

# Slik blir ledergruppen mer effektiv

Jobber ledergruppen godt sammen, eller bruker dere tiden på unødvendige ting? Her får du ekspertens tips for å skape et mer effektivt samarbeid.

TEKST: LISA EKLI

[ FOTO: TITT MELHUS/KAGGE FORLAG OG ISTOCK.COM ]

**I**16 år har psykologspesialist Thomas Nettet Midelfart bistått ledergrupper på ulike nivåer i å bli mer effektive og velfungerende.

– Ser vi på norske ledergrupper generelt, så er de verken veldig dysfunksjonelle eller preget av å være totalt ineffektive. Samtidig er det veldig mange ledergrupper som ikke tar ut verdiskapingspotensialet sitt. Vi kan litt karikert si at de er terningkast 3+.

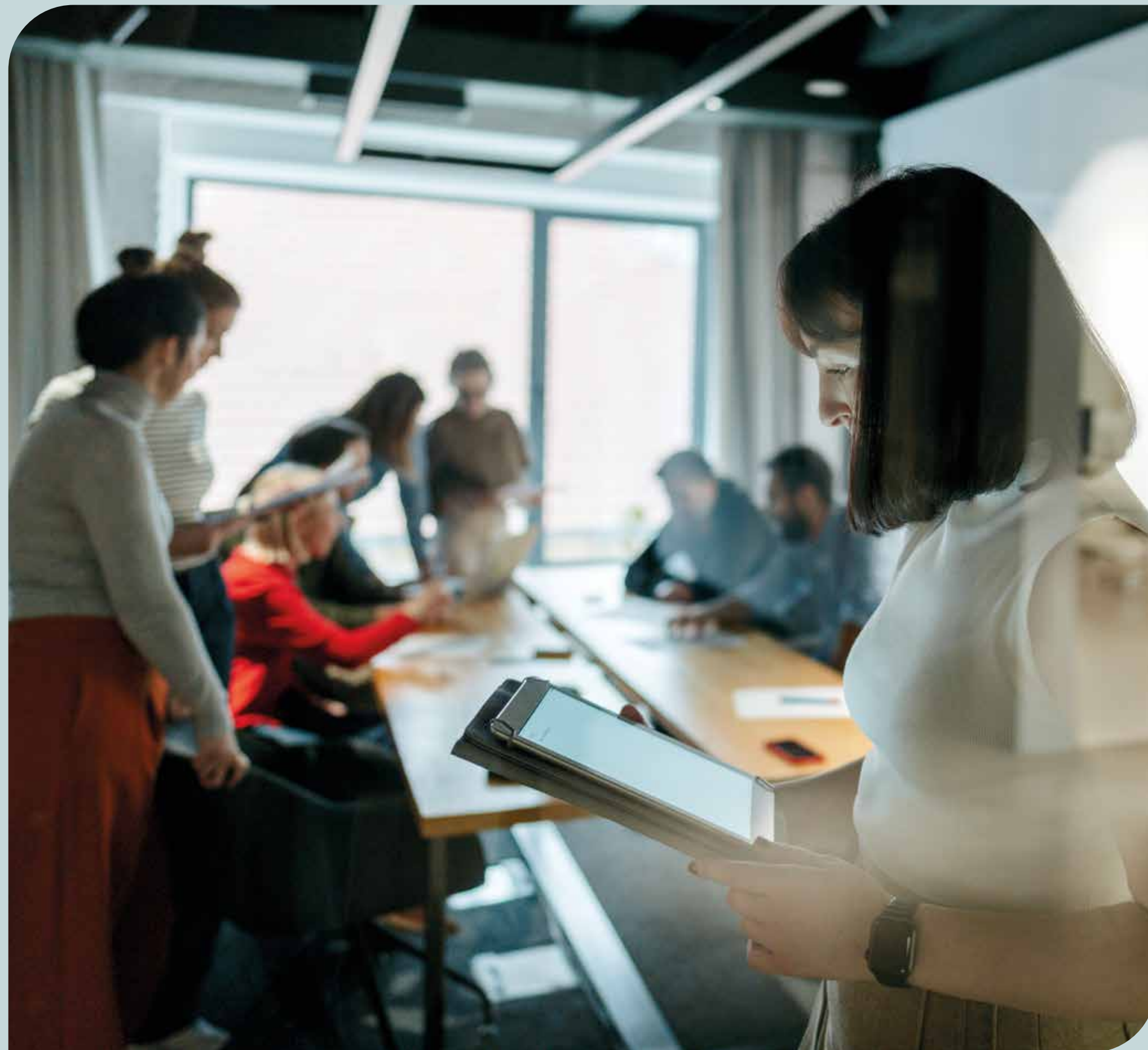
## Skaper resultater

Midelfart påpeker at hele poenget med å være en ledergruppe, er at man produserer noe som ikke ville blitt produsert, i hvert fall ikke like bra, om ledergruppen ikke eksisterte. Mange ledergrupper vil selv mene at de jobber på en effektiv måte. Men hvilke kriterier kan man bruke for å undersøke om det er riktig?

– Setter vi det på spissen, kan vi si at effektive og velfungerende ledergrupper skaper fire typer resultater. For det første bidrar de til en overordnet retning for organisasjonen. Effektive ledergrupper identifiserer strategiske utfordringer, utarbeider overordnede mål og strategier, og gjør løpende overordnede prioriteringer og veivalg.

– For det andre bidrar de til økt gjennomføringskraft. Det er i liten grad ledergrupper som står for selve gjennomføringen av beslutninger, men som ledergruppe kan man sørge for delt forståelse og eierskap til avgjørelser, følge opp beslutninger og pågående prosesser, identifisere utfordringer og hindringer for gjennomføringen, og iverksette relevante tiltak.

– Som ledergruppe har man også et overordnet ansvar for at organisasjonen eller enheten fungerer enhetlig og godt koordinert, og ikke som en samling enheter som går i beina på hverandre og ikke drar nytte av at de er del av den samme organisasjonen.





«Ser vi på norske ledergrupper generelt, så er de verken veldig dysfunksjonelle eller preget av å være totalt ineffektive. Samtidig er det veldig mange ledergrupper som ikke tar ut verdiskapingspotensialet sitt.»

THOMAS NESSET MIDELFART

– Det fjerde kriteriet handler om kompetente ledere. Virkelig gode ledergrupper sørger for at medlemmene får innspill og konstruktive råd, tilbakemeldinger som gjør at de utvikler seg, og støtte når de står i vanskelige og utfordrende situasjoner.

#### Større kompleksitet

Den teknologiske utviklingen går i et forrykende tempo. Sammen med høye krav fra kunder eller brukere, må mange organisasjoner løse og håndtere stadig mer komplekse utfordringer. For å få til det, må man i større grad enn før samarbeide med andre, mener Midelfart.

– Her spiller ledergruppene en viktig rolle. De må håndtere behovene for styring og koordinering, og legge til rette for at de oppgavene som krever samarbeid på tvers, løses på en god måte. Det er ikke umulig for en organisasjon å lykkes med tverrfunksjonelt samarbeid om toppledergruppen fungerer dårlig. Men det er veldig mye lettere å lykkes med det, hvis den øverste ledelsen skaper gode betingelser for at organisasjonen skal fungere som et enhetlig og godt koordinert system.

– I vårt arbeid ser vi av og til det motsatte, for eksempel når toppledergruppen er preget av omkamper, eller at medlemmene i liten grad er lojale til overordnede strategier og føringer. Da kan et dårlig samarbeidsklima mellom to divisjonsdirektører i

en ledergruppe komme til uttrykk i samhandlingen mellom de enhetene de leder, helt ned på medarbeidernivå.

#### Opererer hver for seg

Selv om mange ledergrupper jobber godt sammen, er det slett ikke alle som er like effektive. For å vite om det gjelder nettopp din ledergruppe, er det noen varseltegn du kan se etter, forteller Midelfart.

– Mange ledergrupper møtes regelmessig til ledermøter, og har OK diskusjoner, men de er gjerne ikke tydelige, eller samstemte, på prioriteringene. De kan gjerne sette ting på en liste, men de har i liten grad gjort reelle valg, eller fra-valg.

### Midelfarts tips til å forbedre effektiviteten i ledergruppen

#### Lag en ledergruppekontrakt

For at en ledergruppe skal utnytte verdiskapingspotensialet sitt, er det avgjørende at medlemmene har en tydelig og felles forståelse av:

- Hva som er ledergruppens rolle
- Hva ledergruppen skal bruke tiden sin på
- Hvilke arenaer gruppen skal ha
- Hvordan ledermøtene skal forberedes, gjennomføres og følges opp
- Hvilke forventninger det er til ledergruppens leder og til gruppens medlemmer

En ledergruppekontrakt er en spesifisering av disse punktene.

Ledergruppekontrakten vil være en slags bruksanvisning for ledergruppens arbeid, hvor hensikten er å skape tydelige mål og rammer for ledergruppens arbeid. I tillegg skal kontrakten være en rettesnor for gruppens løpende evalueringer av seg selv.

#### Sett av tid til læring

Invester én time i kvartalet der dere tar utgangspunkt i ledergruppekontrakten og måten medlemmene har opplevd arbeidet i ledergruppen på. Diskuter følgende to spørsmål:

- Hva konkret har fungert bra i måten vi har jobbet på som ledergruppe de siste tre månedene, som det er viktig at vi fortsetter med?
- Hva er det viktigste forbedringspunktet? Hva bør vi justere på eller gjøre mer av de neste tre månedene?



«Mange ledergrupper møtes regelmessig til ledermøter, og har OK diskusjoner, men de er gjerne ikke tydelige, eller samstemte, på prioriteringene.»

THOMAS NESSET MIDELFART

– Ofte jobber medlemmene av ledergruppen i stor grad hver for seg, og tar ikke nok hensyn til de avhengighetene som eksisterer mellom enhetene de har ansvar for. En del har også ledermøter preget av operative problemstillinger, og endeløse Power-Point presentasjoner, istedenfor å ha møter hvor de diskuterer krevende problemstillinger og dilemmaer, åpner opp for produktive konflikter, og blir enige om konkrete grep for å sikre fremdrift på viktige prioriteringer.

#### Fortsetter som før

På spørsmål om hva som har overrasket Midelfart mest i arbeidet med ledergrupper, er det særlig to ting han trekker frem.

– Det første handler om at få ledergrupper investerer tid på å definere og skape en felles forståelse for formålet med gruppen, hva som er gruppens viktigste oppgaver, hvordan man skal jobbe sammen, og hva som er forventningene til medlemmene.

– Husk at det ikke er noe i selve strukturen i en organisasjon som tilsier at man absolutt må ha en ledergruppe. Likevel velger nærmest alle som har ledere på nivået under seg, å etablere dette. Men det er veldig mange ledere som ikke er særlig bevisste dette valget. De er heller ikke tydelige på hva de vil med ledergruppen sin. Skal ledergruppen kunne fungere som et verktøy som øker sjansen for at organisasjonen lykkes, er det en forutsetning at man har definert hvilke oppgaver ledergruppen skal gjøre, og hvordan gruppen skal jobbe sammen.

– Det andre som fascinerer meg, er at man i liten grad stopper opp og reflekterer over egen fungering. Ofte sitter veldig mange av medlemmene med den samme opplevelsen av at de bruker tiden på feil saker, ikke er tydelige nok i

### Dette kjennetegner en effektiv ledergruppe

- Skaper en overordnet retning for virksomheten
- Øker gjennomføringskraften i organisasjonen
- Sørger for at organisasjonen fungerer på en koordinert og enhetlig måte
- Skaper kompetente ledere

beslutningene, eller ikke samhandler godt nok mellom møtene. Men det skapes aldri noen arena for å si det høyt, og bli enige om hva man kan gjøre med det. Derfor fortsetter man i samme tralten.





«Skal ledergruppen kunne fungere som et verktøy som øker sjansen for at organisasjonen lykkes, er det en forutsetning at man har definert hvilke oppgaver ledergruppen skal gjøre, og hvordan gruppen skal jobbe sammen.»

THOMAS NESSET MIDELFART

#### Forstå hverandre

Som alle grupper mennesker, kan ledergrupper bestå av svært ulike personlighetstyper. Hva bør man gjøre for å forstå hverandre best mulig, til tross for ulikhetene?

– Å jobbe og samarbeide med personer som er helt annerledes enn deg selv, er utfordrende. Selv om forskjeller i mange tilfeller kan være gull, og bidra til at vi er mer kreative og tar bedre beslutninger, er det ikke tvil om at mange norske ledergrupper strever med at forskjellene i personlighet også bidrar til gnisninger og relasjonelt skurr.

– Det er mange ting man kan gjøre for å bli bedre til å utnytte og håndtere disse forskjellene. Et første steg er å bli bedre kjent med hverandre, og hverandres virkemåte, og eksplisitt diskutere hvordan man er forskjellige og hvordan man skal håndtere dette. Et helt konkret tips er å la seg inspirere av rammeverket «StartSmart», som er utviklet ved NHH. Her har man et verktøy som heter «Min personlige bruksanvisning», der hvert ledergrupped medlem får i oppgave å si noe om seg selv i en ledergruppesetting, som for eksempel:

- Mine største styrker og positive bidrag i samarbeidssituasjoner
- Mine svakheter i samarbeidssituasjoner
- Dette trenger jeg fra gruppen for å være på mitt beste
- Dette frustrerer meg i samarbeidet med andre

– Først deler man dette med hverandre. Så setter man ord på de ulikhetene som eksisterer, og diskuterer hvordan man skal håndtere dem. Eksempler på dette er:

«Hvordan sørger vi for at diskusjonene blir gode og alle blir involvert, når Petter snakker hele tiden, mens Nils liker å tenke seg godt om før han sier noe, om han sier noe i det hele tatt?»

«Hvordan får vi lagt opp til gode prosesser, når noen i gruppen er veldig utålmodige og gjerne lager planer mens man går, mens andre foretrekker å tenke seg grundig om og lage detaljerte planer før man starter?»

#### Felles opplevelser

En del ledergrupper legger vekt på felles opplevelser og turer for å bli mer sammensveiset. Det kan være en god idé, mener Midelfart.

– Det er ingenting i veien med å legge til rette for felles opplevelser og turer sammen. Snarere tvert imot. Det å oppleve noe sammen, og se andre sider med hverandre, styrker gjerne båndene mellom folk. Det man imidlertid skal være bevisst på, er at dette ikke er nok. Den beste måten å bli en god ledergruppe på, er å gjøre ledergruppearbeid. Å jobbe mot felles mål, eller håndtere felles, reelle utfordringer sammen, er definitivt den beste måten å bli mer sammensveiset på, avslutter Midelfart. \*



#### Om Thomas Nettet Midelfart

**JOB:** Psykologspesialist og partner i Bang & Midelfart, hvor han jobber med utviklings- og endringsarbeid hos ledere og i ledergrupper på ulike nivåer.

**ERFARING:** Har over 16 års erfaring i sitt felt, og har ledet flere lederutviklingsprogrammer for nasjonale og internasjonale virksomheter. Han har en lang rekke publikasjoner, inkludert boken «Kjære leder. Slik får du det beste ut av de fleste» (2023) skrevet i samarbeid med Gitte Nettet Midelfart, og «Effektive ledergrupper» (2019) skrevet sammen med Henning Bang.

**UTDANNING:** Utdannet psykolog fra Universitetet i Oslo, med videreutdanning som psykologspesialist i organisasjonspsykologi. Sammen med kollega Henning Bang, ble han tildelt Bjørn Christiansens minnepris for sitt arbeid med artikkelen «Dialog og effektivitet i ledergrupper».