhold til din ledelsesforståelse, praksis og lokale kontekst. Lokale politiske forhold, ledelses- og styringstænkningen, organisationskulturen, graden af stærke fagprofessionelle miljøer m.v. vil være givne ledelsesvilkår. Ledelse er først og fremmest en praksis, hvor lederen lærer at navigere i sin særlige organisatoriske kontekst.

Litteratur:

Bang, Midelfart, Molly-Søholm og Elmholdt (2015), "Effektive Ledergrupper", Dansk Psykologisk Forlag.

Dette website benytter Cookies

Accepter () [Læs mere her \(/om-dansk-hr/cookie-politik/\)](/om-dansk-hr/cookie-politik/)