

7 tips til hvordan dere kan utvikle dere til en mer effektiv og velfungerende ledergruppe

Henning Bang, PhD, Psykologisk institutt, UiO

Ledergruppene i Helse- og omsorgsdepartementet, 12. juni 2018

1. Bli enige om hva dere vil bruke ledergruppa til



Hvilken forskjell skal ledergruppen gjøre for

- for avdelingen vår?
- for departementet?
- for det enkelte medlem?

Hva kan vi bruke ledergruppen til, som vi IKKE kan få til hver for oss?

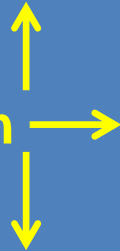
**En ledergruppe er
særlig velegnet for å
være følgende:**

En ledergruppe er særlig velegnet til å være:

1. Overordnet styringsorgan

2. Informasjonsorgan

3. Beslutningsorgan



4. Koordineringsorgan

5. Endrings- og utviklingsorgan

6. Rådgivnings- og støtteorgan

**Hva slags organ kan deres
ledergruppe ha godt av å
bli mer av?**

2. Pass på å jobbe med DE RIKTIGE SAKENE på RETT TIDSPUNKT i prosessen



- ✓ Viktige saker som er i tråd med ledergruppens formål
- ✓ Saker som trenger hele ledergruppen for å løses
- ✓ Balanse administrative saker og kjerneoppgaver
- ✓ Balanse informasjons-, diskusjons- og beslutningsaker

3. Sørg for at alle rundt bordet skjønner rollen sin som medlem av ledergruppen



- ✓ Du bærer to hatter:
 - a) Ansvarlig for **din seksjons** resultater
 - b) Medansvarlig for **avdelingens og departementets resultater**, og kvaliteten på **samspeillet** mellom din og andres enheter
- ✓ Som ledergruppemedlem er vekten først og fremst på hatt b)
- ✓ Er dere enige om hva dette innebærer i praksis? Etterlever alle det?



4. Gjennomfør EFFEKTIVE ledermøter

Tre sentrale utfordringer i ledermøtene

GOALS

- 
1. _____ A. **Klargjøre bestillingen** for hver sak som skal opp
 2. _____
 3. _____ B. **Holde diskusjonen fokusert** til saken og bestillingen
 4. _____
 5. _____ C. Tørre å ha **friske meningsbrytninger** og å **utfordre** hverandres syn, og å **tåle det** og kanskje til og med **bli nysgjerrig** når du selv blir utfordret

A. **Klargjøre bestillingen** for hver sak som tas opp i ledermøtet

Saksfremlegger formidler en klar og tydelig bestilling til ledermøtet

- hva er **problemstillingen** eller **spørsmålene** det skal fokuseres på?
- hva skal ledermøtet **"produsere"** i saken?
- **hvorfor** skal ledergruppen bruke tid på denne saken?

...og medlemmene ber om en klargjøring hvis bestillingen er utydelig



B. Fokuserte diskusjoner



Medlemmene holder seg fokusert til saken og bestillingen når de tar ordet under ledermøtet

...i stedet for å avspore fra saken, flyte ut i diskusjonene eller holde omstendelige innlegg som ikke tilfører saken noen merverdi

Horisontale og vertikale avsporinger

For generelt, abstrakt, knapt



For detaljert, konkret, omstendelig

Avsporinger på siden av saken

C. Ha **friske meningsbrytninger**. VÅG dissens og TÅL dissens, og vær skeptisk til enstemmighet i kontroversielle saker

- Bli gode på å skille **saks-** og **relasjonskonflikt**
- **Senderutfordring:**
 - Uttrykk meningene dine direkte og tydelig, hold deg til SAK, sky ironisering
- **Mottakerutfordring:**
 - Øk din toleranse for uenighet, ikke ta kritiske kommentarer personlig, hold igjen trangen til å angripe dissenteren
- Lær dere å **sette pris på dissens** – selv når «dissenteren» åpenbart tar feil
- Prøv å kombinere **klare og direkte tale** med **nysgjerrig utforsking** når du står overfor noen som er uenig med deg

**Hvordan kan dere heve
kvaliteten på
ledermøtene deres enda
noen hakk opp?**

5. Skap læringsarenaer hvor dere kan reflektere over og lære av ledergruppens og egne feil (og suksesser)



**Oppdage
+
Snakke om
+
Korrigere**

UTFORDRING: Tørre å snakke om «elefantene» i rommet



6. Øk den PSYKOLOGISK TRYGGHETEN i ledergruppen



En felles opplevelse av at det er trygt
(at det ikke straffer seg) å

- ✓ å si åpent og direkte hva en mener
- ✓ å være uenige
- ✓ å vise sårbarhet, usikkerhet og be om hjelp

7. LAGÅND og TEAMFØLELSE- Skap sterk identifikasjon med ledergruppen



- ✓ Hva opplever du som “din primære gruppe”?
- ✓ Hvilke interesser og mål ser du som din rolle å ivareta i ledergruppen?
- ✓ Hvor mye krefter bruker du på å bidra til at DE ANDRE i ledergruppen lykkes?

**Tusen takk for
at dere hørte
på meg!**



Oppsummert

1. Bli enige om **hva ledergruppen skal brukes til** – hvilken merverdi dere skal skape for avdelingen, departementet og det enkelte medlem av ledergruppen.
2. Bruk ledergruppen til å håndtere **viktige saker og problemstillinger** som best kan løses av nettopp dere. Bli enige om hvilke saker og temaer dette er.
3. Skap en klar og omforent forståelse for rollen som **medlem av ledergruppen**, og følg opp at medlemmene etterlever denne rollen i praksis.
4. Sørg for at ledermøtene preges av **klare bestillinger, fokusert kommunikasjon** og **friske meningsbrytninger**.
5. Opprett **læringsarenaer** hvor dere identifiserer hvordan ledergruppen kan fungere bedre, og følg opp at dere gjør noe med det som kommer fram.
6. Skap **psykologisk trygghet** mellom ledergruppens medlemmer, og inviter til åpne diskusjoner om hva medlemmene ikke føler seg trygge nok til å ta opp.
7. Gjør det som skal til for at medlemmene **identifiserer seg med ledergruppen** – både følelsesmessig og når det gjelder hvilke mål og interesser de ivaretar

Hva slags type organ bør ledergruppen deres være mer av?

Hva slags type organ vil ledergruppen kunne ha nytte av å bli mer av?

- 1. Styringsorgan** – ta et overordnet styringsansvar for avdelingen
- 2. Informasjonsorgan** – sikre at medlemmene er godt informert om vesentlige forhold
- 3. Beslutningsorgan** – kvalitetssikre, forankre og fatte godt belyste beslutninger, og bidra til at de gjennomføres
- 4. Koordineringsorgan** – sikre god koordinering av tverrgående prosesser og oppgaver
- 5. Endrings- og utviklingsorgan** – identifisere forbedringsområder og sikre at utvikling skjer
- 6. Rådgivnings- og støtteorgan** – gi og få råd om faglige og ledelsesmessige problemstillinger, gi hverandre emosjonell støtte og backing

Hva vil vi bruke ledergruppa vår til?

Bruk 1-2 timer på et ledermøte til å diskutere følgende to spørsmål:

- a) Hva er ledergruppa deres til for, hvilken forskjell ønsker dere at den skal gjøre, og hva skal den «produsere»?

- b) Hvilke type saker, temaer og problemstillinger bør dere ha FLERE AV og/eller bruke MER TID på i ledermøtene, og hvilke type saker kan tas ut av ledermøtene eller brukes mindre tid på?

Å bli mer av et samkjørt team

Bruk 1-2 timer på et ledermøte til å diskutere:

a) **Trenger vi** som ledergruppe å fungere mer som et samkjørt team? Gjelder det både i og utenom ledermøtene? Hvis ja – hva konkret vil vi kunne oppnå hvis vi gjorde det?

b) **Hvordan må vi oppføre oss** hvis vi har ambisjoner om å opptre som medlemmer av et skikkelig samkjørt lederteam? Hvordan kan vi forvente at vi oppfører oss i ledermøtene, utenom ledermøtene og når vi er tilbake i egen enhet?

Avslutt diskusjonen med å ta en runde i ledergruppen hvor hvert av medlemmene får et par minutter til å reflektere høyt rundt følgende spørsmål:

Hva vil jeg justere i min atferd (= utøvelsen av rollen som *team*medlem) for å være mer i tråd med de forventningene som har kommet fram i diskusjonen over?

Hvordan kan vi løfte kvaliteten på ledermøtene våre?

Bruk 1-2 timer på et ledermøte til å diskutere:

a) Hva er det viktigst å gjøre noe med hvis vi skal løfte ledermøtene våre?

Stikkord: Sakstyper, møteforberedelser, klare bestillinger, fokusert kommunikasjon, utfordre hverandre, klare konklusjoner, møteledelse

b) Hva vil JEG gjøre for å bidra til at ledermøtene blir mer effektive og velfungerende?

Oppgave: Utvikling av psykologisk trygghet i ledergruppa vår

Tre og tre i 5 min:

- Hvordan vil dere **merke at den psykologiske tryggheten er blitt større** i ledergruppa? Vær konkret og gi eksempler på hva dere vil se, høre eller merke.

Refleksjoner i ledergruppa (20 min)

- a) Hvordan vil dere merke at den psykologiske tryggheten er blitt større i ledergruppa?
- b) Hva kan hver av dere gjøre for å bidra til at den psykologiske tryggheten i ledergruppa øker noen hakk?

Hvordan øke selvinnsikt og trygghet i ledergruppen?

Sett av ½ dag – f.eks. utenfor huset, og gjerne som del av en større samling med ledergruppen deres.

Struktur: Ett og ett medlem av ledergruppen i fokus i 15 minutter. Resten av ledergruppen reflekterer høyt rundt de to spørsmålene under, mens personen i fokus sitter og lytter til refleksjonene, uten å kommentere på det som blir sagt. Personen kan gjerne notere ned det som kommer fram i refleksjonene. Når det har gått 15 min, får fokuspersonen 2 min. til å si noe om hvordan det var å høre disse refleksjonene, og hvilke av dem som var særlig nyttige.

Spørsmål gruppen skal reflektere rundt når en person er i fokus:

- a) Hva ville ledergruppen vår mistet eller gått glipp av hvis du gikk ut av gruppen? Hvilken glede har vi som ledergruppe av dine ferdigheter, kompetanse og måte å være på i gruppen?
- b) Hva skulle vi ønske du gjorde mer av, mindre av eller annerledes, og som ville bidra til at ledergruppen fungerte enda bedre?

Ledergruppens kritiske suksessfaktorer

1. Klart formål med ledergruppen
2. Riktige saker til rett tid
3. Klar rolleforståelse
4. Effektive ledermøter
 - klare bestillinger
 - fokusert kommunikasjon
 - friske meningsbrytninger
5. Læringsarenaer for refleksjon
6. Psykologisk trygghet
7. Lagånd og teamfølelse
8. Effektiv teamledelse

OPPGAVE del A (20 min.)

- a) Velg ut inntil to områder som dere som ledergruppe særlig ønsker å utvikle dere på i 2018

OPPGAVE del B (30 min.)

Bruk 3 min individuelt til å identifisere hva DU vil gjøre for å bidra til at ledergruppen i løpet av 2018 utvikler seg på de områdene dere har valgt ut

Ta runden i ledergruppen hvor hvert medlem forteller hva hun eller han ønsker å gjøre for å bidra til at ledergruppen utvikler seg i løpet 2018.

Hvis dere har tid til det, kan ledergruppen kort kommentere om bidragene fra den enkelte treffer godt, eller om dere har andre forslag til hva vedkommende kan gjøre.