

Størrelsen betyder noget, når det gælder ledergrupper

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

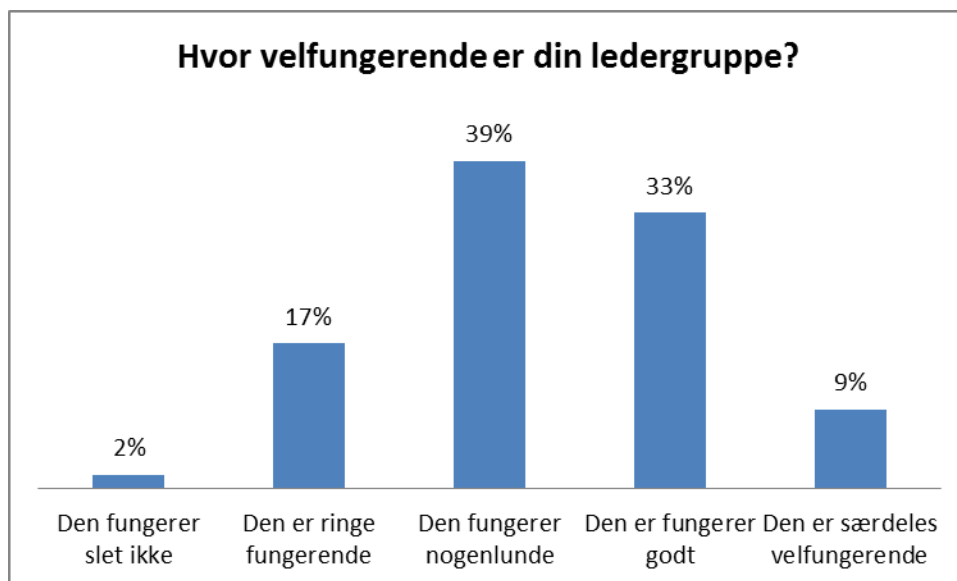
Der var på et tidspunkt et slogan i forskellige græsrodsbevægelser, der hed noget i retning af: "Småt er godt – stort er noget lort." Noget tyder på, at dette slogan også kunne have en vis bæring på ledergruppens størrelse.

Teglkamp & Co har undersøgt, hvilken betydning ledere selv lægger i ledergruppens størrelse. Det er der kommet en række spændende resultater ud af. Deltagerne i undersøgelsen har udover at svare på spørgeskemaet bidraget med mange værdifulde refleksioner over ledergruppearbejdet. En del af refleksionerne er inddraget i denne rapport.

244 har deltaget i undersøgelsen om ledergruppens størrelse.

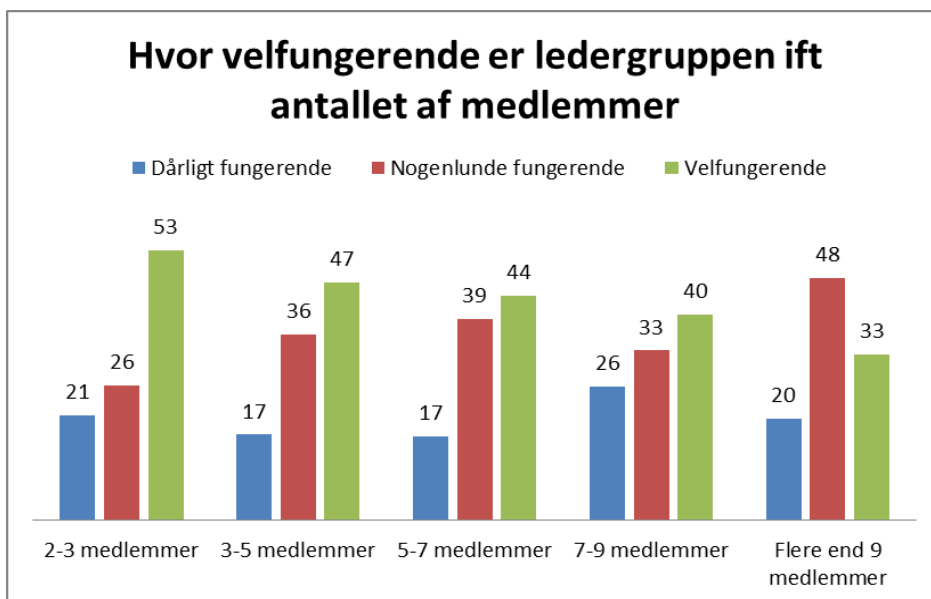
Mindre ledergrupper opleves mere velfungerende

Ledergruppen er på mange måder omdrejningspunktet for virksomheden. Det er her linjerne lægges og de store beslutninger træffes. Derfor har det stor betydning både for medarbejderne og ikke mindst for virksomhedens resultater, at ledergruppen er velfungerende. Kun 4 ud af 10 deltagere i undersøgelsen karakteriserer imidlertid deres ledergruppe som god eller særdeles velfungerende.



Der er mange elementer, der har indflydelse på, hvor velfungerende en ledergruppe er. Denne undersøgelse har haft til formål at se på, om antallet af medlemmer i ledergruppen har indflydelse på hvor velfungerende ledergruppen er. Undersøgelsen viser, at ledergruppens størrelse har en indflydelse.

Undersøgelsen viser en klar tendens mod at jo mindre ledergruppen er, desto større chance er der for, at den opleves som velfungerende af deltagerne. Godt halvdelen af de ledergrupper der består af 2-3 medlemmer oplever sig selv som velfungerende mod kun hver 3. af de ledergrupper, der har flere end 9 medlemmer.



Her er et par af kommentarer fra deltagerne til hvorfor mindre ledergrupper opleves mere velfungerende:

"Jo færre desto større fortrolighed og åbenhed."

"Hvis vi var alt for mange ville det være sværere at "nå bordet rundt". For personalet tror jeg også, det er nemmere at forholde sig til en mindre gruppe."

"Gruppen er ikke større end alle kommer til orde, og beslutningernes gang er til at Overskue."

"Vi er i stand til at tage beslutninger forholdsvis hurtigt grundet den beskedne størrelse og vi er alligevel store nok til at dække det meste af virksomhedens aspekter."

"Har for to måneder siden ændret ledergruppen fra 10 til 6, det er langt mere effektivt nu."

Og her er hvorfor deltagerne oplever at større ledergrupper er dårligere fungerende:

"Ledergruppen på op til 18 personer var for stor. 12 er maksimum, 5-8 optimalt."

"Det er "tungere" at træffe beslutninger. Mindre taletid til den enkelte medfører, at de "højst-råbende" får for meget indflydelse - de er ikke nødvendigvis de mest reflekterende..."

"Det kan være enormt svært at "høre" alle hvis der er for mange i ledergruppen. Mange i ledergruppe kan gøre beslutninger sværere."

"Er ledergruppen for stor bliver det nemt et konsortium frem for en ledergruppe med fælles mål. Dvs. en gruppe, hvor medlemmerne arbejder for egne særinteresser frem for gruppens fælles mål."

Ja da – størrelsen har en betydning

Deltagerne i undersøgelsen er blevet spurgt, om de selv mener, at ledergruppens størrelse har betydning for hvor velfungerende ledergruppen er. Hver 3. deltager

mener, at antallet af medlemmer har en høj grad af betydning, hvorimod kun knapt hver 10. mener, at antallet af medlemmer er uden betydning for, hvor velfungerende ledergruppen er.

Deltagernes uddybende kommentarer:



"Antallet har betydning for, hvor godt kendskab man har til hinandens sagsområder. Og for hvor tillidsfuldt samarbejdet kan være. Omvendt kan en for lille gruppe være meget følsom overfor selv mindre uoverensstemmelser mellem 2 eller flere medlemmer."

"En lille og 'agil' ledergruppe er at foretrække - min erfaring er at når der passerer 4 personer bliver det 'tungere at danse med' - måske fordi der er flere hatte (f.eks. afdelingsledere) der hver synes de skal pleje deres egen butik i butikken (grundet manglende forståelse for helheden). Men er man en større virksomhed kan jeg godt se nødvendigheden af der er flere i ledergruppen netop for at få en bredere repræsentation af alle 'virksomhedens hjørner' (evt. verdenshjørner)."

"For stor kreds vil afholde nogle fra at "komme på banen". Nogle mennesker er mere trygge i mindre forsamlinger. Ligesom andre tænker mere inden de "går på", så jo større kreds desto større risiko for, at disse ikke når at komme til orde."

Men det er ifølge deltagerne ikke kun størrelsen det kommer an på:

"Det kommer an på kvaliteten af medlemmerne. Specielt direktøren. Direktører bliver desværre ikke valgt udefra deres evne til at få en ledergruppe til at fungere, selvom det er noget af det vigtigste for at en virksomhed er godt ledet."

"Antal medlemmer er kun én faktor for succes - Geografi, kønsfordeling, personlighedsdiversitet og mange flere."

"Antallet er ikke afgørende, det beror mere på om strategi og mål er klare så man sammen kan arbejde i den retning."

I det offentlige er ledergrupperne markant større end i det private

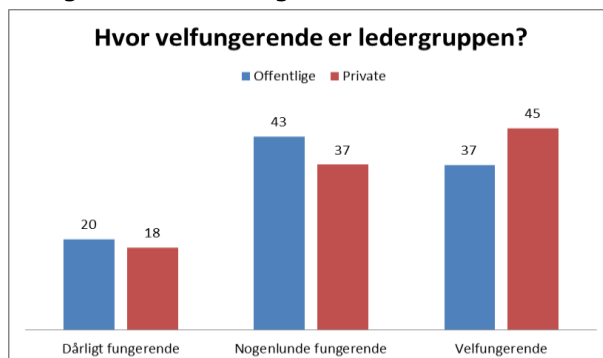
Undersøgelsen viser en markant forskel på antallet af medlemmer af ledergruppen i henholdsvis offentlige og private virksomheder.

Generelt er de offentlige ledergrupper større, eksempelvis sidder 35% af de offentligt ansatte deltagere i ledergrupper med 9 eller flere medlemmer. Tilsvarende er der kun 13% af de privatansatte deltagere, der sidder i så store ledergrupper.

Knapt halvdelen af de privatansatte kommer fra ledergrupper med 5-7 medlemmer mod 38% af deltagerne i de offentlige ledergrupper.

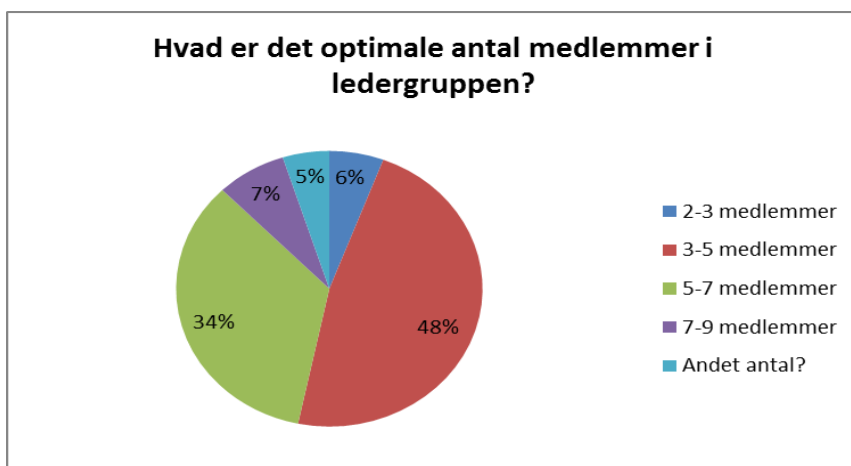
Når det kommer til de helt små ledergrupper er de privat ansatte klart mere repræsenteret. Hver 3. af de privatansatte kommer fra ledergrupper med mellem 2 og 4 medlemmer, hvorimod kun hver 5. offentligt ansatte deltager sidder i så små ledergrupper.

Det er interessant at se, at de offentlige deltagere er mere kritiske overfor ledergruppen. Således er der kun 37% af de offentlige ansatte ledere, der opfatter deres ledergruppe som velfungerende mod 45% af de privatansatte ledere. Måske det har noget med størrelsen at gøre?

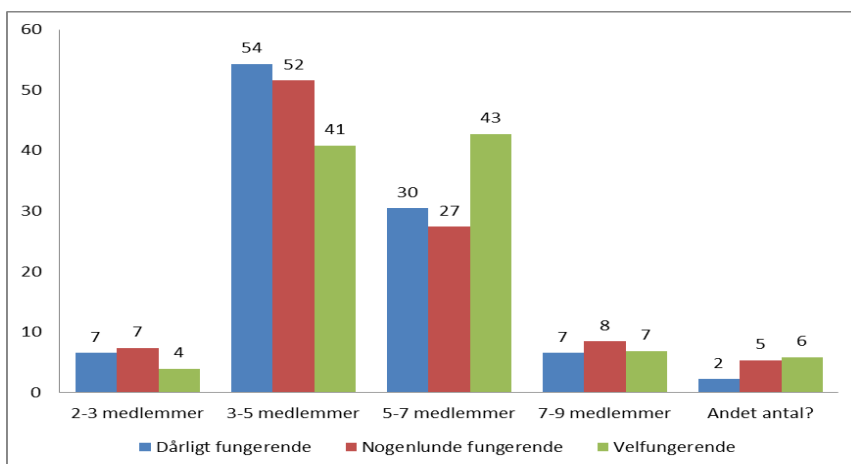


Small is beautiful

Hos deltagerne i undersøgelsen er der ingen tvivl. Antallet af medlemmer i den optimale ledergruppe ligger i området mellem 3-7 medlemmer.



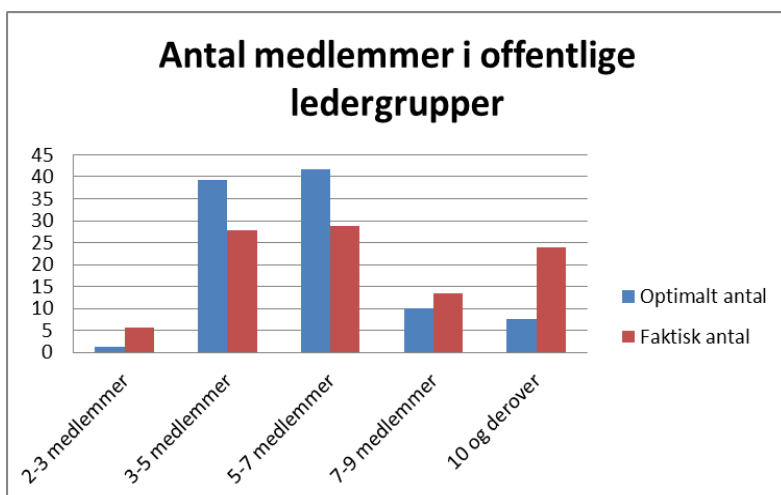
Når man ser lidt nærmere på tallene er det interessant at se, at der er en klar tendens mod, at de dårligst fungerende ledergrupper helst ser små ledergrupper med 3-5 medlemmer og de bedst fungerende ledergrupper at gruppestørrelsen er på 5-7 medlemmer.



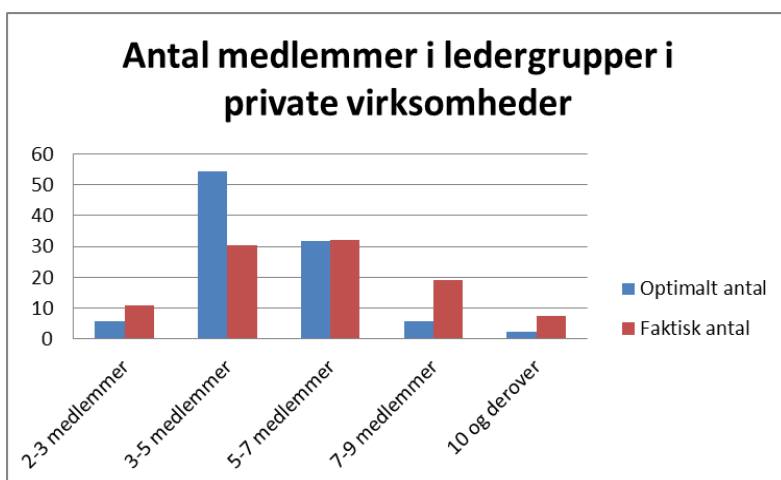
Når de dårligst fungerende ledergrupper lægger stor vægt på at blive færre medlemmer i ledergruppen, kan det handle om, at man tror, at det bliver nemmere, hvis man er færre. Men at ændre på ledergruppens størrelse er sjældent løsningen, der i sig selv løser de helt grundlæggende problemer omkring en ledergruppe. Ofte handler det om dårlig ledelse af ledergruppen, konfliktskyhed, manglende kompetencer, forskellige holdninger til strategien. At reducere størrelsen kan selvfølgelig gøre nogle ting nemmere, men man risikerer også at de grundlæggende udfordringer stadig findes i ledergruppen.

Større ønske om mindre ledergrupper i det offentlige end i det private

Både ledere i det offentlige og i det private har et generelt ønske om mindre ledergrupper. Men i det offentlige er der en markant større forskel på ledergruppens faktiske størrelse og den størrelse, som de offentlige ledere finder mest optimalt. Eksempelvis sidder knapt hver 4. deltager i en ledergruppe med 10 medlemmer eller derover, mens kun knapt hver 10. deltager finder det optimalt at sidde i så store ledergrupper. 8 ud af 10 peger på en ledergruppe størrelse på 3-7 medlemmer – altså væsentlige færre medlemmer end i ledergrupperne i dag.



De private ledergrupper er generelt mindre end de offentlige ledergrupper. Alligevel giver de også udtryk for et ønske om at reducere antallet af medlemmer i ledergruppen. Her peger flere en halvdel af deltagerne på en ledergruppestørrelse på 3-5 medlemmer som det optimale.



Det er interessant, at der er denne forskel på størrelsen af offentlige og private ledergrupper. Undersøgelsen siger ikke noget om hvorfor der er denne forskel. Min hypotese er, at der i det offentlige er tradition for mere demokratiske processer, hvor flere skal høres og have indflydelse. Det smitter af på ledergruppen, hvor man hellere tager for mange end for få med. Når så stor en andel af de offentlige leder har peget på mindre ledergrupper som det optimale, kan give et fingerpeg om, at vi måske i fremtiden kommer til at se ledergrupper med færre medlemmer i de offentlige organisationer.

Yderligere oplysninger:

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41 / 21 60 29 99, e-mail: ste@teglkamp.dk

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af juni og juli måned. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 244 besvarelser.

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og afsluttet sin tid i forsvaret med grad af oberstløjtnant. Susanne Teglkamp har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste: Ledergruppen i udvikling udkom i 2014. Se mere på www.teglkamp.dk

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder med udvikling af ledelse og ledergrupper. Vi arbejder ud fra perspektivet: ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer vores erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper.

Teglkamp & Co. deler gerne af sin viden og erfaring omkring ledelse. På vores hjemmeside kan man derfor finde flere end 100 artikler om ledelse og flere end 25 undersøgelser om forskellige ledelsesmæssige spørgsmål.

Se mere på www.teglkamp.dk

August 2015