

# Hvordan utvikle seg til en effektiv og velfungerende ledergruppe?

## 7 praktiske og forskningsbaserte tips

Utdanningsforbundet Agder

4. november 2022



A photograph of a modern conference room. In the center is a long, dark wood conference table surrounded by black leather chairs. The walls are covered in vertical wood panels. On the right, there is a large glass wall with horizontal blinds. The ceiling has several recessed lights. The room appears to be empty and well-lit.

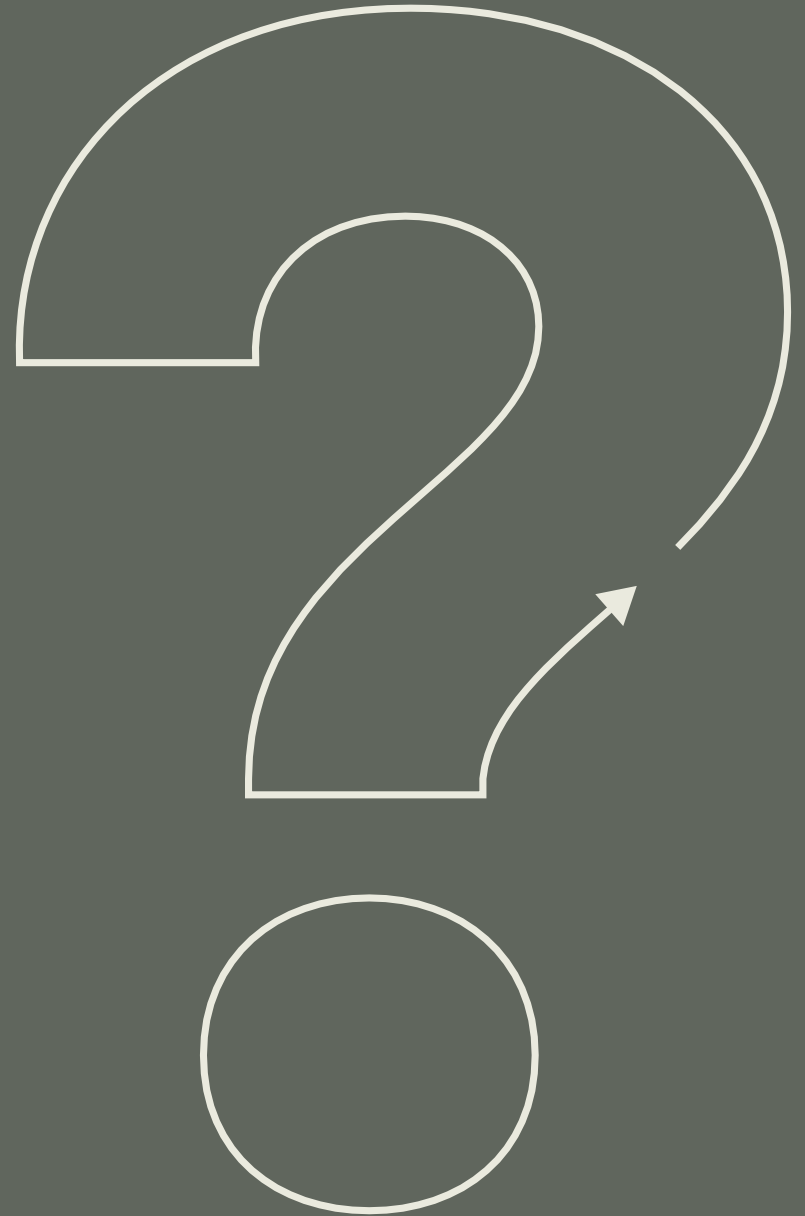
Ledergrupper er stort sett:

Underutnyttet  
Halvbra fungerende  
Men kan løfte seg betydelig hvis villig til å jobbe med det



Trenger de virksomheten  
deres egentlig velfungerende  
ledergrupper?

Hvis JA — hva trenger dere  
ledergrupper til?



# Effektive ledergrupper skaper TRE TYPER resultater

MERVERDI for virksomheten

MERVERDI for medlemmene

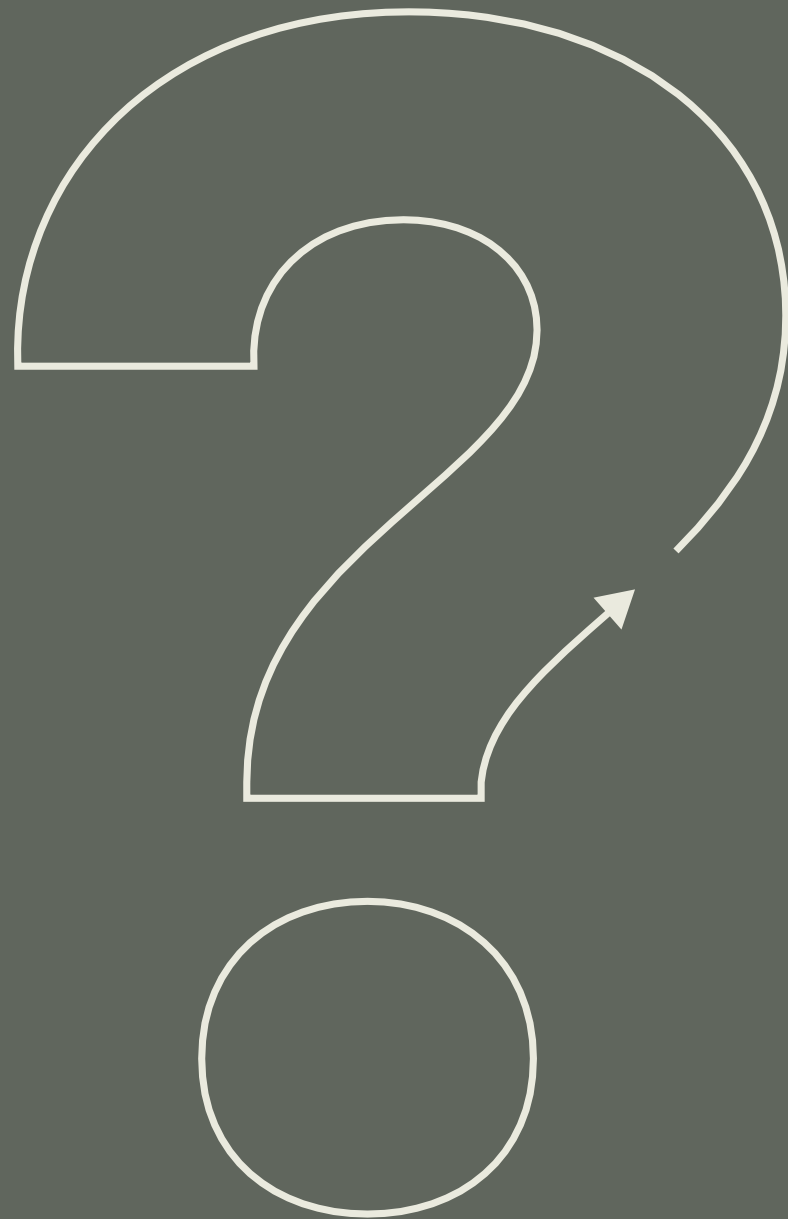
1. Bidrar til at  
**VIRKSOMHETEN**  
**PRESTERER BEDRE**

2. Bidrar til at teamets  
**MEDLEMMER**  
**PRESTERER**  
**BEDRE, TRIVES OG**  
**UTVIKLER seg**

3. Bidrar til at teamet  
blir bedre og bedre til  
å **SAMARBEIDE**  
**FREMOVER**

MEVERDI for ledergruppen

Hva kan dere gjøre  
for å utvikle en  
enda mer **effektiv**  
**og velfungerende**  
ledergruppe



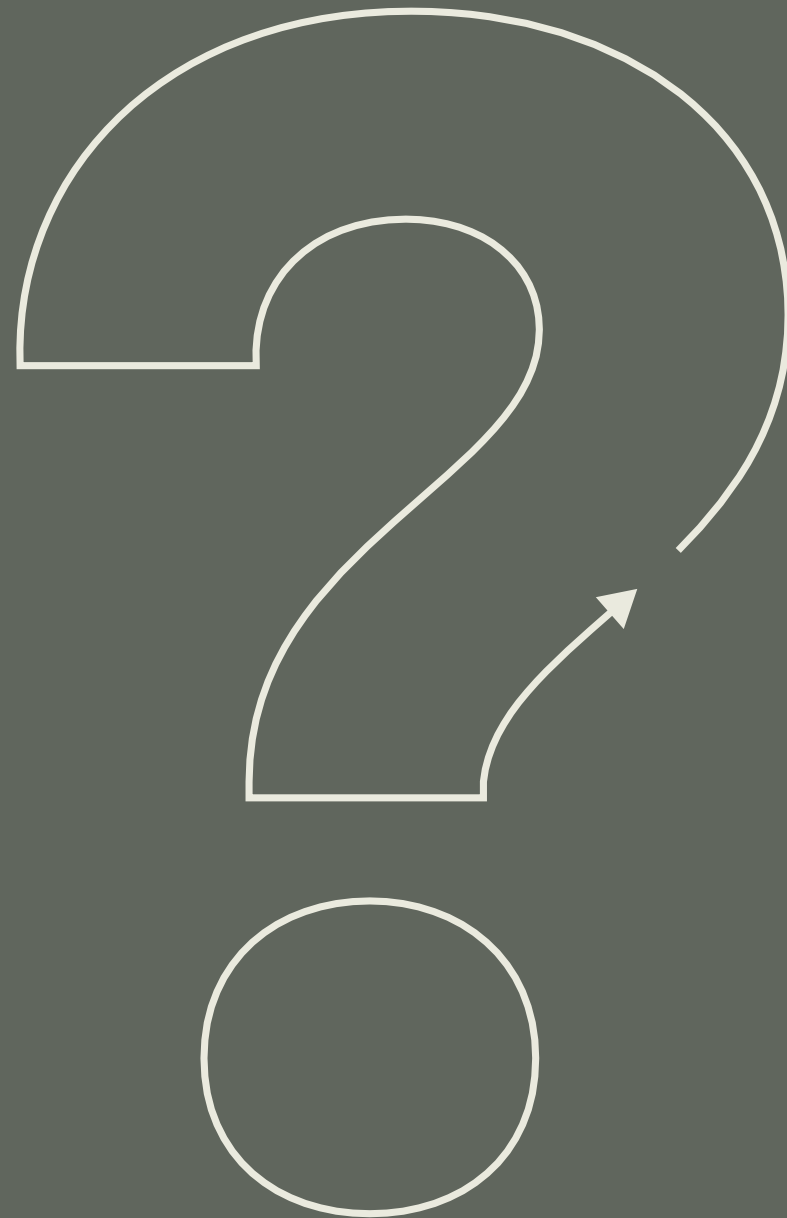
# 1. RESULTATMÅL – Bli enige om hvilke resultater **ledergruppen** skal skape og hva dere vil bruke ledergruppen til



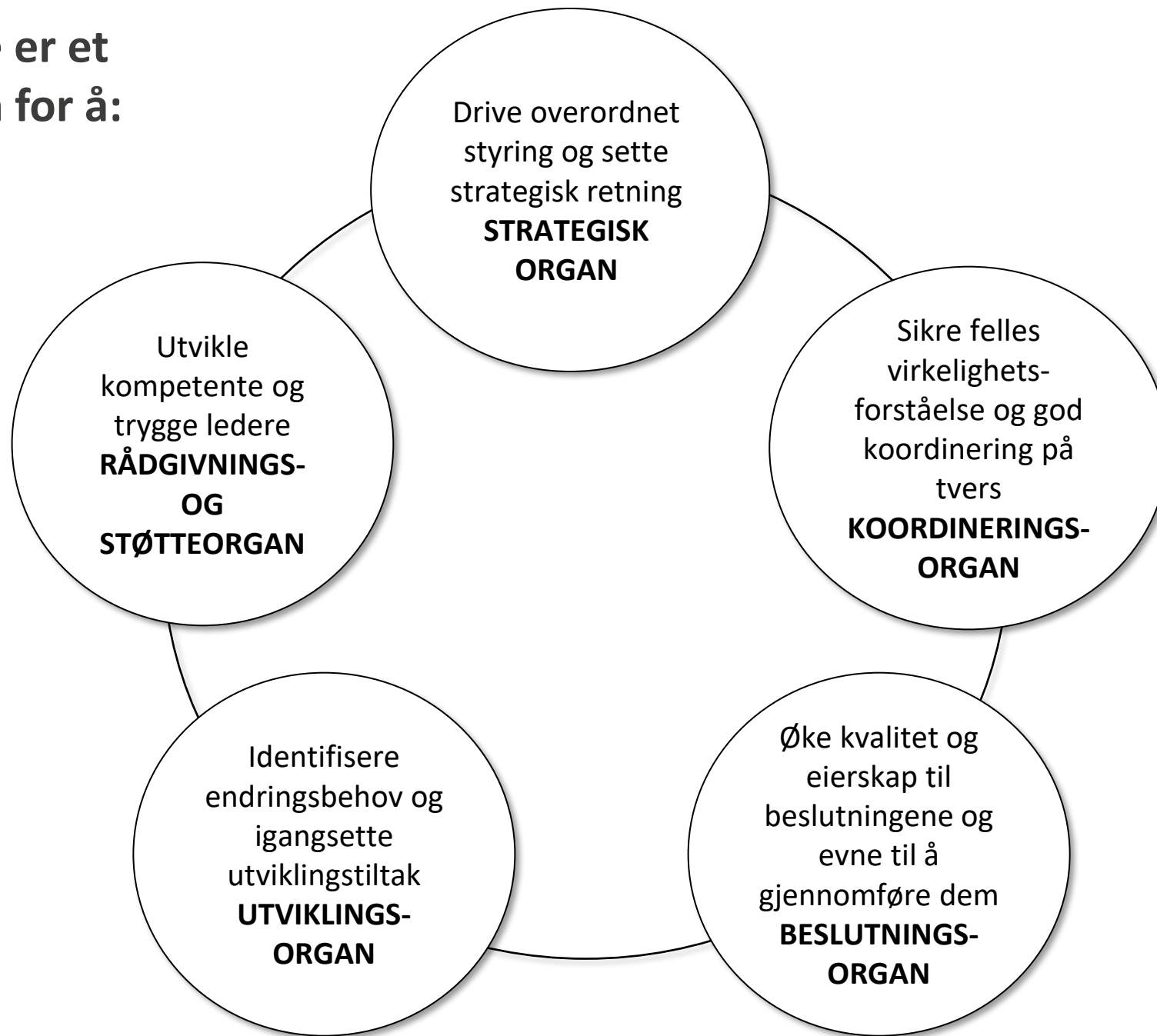
IKKE hva enheten du leder eller virksomheten deres har som mål å skape...

...men hva LEDERGRUPPEN SOM PRODUKSJONSARENA er ansvarlig for å skape, og som hver av dere ikke vil få til like bra alene.

Hva er ledergrupper  
særlig velegnet til



En ledergruppe er et  
velegnet forum for å:





## 2. RIKTIGE SAKER — Sørg for å jobbe med de riktige sakene på rett tidspunkt



- ✓ Viktige nok?
- ✓ Trenger alle medlemmene?
- ✓ Balanse strategiske/operative saker?
- ✓ Balanse adm.saker og kjernevirksomhet?
- ✓ Balanse saker til info/diskusjon/beslutning?
- ✓ En-steps eller to-steps behandling?

### 3. ROLLEFORSTÅELSE — Bli enige om hva rollen som medlem av ledergruppen innebærer



#### 1) ROLLEN SOM LEDER FOR DIN ENHET

Ansvarlig for kvaliteten på resultatene som skapes i enheten du leder....

....og for å målbære synspunkter og råd fra din enhets perspektiv.

#### 2) ROLLEN SOM LEDERGRUPPEMEDLEM

Medansvarlig for kvaliteten på resultatene som skapes i ledergruppen....

...for kvaliteten på samspillet mellom din og de andres enheter.....

...og for å målbære, forklare og gjennomføre beslutninger ledergruppen har fattet, overfor egen enhet.

## 4. RELASJONER — Skap relasjoner preget av psykologisk trygghet i ledergruppen



Ta tak i forstyrrende  
**relasjonskonflikter**

Bygg **psykologisk  
trygghet**



# PSYKOLOGISK TRYGGHET

“Psychological safety is a shared belief held by members of a team that others on the team will not embarrass, reject, or punish you for **SPEAKING UP** with ideas, questions, concerns, or mistakes.”



the  
**fearless**  
organization

Creating **Psychological Safety** in the  
Workplace for Learning,  
Innovation, and Growth

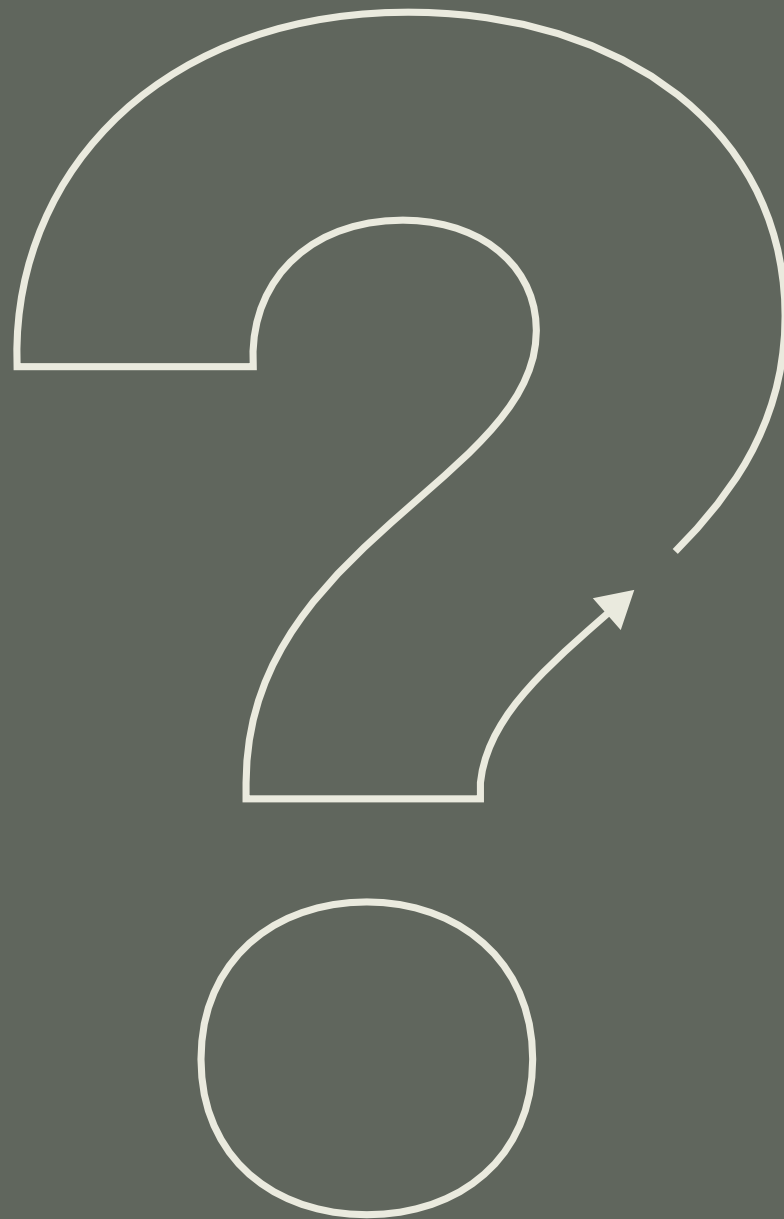
Amy C. Edmondson  
HARVARD BUSINESS SCHOOL

WILEY

Hva kan vi gjøre for at medlemmene av ledergruppen skal føle at det er trygt:

- å si åpent og direkte hva en mener i en sak
- å være uenige, kritiske og utfordre hverandres syn
- å gi hverandre tilbakemeldinger
- å vise usikkerhet
- å spørre om det en lurte på og be om hjelp
- å innrømme feil og tabber?

Hvordan bygge  
relasjoner preget av  
PSYKOLOGISK  
TRYGGHET?







1) Ta sjansen på å  
**GJØRE HANDLINGER**  
som forutsetter psykologisk  
trygghet — f.eks.....?

2) IKKE straff, men  
**FORSTERK POSITIVT**  
handling som forutsetter  
psykologisk trygghet



# Handlinger som har kan øke psykologisk trygghet i ledergruppen

- Be om råd, still spørsmål, vis usikkerhet, gjør deg sårbar
- Inviter til spørsmål, uenighet, tilbakemeldinger og direkte tale
- Del lederutfordringer med hverandre
- Bli kjent med andre og mer personlige sider av hverandre

# Din påvirkning på gruppens psykologiske trygghet

Tenk gjennom hvordan **DU** påvirker den psykologiske tryggheten i ledergruppen, og del dine refleksjoner på følgende to spørsmål:

- a) Hva ved din væremåte og måte å kommunisere på håper du at ØKER den psykologiske tryggheten i ledergruppen?
- b) Hva ved din væremåte og måte å kommunisere på frykter du at noen kan oppleve som HEMMENDE på den psykologiske tryggheten i ledergruppen?

Del refleksjonene deres rundt disse to spørsmålene med hverandre i ledergruppen.

## 5. REELT TEAM — Oppfør dere som om dere spiller på samme team



Carmeli & Schaubroeck, 2006; Hambrick, 1995

Å oppføre seg som medlemmer av et reelt team betyr:

- a) å bli klar over hvordan dere er AVHENGIGE AV HVERANDRE
- b) å forstå HVERANDRES UTFORDRINGER og dilemmaer
- c) å ta ansvar for å INVOLVERE, HJELPE og RÅDGI hverandre utenom møtene
- d) å dele RESSURSER OG RELEVANT INFORMASJON med hverandre
- e) å sette VIRKSOMHETENS og ikke din enhets interesser først
- f) å IKKE UNDERGRAVE – og kanskje til og med FRAMSNAKKE – kollegene i lederteamet



A photograph of a meeting in progress. A man in a blue shirt and tie stands at the head of a dark conference table, gesturing with his right hand. Seated around the table are five other people. From left to right: a woman with short dark hair in a light blue top looks surprised; a man in a pink and white striped shirt with a dark tie has his head tilted back; a woman with dark curly hair in a brown and orange striped top looks down with a sad expression; a woman with brown curly hair in a dark sweater is seen from the back; and a man in a blue shirt and orange jacket is yawning. On the table are several glasses of water and small notepads. The background features large windows with a view of greenery outside.

## 6. RÅEFFEKTIVE møter



# Tre sentrale utfordringer på ledermøtene

Målet  
med  
saken

Sørge for at alle rundt bordet forstår hva som skal produseres i hver av sakene på møtet.

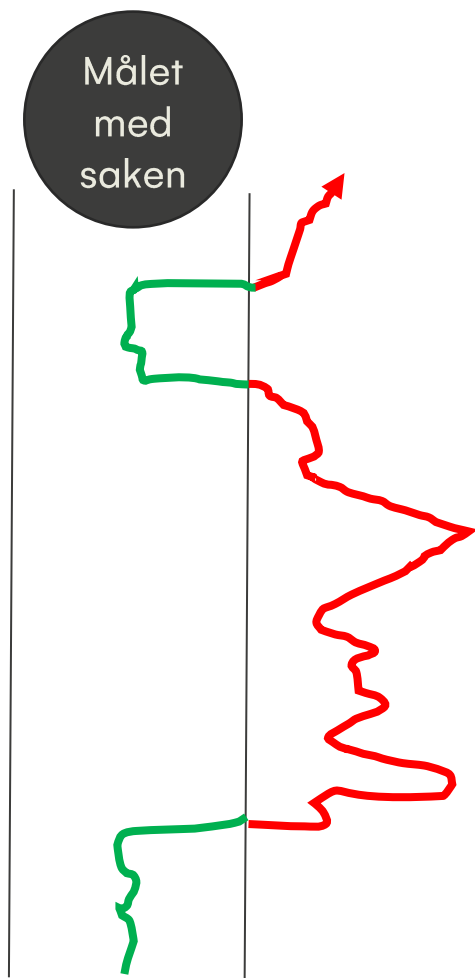
## KLARE BESTILLINGER

- **Hvorfor** tar jeg opp saken i ledergruppen?
- Hva ønsker jeg «**produsert**» i denne saken?
- Hva er de **viktigste problemstillinger** i saken?

Og til resten av ledergruppa — **spør** hvis du opplever sakseiers bestilling som uklar!

Møtestart

# Tre sentrale utfordringer på ledermøtene



Møtestart

Sørge for at mesteparten av diskusjonen leverer på bestillingen.

## FOKUSERT KOMMUNIKASJON

«Viddevakt»

«Kaninhullvakt»

# Tre sentrale utfordringer på ledermøtene

Diskuter saken på måter som kapitaliserer på forskjellighetene i gruppen.

## Friske meningsbrytninger.

VÅG uenighet og TÅL uenighet, og vær skeptisk til enstemmighet i kontroversielle saker

Bli gode på å skille **sak-** og **person**

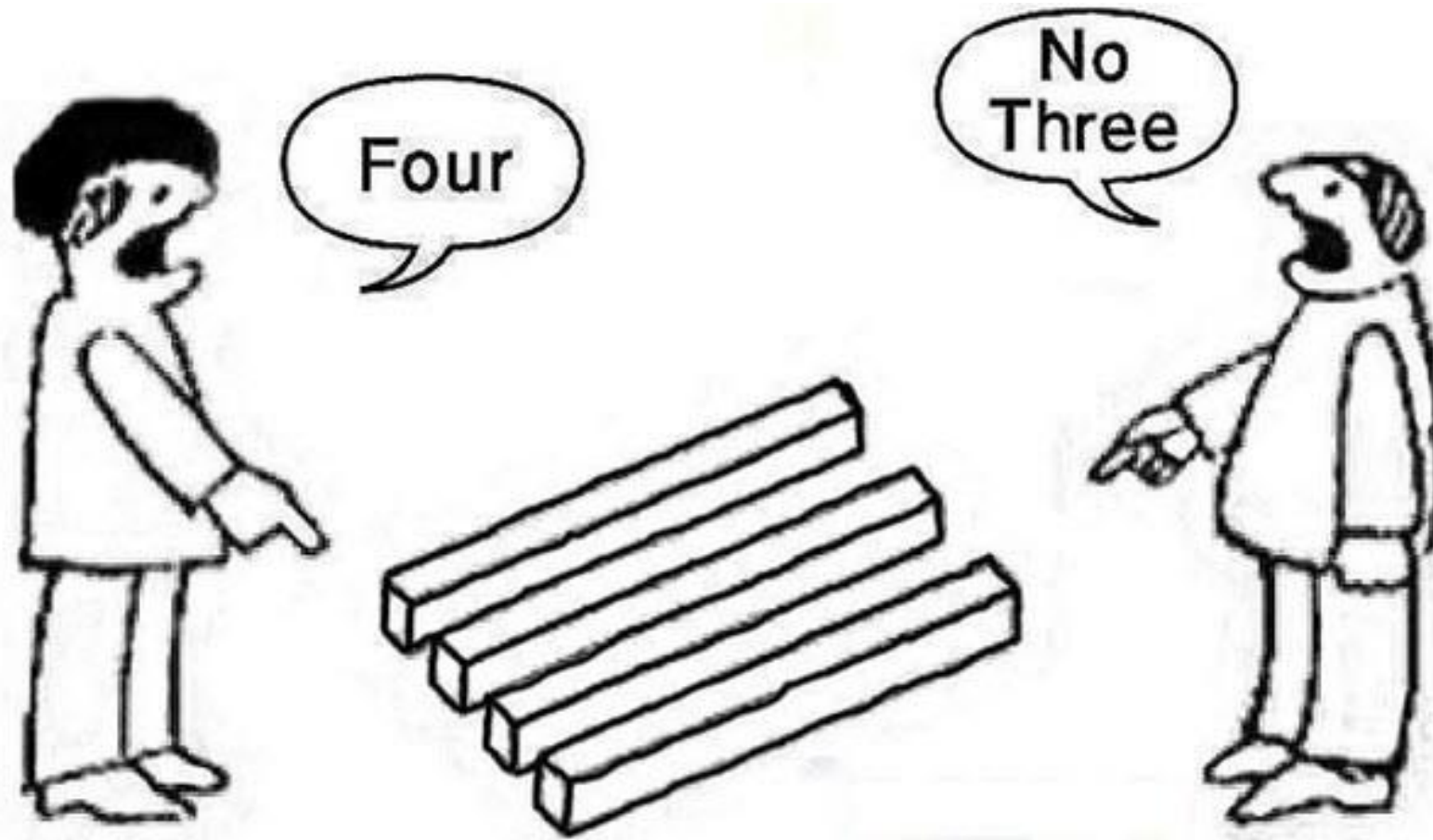
### Senderutfordring:

Uttrykk saksmeningene dine direkte og tydelig, unngå ironisering og devalueringer

### Mottakerutfordring:

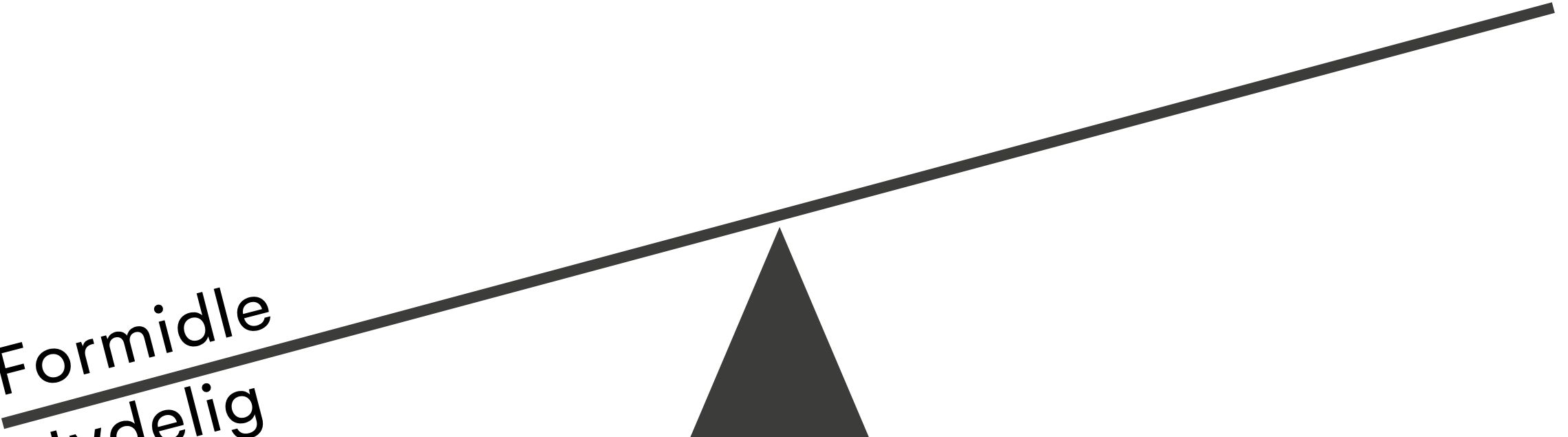
Øk din toleranse for uenighet, ikke ta kritiske kommentarer personlig

# Hvilket råd vil dere gi de to mennene?



# Tre sentrale utfordringer på ledermøtene

Bli en mester i **DIALOGISK KOMMUNIKASJON**.

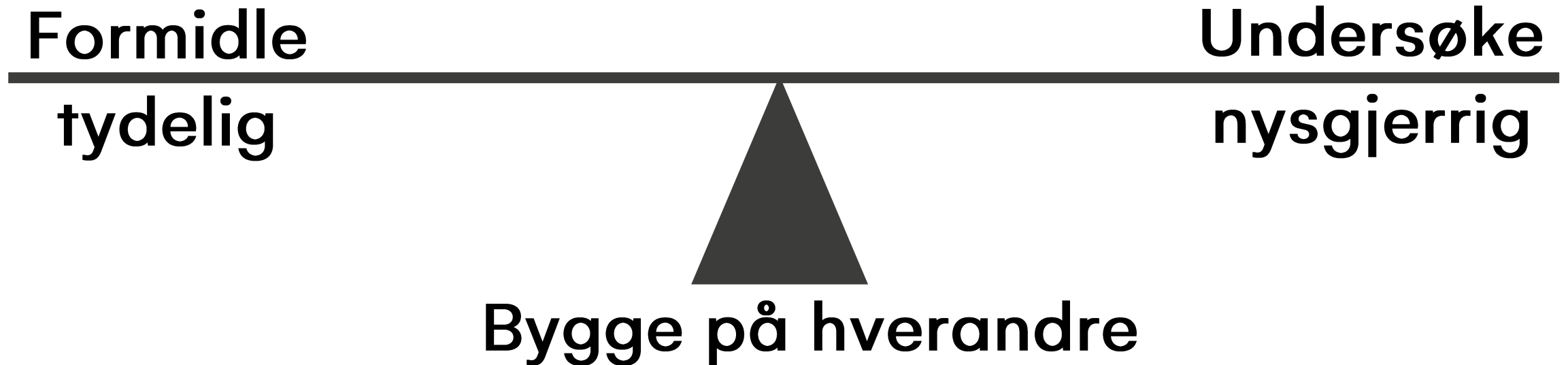


Formidle  
tydelig



# Tre sentrale utfordringer på ledermøtene

Bli en mester i **DIALOGISK KOMMUNIKASJON**.



# Hvordan kan vi løfte kvaliteten på ledermøtene våre?

Hvor har vi noe å hente hvis vi skal heve kvaliteten på ledermøtene våre, og sørge for at de blir mer nyttige og verdiskapende?

Noen stikkord:

- Bedre møteforberedelser og kvalitet på sakspapirene?
- Klarere bestilling i innledning til sakene?
- Mer fokusert kommunikasjon når saker diskuteres? Viddevakt og kaninhullvakt?
- Bedre utnyttelse av de ulike perspektivene i gruppen (monolog/debatt/dialog) når saken diskuteres?
- Riktigere tidsbruk på hver sak?
- Konkluderes det klart og tydelig i saken?
- God nok møteledelse?

Tenk først gjennom hva du mener er viktigst å gripe fatt i for å løfte kvaliteten på ledermøtene. Del deretter analysene deres med hverandre, og bli enige om noen grep dere vil gjøre for å løfte kvaliteten på ledermøtene.

## 7. REFLEKSIVITET — Sett av tid til å reflektere over og lære av ledergruppens og egne feil og suksesser



# Essensen av REFLEKSIVITET

**Oppdage** hva som fungerer for dårlig og hva som fungerer særlig bra i gruppen,

**reflektere åpent sammen** om det i ledergruppen,

samt **korrigere** det som fungerer for dårlig og **gjøre mer av** det som fungerer særlig bra.



**After Action Review/Debrief etter ledermøtene**  
**Større teamevalueringer 2–4 ganger i året**  
**Tilbakemeldinger på tomannshånd**

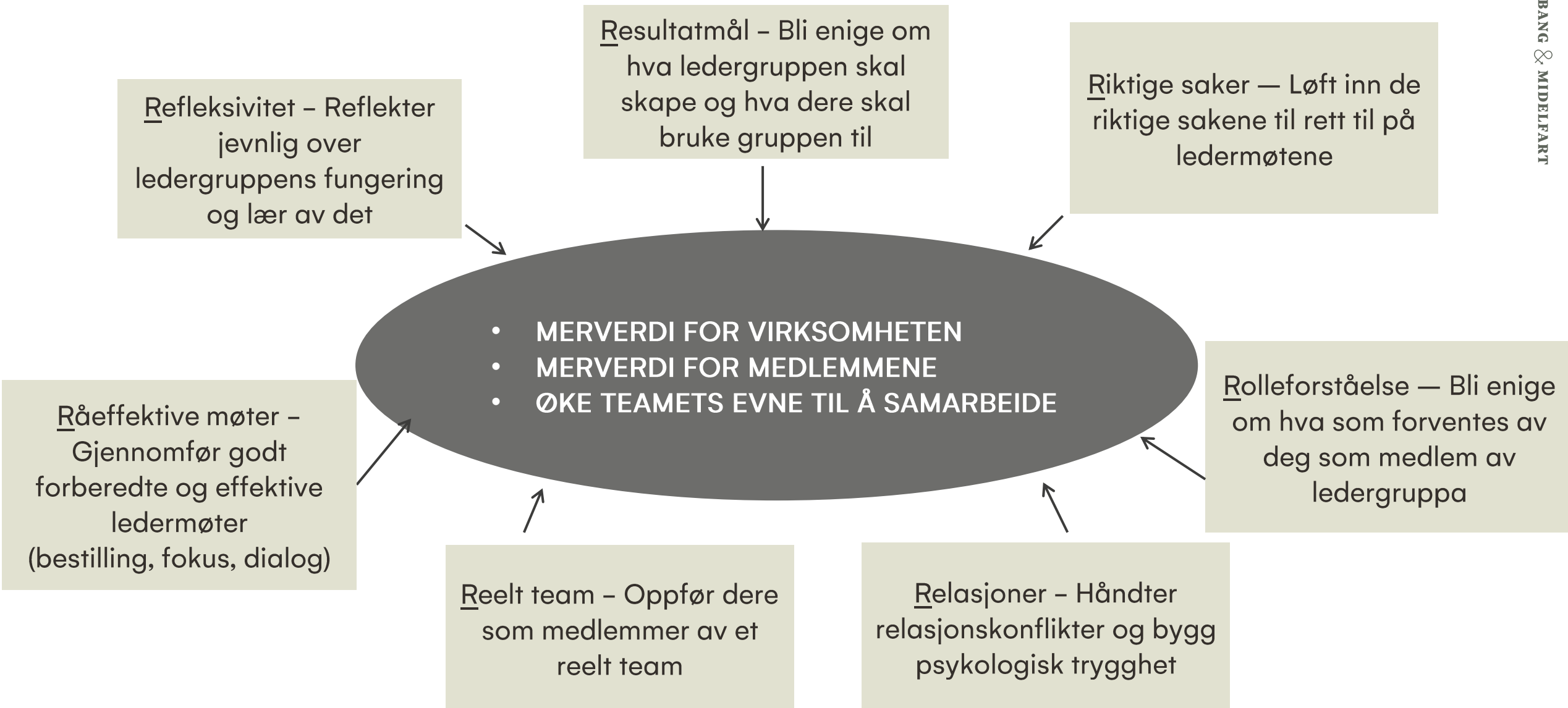
4.86  
3.89  
4.00  
3.88  
4.00  
5.13

**Etabler læringsarenaer**



# Effektiv ledelse av ledergruppen

Se det som **DITT**  
**ANSVAR** å sørge for  
at de 7 R'ene  
gjennomføres:



...og her kan dere lese mer om effektive ledergrupper, samt hvordan dere konkret kan gå fram for å utvikle ledergruppene deres.





**Tusen takk for at dere hørte på meg, og lykke til med utviklingen av ledergruppene deres!**



# Lag en LEDERTEAMKONTRAKT som spesifiserer:

Ledergruppens MANDAT/FORMÅL: Hvorfor er vi til som ledergruppe?

Ledergruppens viktigste OPPGAVER fremover: Hvilke oppgaver vil vi som ledergruppe ta et kollektivt ansvar for at blir utført de neste 12 månedene?

Ledergruppens ARENAER: Hvilke arenaer trenger vi for å levere på formålet vårt og løse oppgavene våre?

SAKER og TEMAER på ledermøtene. Hva slags type saker og temaer hører hjemme på ledermøtene?

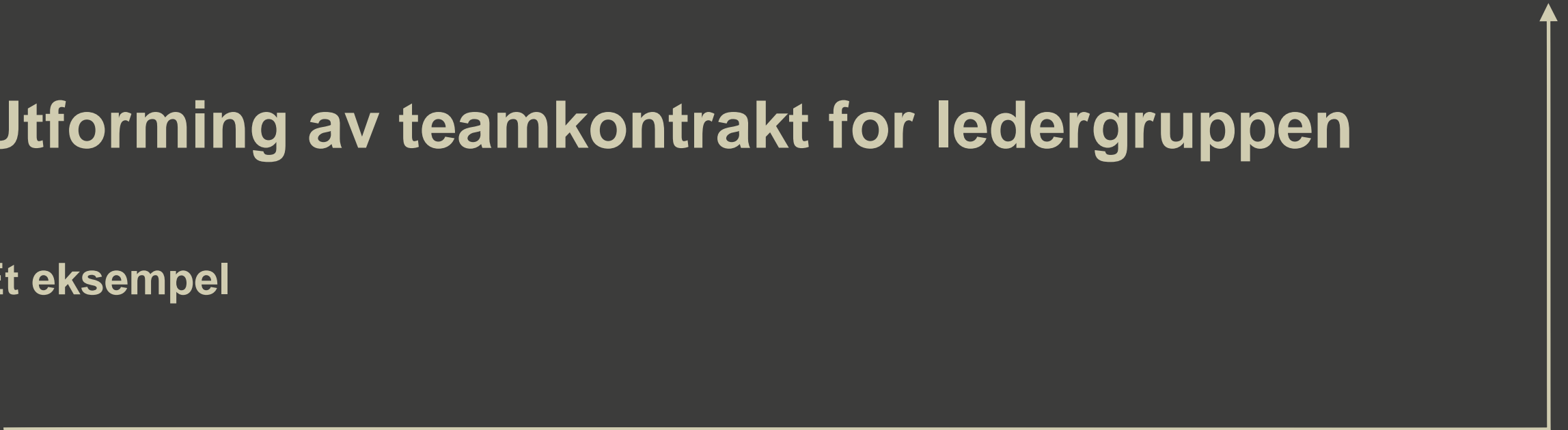
FORVENTNINGER til hverandre: Hvilke forventninger har vi til hverandre, og som gir føringer for hvordan vi som ledergruppe skal jobbe sammen — både før, under og mellom ledermøtene?

- a) Forventninger til ledergruppens leder
- b) Forventninger til ledergruppens medlemmer



# Utforming av teamkontrakt for ledergruppen

**Et eksempel**





# 1. Ledergruppens oppdrag – hvorfor er vi til?

Sette **overordnede mål og strategier**

Skape **felles oppdragsforståelse**, og grundig forståelse av hva strategiene våre innebærer

Sørge for **helhetlig prioritering og ressursfordeling** i tråd med mål og strategier

Utveksle relevant informasjon, **koordinere og skape felles virkelighetsbilde**

Være en arena for kreativ tenkning om **videreutviklingen av virksomheten**

Frambringe **best mulig grunnlag for direktørens beslutninger**. Husk at beslutninger tas i ledergruppen, ikke av ledergruppen

Være et **støttende og utviklende organ** for gruppens medlemmer

## 2. Hva er ledergruppens tre viktigste oppgaver de neste 12 månedene?

Etablere **psykologisk trygghet og teamfølelse** i ledergruppen

Etablere **felles bilde av våre strategiske prioriteringer** og nedprioriteringer og kommunisere dette innad og utad

**Realisere gevinster av sammenslåingen** vi har vært gjennom og synliggjøre dem internt og eksternt

### 3. Hvilke arenaer trenger ledergruppen for å løse oppgavene sine?

**Ukentlige ledermøter**, som også innebærer arbeid på Teams-kanalen

**Månedlige heldagsmøter** i ledergruppa med sosiale møtepunkt

**Hybrid morgenkaffe** hver mandag kl. 0830

**Bilaterale møter** mellom to eller flere avdelingsdirektører etter behov

**1:1 møter** mellom hver av avdelingsdirektørene og direktør 30 min. hver 14. dag

1-2 dagers **strategiske ledersamlinger** fire ganger i året

## 4. Kriterier for saker som skal bringes inn på ledermøtene våre

Hva er kriterier for at en sak bør tas opp i ledermøtet?

- Saker hvor **direktør har stor nytte av innspill** og kommentarer fra ledergruppa
- Saker om **prinsipielle spørsmål** eller med **strategiske, økonomiske eller administrative konsekvenser** som ledergruppa må kjenne eller ta stilling til
- Saker som er **avdelingsovergripende** og hensiktsmessig å drøfte i fellesskap (og ikke bilateralt)
- Saker som er **viktig å forankre** blant ledergruppas medlemmer
- Saken som har potensiale til å **påvirke omdømme**



## 5a. Hvilke forventninger har vi til hverandre som medlemmer av ledergruppen?

- A) Hva kan man forvente at vi gjør I **FORKANT AV** ledermøtene for å sikre at de blir nyttige og effektive?
- Sikre at riktige saker kommer opp (jf Kriterier for saker som skal opp)
  - I større saker diskutere saken i egen ledergruppe
  - Utforme gode sakspapirer som er tydelig på hvorfor saken kommer opp, og hva som skal komme ut av diskusjonen, inkludert tydelige beslutningspunkter og dilemmaer i diskusjonssaker
  - Levere sakspapirer innen frist
  - Ha lest sakspapirene, og bruke kommentarfeltet når vi leser sakspapirene
  - Involvere relevante andre avdelinger i forberedelse av saker som berører dem
- B) Hva kan man forvente at vi gjør og sier **UNDER** ledermøtene for å sikre at de blir nyttige og effektive?
- Delta aktivt når man har relevante innspill
  - Innta et helhetlig perspektiv — ikke (bare) være representant for egen avdeling
  - Uttrykke seg konsist og ikke avspore fra temaet til diskusjon
  - Komme med konkrete løsningsforslag
  - Uttrykke uenighet på konstruktiv måte
- C) Hva kan man forvente at vi gjør og sier I **ETTERKANT AV** og **UTENOM** ledermøtene?
- Er lojal til beslutninger, og forklarer og snakker opp beslutningene
  - Følger opp og kommuniserer vesentlig informasjon fra ledermøtene i egen divisjon
  - Aktivt bruke Teams og epost til å informere hverandre for å avlaste møtene

## 5b. Hva kan dere forvente av meg som leder av ledergruppen?

### Utenom møtene

- Skaper psykologisk trygghet
- Er tilgjengelig fysisk eller digitalt og er åpen for å lufte ting ad-hoc
- Er interessert i saksfeltene
- Videreformidler informasjon som er relevant for hver enkelt

### På møtene

- Inkluderende, åpen, lyttende
- Skaper god framdrift og holder tiden
- Tar beslutninger og oppsummerer tydelig

## 6. Hvordan skal vi følge opp at vi etterlever teamkontrakten?

Hvordan og hvor ofte skal vi evaluere vår egen teamfungering og arbeid underveis?

- **Evaluere de månedlige heldags ledermøtene** i en 6 måneders periode fremover. Deretter vurdere om vi skal fortsette å evaluere hvert månedlige møte, eller om vi skal gjøre det etter behov.
- **Ansvar for å styre «månedens ledermøteevaluering» går på omgang** i ledergruppen. Hele ledergruppen skal involveres i selve evalueringen, men evalueringsansvarlig leder og styrer denne sesjonen.
- **Dagssamling en gang i året** med grundigere gjennomgang av hva ledergruppen har skapt av resultater og hva den ikke har fått til, hva som har fungert særlig bra i løpet av året, og hva som bør fungere bedre fremover. Direktør er ansvarlig for å legge opp disse samlingene i samarbeid med HR.

# Ledergruppens utviklingsområder de neste 3 mnd.

På basis av deres kjennskap til ledergruppen og hva dere har oppdaget i løpet av dagen — velg inntil 3 utviklingsområder for ledergruppen som dere ønsker å jobbe særskilt med de neste tre månedene.

Individuelt: 3 min.

Plenum: Forsøk å enes om tre utviklingsområder for de neste tre månedene



## HVORDAN FUNGERER LEDERGRUPPEN DIN?

Vurder hvordan du synes ledergruppen din fungerer på de syv områdene som er beskrevet under. Sett ring rundt et av tallene 1 og 6 på hvert område, hvor 1 = ledergruppen bør bli BETYDELIG BEDRE på dette området, 6 = ledergruppen fungerer SÆRDELES BRA på dette området, og hvor tallene mellom indikerer en fungering mellom disse to ytterpunktene.

		Må bli mye bedre				Fungerer svært bra	
		1	2	3	4	5	6
1.	Ledergruppens medlemmer er enige om hvilke RESULTATER de som ledergruppe skal skape sammen.						
2.	Ledermøtene diskuterer de RIKTIGE SAKENE.						
3.	Medlemmene har KLAR FORSTÅELSE AV ROLLEN som ledergruppemedlem, med ansvar både for egen egenhet, helheten og samspillet på tvers.						
4.	Ledergruppens medlemmer oppfører seg som medlemmer av et REELT TEAM, som forstår hvordan de er avhengige av hverandre, involverer og hjelper hverandre, setter teamets resultater foran egne resultater og framsnakker hverandre.						
5.	Ledergruppens medlemmer har relasjoner preget av PSYKOLOGISK TRYGGHET, som gjør at de alltid tør å si tydelig hva de mener og lur på.						
6.	Vi gjennomfører EFFEKTIVE LEDERMØTER, preget av klare bestillinger, fokusert kommunikasjon og god utnyttelse av medlemmenes ulike perspektiver.						
7.	Vi oppfører oss som en LÆRENDE GRUPPE som bruker tid på å reflektere over egne feil og suksesser, og som endrer seg når det er nødvendig.						