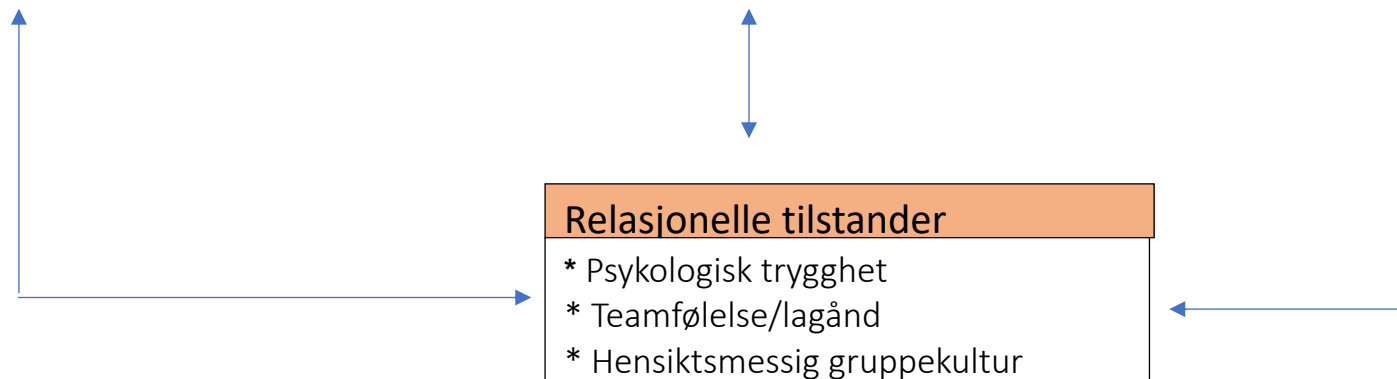




# Hvordan skape en velfungerende ledergruppe?

Roar Skare spesialist i organisasjonspsykologi



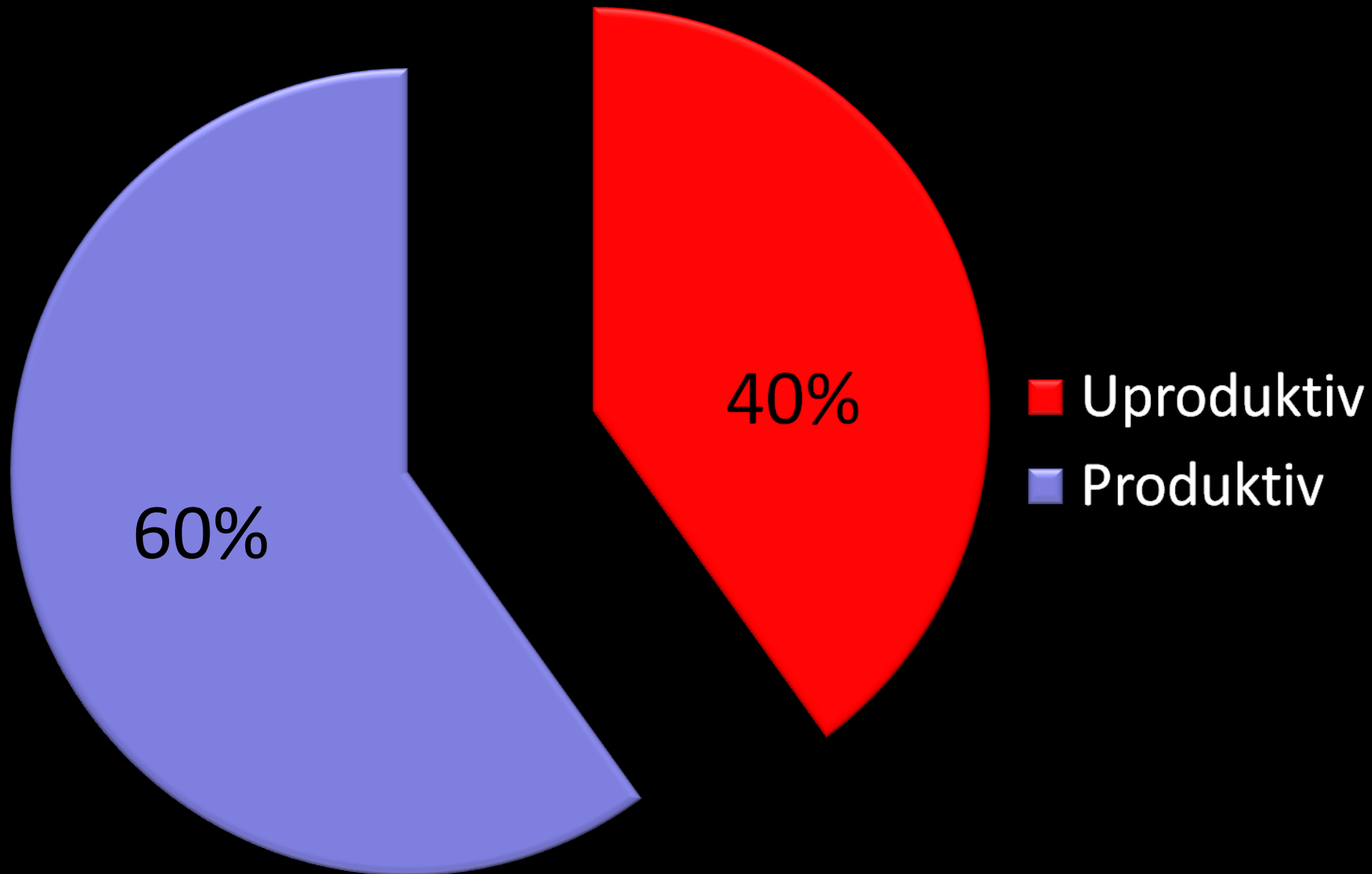
# Utgangspunkt

De fleste ledergrupper  
har  
forbedringspotensiale!



Hvor mange % av tiden oppleves  
som **uproduktiv** i ledermøtet?





Men det er **håp**....

...hvis dere er villige til å **jobbe**  
**bevisst** med et knippe faktorer

...som jeg skal lære dere i dag





Se på ledergruppen som en  
**produksjonsarena**  
hvor det skal skapes merverdi

Hva ”**produserer**”  
ledergruppen deres?

# Ledergrupper skaper tre typer resultater

# 1. Merverdi for de **ledergruppen** er til for

Hvilken merverdi skaper ledergruppen for **Habeliteringsavd. X**?

Hvordan er **kvaliteten på de saksresultatene** ledergruppen skaper?

## 2. Merverdi for ledergruppen

**Samarbeidsevne:** I hvilken grad samhandler medlemmene på en slik måte at deres evne til å samarbeide fremover øker?

Mer konkret- i hvilken grad produserer dere

teamfølelse,

psykologisk trygghet,

hensiktsmessig kultur

# A. Teamfølelse

Tiltrekning mellom medlemmene og til ledergruppen

”Vi-følelse” – en følelse av tilhørighet til ledergruppen

Følelse av forpliktelse overfor oppgaver og beslutninger i ledergruppen

Villighet til å sette ledergruppens interesser foran egne interesser



# Psykologisk trygghet

Relasjonene kjennes robuste nok til at man kan si ærlig og direkte hva man mener, være uenige, og vise sårbarhet og be om hjelp når det er nødvendig uten å frykte negative reaksjoner.



# C. Hensiktsmessig gruppekultur

Felles normer, verdier og holdninger som er funksjonelle for ledergruppens formål

### 3. Merverdi for ledergruppens medlemmer

Individuell tilfredshet:

**Bidrar arbeidet** i ledergruppen til at det enkelte medlem kjenner seg **motivert, trives** og **utvikler seg**?



# Kvaliteten på ledergruppens resultater - Refleksjon

På en skala fra 1-10 hvor 1 står for elendig og 10 står for topp  
– hvor fornøyd er du med resultatene ledergruppen din skaper?

## A. Merverdi for organisasjonen

Saksresultater

## B. Merverdi for ledergruppen

Sammensveisethet

Psykologisk trygghet

Hensiktsmessig gruppekultur

## C. Merverdi for enkeltmedlemmene

Motivasjon

Trivsel

Utvikling og læring

Hvordan skape en ledergruppe hvor det produseres **viktige saksresultater**, utvikles **gode relasjoner** og som føles **meningsfylt og utviklende** for deltakerne?

Først – finn ut i hvilken grad ledergruppen deres er et **team** eller ikke

# Hva er et team?

En gruppe med minst to personer som har **felles mål** og oppgaver som medlemmene er **gjensidig avhengige** for å oppnå, **samarbeide** og **koordinere handlingene** sine med hverandre.

# Er et team?

Oppfører seg som et team?

$$1 + 1 < 2$$

$$1 + 1 > 2$$

Høyprestasjonsteam

$$1 + 1 = 2$$

$$1 + 1 < 2$$



I hvilken grad er ledergruppen deres et team?

Med andre ord – har dere etablert **klare, felles mål** som dere er **gjensidig avhengige** for å oppnå?

Har dere **oppgaver** som dere er **avhengige av hverandre** for å løse effektivt?



# Fem kritiske forutsetninger for å fungere som en effektiv team

# 1. Klart formål med ledergruppen

Har dere definert hva dere vil med ledergruppen?

Hva slags forskjell skal den gjøre for avdelingen?

Hva skal dere produsere i ledergruppen?

# Toppledergrupper er til for å skape

## **Godt forankrete mål, strategier og beslutninger**

Overordnede mål og strategier

Eierskap og lojalitet til beslutninger, mål og strategier

Råd og beslutningsunderlag

## **God samhandling på tvers**

Felles holdninger, kunnskaper og verdier

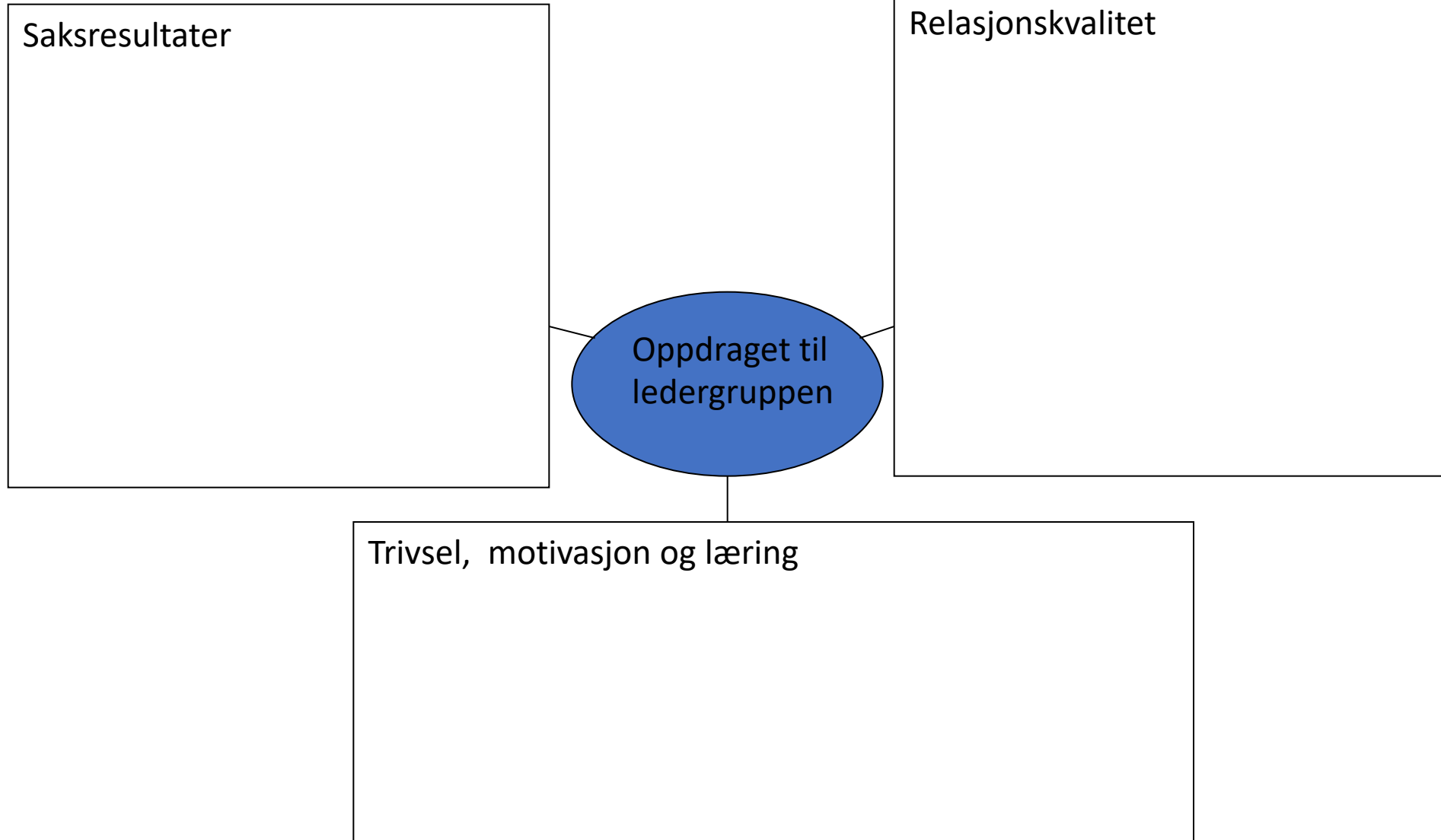
Koordinert og god samhandling mellom enheter

## **Utvikling og forbedring**

Utvikling av organisasjonen

Bedre ressursutnyttelse og måloppnåelse

# Oppgave: Hva skal **ledergruppen** deres produsere?



## 2. Reelle ledergruppe-oppgaver

Relevante for alle?

Balansen strategiske/operative

Balansen administrative/kjernevirksomhet

Balansen orienterings-/diskusjons-/ beslutnings saker

# 3. Adekvat kompetanse

Faglig og mellommenneskelig

Mix – passe lik og ulik

Utløser det beste i hverandre

## 4. Passe størrelse

“The best meeting is a group of three, with one person sick and another out of town”

# Hva er **optimal størrelse** på en ledergruppe?

Det kommer an på hva du vil bruke ledergruppen til

Som diskusjons- og beslutningsorgan - ikke mer enn 7-8 personer

## **Størrelsen påvirker:**

evne til å gå i team-modus

antall gratispassasjerer

kommunikasjonskvalitet



# 5. Incentivsystemer som stimulerer teamjobbing

Lønner det seg å hjelpe hverandre og tenke utover egen enhet?

Eller måles og belønnes man utelukkende for de resultater som skapes i egen enhet?

# Ledergruppens forutsetninger for å fungere effektivt - Refleksjon

Hvilket av punktene under har dere mest å hente på å gjøre noe med for at dere skal bli en mer effektiv ledergruppe?

**KLART FORMÅL:** Har dere etablert et klart formål med ledergruppen, som alle medlemmene kjenner og identifiserer seg med?

**REELLE LEDERGRUPPEOPPGAVER:** Bruker dere tiden på de rette sakene i ledermøtene?

- Saker dere trenger hele ledergruppen til?
- Balansen mellom strategiske og operative saker? Stab- og linjesaker?
- Balansen mellom informasjons-, diskusjons- og beslutnings saker?

**ADEKVAT KOMPETANSE:** Består ledergruppen av de rette menneskene?

- Er dere en god mix av folk som får fram det beste i hverandre?

**PASSE STØRRELSE:** Er ledergruppen din for stor eller for liten?

- Hvilke begrensninger setter størrelsen på ledergruppen?

**TEAMSTIMULERENDE INCENTIVSYSTEMER:** Lønner det seg å bidra på tvers i ledergruppen, eller lønner det seg primært å tenke på seg selv?

Hva er de viktigste utfordringene for  
å få **ledermøtene** til å fungere effektivt?



# Fire kritiske kommunikasjonsutfordringer i ledermøtet

(Bang, 2008, 2009; Bang & Øverland, 2009, Hackman, 2002)

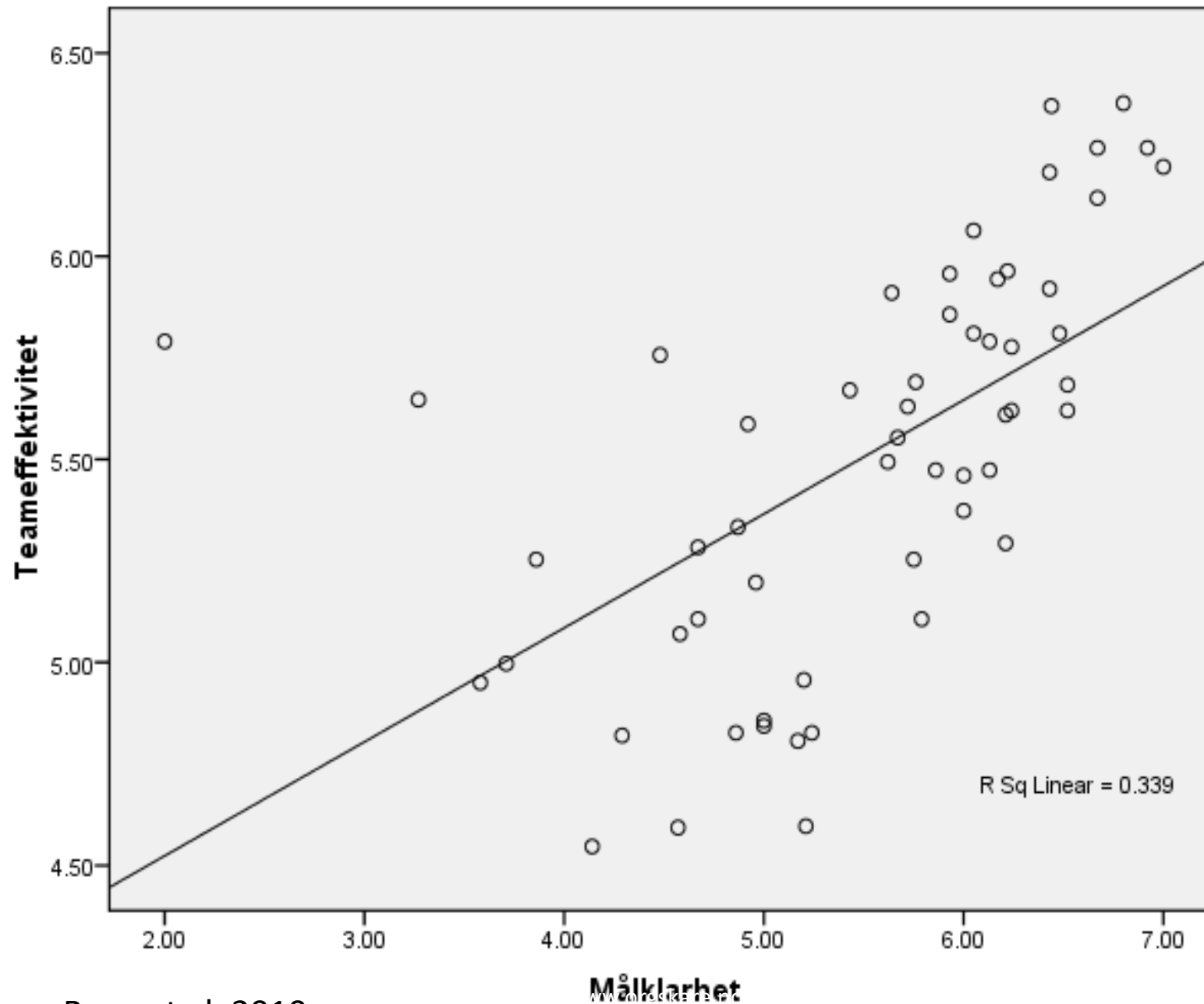
# 1. Klar bestilling

Vet medlemmene hva de til enhver tid skal ”**produsere**” når en sak presenteres i ledermøtet?

...eller er det ofte uklart hva oppdraget eller bestillingen er?

# Er det klart om saken er

- \* en orienteringssak?
- \* en diskusjonssak?
- \* en beslutningssak?



Bang et al, 2010

Innled en sak med noen ord om:

Hva skal vi **produsere**, eventuelt **ikke produsere**?

Hva skal resultatet **brukes til**?

**Hvorfor** er det viktig at **VI** bruker tid på denne saken?

**Hva** trenger dere **å vite** for å ha en meningsfylt diskusjon om saken?

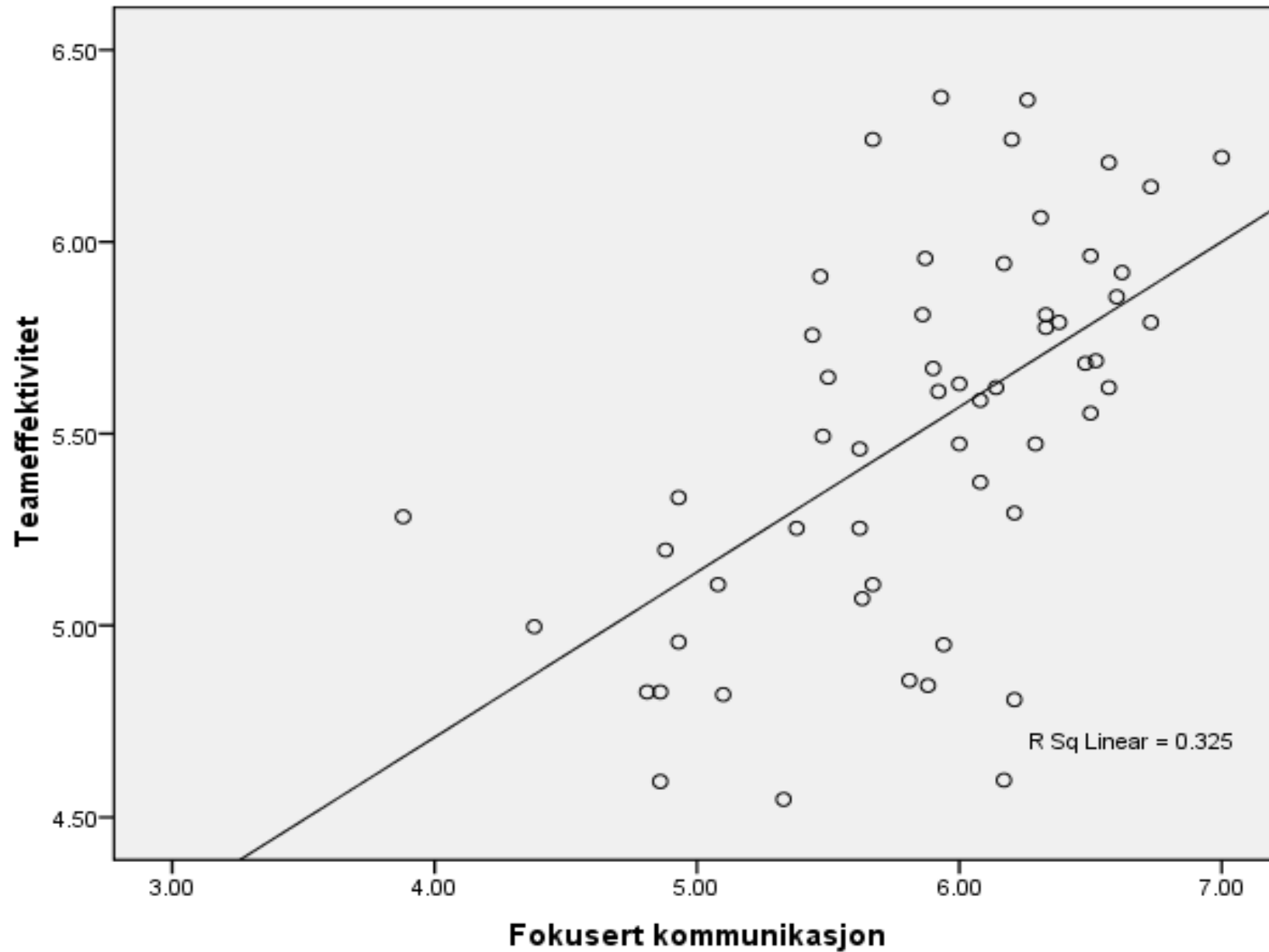




# 2. Fokuseret kommunikasjon

Holder medlemmene seg fokusert til saken og bestillingen når de tar ordet under ledermøtet?

...eller er det mye avsporinger, egne kjepphester og andre ting man bruker tid på?



Bang et al, 2010

# Tre klassiske avsporinger

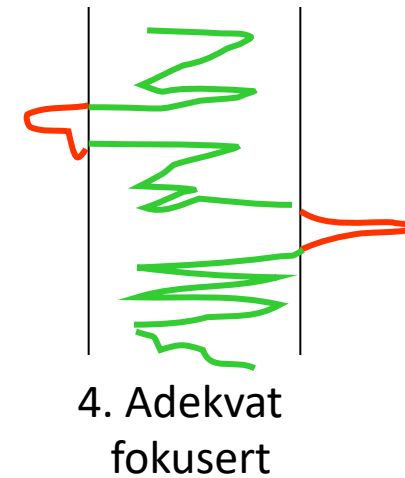
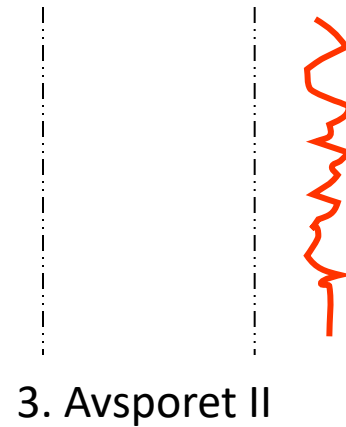
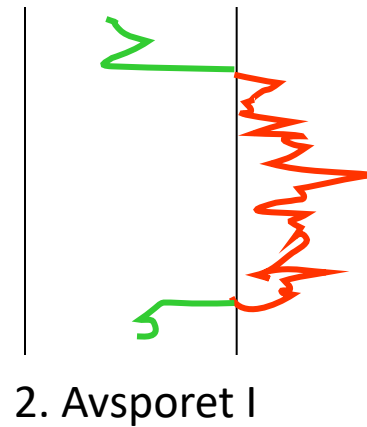
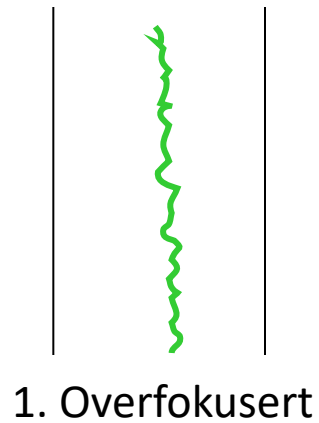
**Hele gruppen** hektes på noe kontroversielt, interessant eller spennende som ikke har med saken å gjøre

**To-tre personer** diskuterer heftig noe som de andre i gruppen ikke opplever som relevant for saken

**Enkeltpersoner** i gruppen

- holder innlegg på siden av saken
- uttrykker seg omstendelig og detaljert
- uttrykker seg uklart

# Fire ulike diskusjonsforløp



(Bang, 2009)

# 3. Kommunikasjonskvalitet

Hvordan kan vi diskutere sakene på en måte

# Dialog vs.

Høflig meningsutveksling

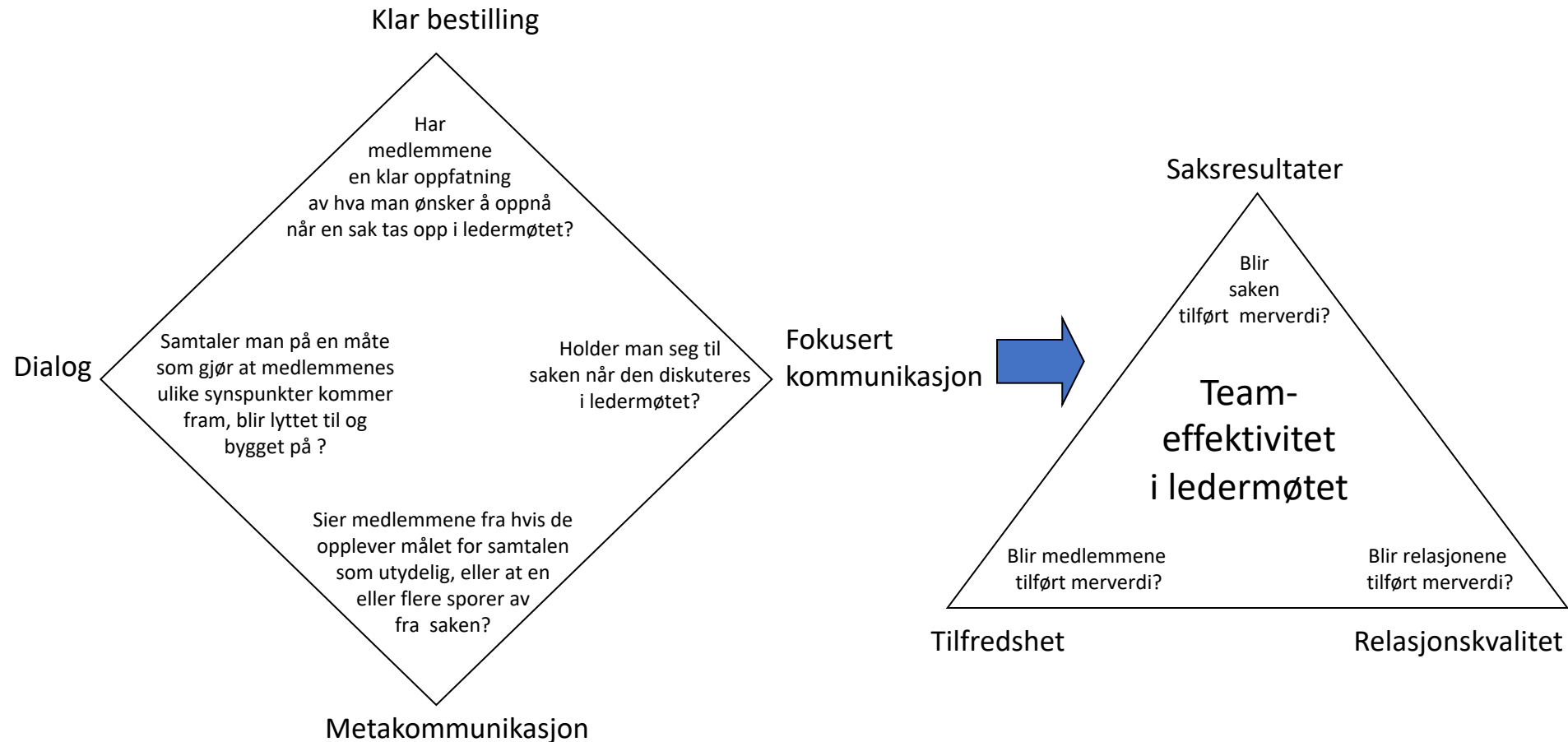
Tøff debatt

og

Serimonologer



# En modell for teameffektivitet i ledermøter





# Gjør det til vane å analysere ledermøtene 10 min. i etterkant

A. På en skala fra 1-10, hvor 1=ledermøtet fungerte elendig og 10=jeg kan ikke se hvordan ledermøtet kunne fungere bedre, hvordan vil du vurdere dagens ledermøte?

Få oversikt over hva hver person i ledergruppen har svart

B. Få frem synspunkter på følgende to spørsmål:

Hva fikk vi til **særlig bra** i dag, og som gjør at du setter et såpass høyt tall som du gjør?

Hva måtte til for at vurderingen din skulle **stige et par hakk** til?

Hva fikk vi til særlig bra?

Hva kunne vi gjort bedre?

# Fire aspekter av dialog

## 1. Nysgjerrig læreholdning

Det faktum at vi er ulike er en fordel for gruppen, og gir oss en **mulighet til å lære** og oppdage noe vi ikke har sett

## 2. Respekt

Å greie å kommunisere **respekt for andre** når du uttrykker uenighet med dem



### 3. Utforske

Å utforske synspunkter som er **kontroversielle eller uforståelige** (før du eventuelt prøver å overbevise andre om at de tar feil)

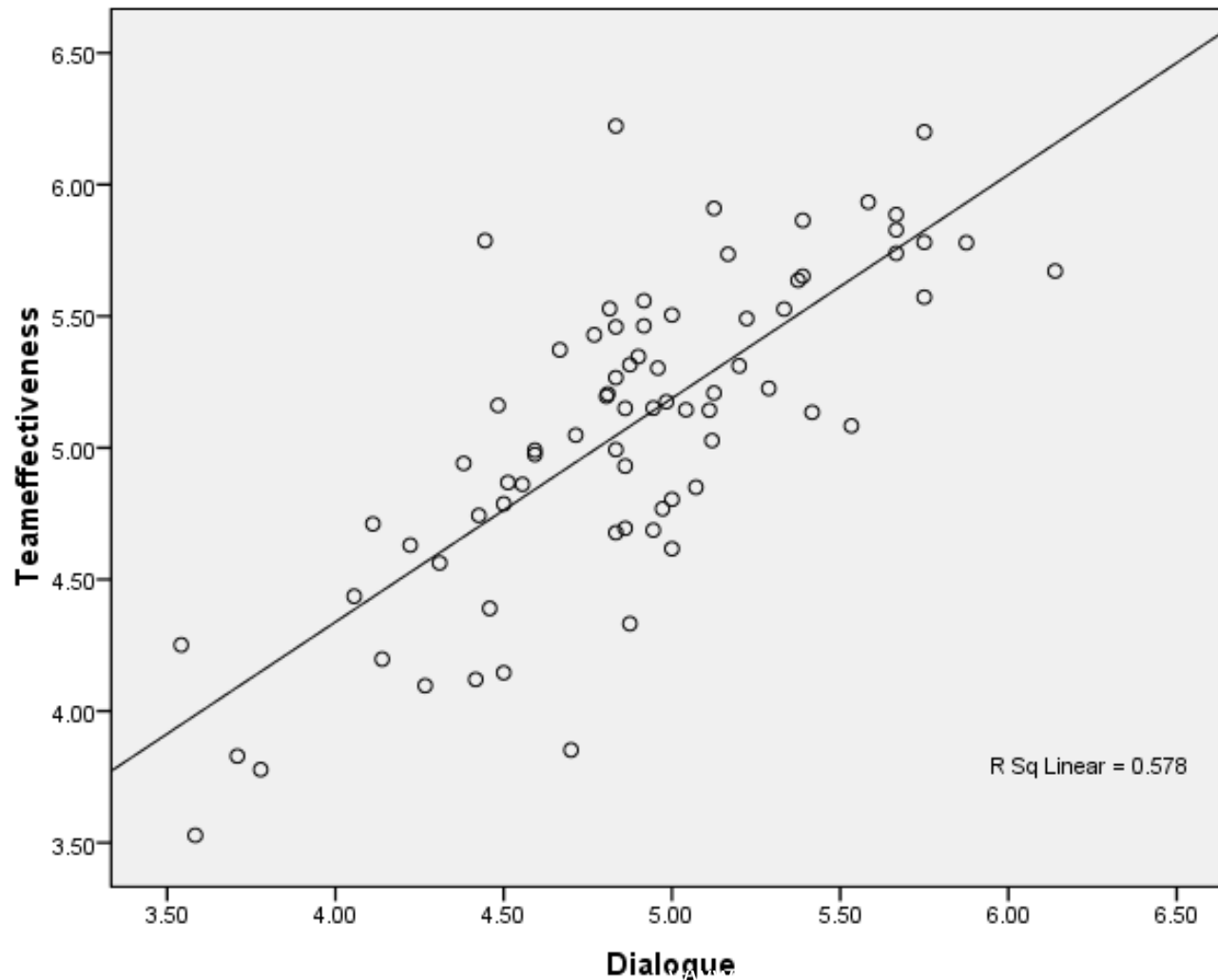


#### 4. Bygge på hverandre

Å bygge på hverandres **ideer og syn**, i stedet for kun å formidle –  
og gjerne gjenta – dine egne velforberedte syn



# Sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet i 75 norske ledergrupper



Bang & Midelfart, 2010

## 4. Kontinuerlig læring – Se, si fra og juster

**Sier du fra** hvis du opplever bestillingen som uklar, kommunikasjonen som ufokusert eller kommunikasjonskvaliteten som dårlig?

....eller kobler du ut, blir irritert og holder kjeft?



# Ledermøtenes fungering – Refleksjon

Hva kan dere forbedre i måten ledermøtene fungerer på?

**KLAR BESTILLING:** I hvilken grad kommer medlemmene med en klar bestilling når en sak presenteres i ledermøtet?

**FOKUSERT INNSATS:** I hvilken grad klarer dere å holde dere fokusert til saken når dere diskuterer i ledermøtet?

**DIALOG:** I hvilken grad preges diskusjonene i ledermøtet av nysgjerrig læreneholdning, respekt for hverandre, utforsking av synspunkter og at dere bygger på hverandre?

**LÆRING - SE, SI FRA OG JUSTER:** I hvilken grad kommenterer dere på hvordan dere fungerer når dere ser at dere kan fungere bedre? Og i hvilken grad er dere i stand til å justere kursen da?



# Oppgave:

- Med utgangspunkt i undersøkelsen:

Hva er det viktigste dere *som ledergruppe* må bruke tid på de neste 12 månedene for å følge opp undersøkelsen - på overordnet nivå og avdelings nivå?

- Hva konkret innebærer dette for mitt bidrag som medlem av ledergruppen?

Lykke til!





ORGANISASJONSPSYKOLOGENE  
**SKARE**

Roar Skare  
Spesialist i organisasjonspsykologi

Mobil: [+47 99 64 45 52](tel:+4799644552)

[Sjølundvegen 4,](#)

9016 Tromsø

[www.orgskare.no](http://www.orgskare.no)

[Facebook](#)

[linkedin](#)



ORGANISASJONSPSYKOLOGENE  
**SKARE**