



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	12-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	08-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10099  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Hilde Fagerhøi

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Effektive ledergrupper		
<b>Navn på veileder *:</b>	Kathrine Johannesen		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	34
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Hva kjennetegner effektive  
ledergrupper?

**MAN 5069 Samspill og ledelse – anvendt org.psykologi**

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om effektivitet i ledergrupper. Ved hjelp av dybdeintervjuer har jeg forsøkt å undersøke hvorvidt ledergruppen i egen organisasjon er å anse som effektiv i henhold til Henning Bangs forskning og erfaringer. Jeg er selv en del av ledergruppen, som befinner seg i en offentlig virksomhet.

I innledningen beskriver jeg bakgrunnen for valg av oppgave samt beskriver oppgavens problemstilling. I oppgavens andre kapittel redegjør jeg for teorien i oppgaven, og her er det boken til Henning Bang og Thomas N. Midelfart «Effektive ledergrupper» som er hovedbok. Boken inneholder en modell for effektivitet i ledergrupper, og jeg redegjør for hovedpoengene i denne modellen.

I oppgaven har jeg benyttet kvalitativ metode, og i kapittel 3 beskriver jeg hva som kjennetegner denne metoden. Her redegjør jeg også for styrker og svakheter ved kvalitativ metode.

I resultat- og diskusjonskapittelet, kapittel 4, har jeg med utgangspunkt i modellen til Bang & Midelfart strukturert svarene fra intervjuene inn i modellens hovedområder. Deretter forsøker jeg å svare på oppgavens problemstilling gjennom de funnene som er gjort.

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>0</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>2</b>
1.1 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING .....	2
1.2 AVGRENSING AV OPPGAVEN .....	3
<b>2. TEORI</b> .....	<b>3</b>
2.1 EFFEKTIVE LEDERGRUPPER .....	4
2.2 MODELL FOR EFFEKTIVITET I LEDERGRUPPER .....	12
2.3 MODELLENS HOVEDPOENG .....	13
2.4 FORUTSETNINGER FOR Å FUNGERE EFFEKTIVT .....	14
2.5 PROSESSER SOM KARAKTERISERER SAMHANDLINGEN I EN EFFEKTIV LEDERGRUPPE.....	15
2.6 HVA SLAGS RESULTATER SKAPER EFFEKTIVE LEDERGRUPPER?.....	17
2.7 RELASJONELLE TILSTANDER .....	18
2.8 LEDERGRUPPENS SAKS- OG PERSONRESULTATER I PRAKSIS .....	21
<b>3. METODEDEL</b> .....	<b>22</b>
3.1 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE.....	22
3.2 FORDELER OG ULEMPER MED KVALITATIV METODE.....	22
3.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	23
<b>4. RESULTAT OG DISKUSJON</b> .....	<b>25</b>
4.1 RESULTATER KORT OPPSUMMERT .....	25
4.2 RESULTATER SOM OMHANDLER LEDERGRUPPEN.....	26
4.3 FORUTSETNINGER .....	29
4.4 PROSESSER.....	32
4.5 RÅD TIL ORGANISASJONEN.....	40
<b>5. AVSLUTNING</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>43</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>43</b>

## 1. Innledning og problemstilling

I Norge har Henning Bang forsket og skrevet mye om hva som kjennetegner effektive ledergrupper. -Og hva er det egentlig som skiller effektive ledergrupper fra andre ledergrupper? Min motivasjon for å dykke ned i dette feltet er at jeg selv sitter i en ledergruppe, og har vært del av ulike ledergrupper gjennom mange år som leder. Jeg sitter igjen med ulike opplevelser fra de ulike ledergruppene jeg har vært en del av, hvor noen av gruppene har vært mer velfungerende enn andre. Dette gjør meg nysgjerrig på hvilke fenomener det er som gjør at noen ledergrupper fungerer bedre enn andre, og er mer effektive enn andre. Hva er det som kjennetegner de ledergruppene som virkelig er gode?

Jeg ønsket å se nærmere på dette og fikk lov til å utføre en undersøkelse i egen organisasjon, og i den ledergruppen jeg er en del av. Valget på å bruke Henning Bangs forskning som teori i oppgaven var enkelt; I tillegg til å være en av Norges fremste eksperter på området gjorde han et solid inntrykk på meg da han var innleid foredragsholder hos en tidligere arbeidsgiver for noen år tilbake. -Mannen er jo virkelig en ekspert på ledergrupper og effektivitet i disse.

### *1.1 Oppgavens problemstilling*

Problemstillingen jeg ønsket å belyse, ble da **er denne ledergruppen effektiv i henhold til Bangs og Midelfarts teorier om effektive ledergrupper?**

Denne oppgaven er en analyse foretatt i en offentlig etat, som i størrelse er <100 ansatte. Etaten har en rekke ansvarsområder, hvorav noen av de er ganske forskjellige fra hverandre mens andre har en viss likhet i arbeidsprosessene. De ansatte fordeler seg på fem avdelinger, som ledes av avdelingsdirektører som sammen med etatsleder og juridisk fagdirektør utgjør ledergruppen. I tillegg har etatsleder en stab med 3 personer. Ledermøtene består av etatsleder, fem avdelingsdirektører med fag-/personalansvar og 3 stabs-/rådgiverroller. Etaten driver i overskriftsform med saksbehandling, veiledning, publikumskontakt og utviklings- og forbedringsarbeid. Virksomheten har de senere årene vært gjennom en relativt stor omorganisering, som medførte at deler av organisasjonen ble overført til en annen virksomhet. Dagens ledergruppe består i hovedsak av ledere

som har vært i organisasjonen i mange år, og alle lederne i ledergruppen har hatt lederroller i organisasjonen i 5 år eller mer. Dagens ledergruppe ble etablert for ca. 2,5 år siden, og på samme tidspunkt kom ny toppleder inn i gruppen. Situasjonen med nedstenging, hjemmekontor og fjernledelse under koronapandemien gjorde at ledergruppen den første tiden etter etableringen av ny ledergruppe, måtte prioritere sikker og effektiv drift av etatens tjenester. Når samfunnet gradvis åpnet opp igjen vinteren/våren 2022, og man igjen kunne jobbe sammen med fysisk tilstedeværelse i kontorlokalene, så lå også forutsetningene der for at ledergruppen i større grad kunne prioritere å jobbe med strategiske aktiviteter og videreutvikling av etaten.

### ***1.2 Avgrensning av oppgaven***

Dette finnes en del litteratur og forskning på hva som kjennetegner effektive team og grupper, men jeg har her begrenset teorien til å i all hovedsak omhandle Henning Bangs forskning og teorier. Bang & Midelfart (2019) har utviklet en modell for hva som kjennetegner effektive ledergrupper. Jeg kommer først til å redegjøre for teorien rundt denne, og deretter beskrive metoden som er benyttet i analysen i oppgaven. Deretter vil jeg beskrive hvilke funn som ble gjort gjennom intervjuene. I diskusjons- og analysedelen vil jeg diskutere funnene opp imot teorien, og gjennom dette forsøke å svare på oppgavens problemstilling.

## **2. Teori**

Som teorigrunnlag i oppgaven bruker jeg boken til Bang & Midelfart (2019) «Effektive ledergrupper». I dette kapittelet vil jeg ta for meg forfatterne modell for effektivitet i ledergrupper, samt definere øvrige begreper og fenomener som er aktuelle i oppgaven.

Kort om forfatterne: Henning Bang (f. 1957) er siviløkonom og psykolog, spesialist i organisasjonspsykologi og har doktorgrad i psykologi. Bang har forsket mye på effektivitet i lederteam og grupper. I tillegg arbeider han med utvikling av ledergrupper, ledere og organisasjonskultur ([www.gyldendal.no](http://www.gyldendal.no)). Thomas Nettet Midelfart (f. 1981) er utdannet psykolog, og har en videreutdanning som psykologspesialist i organisasjonspsykologi. Han jobber sammen med Bang i «Bang & Midelfart», som sparringspartner for toppledere og

toppledergrupper, og som rådgiver og fasilitator i endrings- og utviklingsprosesser (www.gyldendal.no).

### ***2.1 Effektive ledergrupper***

Teamforskerne Hackman og Wageman definerer en ledergruppe som «en gruppe individer som hver har et personlig ansvar for å lede en del av organisasjonen, og som sammen har et felles ansvar for den overordnede ledelsen av en større enhet». Hvert medlem av en ledergruppe bærer med andre ord to hatter; en som ansvarlig for enheten man leder, og en som medansvarlig for helheten. Ifølge Hackman og Wageman kan en ledergruppe «utgjøre det som skal til for å overskride den tradisjonelle silomentaliteten som gjennomsyrrer mange organisasjoner, og effektivt håndtere de viktige, men ofte uklart definerte hvite områdene som befinner seg mellom disse siloene» (referert i Bang & Midelfart, 2019, s. 17). Hensikten er at det kollektivet en ledergruppe utgjør skal bidra positivt til organisasjonens verdiskapning, og at det skapes en *merverdi* i forhold til om lederne kun opererte som enkeltpersoner. Organisasjonenes ledergrupper har dermed stor påvirkning på hvorvidt organisasjonen lykkes, for hvordan de ansatte trives og for samfunnet rundt (Bang & Midelfart, 2017)

Hva menes med effektive ledergrupper, og hva skal til for å oppnå dette? I følge Bang & Midelfart (2019) er en effektiv ledergruppe en ledergruppe som utgjør en viktig og positiv forskjell for hvordan organisasjonen presterer, som bidrar til at medlemmene utvikler seg og gjør dem bedre i stand til å gjøre jobben sin, og som øker medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre over tid.

Hva skiller en ledergruppe fra andre typer grupper og team i en organisasjon? Er ikke en ledergruppe akkurat som andre team og arbeidsgrupper, er det ikke det samme som et fotballag, et band eller et prosjektteam? Bang & Midelfart (2019) mener at dette er ikke det samme, det er noe spesielt med ledergrupper. En ledergruppe har en del kjennetegn som skiller dem fra andre team og arbeidsgrupper som er satt sammen til å løse oppgaver.

#### *Hva kjennetegner en ledergruppe?*

Flere forskere har forsøkt å lage ulike kategorier for klassifisering av arbeidsgrupper og team, og den mest kjente kategoriseringen er trolig Joseph

McGrath sin circumplex-modell. McGrath hevder at de fleste arbeidsaktiviteter som skjer i grupper, kan kategoriseres langs fire dimensjoner, og at grupper kan kategoriseres etter hva sags aktiviteter de hovedsakelig driver med. Noen grupper jobber primært med å velge eller analysere seg frem til best mulig løsning på en oppgave (*choose*) mens andre jobber med å utføre eller iverksette noe (*execute*). Noen jobber for å skape noe nytt og skaper nye ideer og forslag (*generate*), mens andre driver forhandlinger og konfliktløsning (*negotiate*), fordi det foreligger ulike interesser, verdier eller mål. Det er ikke helt enkelt å plassere en ledergruppe i en slik modell, fordi de har som gruppe mange typer oppgaver som til sammen vil befinne seg langs alle de fire dimensjonene (Bang & Midelfart, 2019, s.23) En ledergruppe regnes gjerne som en undergruppe av en beslutnings- og problemløsningsgruppe, da de jobber med kognitive, tenkningsbaserte oppgaver. De produserer beslutningsgrunnlag og kvalitetssikrer beslutninger, diskuterer og analyserer ulike problemstillinger og fremmer forslag til løsninger på problemer. Det er altså grupper som krever intellektuelle, kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene, som fagkunnskap, klokskap og skjønn, evne til å uttrykke seg tydelig og å kunne lytte aktivt etter hva de andre i teamet mener (Bang & Midelfart, 2019).

Fordi mennesker i grupper ikke bare prosesserer informasjon kognitivt, men også sosialt, vil medlemmene også måtte håndtere de relasjonsmessige utfordringene som oppstår underveis i diskusjoner og beslutningsprosesser. Hvor godt dette lykkes vil avhenge av hvilke saker som diskuteres og hvilke interesser medlemmene har i akkurat denne saken, hvilke personer som er med i gruppen og hvor godt disse samhandler med hverandre. Evnen til å improvisere underveis i diskusjonen blir helt sentral, og man kan i begrenset grad forberede seg på de samspillsutfordringene som måtte utspille seg. Det vil være en rekke samspills- og kommunikasjonsferdigheter man faktisk kan trene på, og som vil øke sjansen for å lykkes i beslutningsgruppen (Bang & Midelfart 2019).

Ledergrupper er typiske beslutnings- og problemløsningsgrupper, men de skiller seg likevel fra andre beslutnings- og problemløsningsgrupper ved at de har noen særegne karakteristika. Bang & Midelfart (2019) nevner fem slike:

1. Medlemskap i ledergruppen er ofte basert på hvilken posisjon man har i organisasjonshierarkiet. Alle ledere som rapporterer til en overordnet leder, vil



være sannsynlige medlemmer av ledergruppen. En konsekvens av dette er at man ikke like lett kan skifte ut medlemmene slik man for eksempel kan gjøre i en prosjektgruppe

2. Medlemmene i en ledergruppe har alltid på seg to hatter: En som ansvarlig for resultatene som oppnås i egen enhet, og en som medansvarlig for helheten og kvaliteten på samspillet mellom egen enhet og andre enheter. Å ha begge disse forpliktelsene kan oppleves konfliktfylt, og kan skape spenninger knyttet til ulike interesser og mål. Dette igjen kan gjøre det vanskelig å samle hele ledergruppen om en felles retning i arbeidet.

3. Ledergruppen oppleves sjelden som den primære produksjonsenheten av gruppens medlemmer, med unntak av for ledergruppens leder. Dette fordi medlemmenes resultatproduksjon først og fremst foregår i de enheter som de er leder for. Medlemmene velger fort egne enheters interesser fremfor helhetens interesser når disse står mot hverandre.

4. Ledergrupper har sjelden et klart og eksplisitt mål og mandat for sin eksistens, i motsetning til komiteer og prosjektgrupper som gjerne settes ned med et bestemt formål for øye. Ledergrupper blir opprettet uten at medlemmene diskuterer eller får forelagt hva gruppen forventes å skape.

5. Oppgavene ledergruppen jobber med er svært varierte, fra de enkleste rutineoppgavene og til komplekse, ustrukturerte saker. Medlemmene må ofte gjøre valg i uoversiktlige og vanskelige saker hvor det er umulig å forutse hvilke konsekvenser valget vil ha. Ledergrupper kan også oppleve at det stilles motstridende krav til dem, avhengig om kravet kommer fra styret, andre ledergrupper, fra medarbeidere, kunder eller samfunnet rundt.

Disse kjennetegnene ved ledergrupper gjør at de skiller seg i betydelig grad fra andre typer team og arbeidsgrupper, og at det for mange oppleves som utfordrende å skape tydelige resultater gjennom ledergruppens arbeid. (Bang & Midelfart, 2019, s. 25)

### *Toppledergruppen versus andre ledergrupper*

Toppledergrupper er ansvarlige for organisasjonens overordnede strategiske, operative og institusjonelle ledelse, og har dermed et særskilt ansvar for organisasjonens strategiske beslutninger. Medlemmene må fange opp og fortolke vag, tvetydig og motstridende informasjon fra mange kilder og være i stand til å nyttiggjøre seg denne til det beste for organisasjonen. Toppledergrupper består

ofte av medlemmer som er mer prestasjonsorienterte, karrierebevisste og individualistisk orienterte enn folk lengre nede i organisasjonen. De er som regel selektert gjennom forfremmelser hvor de har utmerket seg med gode individuelle prestasjoner. Dette kan igjen føre til en konkurranseorientering som ikke nødvendigvis gjør dem til de beste lagspillerne. Toppledergrupper er ansvarlige for store og faglige forskjellige områder i organisasjonen i større grad enn ledere på lavere nivå i hierarkiet, samtidig som de har et kollektivt ansvar for hele organisasjonen. Dette kan utløse betydelige maktspill og fokus på å posisjonere seg innad i gruppen. Bang og Midelfart mener derfor at toppledergrupper møter noen særskilte utfordringer som gjør det utfordrende å ta kollektivt ansvar for gruppens resultater. Man kan spørre seg om det faktisk er et reelt lederteam, eller om det er en gruppe ledere som ikke har annet felles enn at de rapporterer til organisasjonens leder (Bang & Midelfart, 2019).

#### *Ledergruppe eller lederteam?*

Hva vil det si å være et team, og hvilke praktiske konsekvenser har det om en ledergruppe er et team eller ikke? Begrepet «teamarbeid» er blitt et honnørord, og det å være en del av et team er gjerne noe man må gjøre seg fortjent til. Det innebærer at man samarbeider godt med hverandre, man er sammensveiset, man spiller hverandre gode og man skaper resultater sammen som overgår hva medlemmene ville ha fått til hver for seg. Bang & Midelfart (2019) definerer et team som «*en formalisert gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver de er kollektivt ansvarlige for og avhengige av hverandre for å få løst, og som derfor må samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre*». Denne definisjonen vektlegger to aspekter som er avgjørende for om en gruppe skal regnes som et team, nemlig *felles mål eller oppgaver* og *avhengighet* mellom gruppens medlemmer (Bang & Midelfart, 2019, s. 35).

Et team har ett eller flere felles mål eller felles oppgaver, som er noe annet enn summen av de individuelle medlemmenes mål og oppgaver. For at ledergruppen skal være et team må den altså ha noen felles mål som ledergruppens medlemmer er kollektivt ansvarlige for å nå, eller oppgaver som medlemmene må samarbeide med hverandre for å kunne løse. Det er klart at ledergrupped medlemmenes individuelle mål og resultatproduksjon er helt vesentlig for at en organisasjon skal lykkes, men når vi skal avgjøre hvorvidt en ledergruppe er et team eller ikke, må

vi spørre hva *ledergruppen som kollektiv* er til for å produsere *utover* det enkeltmedlemmene er ansvarlige for å skape. Et team kjennetegnes også av at medlemmene er *avhengige av hverandre* for å nå teamets mål. Gjensidig avhengighet innebærer her at ingen av medlemmene kan realisere teamets mål eller løse teamets oppgaver alene, men trenger de andre medlemmene for å få dette til. Det betyr at man har mulighet til å «spenne ben» på hverandre og dermed vanskeliggjøre hverandres arbeid, men det betyr også at man har mulighet til å ta ut gevinster man ikke kunne ha realisert uten å samarbeide (Bang & Midelfart, 2019). Oppsummert kan man si at enhver arbeidsgruppe som har oppgaver eller felles mål som krever at medlemmene samarbeider, koordinerer handlingene sine og tilpasser seg hverandre for å lykkes, er per definisjon et team. Om gruppen samarbeider godt eller dårlig, har komplementerende kompetanser og ferdigheter eller faktisk skaper resultater utover det man som enkeltmedlem ville ha fått til hver for seg, er ikke av betydning for om de kan kalles et team. Men disse faktorene er likevel sentrale for om gruppen er et godt og effektivt team eller ikke. (Bang & Midelfart, 2019)

Hvorfor er det viktig å vite når man er et team og når man ikke er det? Har dette noen praktisk betydning for en ledergruppe? Bang & Midelfart (2019) mener at dersom man skal bli en ledergruppe som lykkes må man være seg bevisst når og hvordan man er avhengig av hverandre, for så å tilpasse arbeidsformen sin deretter. Ledergruppen er et team så sant funksjonene som er representert i ledergruppen er avhengig av hverandre for å lykkes eller man har felles mål eller oppgaver man er gjensidig avhengig av hverandre for å nå eller løse. Men å oppføre seg som et team handler derimot om hvordan man samarbeider med hverandre. Det dreier seg om å hjelpe hverandre, koordinere handlinger, følge med på hverandres arbeid, hjelpe hverandre, dele erfaringer og spille hverandre gode. Ledergrupper kan falle i en av to fallgruver når det gjelder teamarbeid:

- Hele eller deler av ledergruppen ser ikke at de har oppgaver og mål der medlemmene er avhengige av hverandre for å lykkes, og oppfører seg derfor ikke som et team der de burde gjøre det
- Ledergruppen har fått det for seg at alle oppgaver løses best i teammodus. Dermed blir arbeidsoppgaver som best kunne ha blitt løst hver for seg tvunget inn i en teamstruktur som mange kan oppleve som demotiverende og lite effektiv.

Er man ikke et team, men forsøker å oppføre seg som et, vil dette kunne føre til at ledergrupper bruker masse energi som er direkte kontraproduktivt for resultatene ledergruppa skal produsere. Samhandlingen stjeler tid fra enkeltmedlemmene og totalresultatet blir mindre enn summen av den enkeltes bidrag. De oppgavene som ikke er knyttet til felles mål, og som medlemmene ikke er avhengig av hverandre for å løse, er det med andre ord lite fruktbart å tvinge ledergruppen inn i teammodus for. Det motsatte – at ledergruppen er et team, men ikke oppfører seg som det – er nok mer vanlig, og vil medføre at gruppen skaper dårligere resultater enn den kunne ha gjort hvis medlemmene faktisk oppførte seg som et team. Mange ledergrupper har oppgaver og felles mål som de er klart avhengige av hverandre for å lykkes med, men de har ikke etablert noen klar og felles forståelse for hvilke mål de er ansvarlige som ledergruppe for å oppnå, og de innser kanskje heller ikke hvor avhengige de er av hverandre. (Bang & Midelfart, 2019)

De ledergruppene som virkelig skaper synergieffekter – såkalte høyprestasjons-team – er de ledergruppene der medlemmene har en klar forståelse for hva som er teamoppgaver og greier å vise at de har forstått hvordan de er avhengig av hverandre. I disse ledergruppene sørger medlemmene for at de samarbeider, at de støtter hverandre og koordinerer arbeidet sitt med hverandre og at de spiller hverandre gode (Bang & Midelfart, 2019).

### *Når skaper ledergrupper resultater?*

Det er tidvis utfordrende å identifisere og konkretisere resultater til en ledergruppe, da særlig fordi gruppen som regel er immateriell og at det er lett å blande den sammen med resultatene som skjer i den enkelte leders område. Bør enkeltmedlemmenes resultatproduksjon regnes som en del av ledergruppens resultater? Og hvilke arenaer produserer egentlig en ledergruppe resultater på? Skjer det utelukkende på ledermøtene eller også utenfor de felles arenaene som ledermøtene utgjør? Det er viktig å skille mellom den resultatproduksjonen som skjer i ledergruppen som kollektiv, og den som skjer i det enkelte ledergruppemedlemmets enhet. Noe av det som gjør ledergruppen til en kompleks produksjonshet, er at en viktig del av resultatproduksjonen som lederne står for, gjerne skjer utenfor ledergruppen, i de enhetene som hvert av medlemmene i ledergruppene leder. Når Bang & Midelfart (2019) snakker om ledergruppens resultater, refererer de til merverdien ledergruppen som kollektiv skaper, og ikke

til summen av de resultatene hvert medlem er ansvarlige for i kraft av sin stilling. Eksempler på resultater på hva ledergrupper som kollektiv kan skape, er «overordnede prioriteringer og strategiske valg», «godt forankrede og felles aksepterte beslutninger», «felles holdninger til hvordan vi som organisasjon skal opptre» og «kvalitetssikring av arbeid som bedrives i enheter som er representert i ledergruppen» (Bang & Midelfart, 2019, s. 29). Ledermøtene er en sentral arena for å skape disse resultatene. Dersom saker blir lagt frem på et tidlig stadium, vil ledermøtet kunne gi føringer som blir utslagsgivende for det videre arbeidet med saken. Både kvalitet og eierskap til den endelige beslutningen vil påvirkes av hvor godt medlemmene fungerer sammen i ledermøtet, hvor lydhør lederen er for de synspunkter som kommer frem og hvor grundige diskusjonene er.

Samtidig vil ledergrupper skape merverdi utenom ledermøtene når medlemskapet i gruppen får lederne til å opptre som representanter for ledergruppen og ikke bare for eget forretningsområde, når lederne involverer og samarbeider med hverandre i saker hvor de er avhengig av hverandre, og når de oppfører seg som medlemmer på samme lag også når ledermøtet er over. Det er ikke nødvendigvis slik at ledergruppens medlemmer må være samlet hele tiden for at man skal kunne si at ledergruppen som kollektiv produserer resultater. Men det er ledergruppen som er ansvarlig for resultatproduksjonen. Mange toppledergrupper vil eksempelvis definere seg som ansvarlige for å utvikle en felles strategi for organisasjonen de sitter på toppen av. Ser man nærmere på hvordan ledergruppen jobber for å produsere en slik felles strategi, vil man legge merke til at gruppen benytter seg av flere produksjonsarenaer. Ledermøtene brukes til felles diskusjoner, både tidlig, underveis og mot slutten av strategiarbeidet. I tillegg vil sannsynligvis undergrupper av ledergruppen brukes til utredning av ulike deler av strategien, og den enkelte leder lage utkast til deler av strategien. Men vedtaket om endelig strategi fattes til slutt kollektivt i ledermøtet. Arbeidet har dermed foregått både i ledermøtene, i undergrupper og av enkeltmedlemmer – men det er fremdeles ledergruppen som er ansvarlig for den endelige strategien, som da kan sies å være et «ledergrupperesultat» (Bang & Midelfart, 2019).

#### *Hvor viktig er ledergruppens fungering for organisasjonens resultater?*

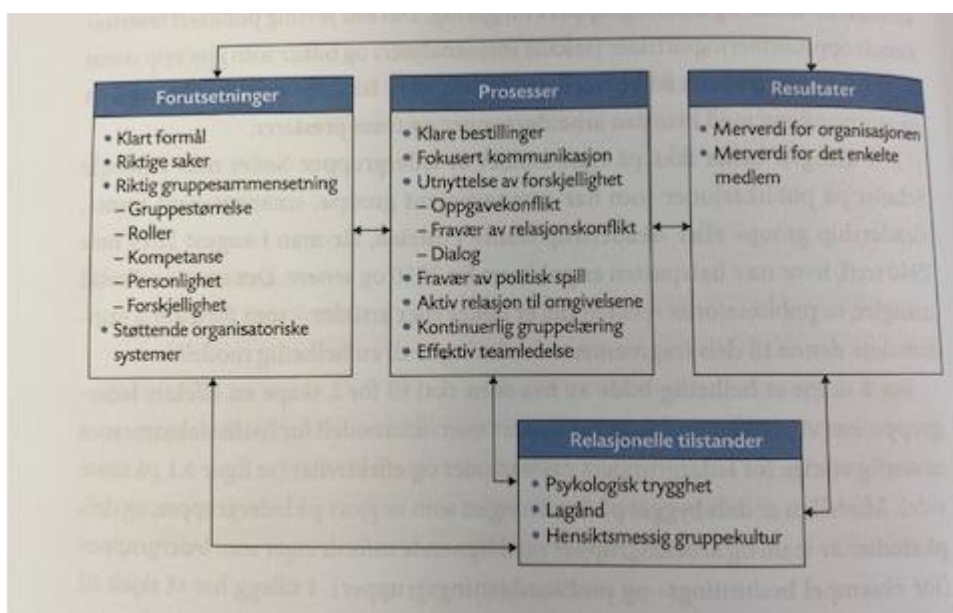
Ledergrupper skal ivareta ledelsesoppgaver som det er vanskelig for lederne å håndtere hver for seg, og skape resultater som ikke hadde blitt produsert om ikke

ledergruppen eksisterte. Men hvor viktig er egentlig disse resultatene for organisasjonens verdiskapning, og hva ville ha skjedd om man nedla ledergruppene i organisasjonen i en periode? Hvilke konsekvenser ville vi ha sett? Innenfor forskningen på toppledergrupper har man i stor grad basert seg på *Upper Echelon Theory* når man har studert disse sammenhengene. Teorien vektlegger betydningen av toppledergruppers demografiske sammensetning for organisasjonens resultater, og hevder at karakteristika ved ledergruppens medlemmer vil prege hvordan de tolker situasjonen de står overfor og hvilke strategiske valg de tar. Upper Echelon Theory-forskningen tyder på at karakteristika ved ledergruppens medlemmer (alder, kjønn, utdanning, personlighet) i mange tilfeller har betydning for organisasjonens strategiske valg og dermed også for organisasjonens resultater. (Bang & Midelfart, 2019, s. 30)

I ledergruppen vil helheten i den organisasjonsenheten den befinner seg på toppen av, være representert. I en toppledergruppe vil hele organisasjonen være representert ved at alle nivå 2-lederne i organisasjonen sannsynligvis vil være representert i ledergruppen. Dette gjør at ledergrupper er velegnet for å legge til rette for at de oppgaver og utfordringer man er nødt til å samarbeide om, blir håndtert på en god måte. Det er ikke umulig for en organisasjon å lykkes med tverrfunksjonelt arbeid om toppledergruppen fungerer dårlig, men det er veldig mye enklere å lykkes med dette hvis den øverste ledelsen bidrar med tydelig og helhetlig styring. I tilfeller hvor toppledergruppen fungerer dårlig, vil resten av organisasjonen kunne avspeile de samme dårlige samhandlingsmønstrene (Bang & Midelfart, 2019). Er det for eksempel kultur for omkamper eller liten vilje til å iverksette overordnede strategier, vil dette kunne påvirke hvordan beslutninger gjennomføres i resten av organisasjonen. Og tilsvarende hvis det er dårlig samarbeidsklima mellom to ledere i ledergruppen, så vil dette også kunne komme til uttrykk i samhandlingen mellom de enhetene de leder, helt ned på medarbeidernivå. Gjennom å være rollemodeller og kulturbærere påvirker ledergrupper organisasjonen de er en del av, og også de resultater som skapes i organisasjonen. Ledergruppens karakteristika og kvaliteten på den samhandlingen som skjer i ledergruppen kan ha store konsekvenser for organisasjonens resultater. Hvor sterk denne sammenhengen er, avhenger av hva ledergruppen velger å bruke tiden sin på og hvor effektivt medlemmene greier å samarbeide som gruppe (Bang & Midelfart, 2019)

## 2.2 Modell for effektivitet i ledergrupper

Boken til Bang & Midelfart (2019) er bygget opp rundt en forskningsbasert modell som beskriver hvilke typer resultater en effektiv ledergruppe produserer, hvilke relasjonelle tilstander som det er viktig at ledergruppen greier å skape, samt hvilke forutsetninger og samhandlingsprosesser som vil øke sjansene for at ledergruppen fungerer effektivt. Modellen er laget for å skape et helhetlig bilde av hva som skal til for å skape en effektiv ledergruppe, og er praktisk relevant for ledergrupper fordi den viser hvilke faktorer de bør jobbe med hvis de ønsker å skape en velfungerende ledergruppe.



Modell for effektivitet i ledergrupper (Bang & Midelfart, 2019, s. 48).

Kort oppsummering av modellens oppbygging og de faktorene den inkluderer:

*Forutsetninger:* Faktorer som er relativt stabile, og som fungerer som rammebetingelser for ledergruppens fungering (ofte kalt input-faktorer).

*Prosesser:* Faktorer som beskriver hvilke prosesser (både arbeidsprosesser og mellommenneskelige prosesser) som er vesentlige for at ledergruppen skal fungere effektivt.

*Relasjonelle tilstander:* Faktorer som beskriver kognitive, motivasjons- og følelsesmessige tilstander som oppstår som et resultat av samhandlingen mellom medlemmene, de forutsetningene som preger ledergruppen samt den situasjonen ledergruppen befinner seg i. Disse faktorene kan betraktes som indikatorer på ledergruppens samarbeidsevne.

*Resultater:* Faktorer som beskriver hva slags merverdi ledergruppen produserer (ofte kalt output-faktorer).

Alle faktorene er relatert til hverandre og vil påvirke hverandre i et gjensidig samspill (Bang & Midelfart, 2019, s 48).

### **2.3 Modellens hovedpoeng**

*Resultater:* En fremragende ledergruppe skaper fremragende resultater på to områder. Den skaper merverdi for organisasjonen den er en del av, gjennom å behandle, diskutere og fatte beslutninger i saker som er sentrale for organisasjonens drift og utvikling. For det andre skaper den merverdi ved at hvert enkelt medlem blir bedre til å gjøre jobben sin og opplever det som motiverende, lærerikt og utviklende å være med i ledergruppen.

*Relasjonelle tilstander:* En effektiv ledergruppe arbeider på måter som «øker medlemmenes evne til å samarbeide i fremtiden». Dette innebærer at den bidrar til at gruppen utvikler et høyt nivå av psykologisk trygghet medlemmene imellom, slik at det oppleves lett å uttrykke åpent og direkte hva man mener, bekymrer seg over og lur på. For det andre bidrar den til en sterk lagånd og teamidentitet i ledergruppen, som gjør at medlemmene føler seg knyttet til hverandre, er stolte av hva gruppen får til og føler sterkt eierskap og forpliktelse til gruppens mål og interesser. For det tredje utvikler effektive ledergrupper en hensiktsmessig gruppekultur – et sett med normer og verdier – som stimulerer til effektiv teamfungering. En effektiv ledergruppe skaper merverdi for organisasjonen, merverdi for medlemmene og økt samarbeidsevne. Når Bang & Midelfart bruker begrepet «effektive ledergrupper» mener de en ledergruppe som skaper alle disse typene resultater; Merverdi for organisasjonen, merverdi for medlemmene og økt samarbeidsevne (Bang & Midelfart, 2019, s. 49)

Hva påvirker ledergruppens evne til å skape disse typene resultater? Ved å gå gjennom mye av internasjonal forskning som er gjort på ledergrupper de siste 50 årene, mener Bang & Midelfart at de har identifisert noen faktorer som øker sjansene for at ledergrupper skal bli effektive. Det er mange vitenskapelige studier som viser en sterk og positiv sammenheng mellom disse faktorene og ledergruppens evne til å produsere fremragende resultater. Bang & Midelfart (2019) mener derfor de trygt kan si at ledergrupper som aktivt jobber med å få på



plass disse faktorene, øker sjansene sine for å fungere effektivt. Faktorene kan deles inn i to kategorier: Hvilke *grunnforutsetninger* og hvilke *prosesser* som vil øke sjansene for at gruppen fungerer effektivt (Bang & Midelfart, 2019).

#### **2.4 Forutsetninger for å fungere effektivt**

Bang & Midelfart identifiserer fire grunnforutsetninger for å fungere som en effektiv ledergruppe:

- *Et klart formål.* Alle medlemmene vet hva ledergruppen er til for, hva den skal produsere og hvilken jobb den skal gjøre for organisasjonen
- *De riktige sakene.* I ledermøter behandles saker som trenger hele ledergruppens oppmerksomhet, og som er i tråd med ledergruppens formål
- *En riktig sammensetning av medlemmer.* Gruppen størrelse er tilpasset det ledergruppen er til for å skape. Hvis den skal være en arena for grundige diskusjoner og beslutninger, består den av et ensifret antall medlemmer.
  - *Roller.* Ledergruppens medlemmer vet hva som forventes av dem i rollen som ledergruppemedlem
  - *Kompetanse og personlighet.* Det enkelte medlem er faglig sterke innenfor sitt felt, har stor intellektuell kapasitet, er flinke til å kommunisere og samarbeide med andre mennesker. Medlemmene representerer et balansert mangfold av mennesker. De er ulike nok til å utfylle hverandre på viktige områder, men også like nok til at de forstår hverandre og er i stand til å kommunisere med hverandre
- *Støttende organisatoriske systemer.* Organisasjonen ledergruppen er en del av har både formelle og uformelle belønningssystemer som forsterker godt teamarbeid, den har gode informasjonssystemer som gir tilgang til den informasjon de trenger for å lykkes og den har opplæringsystemer som gjør at lederne kan få opplæring på områder de ikke er dyktige nok på.

#### *Riktig gruppesammensetning i praksis*

Som leder av en ledergruppe har man et særskilt ansvar for å sikre en balansert sammensetning av gruppen, enten man gjør dette gjennom strukturelle grep som påvirker ledergruppens størrelse gjennom tilbakemeldinger, trening og utvikling av eksisterende medlemmer. Lederen bør ta utgangspunkt i hva formålet med gruppen er når vedkommende setter sammen ledergruppen. Ikke alle i

ledergruppen trenger å være like kompetente innenfor alle områdene, det er gruppens samlede kompetanse som betyr noe.

### ***2.5 Prosesser som karakteriserer samhandlingen i en effektiv ledergruppe***

Studerer man hvordan effektive ledergrupper faktisk arbeider, for eksempel når de møtes i ledermøter, er det i hvert fall syv karakteristika som blir tydelige ifølge Bang & Midelfart (2019). De to første er særlig knyttet til ledermøtene, og de fem siste er gjelder både ledermøtene og samhandlingen mellom medlemmene utenom ledermøtene:

*-Klare bestillinger i ledermøtet:* Når noen legger frem en sak for ledermøtet, blir det raskt klart for alle hva bestillingen til gruppen er, hvordan gruppen skal jobbe med saken og hvorfor det er viktig at den behandles i ledermøtet.

*- Fokuseret kommunikasjon:* Når saken behandles og diskuteres holder medlemmene seg jevnt over til saken og målet med å ta den opp. De gangene noen av medlemmene sporer av, kommer diskusjonen raskt tilbake til sakens kjerne igjen.

*-Utnyttelse av forskjellighet:* Mangfoldet i gruppen utnyttes i diskusjonene. Medlemmene sier tydelig fra hva de mener, og klarer å uttrykke uenigheter med hverandre uten å devaluere hverandre som personer. Medlemmene utforsker synspunkter de opplever som kontroversielle, gale eller vanskelige å forstå, og greier å skifte mellom eget og andres perspektiver. Det bygges på hverandres synspunkter, meninger og ideer. Medlemmene opplever at ulikhetene er stimulerende og lærerikt.

*-Fravær av politisk spill:* Det er få eller ingen relasjonelle konflikter imellom gruppemedlemmene. Det er få maktkamper og skjulte agendaer og lite politisk spill i ledergruppen.

*-Aktiv relasjon til omgivelsene:* Ledergruppen har et aktivt forhold til sine omgivelser, til nivåer både over og under seg i hierarkiet og til relevante enheter og personer utenfor organisasjonen.

*-Kontinuerlig gruppelæring:* Ledergruppen er kontinuerlig opptatt av å lære av sine feil og suksesser, og setter jevnlig av tid til å diskutere hva som kan gjøres bedre, for så å korrigere dette. I tillegg er de opptatt av hva de får til spesielt bra, slik at de kan fortsette med dette.

*-Effektiv teamledelse:* Ledergruppen har en leder som utøver effektiv teamledelse ved å ta ansvar for at det som må til for at ledergruppen skal fungere effektivt, blir gjort. (Bang & Midelfart, 2019, s. 51)

### *Personlighet og forskjellighet*

Består effektive ledergrupper av bestemte personlighetstyper, og er det noen personlighetstrekk som er særlig viktige å ha representert i ledergruppen og andre som virker hemmende på effektiviteten? Det er forsket relativt mye på sammenhengen mellom leders personlighet og hvorvidt de vurderes som effektive ledere av sine overordnede, sideordnede og underordnede. Selv om resultatene spriker noe, viste en oppsummeringsstudie fra 2002 (basert på 73 empiriske studier) at det er en signifikant positiv sammenheng mellom hvor godt ledere vurderes, og hvor høyt de skårer på utadvendthet, planmessighet, følelsesmessig stabilitet og åpenhet for erfaringer (Bang & Midelfart, 2019 s. 97).

Når det gjelder forskjellighet så vil gjerne ledere i en ledergruppe skille seg fra hverandre langs en rekke dimensjoner. De har som oftest ulik alder, kjønn, utdanning og de representerer ulike deler av organisasjonen. De har ulike erfaringer, verdier, holdninger, evner og personligheter, og de kan komme fra ulike land og representere ulike kulturelle bakgrunner.

Bør ledergruppens medlemmer være så like hverandre som mulig, eller er det en fordel om de er forskjellige? Kan det være slik at grunnleggende forskjeller blant medlemmene kan være mer forstyrrende for gruppens prestasjoner enn mer overflatiske forskjeller? Her peker resultater fra ulike studier i retning av at denne sammenhengen er kompleks, og at forskjellighet kan slå begge veier i alle gruppesammensetninger. En del studier viser at mangfold øker sjansen for at gruppen har grundige diskusjoner og skaper mer kreative løsninger og bedre kvalitet i beslutningene som tas, mens andre studier finner at risikoen for relasjonskonflikter og dårlig samhold i gruppen øker, og det kan bli dårligere forpliktelse til beslutninger som fattes. Sprikende studier gjør at det er vanskelig å trekke en generell konklusjon om hvorvidt mangfold i seg selv er bra eller dårlig for ledergruppens effektivitet (Bang & Midelfart, 2019).

### *Utnyttelse av forskjellighet*

Er det slik at «motsetninger tiltrekker hverandre», eller stemmer det bedre at «like barn leker best»? Selv om medlemmer er valgt ut ifra visse kriterier og dermed risikerer å være ganske like hverandre, vil de likevel være forskjellige langs noen dimensjoner. Utfordringen for ledergrupper blir dermed å klare å utnytte forskjellighetene i medlemmenes perspektiver, kompetanser og væremåter, slik at disse skaper merverdi til gruppen og ikke fører til irritasjon og gnisninger.

Bang & Midelfart (2019) mener det er særlig to utfordringer man må håndtere for at man skal kunne utnytte mangfoldet som eksisterer i ledergrupper:

1. Man må bli klar over hvordan ledergruppens medlemmer er forskjellige fra hverandre, og hvilke styrker og begrensninger hver av dem bringer med seg inn i gruppen
2. Man må kommunisere sammen på måter som utnytter disse styrkene og demmer opp for begrensningene.

### *Effektiv teamledelse og leders betydning*

Måten ledergruppen ledes på er av betydning for hvor effektiv ledergruppen er, og hvor godt den presterer. Lederen av gruppen står gjennom sin formelle posisjon autoritetsmessig over de andre og har derfor større beslutningsmyndighet (Bang & Midelfart, 2019). En ledende forsker - Stephen J. Zaccaro - hevder at «effektive ledelsesprosesser representerer kanskje den mest kritiske faktoren for at organisasjonens team skal lykkes» (Referert i Bang & Midelfart, 2019, s. 171).

Det finnes ikke så mye forskning som konkret dreier seg om ledelse av ledergrupper, men det finnes likevel noen empiriske studier som viser at lederens handlinger og oppførsel har en klar sammenheng med teamets prestasjoner og medlemmenes læring (Bang & Midelfart, 2019).

### ***2.6 Hva slags resultater skaper effektive ledergrupper?***

Ledergrupper er etablert for å produsere resultater som skal komme organisasjonen til gode, og det kollektivet ledergruppen utgjør skal bidra positivt til organisasjonens verdiskapning, at det skapes en merverdi i forhold til om lederne kun opererte som enkeltpersoner. Ifølge Hackman (referert i Bang & Midelfart, 2019, s. 53) produserer ledergrupper resultater på tre områder som kan fungere som kriterier for å vurdere om en ledergruppe er effektiv eller ikke. En

effektiv ledergruppe skaper merverdi for organisasjonen (gode saksresultater), merverdi for det enkelte medlem (gode personresultater) og merverdi for ledergruppen (økt samarbeidsevne). Ledergrupper som ønsker å være effektive, må derfor være opptatt av å skape gode resultater på alle de tre områdene. Ledergrupper er til for å skape merverdi i organisasjonen og for medlemmene. I tillegg bør de være opptatt av å skape økt samarbeidsevne, da dette i høy grad er med på å påvirke kvaliteten på ledergruppens saks- og personresultater.

## ***2.7 Relasjonelle tilstander***

### *Psykologisk trygghet*

Professor Amy Edmondson ved Harvard Business School har siden 90-tallet studert hva som gjør at vi opplever det som vanskelig å si ifra om ting vi mener er viktig å si ifra om eller spørre om på jobb (gjengitt i Bang & Midelfart, 2019, s. 56). Hva skal til for at vi åpent og direkte sier ifra om hva vi mener, lurer på, er uenige i, er kritiske til, usikre på, ikke vet eller ønsker tilbakemelding på? Edmondson og hennes kollegaer har gjennom forskning funnet at graden av psykologisk trygghet i en gruppe er helt sentral for hva medlemmene tillater seg å si og spørre om i gruppen. Edmondson definerer psykologisk trygghet som «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking...and that the team will not embarrass, reject or punish someone for speaking up» (Bang & Midelfart, 2019, s. 56). Vi snakker altså ikke om hvor psykologisk trygg det enkelte medlem er personlighetsmessig, men mer om et gruppeklime eller felles opplevelse av at det er trygt å være seg selv, gjøre seg sårbar og si åpent hva man mener i en gruppe – enten det er noe man er i tvil om, noe man har gjort feil, noe man trenger hjelp til eller noe man er uenig i eller sterkt kritisk til. I grupper med høy psykologisk trygghet vil medlemmene være trygge på at de ikke blir ydmyket, latterliggjort eller kritisert for å si hva de mener og lurer på. Effektive ledergrupper har utviklet høy grad av psykologisk trygghet, samarbeider bedre, utøver mer læringsadferd og skaper bedre resultater en ledergrupper som preges av lavere psykologisk trygghet. Noe av grunnen til dette er at psykologisk trygge ledergrupper får til mer av en dialektisk kommunikasjonsform, hvor medlemmene melder direkte hva de har på hjertet, samtidig som de nysgjerrig utforsker de andre medlemmenes perspektiver og meninger (Bang & Midelfart, 2019, s. 58).

Lederen av ledergruppen er helt vesentlig for utviklingen av psykologisk trygghet. Amy Edmondson (referert i Bang & Midelfart, 2019, s. 59) trekker frem tre ting ledere særlig bør gjøre hvis de ønsker å øke ledergruppens psykologiske trygghet:

1. Gi et rasjonale for åpen og direkte tale
2. Vis deg feilbar
3. Vær genuint nysgjerrig

### *Lagånd*

Lagånd dreier seg om i hvilken grad medlemmene av gruppen identifiserer seg med gruppen og kjenner seg som et «vi», eller en enhet, i stedet for som løsrevne enkeltpersoner. Lagånd regnes som viktig for teamprestasjoner på tvers av ulike team og arbeidsgrupper i bedrifter og organisasjoner. Det er siden 1990 publisert minst åtte oppsummeringsstudier på dette området, og alle konkluderer med at lagånd er vesentlig for kvaliteten på resultatene som skapes i grupper og team. Lagånd påvirker ikke bare gruppens saksresultater, men også medlemmenes tilfredshet med å være en del av gruppen (Bang & Midelfart, 2019).

Erfaringer Bang & Midelfart har gjort seg er at mange ledergrupper sliter med å få medlemmene til å identifisere seg sterkt nok med ledergruppen, og til å kjenne den indre forpliktelsen overfor ledergruppens arbeid som gjør at de er villige til å prioritere ledergruppens og organisasjonens interesser fremfor egne interesser når disse står i motsetning til hverandre. Videre påpeker de at det kanskje ikke er så unaturlig at ledere føler seg mest hjemme i den enheten de selv leder og har resultatansvar for, og som de gjerne tilbringer mesteparten av tiden med. Det vil være grenser for hvor sterk lagånden kan bli i en ledergruppe som kanskje bare møtes fast noen timer i uken. Men her er Bang & Midelfart overbevist om at det er atskillig man kan gjøre for at medlemmene skal identifisere seg sterkere med gruppen, delta mer aktivt i diskusjonen av sakene som ikke direkte angår deres enhet, forplikte seg mer til å gjennomføre beslutninger som fattes og innta et mer helhetlig perspektiv når man diskuterer saker der egen enhets interesser går på tvers av organisasjonens interesser (Bang & Midelfart, 2019).

Manglende helhetsperspektiv er ikke et ukjent fenomen i norske ledergrupper. I en undersøkelse av norske toppledergrupper, utført av Bang og Øverland, ble manglende helhetsperspektiv i diskusjonene og medlemmer som primært jobber for sin egen enhets interesser, trukket frem som en av de hyppigste forekommende kildene til produktivitetstap i ledermøtene (Bang & Midelfart, 2019, s. 60).

Forsyth (gjengitt i Bang & Midelfart, 2019, s. 61) beskriver fem tiltak som kan bidra til styrket lagånd:

- Øke medlemmenes tiltrekning og tilknytning til hverandre
- Øke gruppens attraktivitet for medlemmene
- Sørge for at gruppen ikke blir for stor
- Tilbringe nok tid sammen
- Tilstrebe stabilitet i medlemsmassen

Enhver handling som får medlemmene til å føle seg følelsesmessig knyttet til hverandre vil bidra positivt til lagånden i gruppen. Ledermøtene kan i seg selv være ganske formelle og saksorienterte, så det å oppleve noe annet sammen kan gjøre gruppen mer sammensveiset. Aktiviteter som gir medlemmene mulighet til å se hverandre i andre situasjoner og dermed bli kjent med andre sider av hverandre enn dem som kommer frem i ledermøtene. Dette kan bidra til å gjøre medlemmene rausere med hverandres særegenheter, og gjøre det lettere å forstå mer av hvorfor de andre oppfører seg som de gjør. En annen og mer saklig måte å øke medlemmenes tilknytning til hverandre på er å få dem til å dele dilemmaer og utfordringer de står i som ledere og hjelpe hverandre med å løse disse (Bang & Midelfart, 2019).

#### *Hensiktsmessig gruppekultur*

Ledergruppens kultur kan defineres som de felles normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som har utviklet seg i gruppen, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen. Gruppenormer er felles standarder som vokser frem i en gruppe, og som spesifiserer hva slags adferd, holdninger og meninger som regnes som akseptable og uakseptable i gruppen. Ledergrupper bør tidlig i gruppens liv installere gruppenormer som stimulerer til effektivt samarbeid, såkalte funksjonelle gruppenormer (Bang & Midelfart, 2019). Får det konsekvenser hvis folk ikke kommer presist til møtet, eller hvis man stiller uforberedt? Blir det kommentert hvis medlemmene bruker mobiltelefon, svarer på e-post eller surfer på nettet underveis i møtet? Verdsettes det å hjelpe og stille opp for hverandre, eller er det kun den enkelte leders prestasjoner som blir belønnet og anerkjent? Kan man tillate seg å ikke involvere seg i andres saker som diskuteres i ledermøtet, uten at dette får konsekvenser? Straffer det seg å uttrykke sine meninger klart og tydelig hvis disse går på tvers av hva flertallet eller ledergruppens leder mener? (Bang & Midelfart, 2019, s. 68)

## 2.8 Ledergruppens saks- og personresultater i praksis

Bang & Midelfart har gjennom sitt arbeid som forskere og konsulenter opplevd at det kan være vanskelig å gi konkrete svar på hva slags resultater effektive ledergrupper skaper. Men de foreslår likevel en modell (taksonomi) som viser disse. Alle seks vil kunne bidra til organisasjonens verdiskapning på hver sin måte (Bang & Midelfart, 2019):

- Et styringsorgan som sørger for god overordnet styring av enheten
- Et beslutningsorgan som sikrer økt beslutningskvalitet
- Et gjennomføringsorgan som bidrar til økt gjennomføringskraft
- Et koordineringsorgan som skaper mer helhetlig fungering
- Et endrings- og utviklingsorgan som bidrar til at endringsbehov identifiseres og nødvendig endringsarbeid iverksettes
- Et rådgivings- og støtteorgan som utvikler kompetente og trygge ledere som leverer det de er ansvarlige for å levere



Figur 4.1 (Bang & Midelfart, 2019, s. 70)

Bang & Midelfart sier det er sjelden man ser en ledergruppe fungerer like godt på alle de seks områdene, og at ledergrupper ofte definerer sin rolle i tråd med bare noen få av disse områdene. Likevel mener de at ledergrupper er særlig velegnet til å fungere som alle disse typene organ og at de fleste ledergrupper kan utnytte sitt potensiale mye bedre om de blir seg bevisst på hva slags organ de i for liten grad fungerer som i dag. Disse seks resultatområdene kan fungere som et veikart når ledergruppen skal utforme sitt mål og definere hva den skal produsere.



### 3. Metode

Det er to ting som skiller vitenskap fra hverdagskunnskap: Vi skaffer oss kunnskap om verden gjennom erfaringer basert på empiriske fakta (erfaring, eksperimenter, observasjon osv.), og denne kunnskapen skal vi kunne skaffe oss ved å samle inn objektive data. Det finnes forskjellig typer forskning og noe man ofte møter på er kvantitativt og kvalitativt arbeid (Langdridge, 2021).

#### ***3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode***

Kvantitativ forskning er arbeid som befatter seg med å måle et fenomen, man søker å kvantifisere (å måle eller telle). Teorien er at hvis du kan måle ting med stor nok nøyaktighet så vil vi også kunne komme med sikrere påstander om det vi studerer. Kvantitativ forskning fokuserer gjerne mer på *adferd* enn det kvalitativ forskning gjør, som gjerne fokuserer mer på *mening*. Kvalitative metoder for å samle data inkluderer ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer, deltakende observasjon og innimellom bruk av semistrukturerte spørreskjemaer. Kvalitative metoder varierer mer og handler først og fremst om analyse av tekst. I kvalitativ forskning er man opptatt av egenskaper ved fenomener, og ikke mengden av dem. Istedenfor å se etter kausalsammenhenger, vil kvalitative forskere heller forsøke å beskrive eller avdekke kvaliteter ved det de undersøker. Kvalitative forskere studerer mennesker i deres naturlige omgivelser, og søker å fange opp kompleksiteten i situasjonen man undersøker. Kvalitativ forskning gjør ofte bruk av innsamling av tekstlige data ved å for eksempel intervju små grupper av mennesker, på semistrukturert eller ustrukturert vis. Det er disse tekstene som deretter blir grunnlaget for analysen (Langdridge, 2021).

#### ***3.2 Fordeler og ulemper med kvalitativ metode***

Fordelene er at metoden tar høyde for menneskers subjektive erfaringer. Vi kan få uventet innsikt i hvordan mennesker er, ved at forskingen ikke bare vil besvare spørsmål som er definert på forhånd. Kvalitativ metode gjør også det mulig å se forskjellige sosiale verdener fra innsiden, og leder ikke deltakere i eksperimenter til å se ting på én spesifikk måte.

Ulemper med kvalitativ metode er at man ikke kan bruke tradisjonelle begreper om validitet og relabilitet på dataene, og det er ofte ikke riktig eller en gang mulig å generalisere eller predikere på grunnlag av funnene. Videre må metoden gjerne

rettferdiggjøres ettersom dette ennå ikke er en bredt akseptert metode innen psykologisk forskning (Langdridge, 2021).

### ***3.3 Gjennomføring av intervjuene***

I denne oppgaven har jeg benyttet kvalitativ metode med dybdeintervjuer. Forskingsintervjuer er den vanligste intervjuformen, og formålet er å samle data om et emne du som intervjuer vil vite noe om. Du snakker med den du intervjuer ansikt til ansikt, eller bruker en rekke spørsmål for å forsøke å finne ut hva personen tenker/føler/mener om et visst emne. Det finnes flere metoder for å lagre data fra intervjuer, som å ta notater, å lage lydopptak eller videoopptak. (Langdridge, 2021).

Intervjuene tok ca 30 minutter, og alle foregikk ved fysisk tilstedeværelse – i arbeidsgivers lokaler. Jeg innledet alle intervjuene med å opplyse om formålet med intervjuene. Videre fortalte jeg at alle svar ville bli behandlet konfidensielt, og at svarene ville være anonymisert i selve oppgaven. Under intervjuene brukte jeg ikke taleopptak, men dokumenterte på PC'en det som ble sagt. Jeg forsøkte å legge inn ulike tegn i dokumenteringen, slik at jeg skulle huske på eventuell nøling og interessante ting som ble sagt. Denne metoden for å lagre data har en svakhet i at den er langsom og kan være veldig selektiv i hva som blir nedfelt (Langdridge, 2021). Men ved å være bevisst denne svakheten på forhånd bestrebet jeg å nedfelle det som ble sagt og samtidig ikke la egne tanker farge det for mye. Spørsmålene var i stor grad åpne slik at den som ble intervjuet fikk mulighet til å utbrodere svarene sine. Jeg var selv bevisst på å si svært lite under intervjuet, og fokuserte på den som ble intervjuet.

*Uvalg:* Forsøkspersonene er medlemmer av egen ledergruppe, og består av ledere av fagområder med personalansvar og ansatte i topplederens stab. Gruppen som er intervjuet består totalt av åtte personer, 6 kvinner og 2 menn. Jeg har i noe grad delt svarene på hva lederne med fag-/personalansvar svarte, og hva medlemmene i stab svarte. Men siden begge grupper deltar i ledermøtene, og mange av spørsmålene dreide seg om disse, ble det ikke naturlig å skille alle svar.

*Metodesvakheter:* En mulig svakhet er at jeg som skriver oppgave og intervjuer medlemmene også er en del av ledergruppen. Jeg har imidlertid vært veldig

bevisst min rolle i denne forskningen, og bestrebet å være objektiv og ikke la egne meninger eller oppfatninger være førende.

Fordelen ved å bruke semistrukturerte intervjuer er at det er lett å sammenlikne svarene og dataene, og ingen emner blir oversett siden man tar utgangspunkt i et felles oppsett i alle intervjuene. Det er også en fordel at de som ble intervjuet ikke blir hemmet av fastlagte svar. Ulemper ved semistrukturerte intervjuer er at det er mindre fleksibilitet for den som intervjuer og formuleringene av spørsmålene kan virke begrensende på informasjonstilfanget samt oppleves mindre naturlig. (Langdridge, 2021, s. 57). Semistrukturerte intervjuer betinger et godt oppsett på intervjuguiden. I boken til Bang & Midelfart (2019) var det en ferdig utformet intervjuguide som ga et veldig godt grunnlag for problemstillingen som skulle belyses. Jeg tok derfor utgangspunkt i denne, og brukte et selektivt utvalg herfra (vedlegg 1 og 2).

Jeg forsøkte å begrense mellommenneskelige variabler i intervjuene. Men som del av ledergruppen så vil de trolig være til stede likevel. Langdridge (2021) mener dette problemet likevel er mindre enn man skulle tro fordi man i analysen er klar over den effekten intervjueren har på den som blir intervjuet. Særlig i kvalitative analyser blir det lagt stor vekt på intervjuerens effekt på dataene (Langdridge, 2021 s. 249) Selv om det ble benyttet den samme intervjuguiden i alle intervjuene, så opplevde jeg at intervjuene tok ulike retninger i svarene jeg fikk, og det gjør at jeg ikke nødvendigvis kunne trekke konklusjoner om sammenhenger. Alle intervjuene ble foretatt fysisk ansikt til ansikt, så jeg fikk fanget opp litt kroppsspråk og tonefall. Men hvor mye dette skulle vektlegges og tolkes var også noe jeg synes var litt vanskelig. Oppsummeringen av intervjuene kan derfor være noe farget av at jeg har tolket og lagt for stor vekt på noe som kanskje ikke var ment slik.

## 4. Resultat og diskusjon

Oppgavens problemstilling er å se om etatens ledergruppe er en **effektiv ledergruppe i henhold til Bangs og Midelfarts teorier om effektive ledergrupper**. Modellen inneholder mange elementer, som er redegjort for i oppgavens teoridel. og jeg har sett særlig på faktorene innenfor forutsetninger og prosesser for effektivitet i ledergruppen.

### *4.1 Resultater kort oppsummert*

\*Mange mente at ledergruppen er i positiv utvikling, og mye bra har skjedd det siste året

\*Samtlige mente at man har litt å gå på for en bli en optimal og effektiv ledergruppe

\*Flere mente at diskusjonene i ledergruppen bør blir av bedre kvalitet enn i dag

\*De fleste mener det er for få saker og diskusjoner på strategisk nivå i ledergruppen

\*Samtlige liker den frihet ledergruppens leder gir, og fremhevet dette som en styrke hos vedkommende

\*En stor andel av medlemmene fremhevet at ledergruppens medlemmer ikke kjenner hverandre godt nok som ledere og personer, og heller ikke kjenner til styrker og kvaliteter den enkelte besitter.

\*Mange hevdet at man ikke er flinke nok til å utnytte forskjellighetene i ledergruppen, og at samhandlingen medlemmene imellom kan bli bedre

\*Noen mener det det er en stor utfordring at ledergruppen ikke er nok utviklingsorienterte

Medlemmene i en ledergruppe har alltid på seg to hatter: En som ansvarlig for resultatene som oppnås i egen enhet, og en som medansvarlig for helheten. Å ha begge disse forpliktelsene kan oppleves konfliktfylt, og kan skape spenninger knyttet til ulike interesser og mål. Dette igjen kan gjøre det vanskelig å samle hele ledergruppen om en felles retning i arbeidet (Bang & Midelfart, 2019). Under intervjuene kom dette frem som en problemstilling på flere måter: «Vi bruker mest tid i egen enhet, det er jo dette vi blir målt på og som omgivelsene følger med på.» «Vi bryr oss mest om egen enhet, for det er her vi har det daglige. Det er her medarbeiderne er, som krever sitt. Jeg tror det er naturlig at det blir sånn».

Medlemmenes resultatproduksjon foregår først og fremst i egne enheter. Selv om ledergruppen har jevnlige ledermøter for å dele informasjon, diskutere saker og fatte og følge opp beslutninger, vil ledergruppedlemmenes primære identitet ofte ligge i enheten de leder. Medlemmene velger gjerne egne enheters interesser fremfor helhetens interesser når disse står mot hverandre. (Bang & Midelfart, 2019). Videre påpeker Bang & Midelfart den ene av to fallgruver en ledergruppe kan falle i når det gjelder teamarbeid er at hele eller deler av ledergruppen ikke evner å se at de har oppgaver og mål der man er avhengige av hverandre for å lykkes, og at de derfor ikke oppfører seg som et team der de burde gjøre det (Bang & Midelfart, 2019)

#### ***4.2 Resultater som omhandler ledergruppen***

Toppledergrupper møter ofte på noen særskilte utfordringer som gjør det utfordrende å ta kollektivt ansvar for gruppens resultater. Man kan spørre seg om det faktisk er et reelt lederteam, eller om det er en gruppe ledere som ikke har annet felles enn at de rapporterer til organisasjonens leder (Bang & Midelfart, 2019). Hvordan er dette stilt i etatens ledergruppe, var det noen signaler som kom frem av intervjuene rundt dette? For at ledergruppen skal være et team må den ha felles mål som ledergruppens medlemmer er kollektivt ansvarlige for å nå, eller oppgaver som medlemmene må samarbeide med hverandre for å kunne løse. Medlemmenes individuelle mål og resultatproduksjon er helt vesentlig for at en organisasjon skal lykkes, men når vi skal avgjøre hvorvidt en ledergruppe er et team eller ikke, må vi spørre hva *ledergruppen som kollektiv* er til for å produsere *utover* det enkeltmedlemmene er ansvarlige for å skape (Bang & Midelfart, 2019).

-Hvor avhengige er de enkelte avdelingene og deres ledere av hverandre?

Her var det relativt stor enighet om at ledergruppen er avhengig av hverandre for å lykkes. «Vi står overfor en del utfordringer fremover, hvor det er helt avgjørende at ledergruppen drar i samme retning, og særlig gjelder dette innen videreutvikling av etaten.» «På utviklingsområdet må de ulike avdelingene samhandle mye bedre enn i dag, slik at vi ikke bare bedriver utvikling ad-hoc». «Hvis vi ikke har noe felles, men opptrer som individuelle ledere så kan vi like gjerne sette en strek over oss selv som gruppe og kun fokusere på drift av de ulike avdelingene.»

Et team kjennetegnes også av at medlemmene er *avhengige av hverandre* for å nå teamets mål. Gjensidig avhengighet innebærer her at ingen av medlemmene kan

realisere teamets mål eller løse teamets oppgaver alene, men trenger de andre medlemmene for å få dette til (Bang & Midelfart, 2019). Her kom det godt fram frem i intervjuene at man er avhengig av hverandre for å realisere strategi og mål, og særlig kundebehandling, kundekontakt og IT-utvikling ble nevnt som eksempler på hvordan de ulike lederne må samhandle for å oppnå de felles målene man har som etat. Men samtidig ble det også sagt at «vi har nok mye mer å gå på når det gjelder å samarbeide med hverandre». «Vi jobber fortsatt silobasert mellom avdelinger som i stor grad har likhet i arbeidsoppgaver og -prosesser. Dette bør vi utnytte bedre, men vi kommer ikke ordentlig i gang med dette». «Man kan ikke la være å forholde seg til IT, det angår oss alle».

På spørsmålet om hva som fungerer bra i ledergruppen i dag, tok de aller fleste opp at det foregår en god utvikling i ledergruppen, og at man har kommet et godt stykke videre det siste året. Samspillet i møtene fungerer stadig bedre, Det ble også nevnt at man har brukt mer tid på strategi enn tidligere, og at man har satt dette i en struktur for forankring og oppfølging i ledergruppen og i organisasjonen.

Flere av medlemmene uttrykte en bekymring for at ledergruppen ikke evner å henge med på det som skjer av utvikling, både innenfor egen kjernevirksomhet, men også i samfunnet ellers. «Vi må jobbe sammen og stå samlet for å klare å henge med på utviklingen, og for å være moderne nok som etat.» «Vi må passe på at vi fortsatt er attraktive overfor omgivelsene og interessentene våre.» «Vi bør hele tiden passe på at vi fornyer oss, og som ledergruppe må vi virkelig *ville* jobbe med utvikling. Vi kan ikke gjøre dette halvveis.» «Ledergruppen må fornye seg, vi havner bakpå.»

Siden etatens ledergruppe har oppgaver og felles mål som krever at medlemmene samarbeider, koordinerer handlingene sine og tilpasser seg hverandre for å lykkes, så er de per definisjon et team (Bang & Midelfart, 2019). Om gruppen samarbeider godt eller dårlig, har komplementerende kompetanser og ferdigheter er eksempler på faktorene som er sentrale for om gruppen er et godt og effektivt team eller ikke (Bang & Midelfart, 2019). Selv om ledergruppen har mange sider ved seg som gjør at de kan defineres som en ledergruppe, så kom det også frem under intervjuene ulike oppfatninger av hvor velfungerende ledergruppen er. «Vi

er for lite utviklingsorienterte, vi er altfor opptatt av å rapportere og administrere». «Vi mangler det strategiske blikket og nivået i diskusjonene våre bærer preg av dette.»

«Vi må i større grad være ledere i en ledergruppe. Vi må styre utvikling, ta hovedgrepene, for disse får du ikke fra organisasjonen. Det er vi som må vise retning». I flere av intervjuene ble kompetanseutvikling nevnt som en av de viktigste strategiske utfordringene ledergruppen står overfor. «Vi må større grad opptre helhetlig og samlet, herunder vise at vi mener alvor når det gjelder å bygge opp kompetanse for fremtiden.» «Vi må beholde talentene i etaten, disse kommer til å fortsette å slutte hvis vi ikke utnytter de bedre og gir de ansvar.» «Vi må investere i kompetanse og utvikling, og jobbe målrettet med å være attraktive – slik at vi beholder de gode folkene» «Vi må se stort på det vi driver med og de ansatte må forstå sin rolle i etaten – og være stolte av jobben og bidraget sitt.»

#### *Når skaper ledergruppen resultater?*

Eksempler på resultater på hva ledergrupper som kollektiv kan skape, er «overordnede prioriteringer og strategiske valg», «godt forankrede og felles aksepterte beslutninger», «felles holdninger til hvordan vi som organisasjon skal opptre» og «kvalitetssikring av arbeid som bedrives i enheter som er representert i ledergruppen». Ledermøtene er en sentral arena for å skape disse resultatene (Bang & Midelfart, 2019, s. 29). Et av spørsmålene under intervjuene var «Hva skal dere skape som ikke hadde blitt skapt dersom ledergruppen ikke eksisterte?» For mange var dette litt vanskelig å svare godt på, men flere poengterte at det da ville ha blitt enda mer driftsfokus enn i dag. Og at de strategiske tankene – selv om flere opplever disse som mangelvare i dagens ledermøter – ville da ha vært helt fraværende. Videre ble det her refleksjoner fra flere om at vi bør ha en lavere terskel for å bringe saker til torgs i ledermøtene, og at man bør bruke ledergruppen bedre til diskusjoner. «Vi må ikke nødvendigvis ha et ferdig tygget produkt før vi legger det frem som en sak til ledermøtet» «Innimellom bør vi kunne fremme ideer, vi må tørre å diskutere saker som vi ikke har fasiten på». Også ledergruppens leder var innom dette temaet, og mener vi bør være litt mer nysgjerrige, og tørre å legge frem saker som ikke er ferdig gjennomtenkt. «Den langsiktige planleggingen er vi gode på, samt to-do's og rapportering. Men vi er ikke like gode til å diskutere de lange linjene.»

Noen av ledergruppemedlemmene tok opp at det tidvis var labert engasjement og interesse for sakene i ledermøtene. «Engasjementet og viljen til utvikling er ikke alltid til stede. Det er nok ingen direkte uvilje, men mer en manglende interesse?»

### **4.3 Forutsetninger**

#### *Klart formål*

En av de fire grunnforutsetningene som ligger i modellen for at ledergruppen skal fungere effektivt, er at alle medlemmene vet hva ledergruppen er til for, hva den skal produsere og hvilken jobb den skal gjøre for organisasjonen (Bang & Midelfart, 2019). På spørsmålet om hva formålet med ledergruppen er, var det ganske stort samsvar i hva medlemmene svarte, som igjen tyder på at medlemmene er kjent med hva ledergruppen er til for og hvilke resultater som skal skapes:

*«Formålet er å samle etaten om hva vi skal jobbe med fremover, og få med organisasjonen på dette».*

*«Formålet er litt todelt: Vi skal følge opp de strategiske satsningsområdene. Men vi er også veldig operative og må nok i noe grad også være dette.»*

*«Formålet er at vi skal sette retningen og sørge for at vi alle drar i samme retning, ut fra det vi bestemmer at vi skal gjøre.»*

*«Formålet med ledergruppen er å prøve å holde en stø kurs mellom rapporteringstidspunktene og utvikling»*

*«Formålet er å utvikle etaten videre, og levere på oppdraget vårt»*

*«Formålet for ledergruppa er å skape et fellesskap og stå omforent som ledergruppe. Fatte felles beslutninger og være omforent ut til organisasjonen om disse».*

*«Formålet er å lede etaten, skape konsensus rundt drift og utvikling og skape balanse mellom drift og utvikling.»*

*«Ledergruppen skal skape entusiasme for strategisk utvikling, gjennom dialog.»*

Men som nevnt tidligere var medlemmene av ulike oppfatning av hvor godt gruppen fungerte og hvor langt man har kommet som ledergruppe i å realisere formålet. Det at ledergruppen kun har fungert sammen i drøye to år, og at den første tiden gikk med til å sikre driften fra hjemmekontor i pandemi-tid ble nevnt som en årsak til at gruppen ikke var kommet lengre. Noen påpekte også at de fleste i ledergruppen kom fra samme kultur/organisasjon før det skjedde en stor



omorganisering. Den nyetablerte ledergruppen måtte både avlære seg gamle vaner, ta imot ny toppleder og blir bedre kjent som ledergruppe. Halvparten av ledergruppens medlemmer hadde sittet sammen i ledergruppe også tidligere, mens de øvrige hadde i mindre grad jobbet sammen før omorganiseringen.

Diskusjonene og behandlingen av saker i ledermøtene kan virke som de tidvis er preget av nettopp dette. «Måten noen agerer på er litt aggressivt, og med litt mistenksomhet. Vi verner om vårt eget.» «Vi er farget av tidligere diskusjoner, man starter ikke med blanke ark i diskusjonen. Vi er preget av historien».

### *Riktige saker*

En annen forutsetning for effektivitet i ledergrupper er at man bruker tiden sin på den rette type saker. Å få de rette sakene inn på agendaen i ledermøtene kan imidlertid være en utfordring for mange ledergrupper. Ledergrupper har gjerne lagt til seg noen vaner for hvilke saker de behandler, uten at de har vært så bevisste på om dette er de sakene som bør prioriteres. Mange ledergrupper opplever at møtene preges av mange administrative saker på bekostning av saker som omhandler kjernevirksomheten. Videre at operative saker får for mye oppmerksomhet sammenliknet med strategiske saker, at det blir for mange orienteringssaker og for få diskusjonssaker. Videre at sakene har kommet så langt i behandlingen at ledergruppen i realiteten ikke kan tilføre så mye merverdi til saken gjennom å diskutere den (Bang & Midelfart, 2019). Under intervjuene var det mye meninger rundt hva slags saker som kommer til behandling i ledermøtene, både når det gjelder kvalitet på saksfremleggene, prosessen frem til en sak legges frem og evnen til å diskutere sakene på en god måte. De aller fleste medlemmene mener at ledergruppa har en del å gå på her.

«Det hadde vært langt bedre å få sakene til diskusjon i ledermøtene på et tidligere tidspunkt, og ikke når saken har kommet langt av gårde.»

«Vi må ha bedre tid på å få lest sakene og få forberedt oss. Ofte må vi diskutere med fagfolk i avdelingene, da må vi få sakene på et tidligere tidspunkt».

«Veldig ofte får vi omkamper på saker som har vært til diskusjon og beslutning tidligere. Jeg tror grunnen til dette er at vi ikke skjønner helt hva vi har besluttet, det er ikke forankret en beslutning». Flere påpekte i intervjuene at det ofte ble omkamper, og noen mente at en årsak kan være at selve saken som legges frem ikke er godt nok opplyst. «I tillegg er vi veldig dårlige på å diskutere saker, vi hopper og spretter og stuper gjerne ned i faglige detaljer». «Vi bør diskutere

sakene mer ferdig, for det blir mye omkamper i ettertid. Heller bruke bedre tid på å få alle om bord, så vi slipper å ha alle rundene». «Jeg skulle ønske vi kunne få diskusjonene til å bli mer fruktbare, og ikke så energitappende».

Bang & Midelfart mener at å ha klare bestillinger på saker som legges frem i ledermøtene, bidrar til effektivitet i ledermøtene og i ledergruppen. Sakseier bør formulere en klar bestilling og tydeliggjøre hvorfor hun eller han ønsker å ta opp saken, og hva som skal komme ut av den. Dette bør komme frem både ut ifra saksfremlegget, og også i innledningen når saken presenteres i møtet. På den måten vil ledergrupped medlemmene være bedre rustet til å produsere det som ønskes produsert i saken, og sjansene for at diskusjonene avspores minimeres. En god måte for dette kan være at alle større saker har en førsteside som må fylles ut sammen med saksfremlegget (Bang & Midelfart, 2019). Typiske spørsmål som skal besvares på denne førstesiden er:

- Hva er målet med saken, hva er det vi skal oppnå med behandlingen?
- Hva er de sentrale problemstillingene, hva skal vi ta stilling til?
- Hvorfor hører saken hjemme i ledermøtet?
- Hvis det er en beslutningssak: Hva er forslaget til beslutning, eller hvilke alternativer skal ledergruppen ta stilling til?

Hvis også den som legger frem saken sjekker at alle har oppfattet bestillingen før man begynner diskusjonen, legger man til rette for en god behandling av saken (Bang & Midelfart, 2019, s. 118).

### *Riktig gruppesammensetning*

Ikke alle i ledergruppen trenger å være like kompetente innenfor alle områdene, det er gruppens samlede kompetanse som betyr noe. En kartlegging av hvilken kompetanse og kvaliteter ledergruppen besitter i dag ble av flere nevnt som noe som kunne være nyttig. «Selv om vi har vært en ledergruppe i over to år så kjenner vi ikke til hverandres kvaliteter og svakheter.» «Vi jobber med strategisk kompetanseutvikling i organisasjonen for å kartlegge hvilken kompetanse vi har behov for fremover. Vi bør gjøre samme øvelse i ledergruppa, hvilken kompetanse er det viktig at vi som ledere har fremover, og hva mangler vi? Dette vet vi jo ikke nok om.» «Vi ledere burde bruke medarbeidernes kompetanse ute i organisasjonen bedre, vi ledere må ikke vite alt.»

#### **4.4 Prosesser**

##### *Klare bestillinger i ledermøtene og fokusert kommunikasjon*

For å være en effektiv ledergruppe holder det ikke å kun ha definert sitt formål på et overordnet nivå, man må også ha klare delmål for de oppgavene gruppen jobber sammen om. Klare bestillinger dreier seg om å formidle tydelig hva som er målet med å ta opp en sak i ledermøtet, slik at alle vet hva gruppen skal produsere under den saken som er til behandling (Bang & Midelfart, 2019). Ledergruppen har maler for saksfremlegg av de tre klassiske typene saker som en ledergruppe behandler – orienteringssak, diskusjonssak og beslutningssak. Malene blir i ulik grad brukt, og under intervjuene kom det frem at det ikke alltid var en tydelig bestilling for hva som skulle komme ut av sakene som ble lagt frem. Malene ble også i ulik grad benyttet. «Vi gyver løs og diskuterer smått og stort, uansett hva slags sak det er som legges frem.» En annen sier «vi er ofte ute på viddene i diskusjonssakene, og stuper veldig fort ned i problemfokus og negativitet». Et av spørsmålene som ble stil i intervjuene var: «Hvis du måtte velge ut ett forhold som skulle endres i ledergruppen, hva skulle det være?» På dette spørsmålet svarte fire av medlemmene omtrent det samme; At man burde ha bedre struktur for saker som behandles i ledergruppa, bedre forberedelse slik at det ble mer konstruktive diskusjoner. «Litt for ofte havner vi i diskusjoner som ikke har med saken som fremlegges å gjøre.» «Vi begynner å småkrangle uten å egentlig være uenige, og vi snakker gjerne forbi hverandre uten å høre på hva den andre sier.» «Vi har en del silobasert tankegang igjen i organisasjonen, til tross for at vi har jobbet og jobber mye med dette. Avgjørelser tas i avdelingene, og man glemmer å informere ledergruppen. Da blir det irritasjon». Flere påpekte at de opplever både god takhøyde og rom for å ta opp saker, men at vi likevel bør trene på å kunne diskutere sakene bedre. «Vi burde kunne stille kritiske spørsmål til hverandre, så lenge vi gjøre dette fordi vi jobber mot felles mål. Men jeg opplever at refleksene våre er å være kritiske.»

Mange studier viser at klare mål og bestillinger har en sterk og positiv sammenheng med effektiviteten i grupper generelt og i møter spesielt. Sakseier bør bruke tid på forhånd til å tenke gjennom hva hun eller han ønsker å oppnå med å ta opp saken, og hva som skal komme ut av den (Bang & Midelfart, 2019). Dersom gruppen ikke har noen felles forståelse av hva saksfremlegger ønsker med å ta opp en sak, kan temaet lett endres gjennom felles assioasjoner medlemmene

får underveis i diskusjonen. Konsekvensen kan også bli at medlemmene bidrar med innspill, ideer og tanker som bringer saken i flere ulike retninger, og at medlemmenes frustrasjon øker fordi de andre ikke har forstått hva man egentlig skal gjøre i denne saken (Bang & Midelfart, 2019).

Mitt inntrykk gjennom flere av intervjuene er at det er nettopp dette som skjer litt for ofte i ledergruppen, og at medlemmenes diskusjoner sporer av. Ledergruppens leder har heller ingen enkel jobb med å forsøke å styre diskusjonene, dette ble også trukket frem i noen av samtalene. «Det som er vanskelig er at vi er på ulike planeter innimellom, både faglig og strategisk». Noen av medlemmene mente at et utviklingsområde for ledergruppens leder er å ikke bli for tett på ting, og ikke være med ned i detaljene i diskusjonene.

Det er ikke nødvendigvis den som legger frem sakens ansvar alene å sørge for klare mål for sakene i ledermøtet, her har resten av ledergruppen et ansvar også. Hvis en bestilling er uklar, har man selv et ansvar for å be om tydeliggjøring. Ved at ledergruppen som helhet tar et ansvar for at man ikke starter en diskusjon eller en beslutningsprosess før alle i gruppen har et klart bilde av hva som skal oppnås og hvorfor dette er viktig, så øker sannsynligheten for at saken tilføres merverdi ved å bli behandlet i ledergruppen (Bang & Midelfart, 2019). Noen fremhevet at man bruker altfor lang tid på ting som ledergruppe. «Et stort problem er at vi ikke tør ikke ta de små skrittene, vi skal utrede i hytt og pine. Det tar for lang tid å få gjennomført noe».

Fokusert kommunikasjon er viktig for å få til effektive ledermøter, og at medlemmene faktisk holder seg til formålet med saken når det diskuteres. Ledergruppen må altså bestrebe seg på å unngå avsporinger og utenomstakk under selve diskusjonen (Bang & Midelfart, 2019). Flere av medlemmene påpekte at diskusjonene ofte havner på ulike diskusjonsnivå. Noen befinner seg på det helt overordnede og til tider abstrakte, mens andre stuper ned i faglige, konkrete og detaljert nivå. Ledergruppens leder understreker at som møteleder er det utfordrende å lede og styre slike diskusjoner. «Arketyperne kommer frem i oss i visse settinger. På godt og vondt.» Til samme problemstilling påpekte noen av medlemmene at vi innimellom må få lov til å diskutere sakene ferdig selv om vi havner i ulike sidespor. «Vi er ikke tjent med å stoppe diskusjonene for tidlig, for

da skjønner vi ikke hva det er vi har besluttet. Da kommer det gjerne en omkamp i ettertid, fordi noen ikke har skjönt hva som ble besluttet». «Noen ganger må vi ned i detaljene i diskusjonene, for å forstå sakene».

I følge Bang & Midelfart (2019) er typiske avsporinger at to-tre personer diskuterer heftig noe de andre i gruppen ikke opplever som relevant for saken, og deretter bølger diskusjonene mellom de to-tre som er involvert, mens resten av ledergruppen sitter og venter på at kamphanene skal bli ferdige (Bang & Midelfart, 2019). Ut ifra intervjuene kom det frem at dette er typiske avsporinger som også skjer i ledermøtene til ledergruppen. I tre av intervjuene ble det nevnt at ledergruppen har litt å gå på når det gjelder å være rause med hverandre i diskusjonene. «Tonen kan tidvis bli litt amper, og noen av medlemmene utløser noen triggere hos hverandre.» «Selv om to medlemmer kan ende opp i opphetede diskusjoner på de rareste ting, så er man ikke «fiender» likevel. Vi er bare ikke alltid gode på å diskutere saklig og fornuftig». «Vi havner ofte i rare diskusjoner hvor to eller tre sitter og småkrangler, uten at de egentlig er uenige. Man snakker forbi hverandre og er opptatt av sitt eget.» Videre er typiske avsporinger at enkeltpersoner i ledergruppen holder innlegg som de øvrige i gruppen ikke opplever som relevante for saken. Selv om alle vil kunne komme med avsporinger til tider, mener Bang & Midelfart at noen har et spesielt «talent» for dette. Selv om et innlegg kan dreie seg om saken som diskuteres, er det ikke sikkert det skaper merverdi hvis innlegget blir for detaljert og omstendelig. Dette kan føre til at hovedbudskapet drukner i detaljene (Bang & Midelfart, 2019). Noen påpekte at selv om vi er uenige på sak, så er man «gode venner: «Jeg opplever at samhandlingen mellom oss som ledere er bra, vi kan snakke sammen selv om det er uenigheter. Men kanskje vi burde jobbe mer sammen også mellom ledermøtene, prate mer sammen og bli bedre kjent med hverandres områder»

Siden både ledergruppens leder og de fleste av medlemmene tar opp dette som en problemstilling i ledermøtene, hvordan kan man da skape mer fokusert kommunikasjon i ledermøtene? Bang & Midelfart (2019, s. 127) mener det er noen relativt enkle grep man kan ta:

*-Sette krav til ledergruppens forberedelse.* Veldig ofte har ikke gruppens medlemmer satt seg ordentlig inn i sakene på forhånd. Her ble det påpekt i

intervjuene at «vi får sakene altfor sent før ledermøtene. Vi rekker ikke å få lest gjennom og involvert de vi må involvere i egen enhet for å være godt forberedt.»

*-Sett av tid til å reflektere sammen over hva slags avsporinger møtene preges av.*

Er det enkeltpersoner som står for avsporingene, eller er det hele ledergruppen som tenderer til å dreie diskusjonene vekk fra saken? Og hva slags saker er det som utløser avsporinger, har de noen fellestrekk?

*-Bli enige om hvordan man skal reagere hvis noen sporer av.* Det er ikke nødvendigvis slik at man skal være fullt fokusert på målet hele tiden, men poenget er at noen sier ifra hvis de opplever diskusjonen som avsporet, og det er vesentlig for fremdriften i saken. Hvem har ansvaret for å si ifra når diskusjonen sporer av fra saken som er under behandling? Er det kun ledergruppens leder som kan gjøre det og hvordan? Og hvem har ansvaret for å si ifra hvis det er ledergruppens leder som sporer av? For å gjøre disse tingene enklere bør ledergruppen bli enige om noen kjøreregler for dette (Bang & Midelfart 2019). «Ledergruppens leder bør styre diskusjonene litt bedre for når vi er på strategisk og operativt nivå. Men jeg har full forståelse for at det ikke er noen enkelt jobb».

#### *Utnyttelse av forskjellighet*

Ledergruppen består av forskjelligheter, og kanskje kunne disse med fordel ha blitt utnyttet bedre. I noen av intervjuene ble nettopp dette tatt opp som en problemstilling, at man kjenner ikke hverandre godt nok til å kunne vite om hverandres styrker og svakheter. «Vi har en god sammensetning i ledergruppa, og mange perspektiver burde kunne bli dekket fra ulike vinkler. Men forskjellighetene skaper også litt gnisninger. Forskjellighetene kommer også frem der.»

Bang & Midelfart (2019) sier at en mulig løsning på utfordringen med å utnytte forskjellighetene i ledergruppen er å skape et diskusjonsklima der det er stor takhøyde for ulike meninger og friske meningsutvekslinger, og hvor man får til dette uten at det oppstår spenninger og konflikter mellom medlemmene. Et slikt diskusjonsklima vil kunne stimulere til en åpen meningsutveksling mellom medlemmene og samtidig bidra til at sakene som diskuteres blir belyst fra de ulike ståstedene som er representert (Bang & Midelfart, 2019). «Det går knapt et ledermøte uten at x og y går litt i tottene på hverandre. Men de er egentlig ikke så veldig uenige når det kommer til stykket, men de utløser en slags irritasjon hos hverandre».

Det er flere empiriske studier som nettopp viser at ledergrupper som greier å ha et moderat nivå av oppgavekonflikter uten at det utvikler seg til relasjonskonflikter medlemmene imellom, presterer spesielt godt (Bang & Midelfart, 2019).

Ledergrupper som greier å skille sak og person når de diskuterer, vil kunne få til grundigere diskusjoner av komplekse saker og dermed også bedre kvalitet på de beslutninger som gruppen fatter. Videre tilsier Bang & Midelfarts erfaringer at en del ledergrupper kan ha god nytte av å trene seg på å tåle mer uenighet og å lære seg å møte uenighet på en mer konstruktiv måte (Bang & Midelfart, 2019).

En annen måte å utnytte forskjellighet i ledergruppen på er å trene seg på å balansere klar og direkte tale med nysgjerrig utforskning på hverandres synspunkter, perspektiver og resonnementer når man diskuterer komplekse saker hvor medlemmene har ulike meninger. Poenget er at medlemmene ikke bare blir opptatt av å få frem meningene sine, men at de blir minst like opptatt av å *forstå* de andres synspunkter (Bang & Midelfart, 2019, s. 135). I mange av intervjuene ble nettopp dette tatt opp som et problem i ledergruppen, at man er aller mest opptatt av å få frem sine meninger samt å være kritisk til det de andre sier. «Det er en grunnleggende negativitet hos oss, vi skal liksom skyte ned det som blir lagt frem».

«Vi er ikke nysgjerrige nok på hva andre mener, og hvilke innspill andre har. Dette gjør at vi i mine øyne ikke evner å tenke innovativt, man orker liksom ikke å bringe frem nye ideer i ledergruppen, for de blir alltid skutt ned».

Et annet medlem sier «vi er sjelden nysgjerrige og positive når nye ting legges frem i ledermøtene, vi er mest opptatt av å bremse ideene – og noen ganger er det rett og slett fordi man opplever at man ikke har vært en del av prosessen.»

Gode dialoger kjennetegnes ved at samtalepartene klarer å kombinere det å undertrykke egne meninger klart og tydelig med en nysgjerrig utforskning av andres synspunkter. Hvis ledergruppens medlemmer klarer å bygge på hverandre under diskusjonen, øker sjansene for at man finner frem nye til løsninger og perspektiver på sakene. En forutsetning for å få til å bygge på hverandre er at man setter egne meninger og vurderinger på vent. Det innebærer at man ikke reagerer på egne tanker og innfall med en gang man får dem. Dette innebærer å utvikle evnen til å observere egne vurderinger fra en nøytral, litt distansert posisjon (Bang

& Midelfart, 2019). Et klima preget av nysgjerrig utforskning av medlemmenes synspunkter er særlig viktig å få til der medlemmene ofte sitter med ulike perspektiver og synspunkter på sakene som behandles, og der beslutningene som fattes, kan ha store konsekvenser for bedriften, ansatte og samfunnet rundt (Bang & Midelfart, 2019).

### *Fravær av politisk spill*

Organisasjoner generelt og ledergrupper spesielt er av mange beskrevet som arenaer for spill og maktkamper, politisk spill. Ledergrupper vil per definisjon være preget av interesseløstninger, ved at medlemmene representerer ulike deler av organisasjonen, med ulike delmål, verdier og interesser som av og til står i motsetning til hverandre. En ledergruppe vil få problemer med å fungere effektivt hvis den preges av interne maktkamper, intriger og personlig posisjonering – noe som igjen kan ha betydning for organisasjonens prestasjoner (Bang & Midelfart, 2019). Selv om det ble påpekt i intervjuene at ledergruppen ikke er så gode på å ha konstruktive og verdiskapende diskusjoner, så oppfattet jeg ingen signaler på at dette skyldes at det er et utbredt problem med politisk spill og interne maktkamper i ledergruppen. Men at medlemmene representerer ulike deler av organisasjonen, med interesser som kan stå i motsetning til hverandre ble nevnt av flere. «Den tradisjonelle silotankegangen og -kulturen sitter godt i veggene i organisasjonen». Etaten har per i dag en organisering med separate, tunge fagområder uten altfor mye samhandling. Dette ble nevnt som problematisk i flere av intervjuene. «Vi evner ikke å tenke strategisk og jobbe strategisk i ledergruppen så lenge lederne er så operative og mest opptatt av egne områder». I noen av intervjuene ble det løftet frem at det er en bedring på dette området og at det har skjedd en god utvikling den siste tiden.

Bang & Midelfart mener å kunne konkludere med at ledergrupper varierer sterkt når det gjelder hvor mye de preges av politisk spill, og det er ikke uvanlig å finne ledergrupper som i liten grad bedriver politisk spill. De hevder videre at jo mer makt og beslutningsmyndighet som er sentralisert rundt lederen av ledergruppen, desto mer vil gruppen preges av politisk spill (Bang & Midelfart, 2019). Et av spørsmålene under intervjuene dreide seg om styrker og utviklingsområder hos ledergruppens leder. Her ble det fremhevet styrker som «stor grad av åpenhet», «gir oss frihet», «åpen og inngir tillit», «dekker alltid ryggen vår, selv om vi tar



feil beslutninger», og kanskje er dette egenskaper som i seg selv bidrar til fravær av politisk spill?

#### *Aktiv relasjon til omgivelsene*

Selv om det er avgjørende å ha god samhandling innad i ledergruppen for å skape gode resultater, er ikke ledergruppens effektivitet kun et resultat av gruppens interne fungering. Effektive ledergrupper har en aktiv relasjon til omgivelsene, informerer resten av organisasjonen om sine beslutninger og involverer viktige interessenter i ledergruppens arbeid (Bang & Midelfart, 2019). Mye tyder på at ledergruppen lykkes godt i dette arbeidet. På spørsmålet «hvordan tror du de som befinner seg rundt dere oppfatter ledergruppen?» svarte alle i hovedtrekk det samme; Våre oppdragsgivere og våre overordnede oppfatter oss nok som pålitelige, og har tillit til oss. Vi leverer godt på det vi skal. Tilsvarende svarte de fleste at medarbeiderne våre trolig oppfatter ledergruppen som pålitelig, trygge og velfungerende som gruppe.

#### *Effektiv teamledelse og leders betydning*

Måten ledergruppen ledes på er av betydning for hvor effektiv ledergruppen er, og hvor godt den presterer. Lederen av gruppen står gjennom sin formelle posisjon autoritetsmessig over de andre og har derfor større beslutningsmyndighet (Bang & Midelfart, 2019). En ledende forsker - Stephen J. Zaccaro - hevder at «effektive ledelsesprosesser representerer kanskje den mest kritiske faktoren for at organisasjonens team skal lykkes» (Referert i Bang & Midelfart, 2019, s. 171).

Det finnes ikke så mye forskning som konkret dreier seg om ledelse av ledergrupper, men det finnes likevel noen empiriske studier som viser at lederens handlinger og oppførsel har en klar sammenheng med teamets prestasjoner og medlemmenes læring (Bang & Midelfart, 2019). Basert på solid erfaring etter å ha jobbet med mange hundre ledergrupper mener Bang & Midelfart (2019) at lederen helt klart spiller en nøkkelrolle til å få ledergrupper til å skape gode resultater. De foreslår derfor et knippe praksiser som er viktige for å få til effektiv ledelse av ledergruppen. (Bang & Midelfart, 2019, s. 176-177)

1. Effektive ledere har en klar formening om hva de vil bruke ledergruppen sin til og på hvilken måte ledergruppen skal bidra til organisasjonens verdiskapning. Videre har de har en tydelig «visjon» for hvilken funksjon og

rolle ledergruppen skal ha, samtidig som de ønsker at ledergruppen skal brukes til.

2. Effektive ledere ser på ledermøtene som en viktig produksjonsarena, og gjør det som skal til for at møtene faktisk utvikler seg til en slik arena. De setter klare krav til hvilke saker som skal opp på ledermøtene, er tydelig på medlemmenes ansvar for å løfte opp disse sakene, og forventer at avdelinger som berøres av saken har diskutert med hverandre før ledermøtene. De styrer møter på en måte som gjør at diskusjonen sentreres rundt vesentlige sider av saken, og at alle rundt bordet involverer seg aktivt i diskusjonen. Bang & Midelfart, 2019, s 176). Ledergruppens leder uttrykte frustrasjon over at engasjementet i ledermøtene tidvis er labert, at medlemmene gjerne sitter med pc'ene oppslått og bedriver multitasking når det er diskusjonssaker som er til behandling.
3. Effektive ledere kommuniserer klart forventninger om at medlemmene i ledergruppen har et dobbelt ansvar: De er ansvarlige for resultatene som skapes i enheten de leder, og for å bidra inn i helheten. Å være tydelig på medlemmenes helhetsansvar innebærer også sanksjoner hvis enkelte kun er opptatt av egen enhet, ikke agerer i tråd med normene ledergruppen har blitt enige om eller driver med politisk spill i gruppen (Bang & Midelfart, 2019). Ut fra intervjuene var det en enighet om at gruppen hadde kommet et godt stykke på vei på det gjelder å ikke kun tenke egen enhet. «Vi har hatt noen runder i ledergruppen på viktigheten av å involvere hverandre og ikke kun tenke egen enhet. Jeg tror dette har vært en bratt læring for flere, fordi vi har ikke hatt like stort fokus på dette tidligere, og ikke sett nytten av det.» Dette kan innfortolkes som at en positiv utvikling har skjedd etter dagens leder tiltrådte. Samtidig sier toppleder selv at h\*n ser en risiko for at vi ikke lykkes ordentlig med dette, og at «vi fortsetter som individer, og ikke som en ledergruppe.» Videre at h\*n har en viss bekymring for at vi «ikke evner å avlære oss gamle vaner og adferd»
4. Effektive teamledere innser hvor viktig deres rolle er for at det skal utvikle seg et klima av psykologisk trygghet i gruppa. I en psykologisk trygg ledergruppe tør medlemmene ta opp spørsmål de virkelig trenger å få diskutert. De sier åpent hva de mener i sakene som tas opp, og kjenner at de kan innrømme feil og vise usikkerhet i gruppen. En effektiv teamleder synes ikke de mister

autoritet ved at de selv innrømmer at de kan tvile på hva som er riktig, at de kan ha tatt feil eller at de er usikre i enkelte sammenhenger.

5. Effektive teamledere håndterer irritasjon og spenninger i ledergruppa hvis disse oppstår. Gode ledergruppeledere sørger for at disse spenningene blir tatt opp og håndtert før de utvikler seg til konflikter.
6. Effektive ledergruppeledere tar initiativ til at ledergruppen innimellom stopper opp og diskuterer seg selv, sin fungering, om den arbeider med de rette sakene.

#### **4.5 Råd til organisasjonen**

Fundamentet i ledergruppen inneholder mange kvaliteter. Ledergruppens leder bruker selv metaforen «huset er bygget, men vi måtte ta en ekstra runde på grunnmuren. Få satt denne ordentlig – både i ledergruppen og i resten av etaten.» Dette gir et godt bilde av inntrykket jeg også sitter igjen med: Det er mye som har blitt veldig bra, og mye er på gang og i positiv utvikling. Dette er det viktig at ledergruppen tar med seg og bygger videre på.

Samtlige som ble intervjuet tar opp ledergruppens fungering, at det ligger et forbedringspotensial i å klare å diskutere saker på et godt strategisk nivå.

Ledergruppen kan muligens trene seg på å balansere klar og direkte tale med nysgjerrig utforskning på hverandres synspunkter, perspektiver og resonnementer når man diskuterer komplekse saker hvor medlemmene har ulike meninger. Poenget er at medlemmene ikke bare blir opptatt av å få frem meningene sine, men at de blir minst like opptatt av å *forstå* de andres synspunkter (Bang & Midelfart, 2019). Det kan også være noe å hente på å forberede sakene bedre til ledermøtene, sikre prosesser for involvering i forkant, samt jobbe med kvaliteten på selve saksfremleggene som legges frem for behandling.

En grunnholdning som de ulike medlemmene kan videreutvikle er at når saker legges frem til ledermøtet, enten de kun er på et tidlig idéstadium eller det er en forberedt sak til beslutning, så skal man møte saken med positive øyne, nysgjerrighet og «lyttende med ørene og ikke med munnen». Graden av psykologisk trygghet i gruppen kan være noe å reflektere litt over, da forskningen viser at ledergrupper med høy grad av psykologisk trygghet, samarbeider bedre, utøver mer læringsadferd og skaper bedre resultater. En av grunnene til dette er at

de lykkes med en dialektisk kommunikasjonsform, hvor medlemmene melder direkte hva de har på hjertet, samtidig som de nysgjerrig utforsker de andre medlemmenes perspektiver og meninger (Bang & Midelfart, 2019).

Det er liten tvil om at ledergruppen inneholder mange forskjelligheter. Det er grunn til å tro at det kan ligge en effektiviseringsgevinst ved å utnytte disse forskjellighetene enda bedre. Et grep som kan gjøre er å bli bedre kjent med hverandres styrker og utviklingsområder (Bang & Midelfart, 2019). Dette kan gjøres strukturert, eksempelvis gjennom å dele resultater fra personlighetstester eller 360-graders lederevalueringer, eller ved å dele dilemmaer og utfordringer man står i som ledere. Det kan også gjøres gjennom å gjøre sosiale ting sammen. Uansett tilnæringsmåte er poenget at medlemmene skal bli bedre kjent med de andre i ledergruppen, deres preferanser og personlighetstrekk, slik at de i større grad kan utnytte styrkene til hverandre og få en større raushet for at folk er som de er. Det å bli bedre kjent med hvilken effekt man har på hverandre, slik at den enkelte ser hva de kan gjøre mer av eller annerledes, for å bidra til at forskjellighetene skaper merverdi i gruppen (Bang & Midelfart, 2019).

Et siste område er å kunne tørre å legge frem ideer til diskusjon, uten at ideene er ferdig prosessert. Det behøver ikke alltid å være en ferdig sak som skal til diskusjon og beslutning. Det kan hende ledergruppen har behov for å trene mer på dette, for å sikre at diskusjonene blir konstruktive. Men med økt psykologisk trygghet i ledergruppen kommer dette kanskje av seg selv.

## **5. Avslutning**

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse hvorvidt egen ledergruppe er effektiv, sett ut ifra Bang & Midelfarts teorier for hva som kjennetegner effektive ledergrupper. Jeg startet med problemstillingen «er denne ledergruppen effektiv i henhold til Bangs og Midelfarts teorier om effektive ledergrupper?» og gjennomførte en kvalitativ studie i egen ledergruppe. Jeg synes jeg har fått noen gode indikasjoner og svar på problemstillingen gjennom arbeidet med oppgaven, og det har på mange måter vært en morsom oppgavereise for egen del.

Som teori har jeg benyttet Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart sin teori om effektive ledergrupper. Jeg mener å ha redegjort for teorien oppgaven baserer seg på i kapittel 2. I kapittel 3 redegjør jeg for hvilken metode som er valgt, ved bruk av pensumlitteratur og metodebok av Langdridge (2021).

I resultat- og analysekapittelet (4) har jeg med utgangspunktet i modellen for effektivitet i ledergrupper (Bang & Midelfart, 2019) forsøkt å strukturere svarene inn i modellens hovedområder, ut ifra hva som kom frem av intervjuene med ledergruppens medlemmer.

Hovedfunnet i oppgaven er at ledergruppen har elementer ved seg som kjennetegner effektive ledergrupper. Men på den andre side har den også noen elementer som er direkte hemmende for effektivitet. Under avsnittet «Råd til organisasjonen» har jeg forsøkt å definere noen disse, så kan ledergruppen selv vurdere hvorvidt dette er noe de ønsker å jobbe videre med.

## Referanseliste

Bang, H. & Midelfart, T.N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS

Gyldendal.no

<https://www.gyldendal.no/forfattere/henning-bang/a-10009654-no/>

<https://www.gyldendal.no/forfattere/thomas-nesset-midelfart/a-10009655-no/>

Langdridge, D (2021). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer* (6. opplag). Fagbokforlaget

## Vedlegg

1. Intervjuskjema medlemmer av ledergruppen
2. Intervjuskjema ledergruppens leder

## **Intervjuguide – ledergruppens medlemmer (vedlegg 1)**

### **Ditt ansvarsområde**

1. Hva er ditt ansvarsområde, hvordan er dere organisert og hva er det viktigste dere skal lykkes med neste 12 måneder i din enhet?
2. For at ditt område skal lykkes: Hvor avhengig er du/dere av de andre områdene som er representert i ledergruppen? Hvem er du særlig avhengig av å ha et tett og godt samspill med i ledergruppen? Hvordan er du avhengig av dem?

### **Organisasjonen/enheten ledergruppen sitter på toppen av**

3. Hva er de viktigste strategiske utfordringene enheten dere leder står overfor, slik du ser det?

### **Ledergruppens funksjon og fungering**

4. Hva vil du si er formålet med ledergruppen deres i dag? Hva bruker dere tid på i ledergruppen i dag? Hva skulle du ønske dere brukte ledergruppen til, som dere i liten grad gjør i dag? Hva skal dere skape som ikke hadde blitt skapt om ledergruppen ikke eksisterte?
5. Hvordan vil du beskrive ledergruppen i dag?
  - a. Hva fungerer bra? Konkrete eksempler
  - b. Hva kunne fungert bedre? Konkrete eksempler
  - c. Hvis du måtte velge ut ett forhold som skulle endres i ledergruppen, hva skulle det være?
  - d. Hvilke temaer er det avgjørende at dere som ledergruppe bruker tid på fremover?
6. Hvordan opplever du samhandlingen mellom dere som er medlemmer av ledergruppen?
  - a. Hva fungerer særlig bra i samspillet mellom dere på ledermøtene? Utenom ledermøtene? Hvordan kan samspillet fungere enda bedre?
7. Hvordan tror du de som befinner seg rundt dere (medarbeidere, andre enheter, overordnede enheter) oppfatter ledergruppen?
  - a. Hvilke ord bruker de når de skal karakterisere ledergruppen?

### **Din rolle i ledergruppen og hvordan ledergruppens leder fungerer**

8. Hvordan vil du beskrive din egen rolle i ledergruppen?
  - a. Når tilfører du mest verdi til ledergruppen? Når og hvordan føler du at du bidrar mest i ledergruppen?

- b. Hva kan du gjøre mer av, mindre av eller annerledes for at ledergruppen skal fungere enda bedre?
9. Hva ser du som de viktigste styrkene og utviklingsområdene for den personen som leder ledergruppen?

### **Avslutning og oppsummering**

10. Er det noe jeg ikke har spurt deg om, som det er viktig for deg å fortelle meg for at jeg skal kunne hjelpe ledergruppen til å fungere bedre?
  11. Av alt vi har snakket om, hva er det viktigste du har fortalt meg?
- 

### **Intervjuguide ledergruppens leder (vedlegg 2)**

1. Hva ser du som de viktigste strategiske utfordringene organisasjonen og/eller enheten du leder står overfor?
2. Hva ser du som de viktigste målene for enheten du leder, både på kort og lang sikt?
3. Hva er de viktigste styrkene og utviklingsområder for ledergruppen din, slik du ser det?
4. Hva ser du som de viktigste styrkene og utviklingsområdene for det enkelte ledergruppemedlem?
5. Hva ser du som dine styrker og utviklingsområder som leder av denne ledergruppen?
6. Hva er dine ambisjoner for utvikling av ledergruppen? Hva er det viktigste vi må få til gjennom denne utviklingsprosessen?
7. Hva tror du kan hindre oss i å lykkes med denne utviklingsprosessen?



