

Slik gjør du møtene i ledergruppen **mer effektive**

Får du energi av møtene i ledergruppen, eller går du ut derfra med flere spørsmål enn du hadde fra før? Her får du ekspertens tips til mer effektive ledermøter.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: TITT MELHUS/KAGGE FORLAG]

Gitte Nettet Midelfart er psykologspesialist og partner i konsulentfirmaet Bang & Midelfart. Hun har lang erfaring med utvikling av ledergrupper og gjennomføring av effektive ledermøter, og mener den største feilen mange ledergrupper gjør, skjer allerede under forberedelsene til møtet.

– Det er egentlig litt forunderlig, men de fleste ledergrupper starter i feil ende når de skal forberede møtene sine. De spør seg gjerne: «Hvordan fyller vi det tre timer lange ledermøtet vårt på en best mulig måte?» Problemet er da at man antar at et tre timer langt ledermøte er den riktige medisinen, uten hensyn til hvilke oppgaver som skal håndteres.

– Det aller viktigste er å starte med å bli enige om hvilke oppgaver det er ledergruppen skal løse sammen. Still heller spørsmålet: «Hvilke oppgaver eller problemstillinger er det behov for at vi løser sammen?» Etter at dere har svart på det, er neste spørsmål: «Trenger vi et møte (eller flere) for å håndtere disse oppgavene? Hvis ja: Hvor ofte, og hvor lenge skal møtet vare?»

Greit å vise sårbarhet

En viktig kilde til å bygge robuste relasjoner mellom mennesker, er tillit. Følelsen av at de andre lederkollegaene er der for å støtte deg, og forsvarer deg hvis det er behov for det, er også en viktig komponent for at samarbeidet skal foregå på en effektiv måte, mener Midelfart.

– Skal man virkelig skape merverdi på ledermøtene generelt, og i ledergruppens diskusjonsdynamikk spesielt, er det noen ting som er helt avgjørende. Medlemmene må oppleve at det er greit å vise sårbarhet og manglende perfeksjon, og dele ting de strever med og ikke får til. Det er viktig at alle sier tydelig hva de mener, også når, eller kanskje særlig når, dette er perspektiver som går på tvers. I tillegg er det sentralt å gi hverandre både positive og korrigerende tilbakemeldinger.

”

«Det er egentlig litt forunderlig, men de fleste ledergrupper starter i feil ende når de skal forberede møtene sine.»

GITTE NESSET MIDELFART



– Tryggheten i gruppen kjenne- tegnes av at det enkelte leder- gruppemedlem tør å gjøre dette uten frykt for å bli latterliggjort, utstøtt eller oppleve andre negative mellom- menneskelige konsekvenser.

Skap trygghet

For å bygge denne tryggheten er det mange ting man kan gjøre. Særlig lederen av gruppen spiller en viktig rolle her, og bør rette fokus mot tre ting for å øke tryggheten i gruppen, mener Midelfart.

– For det første bør du oppfordre til tydelige meninger og uenighet. I større og komplekse saker kan du innlede med å gi uttrykk for at problemstillingen dere skal jobbe med er så kompleks, og har så mange ulike aspekter, at ingen rundt bordet sitter med det hele og fulle bildet. Det er derfor vesentlig at alle i gruppen sier hva de mener om saken, at de tør å kritisere forslagene som kommer fram, og at de ikke holder tilbake om det er noe de lurer på eller ikke forstår.

– Det er også sentralt å vise at du selv er feilbarlig. Skap et klima i gruppen der det er helt greit ikke å vite, ta feil eller skifte mening. Det gjør du ved selv å vise at du ikke vet, tar feil og kan skifte mening. Her er du en rollemodell. Dette kan du for eksempel gjøre gjennom å si ting som «Jeg vet ikke», «Jeg trenger hjelp», og «Jeg tok feil».

– Det tredje rådet er å være ordentlig nysgjerrig. Still reelle spørsmål – altså spørsmål om ting du faktisk lurer på – når ledergruppens medlemmer kommer med sine innspill og refleksjoner. Vis at du virkelig setter pris på de innspillene og synspunktene som kommer fram.

Vanlige utfordringer

Du har kanskje opplevd å delta i ledergruppemøter som ikke var helt optimale? Da er du neppe alene. Etter

Slik kan du forbedre samspillet i ledermøtet

- Sørg for at alle saker av en viss størrelse starter med en kortfattet beskrivelse av hva som er målet med saken, og hvilke problemstillinger det er forventet at medlemmene i ledergruppen skal ta stilling til.**
- Spør folk direkte om hva de mener.** Ved å aktivt trekke folk inn i diskusjonene så synliggjør du deres bidrag, og det gjør det vanskeligere å være gratispassasjer.
- Fremelsk diskusjon, ikke debatt.** Inviter til et diskusjonsklima hvor man er opptatt av å få frem sine poeng, samtidig som man er like opptatt av å forstå de andres perspektiver og meninger. Det kan for eksempel se slik ut: «Her er jeg helt uenig med deg, så nå må du hjelpe meg med å forstå ditt perspektiv».
- Sett en grense for tid som kan brukes på presentasjoner.** Lag en regel om at det for eksempel kun er lov å vise tre PowerPoint-slides i møtene, og at maks 25 prosent av tiden satt av til hver sak på møtene, skal brukes til å presentere. Første slide repeterer bakgrunnen, hva som er målet med saksbehandlingen, og de sentrale problemstillingene, før de to neste slidene gir en kort oppsummering av saken. Den resterende 75 prosent av tiden skal brukes til spørsmål, diskusjon og eventuelt beslutning.
Og før du som leser dette får helt angst: Det finnes selvfølgelig saker hvor det er hensiktsmessig med mer tid på presentasjon. Men som en hovedregel, bør dette være nok. Se på denne formen for struktur som en støtte, ikke en tvangstrøye.
- Ta lappetesten.** Neste gang dere har et ledermøte og en sak hvor dere har tatt en beslutning, test ut følgende: Be alle skrive ned hva de mener dere har blitt enige om på en lapp. Deretter leser alle opp lappen høyt. Sannsynligheten er stor for at det står ganske mye forskjellig på disse lappene. Forhåpentligvis kan det være en påminner om at beslutninger bør leses opp – «dette har vi nå blitt enige om...» – før man går videre til neste sak. Banalt? Kanskje. Virkningsfullt? Definitivt!



«Det aller viktigste er å starte med å bli enige om hvilke oppgaver det er ledergruppen skal løse sammen.»

GITTE NESSET MIDELFART

Midelfarts erfaring er det en del utfordringer som går igjen i mange ledergruppemøter.

– En vanlig utfordring er at det er «feil» saker på agendaen. For eksempel kan det være for mange informasjonssaker, eller saker som kun angår et fåtall av dem som sitter

i gruppen. Det kan være for mye stabssaker, og for få saker «fra linja». Ikke sjelden er det utydelig for møtedeltakere hva målet med sakene er, og hva det er forventet at de skal bidra med. Det kan føre til at medlemmene sitter og lurer på om dette er en informasjonssak eller om



«Følelsen av at de andre lederkollegaene er der for å støtte deg, og forsvarer deg hvis det er behov for det, er også en viktig komponent for at samarbeidet skal foregå på en effektiv måte.»

GITTE NESSET MIDELFART

det er meningen at de skal diskutere noe. Usikkerheten gjør at de vil bidra ut fra sin egen tolkning av bestillingen, noe som ofte medfører rotete diskusjoner, mye avsporinger og utenomsnakk.

– Det brukes også for mye tid på å vise presentasjoner, og for lite tid på å diskutere, og faktisk lande beslutninger. Som regel er det altfor lite av det vi kaller produktive konflikter. Gullet i gode ledergrupper ligger ikke i at det enkelte medlem skal sitte passivt og høre på hverandre dele informasjon. Gullet ligger i diskusjonene, der de ulike gruppemedlemmene får brynet seg på hverandre. Eller som engelskmennene så treffende sier: «pick someone's brain». Dessverre ser vi at medlemmene i ledergruppen av ulike grunner ofte holder seg tilbake i slike diskusjoner.

– Utydelighet rundt hva man egentlig har blitt enige om, er også et vanlig problem. Medlemmene går gjerne ut av møtene med veldig forskjellig forståelse for hva beslutningene er, hvem som har ansvaret for hva og hvordan man skal følge opp.

Nyttige verktøy

De siste årene har den teknologiske utviklingen gitt oss mange nye verktøy, som kan være aktuelle å bruke som støtte i arbeidshverdagen. Midelfart mener mange av disse absolutt kan bidra til å effektivisere ledermøtene.

– Det finnes en rekke verktøy som hjelper til med å strukturere møtene, sørge for tydelige mål med hver enkelt sak, og sikre at beslutninger er klare og følges opp. Det er jo også

sånn at kunstig intelligens selvfølgelig er på full fart inn her, som på alle andre områder, og det gjør at ledergrupper kan få støtte i oppgaver som for eksempel å utarbeide sakspapirer eller skrive oppsummeringer, avslutter Midelfart. ❖



Om Gitte Nettet Midelfart

JOB: Psykologspesialist og partner i Bang & Midelfart, der hun jobber med individuell oppfølging av ledere samt utvikling og veiledning av ledergrupper.

ERFARING: Har i en årrekke arbeidet med skreddersydde veiledningsløp for ledere og ledergrupper. Hun har en sterk tilstedeværelse i den faglige diskursen rundt ledelse og organisasjonsutvikling.

UTDANNING: Utdannet psykolog fra Universitetet i Oslo, med videreutdanning som psykologspesialist i både klinisk og organisasjonspsykologi. Hun har også gitt ut boken «Kjære leder. Slik får du det beste ut av de fleste» (2023) sammen med Thomas Nettet Midelfart.

Styr unna disse fallgruvene

- **Unngå «feil» saker på agendaen.** Det kan være for mange saker til informasjon, for mange stabssaker og for få saker «fra linja», eller for mange saker som bare angår noen få av deltakerne i møtet.
- **Uklarhet stjeler mye tid.** Når møtedeltakere ikke forstår målet med sakene, og hva de forventes å bidra med, tolker de situasjonen selv, og bidrar slik de tror er forventet. Resultatet er ofte rotete diskusjoner, avsporinger og utenomsnakk.
- **Bruk mindre tid på å vise presentasjoner,** og mer tid på å diskutere, og lande beslutninger.
- **Unngå misforståelser** der medlemmene går ut av ledermøtet med veldig forskjellig forståelse for hva de egentlig har besluttet, hvem som har ansvaret for hva, og hvordan det skal følges opp.
- **Ikke vær redd for produktive konflikter.** Gullet i gode ledergrupper ligger i diskusjonene, der man får brynet seg på hverandre.