

The image features a minimalist scene with several paper boats on a white surface. A large yellow boat with a red triangular sail is on the left. To its right are two blue boats of different sizes. In the foreground, there are two red boats. White, wavy paper strips represent waves. The background is a solid blue wall.

Ledergruppeutvikling

En startpakke for arbeid med utvikling av din ledergruppe

Hvordan jobbe med denne veilederen

Følg presentasjonen trinn for trinn

- ▶ Den er laget som en oppskrift for å diskutere et faglig tema på en strukturert måte.
- ▶ Når dere har gått gjennom denne veilederen, bør dere ha noen refleksjoner og fått innspill til arbeidet med egen ledergruppe.
- ▶ Forsøk å unngå og ha fokus på egen PC i løpet av økten.

Utstyr: Penn og noe å notere på

Anbefalt gruppestørrelse: Inntil 6 personer.

Anbefalt tid: 3 timer





Agenda

Samlet tid: 3 timer

Velkommen, oppstart og se filmen (15 min)

Steg 1: Valg av fasilitator (5 min)

Steg 2: Innsjekk (10 min)

Steg 3: Videoens hovedbudskap (20 min)

Steg 4: Refleksjonsoppgave (50 min)

Steg 5: Kollegaveiledning (70 min)

Steg 6: Utsjekk (10 min)

Steg 1: Hvem leder oss gjennom økta? (5 minutter)



- ▶ Velg en deltaker som skal ha et hovedansvar for å fasilitere gjennom dagens økt.
- ▶ Rollen handler ikke om å være “leder”, men å holde flyt og fremdrift gjennom økta.
- ▶ Fasilitatoren hjelper gruppen med å:
 - ▶ Sikre at alle kommer til orde
 - ▶ Holde tiden og følge strukturen
 - ▶ Oppsummere kort underveis

Steg 2: Innsjekk

- ▶ **Hvordan har du det i dag?**
- ▶ **Hva kjenner du på når vi skal i gang med dette temaet?**
- ▶ **Hva håper du få ut av diskusjonene/refleksjonene?**

Prosess:

- ▶ Muntlig runde rundt bordet – en og en i fokus.
- ▶ Fasilitator sørger for at dere holder tidsrammen, men alle tar også et individuelt ansvar for å bidra til å gjøre dette enkelt.
- ▶ Anslått tid: 10 minutter



Steg 3: Videoens hovedbudskap (20 min)

Ledergruppeutvikling handler om hvordan vi kan utvikle oss slik at vi blir en velfungerende og effektiv ledergruppe. Det handler om å diskutere hvordan ledergruppen kan og bør fungere, samt følge opp dette i praksis. Bang og Midelfarts rammeverk for effektive ledergrupper peker på:

- ▶ **Forutsetninger** er faktorer som er relativt stabile, og fungerer som rammebetingelser for ledergruppens fungering.
- ▶ **Prosesser** er faktorer som beskriver hvilke prosesser (både arbeidsprosesser og mellommenneskelige prosesser) som er vesentlige for at ledergruppen skal fungere effektivt.
- ▶ **Relasjonelle/ dynamiske tilstander** er faktorer som beskriver kognitive, motivasjonsmessige og følelsesmessige tilstander som oppstår som et resultat av samhandlingen mellom medlemmene, de forutsetningene som preger ledergruppen, samt situasjonen ledergruppen står i.
- ▶ **Resultater** er faktorer som beskriver hva slags merverdi ledergruppen produserer.

Refleksjonsoppgave:

1. *Tenk på egen ledergruppe – hva betyr ledergruppen for deg i din jobbhverdag? Har du noen eksempler der dere som ledergruppen samhandlet skikkelig godt, f.eks løste viktige utfordringer sammen, gjennomførte ekstra gode prosesser eller støttet hverandre i noe krevende?*

Prosess:

- ▶ Tenk individuelt (2 min)
- ▶ Del dere i par/små grupper (10 min)
- ▶ Kort oppsummering i plenum (8 min)

A wooden rowing boat is shown from a high angle, floating on a body of water with a vibrant green hue. The boat's reflection is visible in the sky below, which is filled with soft, white clouds. The text is overlaid on a white, angular shape that points towards the boat.

Steg 4:
Refleksjonsoppgave om klassiske utfordringer
og to sentrale forutsetninger for effektive
ledergrupper

Generelt om ledergruppeutvikling



- ▶ Ledergrupper er en potensielt viktig - men ofte en underutnyttet arena for å skape verdi og støtte for lederne selv og virksomheten de leder.
- ▶ Det kan være utfordrende å få en ledergruppe til å bli et effektivt og godt team, og det krever ofte at vi jobber aktivt med utvikling og justering av måten vi samhandler på i ledergruppen.

Bang og Middelfart (2019)

Fem klassiske utfordringer i ledergrupper

- ▶ Uklart hva som er ledergruppens formål og funksjon i organisasjonen, og hvilke saker som hører hjemme der
- ▶ For lite effektive ledermøter
- ▶ En samling enkeltledere og ikke et samkjørt lederteam
- ▶ Relasjonsproblematikk
- ▶ Lite eller ingen refleksjoner over egen fungering, saker eller resultater



Bang og Middelfart (2019)

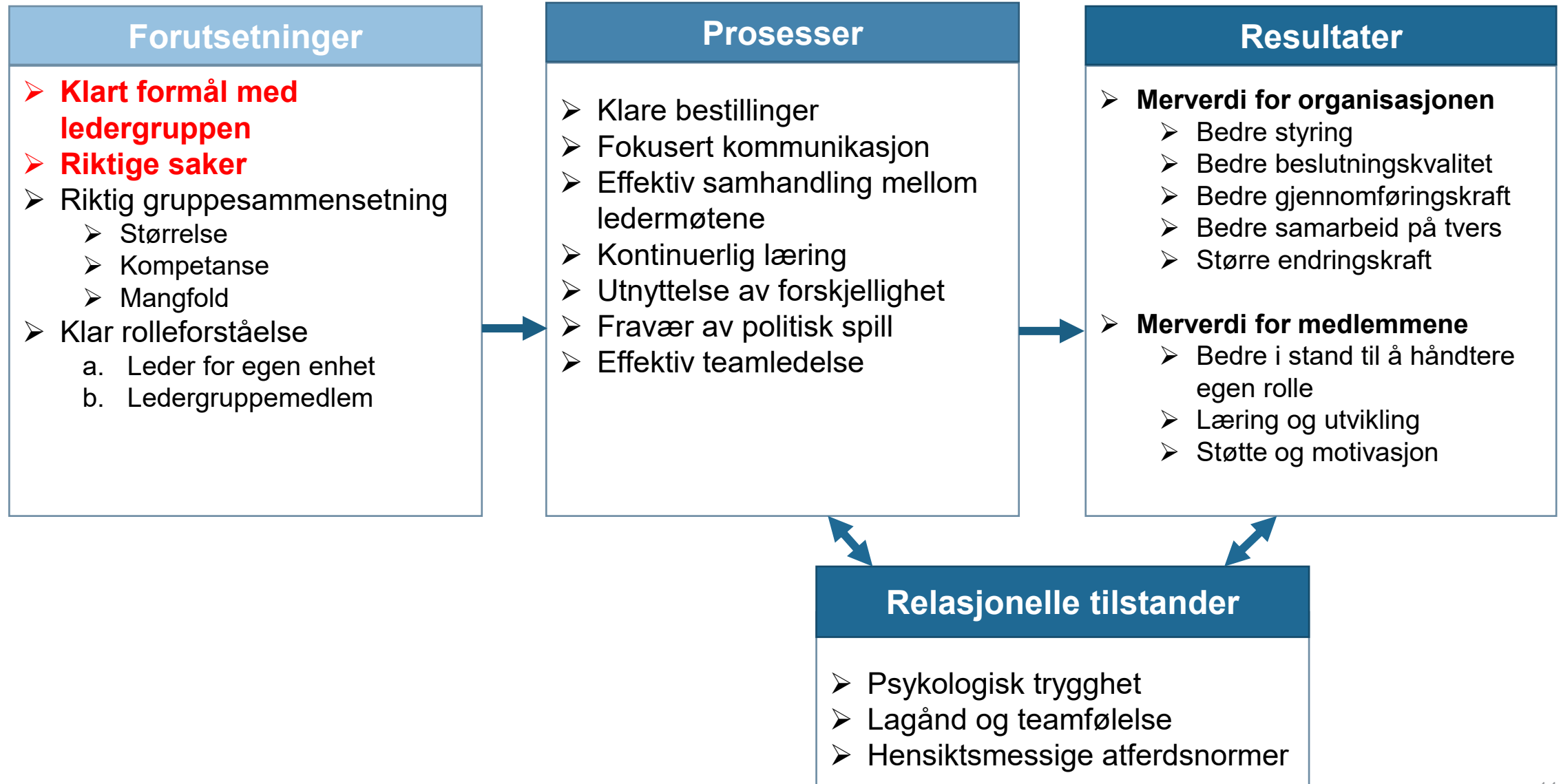
To sentrale forutsetninger for effektive ledergrupper

I Bang og Midelfarts modell for effektive ledergrupper er klart formål og riktige saker to sentrale forutsetninger for ledergruppens fungering.

- ▶ **Klart formål med ledergruppen:** medlemmene i ledergruppen vet hva ledergruppen er til for, hva den skal produsere, og hvilken jobb den skal gjøre for organisasjonen.
- ▶ **Riktige saker:** ledergruppen bruker tiden på de riktige sakene. Agendaen er satt opp med vesentlige saker som trenger ledergruppens oppmerksomhet, og som er i tråd med ledergruppens formål.



Effektive ledergrupper – IPO-rammeverket (Bang & Midelfart, 2019)





Steg 4: Refleksjonsoppgave (50 min)

1. Hvilke **klassiske utfordringer** for ledergrupper kjenner du deg mest igjen i for egen ledergruppe?
2. Har dere i din ledergruppe **en klar og felles forståelse av hva som er ledergruppens formål**? Hvis så er tilfellet, hva er formålet? Hvis dette er uklart, hva bør være formålet?
3. Opplever du at dere bruker tid på de **riktige sakene** i din ledergruppe? Dersom balansen er god, hva handler det om? Dersom dere bør bruke tiden annerledes, hva bør eventuelt justeres?

Prosess:

- ▶ Les og se gjennom de fire foregående slidene i fellesskap (10 min)
- ▶ Reflekter på egen hånd om spørsmålene over og noter noen stikkord (10 min)
- ▶ Ta en runde i gruppen der hver enkelt deler. Reflekter deretter med hverandre (30 min)
- ▶ Fasilitator sørger for at alle er med i diskusjonen og at tiden fordeles noenlunde jevnt

Steg 5a: Forberedelse til kollegaveiledning:

Individuelt 5 min:

- Tenk over egen ledergruppe:

Velg en *problemstilling*, et *dilemma* eller et utviklingsområde i egen ledergruppe, som det synes krevende å finne en god løsning, riktig balanse på, eller som du tenker det er viktig at dere utviklinger dere på fremover.

- Noter ned problemstillingen eller dilemmaet ditt – forbered en kort presentasjon med varighet ca. 3 min





Steg 5b: Kollegaveiledning – prosessforslag

Roller: En fokusperson + gode lederkollegaer + tidtaker/prosesstyrer som sørger for at tiden holdes og «reglene» følges. (15 min per runde, 60 min totalt dvs at dere rekker 4 runder)

1. Fokuspersonen presenterer kort sin problemstilling (3 min)
2. Runde rundt bordet der de andre stiller avklarende spørsmål – NB *kun spørsmål*, gi ingen råd eller refleksjoner. (5 min)
3. Fokuspersonen snur seg så med ryggen til, mens lederkollegaene drøfter den aktuelle problemstillingen seg imellom. (5 min)
Lederkollegaene drøfter saken først og fremst i form av egne erfaringer, refleksjoner og undringer som er relevante for casen.
Fokuspersonen skal *kun lytte*, ikke kommentere, og noterer ned viktige punkter fra lederkollegaenes samtale.
Konkrete råd gis med varsomhet. Fokuspersonen opptrer som «flue på veggen».
4. Fokuspersonen snur seg tilbake til gruppen.
Kan enten bare takke for veiledningen eller si noe helt kort om hva man spesielt tar med seg videre. (2 min)
5. Bytt fokusperson og gjenta prosessen

Steg 6: Før vi går – en utsjekk (10 min)

1. Hva var det mest verdifulle jeg har fått med meg fra denne seansen?
2. Hva ser jeg spesielt frem til neste gang vi møtes?

► **Prosess:**

- Muntlig runde rundt bordet – en og en i fokus.
- Til slutt: Takk hverandre for bidrag og innspill 😊



Lykke til!

Hvis dere har spørsmål i forhold til å gjennomføre dette, innholdet i startpakken eller ønsker å gi innspill til ønske om temaer til ledelsesfaglig støtte, er dere velkommen til å ta kontakt.

Elisabeth Guddingsmo

elisabeth.guddingsmo@agendakaupang.no

Telefon: 936 30 059

Martin P. Skjønsberg

mps@agendakaupang.no

Telefon: 918 54 296

Marit Brochmann

marit.brochmann@agendakaupang.no

Telefon: 90 95 91 75