

12


**INDSIGTER OM
EFFEKTIV LEDELSE**

FAKTA

De opgaver, du skal løse som leder, har ændret sig kolossalt de seneste år. Vi ser tydeligt, hvordan organisationer har formået at tilpasse sig og hele tiden tillærer sig nye metoder til nye udfordringer. Og ledelsesopgaven er forandret, netop fordi organisationerne er blevet konstant tilpasningsdygtige, og fordi medarbejderne også er blevet dygtigere. De store udfordringer kan ikke løses af en enkelt leder – de kræver ledergrupper, der formår at arbejde effektivt sammen. Der er derfor brug for en helt ny måde at forstå og håndtere en ledergruppe på, hvis vi skal kunne skabe effektiv og resultatskabende ledelse.

Hos UKON har vi gennem flere års forskning opsamlet en meget stor viden om, hvad der gør organisationer succesfulde, og hvad der skal til for at skabe stærke ledergrupper. Vi har dyb indsigt i og erfaring med ledergruppers energi, arbejdsrutiner, vaner, og hvad der skaber en positiv udvikling. Vi ved med andre ord, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

Her finder du vores 12 vigtigste indsigter om effektive ledergrupper.

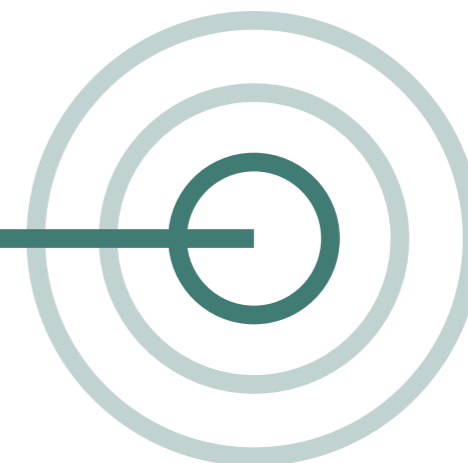


EN BEDRE LEDERGRUPPE SKABER 1,8 MIO. MERE OM ÅRET

Ledergrupper, der arbejder med at blive bedre sammen, leverer ifølge vores forskning 30-50% bedre præstationer på teamets opgaver. I en organisation med et samlet lønbudget på 20 millioner kr. giver en effektiv ledergruppe gennemsnitligt 1,8 millioner kr. mere værdi om året – i form af mindre suboptimering, flere konstruktive konflikter, mere holdbare løsninger og stærkere fælles engagement.

2

**LEDLSE ER IKKE
NOGET, I ER. DET ER
NOGET I PRODUCERER
GENNEM FÆLLES KURS,
KOORDINERING OG
COMMITMENT**



Glem forestillingen om, at der automatisk er ledelse i en organisation, fordi der er ledere. Ledelse skal ses som et produkt frem for en rolle eller funktion. Lederne har et særligt ansvar for at skabe ledelse, hvilket først sker, når der er etableret fælles kurs, koordinering og commitment i organisationen - og internt i ledelsesteamet.

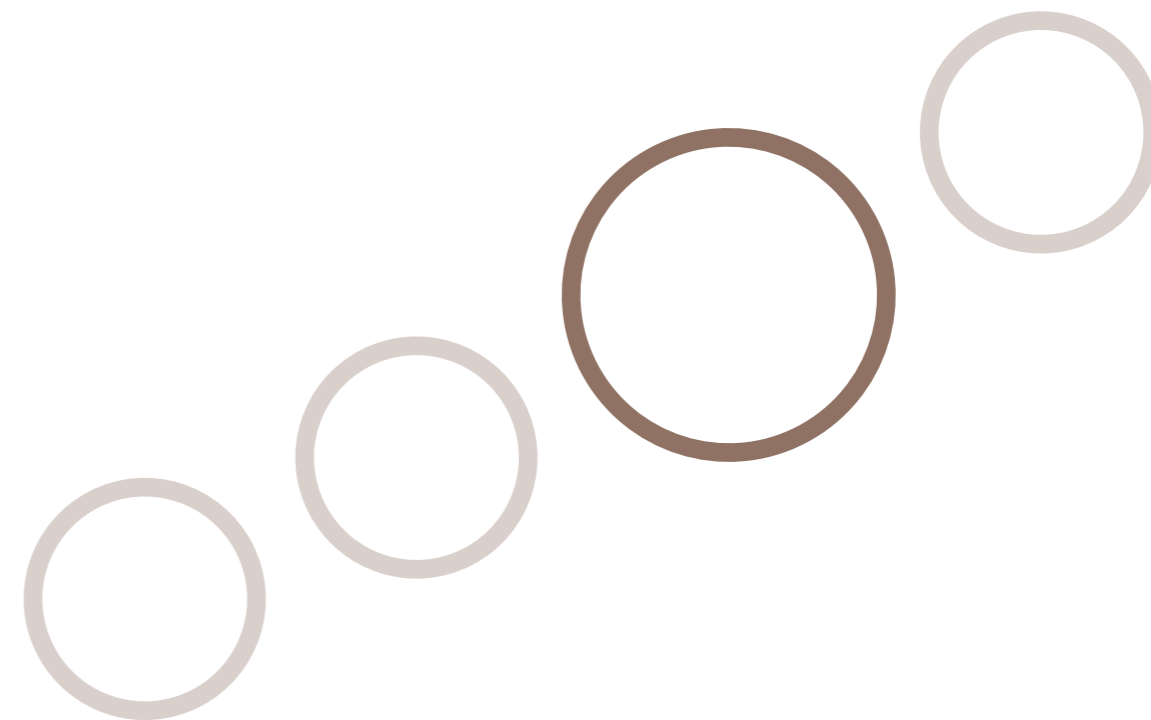


TEAMARBEJDE ER EN BEKOSTELIG OG INEFFEKTIV ARBEJDS- FORM TIL MANGE LEDELSESOPGAVER

Utrolige summer er spildt på at tvinge grupper om til teams, hvor kræfterne kunne være brugt på at finde de betydningsfulde opgaver, de kun kan løse i fællesskab. Findes de ikke, skal man ikke bruge teamarbejde. Har man først fundet dem, så går opbygningen af teamarbejde typisk uden den store modstand.

4

**JERES MEST SIMPLE
FORSTÅELSER STYRER
JERES HANDLINGER.
SØRG FOR, AT DE
ER FÆLLES**



Selvom organisationers kompleksitet stiger, guides vi ofte af simple mentale modeller. Og vores grad af koordinering er afhængig af, hvor ens disse mentale modeller er. Brug jævnligt tid på at skabe fælles forståelser af organisationen, og hvor den skal hen. Selvom det bliver groft forenklede billeder, bliver de på denne måde fælles.




5

LEDERGRUPPER UD- VIKLER SIG IKKE AF SIG SELV, MEN I EKSPERIMEN- TERENDE LIVTAG MED GRADVIST MERE BESVÆRLIGE REALITETER

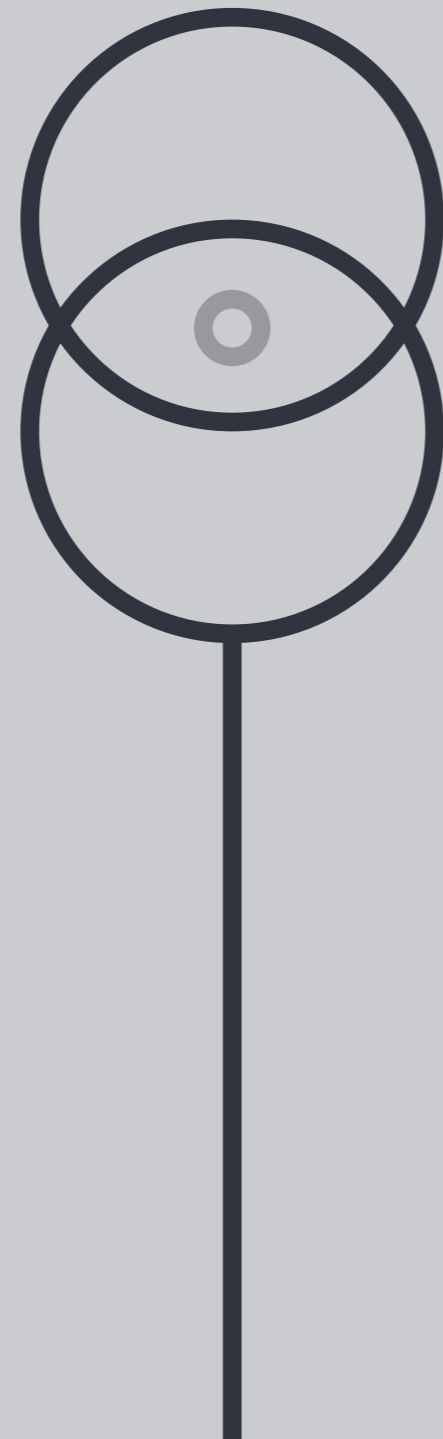
Teambuildingøvelser og overlevelseskurser er god underholdning. Men ledergrupper udvikler sig langt mere ved at afprøve nye arbejdsformer på konkrete ledelsesopgaver af gradvis stigende sværhedsgrad. Bryd vanerne og eksperimenter med jeres personlige stil, med nye teamteknikker, med at skabe større realitets- og relationsdybder. Og skab nye, fælles mentale modeller, mens I arbejder.

6

JERES MØDER ER FOR RINGE. PUNKTUM



Evnen til at holde gode møder afgør, hvad der kan arbejdes konstruktivt med. Der kan eksperimenteres meget mere med mødetyper, forskellige roller, stærkere facilitering og mere aktivt følgeskab.



EN LEDERGRUPPE UDEN STYRINGSOVER- BLIK ER SOM EN LEDER UDEN EN KALENDER

Mange ledergrupper undervurderer betydningen af styringsoverblik og bliver derfor forvirrede og kaotisk brandslukkende. En god ledergruppe har flere aktiviteter i gang, end den kan have i hovedet, men styringsredskaberne sikrer, at overblikket ikke går tabt. Brug tid på strategikort og årsstrategi, udvikl jeres egne statusopgørelser og forecasts, og etabler systemer til mødereferater og dagsordener.

8



FORSKELLIGE TYPER LEDERGRUPPER ER HVER SIN DISCIPLIN

Der er kolossal forskel på ledergrupper på to eller tre, klassiske ledergrupper på 5-7 personer, udvidede ledergrupper på 20 deltagere og lederfora på op til flere tusinde medlemmer. De kalder på forskellige arbejdsformer, løser forskellige typer ledelsesopgaver bedst, og de har brug for helt forskellig mødeledelse.



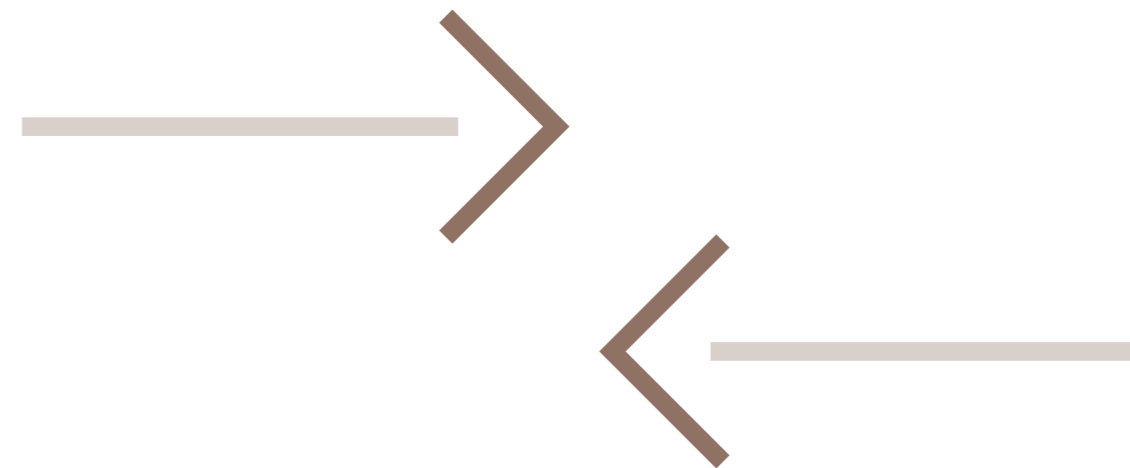
SUCCES ER FORUDSÆTNINGEN FOR SUCCES



Hvis en gruppe ikke skaber succes for organisationen, succes for gruppen selv og succes for den enkelte, vil energien blive trukket ud af den og over i andre mere succesrige fora. Så ligeså vigtigt, som det er med fleksible mål, er det at skabe og synliggøre succeser til alle.

**NOGLE GANGE SKAL
I VÆRE EFFEKTIVE.
ANDRE GANGE SKAL I
VÆRE EFFEKTFULDE**

10



Ledere er vant til at stræbe efter effektivitet og forsøger ofte at gøre ledermøderne korte, strømlinede og kontrollerede. Det er nødvendigt nogle gange, men også et farligt ideal, hvis ledergruppen skal kunne løse nogle af de sværeste tværgående problemstillinger og håndtere stærke organisatoriske modsætninger, som kræver reelle løsninger, gensidig forståelse og reelt commitment. Det er bedre at gå i kødet på det vanskelige med det formål at blive effektfulde sammen.

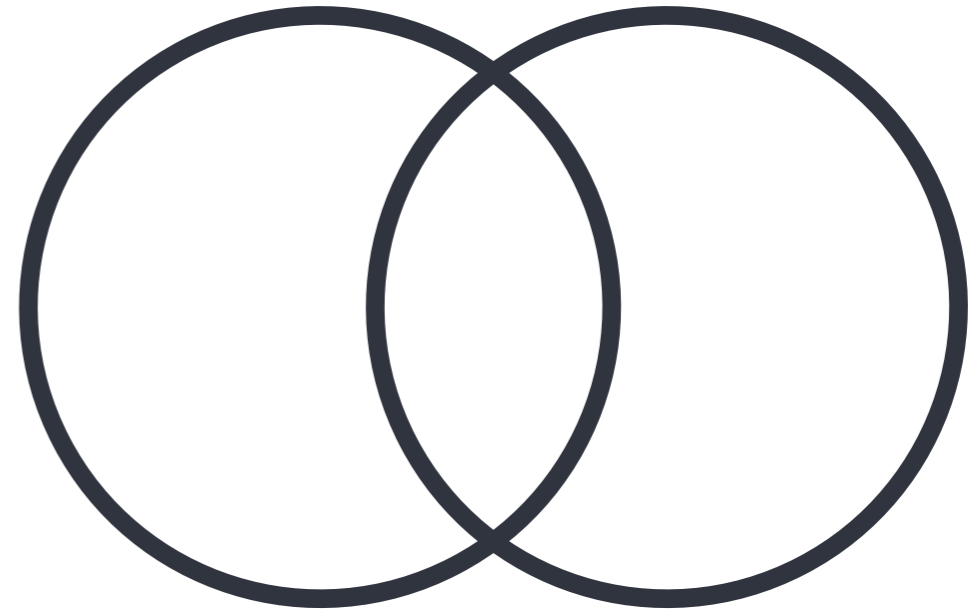


DU SKAL UDVIKLE DIG, HVIS GRUPPEN SKAL UDVIKLE SIG

Det er personerne i en gruppe, der udvikler sig. Når man vover sig ud og gør noget nyt, er det ikke altid lige elegant og effektivt. Vi har brug for, at andre også går med og gør sig lige så klodsede og usikre. Men hvis ellers man tør, er ledergruppen det perfekte forum til udvikling. Den består af andre ambitiøse, begavede, udviklingsorienterede mennesker, der kan være den stærkeste inspiration - og mest irriterende forstyrrelse - man kan forestille sig.

12

**DYBDEN I JERES
FORHOLD AFGØR
KVALITETEN AF
JERES FAKTA**



Hvis vi forstår og stoler på de andre ledere, er vi mere tilbøjelige til at lægge vanskelige realiteter på bordet. Og vi tør indgå i mere passionerede diskussioner, hvis vi ved, at vi kan lappe relationerne sammen igen bagefter om nødvendigt. Relationerne er ikke et mål i sig selv. Men er man ordentlige mennesker, vil opbygningen af relationer gå hånd i hånd med løsningen af de fælles opgaver og udviklingen af hver enkelt leder.

UKON

UKON A/S

Brendstrupgårdsvej 13, 2. (indgang øst)

8200 Aarhus N

Sankt Knuds Vej 25

1903 Frederiksberg C

Tlf: +45 86261366

Fax: + 45 86261388

E-mail: info@ukon.dk

ukon.dk