



5 KJENNETEGN VED ROBUSTE LEDERTEAM

ANBEFALINGER OG ØVELSER FOR BEDRE SAMHANDLING

FORORD

Det finnes ingen enkel oppskrift på hva som skaper robuste lederteam. Det handler om mennesker, relasjoner og den spesielle dynamikken som oppstår når en gruppe ledere samhandler.

Det er likevel en rekke kjennetegn som skiller de suksessrike lederteamene fra resten. Disse får du innblikk i her, hvor vi deler anbefalinger og øvelser som vi håper kan inspirere deg til utvikling av samarbeidet i ditt eget lederteam.

Våre anbefalinger er handlingsorienterte, konkrete og typisk koblet til ledermøtet, som ofte er den primære arenaen for samarbeid i lederteamet.

Vi tar utgangspunkt i det relasjonelle aspektet ved ledelse og betrakter fra forskjellige perspektiver forholdet mellom relasjon, kommunikasjon og prestasjoner/resultater. Det gjør vi basert på den tanken at relasjon og kommunikasjon lederne imellom har avgjørende innflytelse på hvordan teamet trives, samarbeider og presterer.

Relasjoner er under konstant utvikling og forandring, og påvirkes både av det vi sier og måten vi sier det på – og også av alt det vi unnlater å si.

Vi håper at en større oppmerksomhet på den relasjonelle dynamikken lederne imellom vil gi deg inspirasjon til å styrke samarbeid, kommunikasjon og prestasjon i din egen ledergruppe.

E-boken er skrevet til alle som er en del av et lederteam og til ledere på alle nivåer. Den er ikke minst relevant for deg som sitter ved bordenden og har ansvaret for at teamet presterer og når sine mål.

HR-ansvarlige, som ofte er viktige sparringspartnere for ledere og lederteam, kan også ha utbytte av denne e-boken

God fornøyelse!

INNHOOLD



INTRODUKSJON side 3

01 – KLART FORMÅL OG FELLES RETNING side 4

02 – PSYKOLOGISK TRYGGHET side 13

03 – MANGFOLD OG INKLUDERING side 21

04 – GJENNOMFØRINGSKRAFT side 30

05 – UTVIKLINGSORIENTERT TANKESETT side 39

LEDERUTVIKLING MED AS3 NORGE side 48

LEDERTEAMET BÆRER ANSVARET FOR ORGANISASJONENS SUKSESS

Mange organisasjoner har fokus på å styrke det individuelle lederskapet gjennom å utvikle den enkelte leders kompetanse. Det er uten tvil et viktig bidrag, men for å sikre god ledelse i organisasjonen trengs det innsats på flere områder.

Ledelse er ikke et fag for ensomme superhelter. Det er behov for laginnsats mer en noensinne, hvis organisasjonen skal overleve og lykkes i et samfunn som preges av økende kompleksitet og endringstakt.

Lederteamet er organisasjonens hjerte

Et lederteam er for organisasjonen hva hjertet er for menneskekroppen. Hvis hjertet ikke fungerer kan man reparere så mye man vil på resten av kroppen uten at det hjelper.

Samtidig er det neppe noe mer effektiv måte å skade en organisasjon på enn ved å utsette den for dysfunksjonelle leder-

team.

Hvis det skal lykkes å utvikle bærekraftige organisasjoner med kompetente ledere må lederteamet stå sammen om den verdien teamet skal skape for organisasjonen og for hverandre. Dette krever sterkt samhold og modige ledere som er i stand til å benytte hverandres styrker og ulikheter konstruktivt. Ledere som tar et felles ansvar for kjemeoppgaver og for helheten, på tvers av organisasjonens funksjoner og fagområder.

Harmonisk samspill krever trening

Som rollemodell for resten av virksomheten rommer lederteamet både et produktivt og et destruktivt potensiale. Teamet fungerer i beste fall som en sterk og sammenhengende enhet som arbeider tillitsfullt og spiller hverandre gode. I verste fall som en gruppe av ledere opptatt av egne mål og innbyrdes rivalisering.

Mens det robuste lederteamet skaper en organisasjonskultur som er sunn, lærende og høyt presterende, så smitter det dysfunksjonelle lederteamet over på hele organisasjonen med silodannelse, makt-

kamp og konflikter.

Lederteamet bærer med andre ord ansvaret for organisasjonens suksess og er nøkkelen til både gode resultater og høy trivsel.

Det robuste lederteamet inspirerer til samhold, nysgjerrighet på nye løsninger og gjennomføringskraft, og det skårer høyt på de fem kjennetegnene som vi gjennomgår i denne e-boken.

Men det harmoniske samspillet oppstår ikke av seg selv. Det krever kontinuerlig arbeid å bygge og vedlikeholde et lederteam som bruker hverandre klokt og konstruktivt i ledergjerningen.

Denne boken bidrar med råd og tips på hvordan dere kan lykkes gjennom å ha fokus på:

- Fem kjennetegn på robuste og velfungerende lederteam.
- Konkrete anbefalinger til hvordan dere kan utvikle lederteamet.
- En rekke praktiske øvelser som kan hjelpe dere på vei.

01



KLART FORMÅL OG FELLES RETNING

KASTER VI BORT TIDEN MED SILOER OG PRIORITERINGSFOBI?

Se for deg et skip med åtte kapteiner, som ikke har avtalt når skipet skal forlate havna, hva suksesskriteriet for reisen er, eller hvilken kurs de skal navigere etter. Hvis kapteinene ikke har en felles forståelse av dette, begir de seg rett ut på åpent hav uten kompass eller retning.

Denne situasjonen kjennetegner lederteam som ikke har en felles forståelse av formålet, ikke setter retning eller definerer hva gruppen skal bruke tid på, samt hvilke oppgaver den skal prioritere.

Mange organisasjoner samler ledere på samme nivå i lederteam, uten egentlig å reflektere over hva teamets viktigste oppgave er og hvilken merverdi det skal skape for organisasjonen.

Du kjenner kanskje igjen dette fra ditt eget lederteam. Vi har det ofte så travelt med å snakke om hva hver enkelt holder på med at vi glemmer å rette oppmerksomheten mot hva vi skal få til sammen – og hvilken retning vi skal ta.

**ALT FOR OFTE ER
LEDERGRUPPER EN SAMLING
STERKE INDIVIDUALISTER
FORPLIKTET AV INDIVIDUELLE
MÅL OG SUKSESSKRITERIER.
UTEN FELLES FORMÅL ENDER VI
MED Å SEILE I HVER VÅR
RETNING.**

MANGEL PÅ FELLES RETNING SKAPER FRUSTRASJON

Det er krevende å lykkes i fellesskap hvis lederteamet mangler tydelig retning og felles fundament. Uten et klart bilde av hva dere skal oppnå sammen, risikerer dere at irrelevante oppgaver, silotenkning og tilfeldig dagsorden stjeler fokus fra det vesentligste: ledelse, mennesker, utvikling og det felles formålet.

Resultatet er gjentatte retningsskifter, beslutninger som peker i ulike retninger, manglende prioritering og en vedvarende frustrasjon over ledermøter hvor ingen virkelig vet hva utbyttet skal være. Eller hvor medlemmene har hver sin forståelse av det.

Lederteamet blir sin egen kilde til frustrasjon og konflikt i stedet for framdrift og utvikling. Det blir vanskelig å danne en felles front og kommunisere på en tydelig måte ut til organisasjonen.

Det er ledergruppen som skal sikre at virksomheten når sine mål og at hele organisasjonen har fokus på å levere på kjerneoppgavene. Uansett nivå har lederteamet ansvar for at virksomheten følger sin strategi og etterlever formålet.

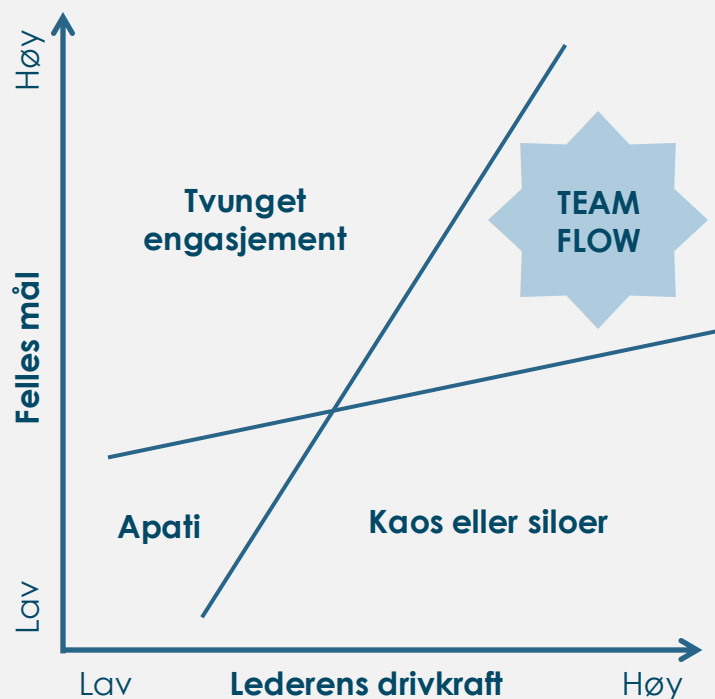
Et klart formål beskriver den overordnede hensikten med lederteamet: Hva skal dere samarbeide om? Hvilke resultater skal dere skape? Formålet rammer inn gruppens samlede strategi og gjør dere i stand til å utvikle en mer effektiv, felles lederpraksis.

Hva er gevinsten av dette? Et formåls-drevet og målrettet lederteam, som skaper optimal prestasjon i hele organisasjonen.

KJENNER DU IGJEN UTFORDRINGENE?

- Dere fokuserer på egne områder og involverer dere ikke i felles oppgaver.
- Dere trekker organisasjonen i ulike retninger.
- Dere mangler fellesskapsfølelse og lagånd.
- Ledermøtene prioriteres ikke da utbyttet er uklart.
- Beslutninger treffes ut fra egne behov og dere mangler blick for helheten
- Dere tar få beslutninger fordi dere strever med å bli enige.
- Dere bruker mye tid på driftsoppgaver, mens strategi og utvikling nedprioriteres.
- Unødvendig informasjonsdeling tar for mye tid.

HVA OG HVORFOR?



HVORDAN?

BALANSE MELLOM FELLES MÅL OG DEN ENKELTE LEDERS DRIVKRAFT

En ledergruppe består ofte av sterke, selvstendige individer. Hvordan legge til rette for at de bruker drivkraften sin til å bevege seg i samme retning?

Kodeordet er balanse. Balanse mellom organisasjonens mål og retning og den enkelte leders drivkraft.

Skal dere finne det balansepunktet kan dere ikke bare bli i helikopteret med det overordnede perspektivet. Dere må omsette det organisatoriske HVORFOR til konkrete mål for den enkelte leder og helt ut til de enkelte avdelinger og team.

På den måten kan dere skape en nødvendig vekselvirkning mellom felles mål og den enkelte leders drivkraft, ambisjoner og engasjement.

Modellen til venstre illustrerer hvorfor dette er viktig.

- **For stort fokus på organisasjonens mål**
Gir et lederteam av «ja-mennesken», uten engasjement eller drivstoff på tanken
- **For mye plass til lederens individuelle drivkraft**
Du risikerer at alle løper kaotisk av sted i hver sin retning, uten felles forståelse eller bevissthet på felles mål.
- **For lite av begge deler**
Resultater i apati, manglende engasjement og en organisasjon uten framdrift.
- **Balanse = Team flow**
Alle vet hva vi ønsker å oppnå, hvorfor det er viktig, og har innflytelse på hvordan vi når målene sammen.

ANBEFALINGER

FORMULER ET FELLES FORMÅL

Første steg er å formulere et felles formål for lederteamet, som understøtter organisasjonens formål og strategi:

De to viktigste spørsmålene er:

1. Hva skal vi legge vekt på å oppnå sammen, som vi kun kan lykkes med i fellesskap?
2. Hvordan kan vårt formål understøtte den samlede organisasjonens mål og strategi?

Bruk disse tre organisatoriske nivåene som en rettesnor når dere formulerer formålet.

1. ORGANISASJONSNIVÅ

- Hva skal lederteamet lykkes med på vegne av organisasjonen?
- Hvilket felles lederskap er det akkurat vår organisasjon har bruk for?
- Når skaper vi verdi for organisasjonen?

2. LEDERTEAMNIVÅ

- Hva skal vi lykkes med i form av koordinering, erfaringsdeling, kommunikasjon og samhandling på tvers?
- Hvilke oppgaver kan/bør vi hjelpe hverandre med?
- Hva ville organisasjonen mangle hvis vi oppløste lederteamet?

3. INDIVIDNIVÅ

- Hvilke styrker og utviklingsområder har hver enkelt – i forhold til den samlede gruppen?
- Hvordan kan hver enkelt bidra til at vi når felles mål?
- Hvordan gir samarbeidet i ledergruppen verdi for den enkelte leder? (f.eks. i form av måloppnåelse, sparring, feedback, faglig og personlig utvikling)

Neste steg er å drøfte deres individuelle syn på ledergruppens formål og avklare om retningen dere jobber mot nå, faktisk er felles.

KAST ET KRITISK BLIKK PÅ EGEN PRAKSIS

Når dere er kommet frem til et felles formål, er det avgjørende at dere tar konsekvensen av dette og justerer praksis slik at måten dere samarbeider og gjennomfører møter på bidrar til formålet.

Hvis dere har definert et formål som stiller store krav til tverrfaglig samhandling, da nytter det ikke at dere gjennomfører kun ett tett pakket driftsmøte i måneden. Eller at de enkelte ledere ikke har tid i kalenderen til å prioritere samarbeidet og felles oppgaver.

Reflekter over om det er behov for å justere møtepraksis, frekvens og tidsbruk eller selve gjennomføring av møtene. Og vær tydelige på hvilke forventninger dere har til hverandre og til utbyttet av samarbeidet.

DET VIKTIGE HELIKOPTERPERSPEKTIVET

Bruker dere tid på de riktige sakene? Bruker dere for mye tid på drift og operasjonelle oppgaver? Mange organisasjoner opplever omvendt tyngdekraft, hvor oppgavene flyter oppover.

Vær oppmerksom på at driften ikke får stjele fokus, med den konsekvens at strategi er noe dere diskuterer bare en gang i året, typisk på en strategisamling på en ekstern lokasjon. Bli værende i helikopteret og hold det strategiske fokuset i alle møter, deleger mandat og oppgaver der det er mulig.

Altfor mange møter med drifts- og saksbehandling kan tyde på overdrevent mye koordinering mellom lederne. Det kan skyldes at den enkelte leder mangler handlingsrom eller ikke føler seg godt nok rustet til oppgaven.

JUSTER PLANER OG PRIORITERINGER KONTINUERLIG

Strategisk fokus betyr ikke bare at dere skal huske på strategien og handle ut i fra det felles formål dere har fastsatt.

Det betyr også at dere skal ha et skarpt blikk på hendelser eller risiko (eksterne og interne) som har strategisk betydning for virksomheten. Hendelser som kan kreve endring i retning eller prioriteringer.

Det kan for eksempel handle om nye eksterne skift i trender, endringer i markedsdynamikk, høy/lav konjunkturer eller lignende. Det kan også dreie seg om interne forhold, som for eksempel utfordringer med å beholde ansatte, mistriivsel eller problemer med kvaliteten.

Strategi er like mye et tankesett (eng: mindset) som det er noe som er nedskrevet. Det er mer dynamisk enn statisk. Se gjerne tre til fem år tilbake: Ville dere ha klart å gjette på alle hendelser som har skjedd?

Neppe. Det vitner om viktigheten av å ha et kontinuerlig strategisk fokus og justere planer og prioriteringer fortløpende – i takt med at virkeligheten forandrer seg.

Lag risikoanalyser i forkant av viktige strategiske beslutninger som er tilknyttet et element av usikkerhet. Vurder muligheter og trusler. Hva kan hindre dere i å lykkes? Hva er sannsynligheten for at noe går galt? Og hva er de negative konsekvensene hvis det skjer?

Risiko kan være vanskelig å forutse, men en slik analyse kan gjøre dere mer forberedt på ulike fremtidige situasjoner gjennom planleggingen av håndteringen av dette.

ØVELSE

HÅNDRYKKET

Formål: Øvelsen hjelper dere med å avstemme forventninger til hverandre, formulere spilleregler og sette klare, felles rammer for samarbeidet.

Tidsramme: Cirka 2 timer.

TRINN 1

Møteleder presenterer De 5R'er/De 5 fingre.

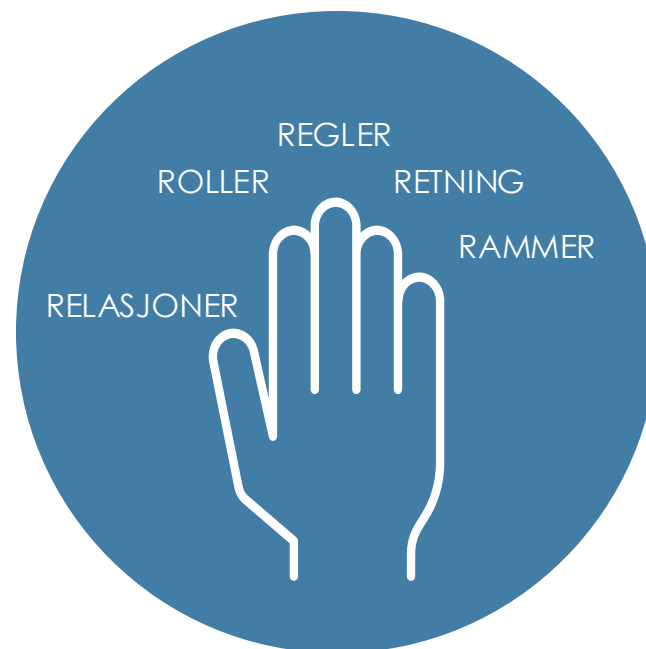
Rammer hjelper dere med å få et realistisk felles bilde av hvilke vilkår for teamarbeidet som ligger fast og hvilke rammer dere selv kan påvirke, f.eks. mål, ressurser og tidshorisont.

Retning hjelper dere med å fokusere på deres kjerneoppgave og den verdi dere skal skape sammen.

Roller hjelper dere med klarhet i ansvarsområder og hvilke forventninger dere kan ha til hverandre i oppgaveløsningen. Viktig også å kunne trekke opp linjene for hvor den enkelte leders mandat begynner og slutter.

Regler peker på at det er viktig å sette ord på teamets spilleregler, hvordan dere vil samarbeide og opptre overfor hverandre. Det som virker selvsagt for ett teammedlem er det kanskje ikke for en annen.

Relasjoner fungerer som 'støtdempere', da utfordringer i samarbeidet oppstår ofte som følge av uenighet, uforutsigbarhet eller misforståelser.



TRINN 2

Bruk 20 minutter individuelt for å svare på disse spørsmålene. Skriv ned stikkord.

Rammer

- Hvem rapporterer vi til? Hva er vår beslutningsmyndighet?
- Hvor ofte skal vi møtes i forhold til de oppgaver vi skal løse?
- Hvordan utarbeider vi en verdiskapende dagsorden til våre møter?

Retning

- Har vi en felles forståelse av vårt primære formål?
- Hvordan sikrer vi at alle drar i samme retning?
 - Og hva gjør vi hvis vi trekker i hver vår retning?

Roller

- Hvilke roller har vi i teamet, og hvordan fordeler vi dem mellom oss?
- Hvilke krav stiller vi til hverandre i de rollene vi påtar oss?
- Hvilke særlige forventninger har vi til rollen som møteleder og fasilitator?

Regler

- Hvilke spilleregler skal gjelde for vårt team?
- Hvordan gjør vi dem anvendbare og konkrete i hverdagen?
- Hvordan sikrer vi at vi overholder spillereglene?

Relasjoner

- Hvordan ønsker vi at de profesjonelle relasjonene utvikler seg mellom oss?
- Hvordan kan vi legge til rette for at det skjer i en positiv retning?
- Hva gjør vi hvis vi er uenige?

TRINN 3

Gå gjennom refleksjonene deres på alle temaene i fellesskap. Bytt på å legge frem funn uten avbrytelser fra de andre, og velg et emne av gangen.

Det viktige er at dere lytter til hverandres perspektiver. Møtelederen noterer punkter og nøkkelord slik at alle kan se dem.

TRINN 4

Drøft de forskjellige innspillene i plenum.

- Er det noe spesielt dere legger merke til?
- Kanskje kan dere se at dere har et felles ståsted på noe?
- Er det noe dere har ulike perspektiver på?
- Er det noe dere trenger å avklare forventninger omkring?
- Bringer det frem noen nye idéer?

TRINN 5

Møtelederen skriver et utkast til en avtale med utgangspunkt i de forslagene som har kommet inn. Gruppen gjennomgår og forplikter seg til disse.

Hvis dere er uenige om noe, noter det ned. Bli enige om hvor lenge dere vil teste ut avtalen og når dere skal evaluere.

02



PSYKOLOGISK TRYGGHET

NÅR TVIL OG USIKKERHET RÅDER – ER DU DA TAUS FOR SIKKERHETS SKYLD?

Hvilket lederteam vil du helst være en del av: Det teamet som gjør feil, snakker åpent om det og lærer av det? Eller det teamet som på papiret ikke gjør noen feil?

Velger du det første, har du støtte i forskning. Utallige studier, ledet av professor Amy Edmondson ved Harvard Business School, har vist at team med et høyt nivå av psykologisk trygghet oppnår bedre resultater, er mer innovative og trives bedre.

I et team med høy psykologisk trygghet er det rom for å være i tvil og stille 'dumme' spørsmål. Og dette kan du gjøre uten frykt for å virke inkompetent eller usikker. Du kan også med full tillit presentere teamet for en uferdig idé eller fortelle om en feil du har begått – fordi ingen rister på hodet eller ser på det som et tegn på svakhet. Tvert imot.

PSYKOLOGISK TRYGGHET
ER NÅR ALLE FØLER SEG
RESPEKTERT OG
AKSEPTERT, OG TØR Å
DELE TVIL, FEIL,
USIKKERHET OG IDEER –
UTEN FRYKT FOR Å BLI
YDMYKET,
LATTERLIGGJORT, ELLER
STRAFFET.

PSYKOLOGISK TRYGGHET PÅVIRKER PRESTASJONER

Psykologisk trygghet er avgjørende av flere grunner. Det styrker ikke bare relasjonene, trivselen og samspillet i ledergruppen. Det er et fundament som felles resultater bygges på.

Psykologisk trygghet påvirker prestasjonen av flere grunner, men det sentrale er nettopp det å kunne ta mellom-menneskelig risiko uten frykt for negative reaksjoner og utstøtelse fra gruppen.

Gjennom psykologisk trygghet sikrer man at ingen holder tilbake kritiske detaljer eller kreative perspektiver som kunne ha forbedret resultatet. Og det er større sannsynlighet for at energien blir brukt på oppgaver istedenfor på selvbeskyttende atferd.

ÅPENHET OM FEIL SKAPER NY LÆRING

Når feil blir delt med hverandre kan det oppstå ny, felles læring. Når dere tør å diskutere det som er utfordrende og vanskelig, utvikler dere både lederteamet og dere selv som ledere.

Når tvil, undring og kritiske spørsmål blir presentert åpent, tar dere langt mer gjennomtenkte og bedre beslutninger.

Dere får ganske enkelt flere idéer og finner frem til bedre løsninger. Men dette skjer kun hvis relasjonene er sterke nok, og det er felles oppfatning om at alle i teamet bidrar til samarbeidet med de beste intensjoner. Og dere er 100 % sikre på at dere står sammen, selv når dere er uenige, gjør feil eller er usikre.

KJENNER DU IGJEN UTFORDRINGENE?

- Du gir heller en rask og entydig respons, selv om du egentlig er i tvil.
- Du stiller ikke spørsmål hvis det avslører din uvitenhet eller usikkerhet.
- Du skjuler feilene dine av frykt for reaksjonene og oppfatningen til dine lederkolleger.
- Du holder ofte idéer eller forslag for deg selv, fordi du frykter hvordan de vil bli mottatt.
- Du ber sjelden om hjelp eller tilbakemelding fordi du ikke vil fremstå inkompetent.
- Du ønsker ikke å høres negativ ut og unngår derfor å kritisere.
- Du opplever at det snakkes mer om skyld enn læring når det oppstår feil eller problemer i samarbeidet.
- Du lar være å utfordre en kollegas perspektiv fordi det uansett ikke er ditt ansvarsområde.
- Du føler deg ofte misforstått.

NÅR DET USAGTE RÅDER

Hvis rommet og samarbeidet ikke føles trygt, trekker vi oss tilbake. Vi unngår å ta sjanser. Vi demper snakk om våre egne feil, tvil og usikkerheter.

Og vi unnlater å stille de undrende og kritiske spørsmålene som er helt avgjørende for at vi sammen kan tenke nytt og ta de riktige beslutningene.

Når for mye forblir usagt, legger det samtidig til rette for skjulte agendaer, politisk spill og tvetydig kommunikasjon, som på sikt skaper grobunn for uenigheter og konflikt.

Resultatet er en svekket ledergruppe som sliter med å løse problemer sammen og skape de nødvendige resultatene.

Da blir det et team som sjeldent er i forkant av utfordringene som venter rundt hjørnet, og som typisk ender opp med å diskutere de samme temaene igjen og igjen.

Å ansette de dyktigste lederne for deretter å plassere dem i et team preget av manglende psykologisk trygghet, er som å utstyre dem med en mental begrensning i arbeidet. Samtidig frarøves selskapet den verdien de har betalt (dyrt) for.

GOOGLE SIN JAKT PÅ FAKTORER SOM STØTTER PRESTASJON I TEAM

Google-studien "Prosjekt Aristoteles" ble verdenskjent fordi deres funn nettopp understreket betydningen av psykologisk trygghet.

Google ønsket å kartlegge hvilke faktorer som kjennetegnet de høyest presterende teamene. Det viste seg å ikke være den samlede ekspertisen, erfaringen eller mangfoldet i gruppen. Den mest avgjørende faktoren var derimot graden av psykologisk trygghet. Uten dette var effekten av de andre faktorene minimal.

	Lav kompleksitet	Høy kompleksitet
Høy grad av psykologisk trygghet	Komfort	Læring
Lav grad av psykologisk trygghet	Apati	Frykt

Psykologisk trygghet kan derfor ses på som en nødvendig katalysator for at ledergruppen skal innfri sitt potensial.

Tabellen under viser sammenhengen mellom graden av psykologisk trygghet og kompleksiteten i kravene fra markedet, samt hvordan dette påvirker ledergruppens tankesett.

Som professor Amy Edmondson selv uttrykker det, er ikke psykologisk trygghet tilstrekkelig i seg selv. Det er ikke bensinen som får bilen til å kjøre. Men psykologisk trygghet fjerner bremsene som hindrer folk i å oppnå det som er mulig – sammen.

Inspirert av Edmondson 2020

ANBEFALINGER

LÆR HVERANDRE Å KJENNE

Psykologisk trygghet oppstår ikke av seg selv fordi man mer eller mindre tilfeldig blir satt sammen i en ledergruppe. Det krever et genuint ønske om å lære hverandre å kjenne – først og fremst som mennesker, deretter som ledere.

Mennesker stoler på og følger mennesker, ikke titler. Og jo bedre dere forstår hverandres "isfjell" av verdier og personlighetstrekk under overflaten, desto bedre kan dere justere instrumentene deres og finjustere samspillet, slik at orkesteret er i harmoni.

Hva har formet hver og en av dere? Hva betyr mest for dere i livet? Hva motiverer dere i det daglige arbeidet? Hvilke verdier er viktige for dere, og hvorfor? Hva skjer med deg når du ikke blir møtt som menneske, eller når du er under press?

Tilbring tid sammen, også utenfor møterommet, ved å delta i mer sosiale og avslappede arrangementer. For eksempel, dra på turer sammen 1-2 ganger i året med hovedformål å styrke det profesjonelle kameratskapet og samholdet i teamet.

ANERKJENN HVERANDRE

I ledergruppen representerer dere ulike deler av virksomheten, med forskjellige fagområder, kompetanser og utdanningsbakgrunner. Anerkjennelse innebærer en grunnleggende og ydmyk forståelse av at andre ser verden på en like legitim og sann måte som du selv gjør. Vi er likeverdige mennesker, uavhengig av titler, roller eller makt.

Uenigheter vil uunngåelig oppstå i en ledergruppe, men det er viktig å opprettholde anerkjennelsen av dine lederkollegers perspektiver. Uavhengig av om gruppen er enig eller uenig, vil de fleste

være mer tilbøyelige til å dele sine synspunkter hvis de opplever at deres perspektiv blir anerkjent som legitimt.

Øv deg på å bevare dine lederkollegers verdighet i deres bidrag – spesielt når du er uenig. Rent konkret kan dette for eksempel innebære å oppriktig takke for spørsmål eller kommentarer, uavhengig av din egen holdning til perspektivet.

SKRU OPP NYSGJERRIGHETEN

Et ledermøte uten nysgjerrighet slukker raskt gnisten i øynene på lederne. Nysgjerrighet er nemlig drivstoffet som holder de lærerike dialogene i ledergruppen i gang. Det handler om et genuint ønske om å forstå det andre forstår – å lære noe nytt. Hvis du (ubevisst) kun søker bekreftelse eller avkreftelse av ditt eget perspektiv, er det ikke ekte nysgjerrighet.

Når feil oppstår eller prosjekter mislykkes, er det avgjørende at dere møter resultatet med nysgjerrighet for å trekke all potensiell læring ut av situasjonen. Øv dere derfor i å nysgjerrig utforske feilslåtte prosjekter - med like stor entusiasme som dere gjør med suksessene.

La det for eksempel bli en vane på ledermøtet å veksle mellom å dele en feil dere har begått eller en oppgave eller problemstilling dere er usikre på.

Når dere sammen erfarer at hverken tvil eller feil blir brukt mot dere - men heller bidrar til felles læring - styrker dere den psykologiske tryggheten og det kollektive motet til å eksperimentere, ta sjanser og

lære av det.

INVITER TIL DELTAKELSE

Den psykologiske tryggheten i ledergruppen settes på prøve i øyeblikket når en enkelt leder sitter med potensielt forretningskritisk informasjon, men velger taushet. Dette skjer fordi vedkommende opplever at det er mer å tape enn å vinne ved å dele bekymringen.

Det kan derfor være en god antakelse at det alltid finnes et viktig - men usagt - perspektiv til stede i rommet.

Deres felles oppgave er å invitere dette perspektivet inn i diskusjonen og tilby det en plass ved bordet. Det kan ikke tvinges fram, men det kan lokkes fram ved å stille undersøkende og nysgjerrige spørsmål – ikke avhørende eller kritiske:

- Hva har vi oversett i det vi nettopp diskuterte?
- Hvilke antakelser er de mest usikre?
- Hva skulle vi legge merke til for å innse at vi tok feil?

Ingen har full oversikt, men alle har en bit av noe.

Se ledergruppens ulike perspektiver som et puslespill, der dere alle holder forskjellige brikker i hendene deres. Noen brikker er viktigere enn andre for å kunne se motivet, men alle brikkene er avgjørende for å kunne fullføre puslespillet.



1. SIKRE RELASJONEN

Vær oppmerksom på at perspektivet din lederkollega uttrykker, påvirkes av relasjonen mellom dere og den konteksten samtalen foregår i.

2. LYTTE AKTIVT

I aktiv lytting er målet å forstå hva kollegaen din mener – ikke kun å presentere dine egne synspunkter. Den som lytter har fokus på det som skjer i rommet og de følelsene som blir uttrykt – og bringer dette inn i samtalen.

3. FORSTÅ DEN ANDRES PERSPEKTIV

Prøv å få et så tydelig bilde av din lederkollegas perspektiv på situasjonen som mulig, og bruk dette som utgangspunkt for å tilføre andre og nye dimensjoner til dette perspektivet.

4. STILLE NYSGJERRIGE SPØRSMÅL

Bruk coachende spørreteknikk til å stille spørsmål som åpner opp og påvirker din lederkollegas perspektiv.

SKAP REFLEKSIVE PUSTEROM

Vi har en tendens til å hylle handlekraft og evnen til å ta raske beslutninger i så stor grad at vi ofte glemmer å invitere tvil og refleksjon inn i ledergruppen.

Men balansen mellom refleksjon og handling er avgjørende. Refleksjon styrker beslutningene og dermed handlingene.

Dersom dere ikke gir dere selv tid til å reflektere, være i tvil og utforske ulike perspektiver før beslutninger tas, resulterer det i dårligere ledelse.

I en ledergruppe som ofte preges av både ekstroverte og meningssterke personer, kan det være reell konkurranse om taletiden, noe som gir dårlige vilkår for de som er mer introverte eller ettertenksomme.

Når en leder i et møte vurderer om det er verdt å dele sin bekymring, kan det være til hjelp om det er satt av tid til å reflektere over hvordan bekymringer kan uttrykkes på en konstruktiv måte.

Hvis denne tiden ikke finnes, vil de fleste unngå å ta risiko og heller velge det sikre alternativet på kort sikt – stillhet.

Skap rom for refleksjon ved å legge inn korte pauser og bruke stillheten som et virkemiddel i møtene deres.

For eksempel kan dere avtale 1 minutt stillhet i starten av møtet, 1 minutt midtveis, og 1 minutt mot slutten.

Eller gi rom for 3 minutters individuell refleksjon på et kritisk tidspunkt i en beslutningsprosess.

ØVELSE

VÅPENSKJOLDET

Formål: Øvelsen gir dere en dypere forståelse for hverandres verdier og handlingsmønstre, når dere skal kjempe side om side på 'slagmarken'.

Tidsforbruk: Cirka 1 - 2 timer, avhengig av antall deltakere.

TRINN 1

Møteledere introduserer øvelsen og deler deltakerne inn i par. Hver deltaker skal ha et A3-ark, en penn og ulike inspirasjonsmaterialer som magasiner eller lignende, som kan brukes for å lage våpenskjoldet.

TRINN 2

Hver deltaker tegner et 'tomt' våpenskjold delt inn i fire felt med følgende overskrifter:

- Hvilke ord beskriver mitt lederskap?
- Hvilke verdier står jeg for?
- Det vanskeligste jeg har opplevd som leder er ...
- Hva er viktig for kollegaene mine å vite om meg?

TRINN 3

Deretter skal dere intervjuer hverandre på skift med utgangspunkt i de fire spørsmålene på våpenskjoldet.

Den som intervjuer noterer stikkord underveis.



TRINN 4

Bytt roller og gjenta trinn 3.

TRINN 5

Hver deltaker tegner nå sitt eget våpenskjold - bruk gjerne både farger, metaforer, utklipp, sitater, setninger osv.

TRINN 6

Alle samles i plenum og presenterer hvert sitt våpenskjold etter tur.

TRINN 7

Avslutt med å reflektere sammen i plenum:

- Hvordan var det å presentere sitt våpenskjold?
- Hvilke nye innsikter om kollegene dine har overrasket deg mest eller gjort størst inntrykk?
- Hvordan kan vi bruke de nye innsiktene om hverandre i vårt daglige samarbeid?



03



MANGFOLD OG INKLUDERING

JEG SER AT ALLE ER ENIGE – DA BESTEMMER VI OSS FOR DET

Har du noen gang sittet i et ledermøte og tenkt "Lurer på om vi har oversett noe?" Eller kanskje kjent på at det er vanskelig å tenke utenfor boksen'?

La oss være ærlige. Det er behagelig når alle i lederteamet tenker likt og raskt blir enige. Vi går hurtig gjennom agendaen, tar beslutninger uten de altfor store diskusjonene, og forlater møterommet med en følelse av harmoni og handlekraft. Uten å legge merke til at det var «slik vi alltid har gjort det» som vant – igjen.

ENIGHET HAR SIN PRIS

Svært homogene lederteam har en tendens til å bli fanget i gruppetenkning, der ønsket om enighet overstyrer ledernes vilje til å fremme alternative synspunkter, kritisere et standpunkt, eller komme med en mindre populær mening.

Men for mye enighet kommer med en kostnad: Vi tar dårligere beslutninger.

**INKLUDERENDE MANGFOLD
INNEBÆRER AT DERE ER
BEVISSTE PÅ DERES ULIKHETER,
VERDSETTER DEM, OG EVNER Å
INKLUDERE DEM FOR Å BELYSE
EN SAK FRA FLERE VINKLER.
SLIK BLIR HELHETEN MER ENN
SUMMEN AV DELENE.**

MANGEL PÅ FELLES RETNING SKAPER FRUSTRASJON

Konsekvensen er skjevheter (bias) og forutinntatthet i beslutningene dere tar, fordi de baserer seg på gruppens relativt homogene verdenssyn og erfaringer.

Et eksempel er bekreftelsesbias (Engelsk: confirmation bias), hvor vi aktivt søker etter og fokuserer på informasjon som støtter og bekrefter våre allerede eksisterende oppfatninger.

Når skjevheten hindrer kritisk tenking, svekker det kreativiteten, nytenkningen og ikke minst evnen til å håndtere de vanskelige og komplekse utfordringene som lederrollen ofte er full av.

MANGFOLD ER MER ENN KJØNN OG ALDER

Mangfold i lederteamet er med andre ord avgjørende for å bryte med vanetenkning og oppnå den dynamikken som gir bedre beslutninger og øker innovasjonskraften.

Mangfold handler om mer enn kjønn og alder eller etnisitet.

Selv i et lederteam som består av både menn og kvinner, unge og eldre, og med ulik etnisk bakgrunn kan det fortsatt være en kritisk mangel på mangfold i måten dere tenker og ser verden på – hvis alle f. eks. er økonomer og har lik utdanning.

KJENNER DU IGJEN UTFORDRINGENE?

- Dere oppnår fort enighet om vanskelige og komplekse beslutninger.
- Dere går raskt videre selv om det oppstår uenighet eller kritikk.
- Dere nedprioriterer fakta som motsier det flertallet tror på.
- Dere har vanskelig for å få øye på store innbyrdes forskjeller i holdninger, erfaringer eller verdier.
- Dere verdsetter samhold og enighet over fri diskusjon.
- Dere bekrefter oftere hverandres synspunkter i stedet for å utfordre dem.
- Dere unngår å diskutere kontroversielle temaer eller spørsmål.
- Dere glemmer å vurdere betydningen av beslutningene deres for andre rundt dere, slik som ansatte, kunder og interessenter.

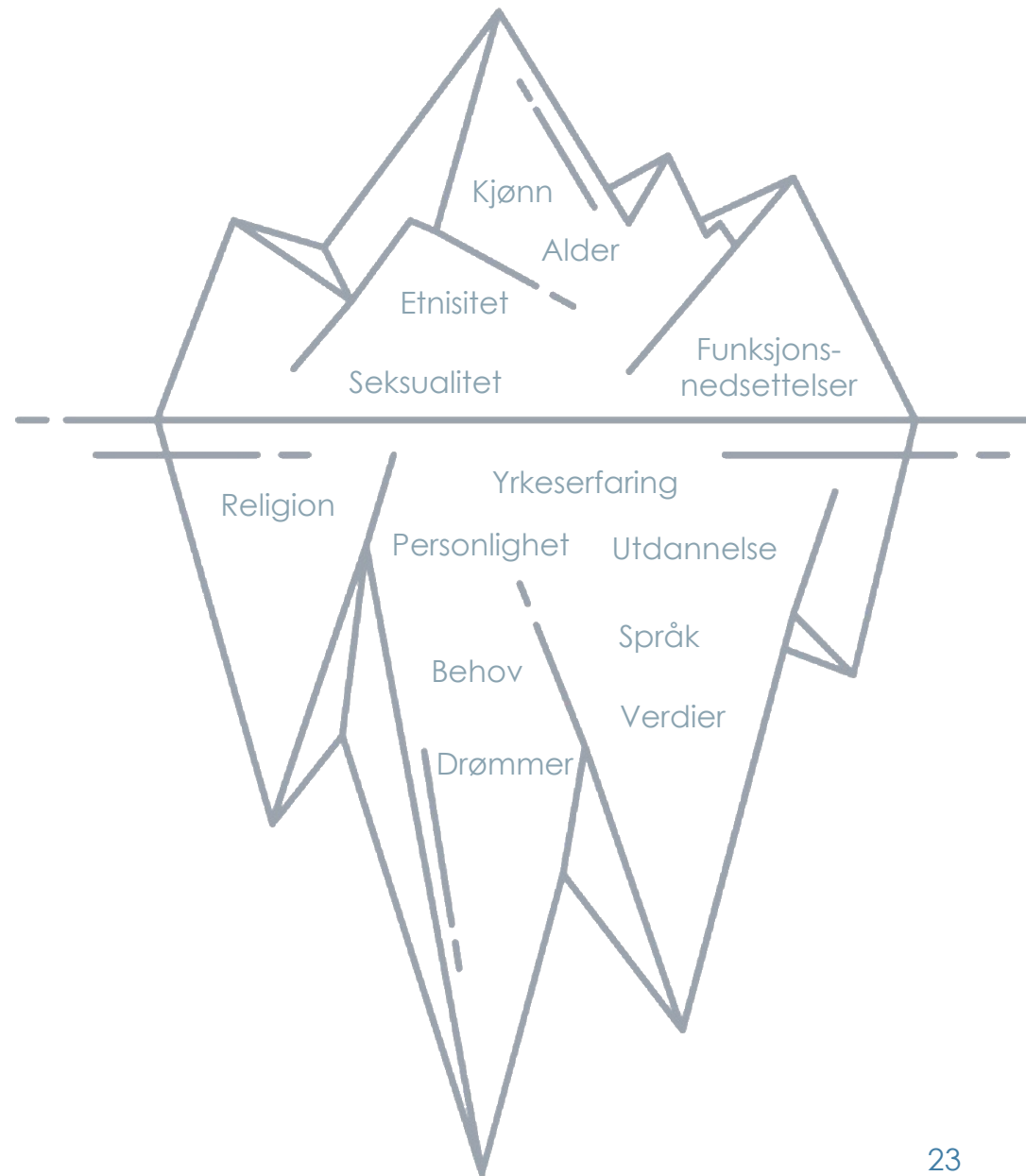
FORSKJELLER OVER OG UNDER OVERFLATEN

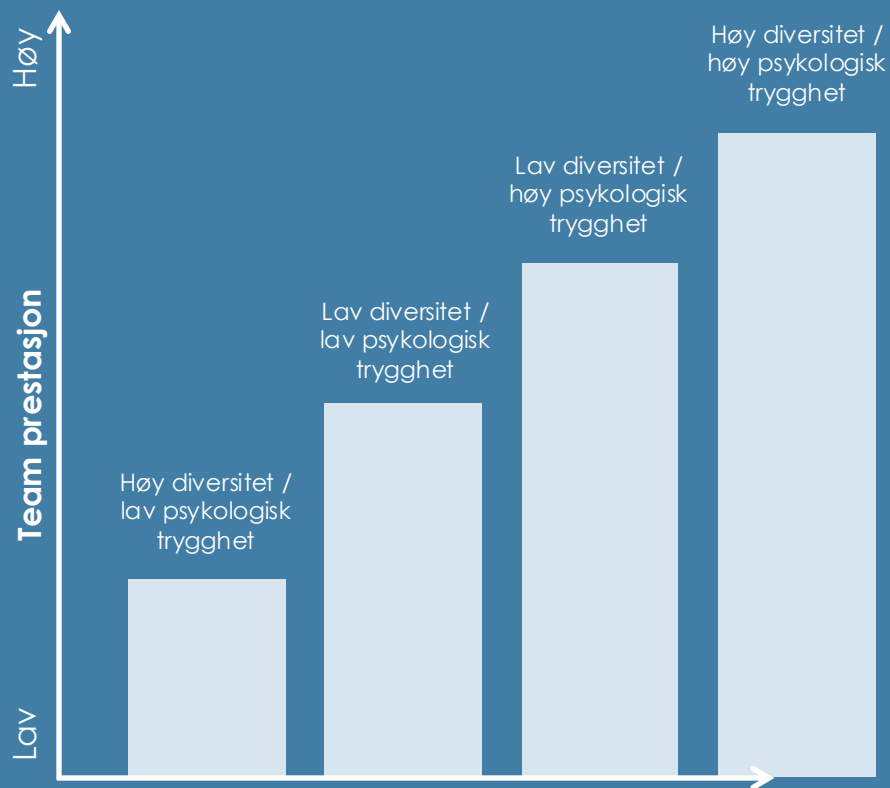
Mangfoldsfaktorer kan forstås som et isfjell. Noen er synlige, andre er delvis synlige. Enkelte ligger så dypt under overflaten at de nesten kan være usynlige. De mer usynlige forskjellene som personlighet, verdier eller utdanningsbakgrunn er minst like viktige dersom dere ønsker å skape et dynamisk samspill der dere utfordrer og utvikler hverandre.

Som med alle modeller forenkler også denne virkeligheten. Språk kan være synlig, mens seksuell orientering kan være usynlig - til og med ukjent for personen selv.

Modellen har imidlertid til hensikt å vise at noen mangfoldsfaktorer (over vannflaten) er medfødte eller vanskeligere å endre enn andre. Og andre (under vannflaten) kan påvirkes og endres gjennom livet.

Bedrifter måler vanligvis faktorene over vannflaten fordi disse er mest synlige og målbare, men de under vannflaten er like viktige for at mangfoldet skal kunne skape forretningsmessig verdi.





HIGH RISK, HIGH REWARD

Forutsetningen for å høste gevinstene av mangfold er ledere som evner å inkludere forskjellene.

For det krever mot å stå frem med et annerledes perspektiv eller å gå imot en holdning som flertallet støtter. Uten inkludering blir mangfold ubrukelig, overfladisk og i verste fall direkte skadelig.

Derfor kan du betrakte lederteam med høy grad av mangfold som "høy risiko, høy belønning". Dersom mangfoldet er høyt, men den psykologiske tryggheten lav, er det stor sannsynlighet for mistrivsel, konflikter og dårlig samarbeid.

Omvendt vil et lederteam med høy grad av mangfold og høy psykologisk trygghet prestere bedre enn homogene lederteam.

Med andre ord; mangfold uten inkludering skaper ingen forretningsmessig verdi – selv om det oppfyller ulike KPI-er og kvoter.

Å arbeide med mangfold innebærer derfor et spesielt – og viktig – ansvar i lederteamet.

ANBEFALINGER

KARTLEGG TEAMETS STYRKER

Bruk tid på å kartlegge team-medlemmenes styrker, ulikheter og utviklingsområder. Man kan benytte ulike kartleggingsverktøy, eller gjennomføre en dialogbasert kartlegging.

Hensikten er å skape innsikt og forståelse for hvor likt eller ulikt vi agerer i ulike sammenhenger.

Hvilke forskjeller, styrker og sårbarheter legger dere merke til?

Noen er kanskje primært resultatdrevne og raske til å handle basert på fakta, data og tall. Andre tar beslutninger mer basert på magefølelse, verdier og overbevisninger. Andre igjen kan være opptatt av å bevare relasjoner, utvikle samarbeidet og sikre høy trivsel.

Når du har ansiktet vendt mot én ting, har du ryggen til noe annet. Og når du ser på én ting, ser du ikke noe annet. Med andre ord kan dine styrker også være dine svakheter.

Gjennom dialog om styrker og ulikheter får dere større forståelse for hvordan dere kan komplementere hverandre. Både innsikt og kjennskap til dine lederkollegaer blir større, samt at den enkelte leder får økt egen selvbevissthet.

Plutselig blir det akseptabelt å snakke om utfordringene i et lederteam der ulike mennesker settes sammen for å levere resultater. Og dere får langt bedre forutsetninger for å dra konstruktiv nytte av deres innbyrdes forskjeller i det daglige samarbeidet.

Vi anbefaler å gjennomføre dialogbaserte prosesser for å skape et felles språk for hverandres styrker og preferanser. Sett også

ord på hva som kreves for at samarbeidet skal skape mest mulig verdi for hver enkelt av dere.

Spørsmålene nedenfor kan være et utgangspunkt:

Hva trenger du fra dine lederkolleger for å være en god lederkollega for dem?

Hvordan reagerer du når du møter motstand eller er under press?

Hva gir deg størst verdi i samarbeidet med dine lederkolleger?

Hva kjennetegner etter din oppfatning et godt samarbeid mellom lederkolleger?

Hvordan kan dere få mest mulig utbytte av teamets samlede kompetanse?

Hvilke ulike preferanser legger dere merke til når det gjelder kommunikasjon?

VÆR KONSTRUKTIVT KRITISKE

Målet for et godt samarbeid er ikke at alle skal være enige om alt. Forskjellige og motstridende perspektiver er faktisk avgjørende for gode beslutningsprosesser.

For å få ulike perspektiver på banen, trenger teamet en felles oppfatning av at uenighet beriker, og derfor ikke er noe dere skal unngå. Dere skal tvert imot håndtere uenigheten, systematisk arbeide med den – og omgjøre den til handling.

Når dere konfronteres med uenighet – og tar det på alvor – begynner dere automatisk å søke etter alternative forklaringer på hvorfor dere ønsker å gjøre som dere gjør.

Dere stiller konstruktive spørsmål – og tester – deres beslutninger og idéer i stedet for å strebe etter rask konsensus.

FORSTÅ DEN ANDRES PERSPEKTIV

Lederteamets diskusjoner involverer alltid flere perspektiver.

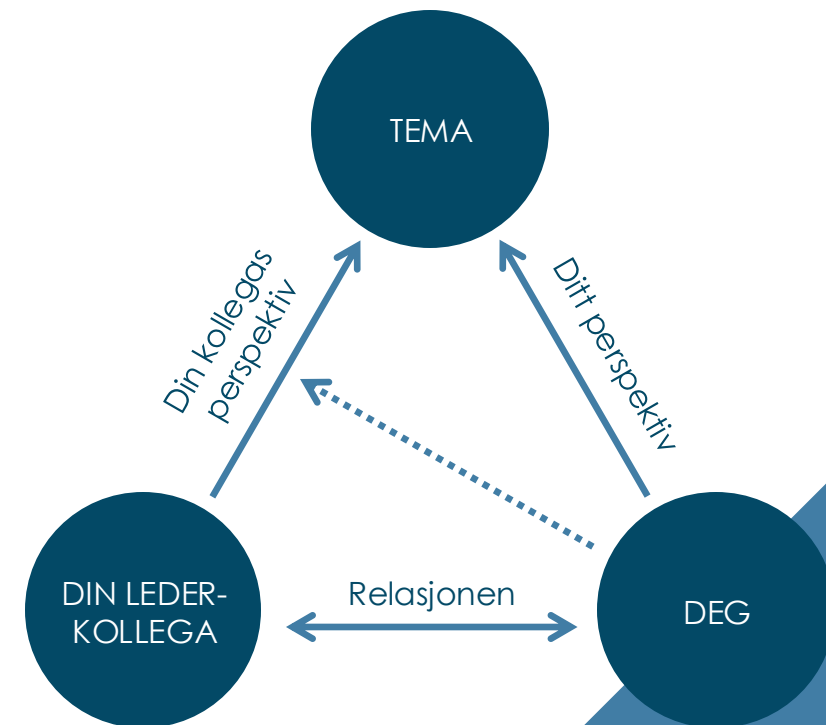
Kommunikasjonstrekanteren til høyre viser hva som står på spill når vi snakker sammen, og hvordan de ulike posisjonene og perspektivene påvirker samtalen.

Du har selvfølgelig ditt eget perspektiv på temaet, og det skal også komme frem når det er relevant – og når timingen er riktig.

Men gjensidig forståelse krever at du er i stand til å forlate din egen posisjon for en stund og sette deg i din lederkollegas sted.

Lytt til hva din kollega har på hjertet angående samtaletemaet – og vær klar til å la deg påvirke av det.

Først når du anerkjenner og forstår vedkommende sitt perspektiv, kan dere sammen skape en felles forståelse.



Kilde: B.Madsen

BRYT MED VANETENKNINGEN

Hvis dere sjelden er uenige, tviler eller lykkes med å få motstridende synspunkter på banen, bør dere utføre en servicekontroll. Tenker dere for likt? Har dere blindsoner? Unngår dere bevisst uenighet? Eller har dere gått ned i operasjonelle detaljer fordi komfortsonen deres er der?

En god måte å bryte med vanetenkning og bekymringsfull konsensus er å lete etter "hullene i osten" når det gjelder et konkret prosjekt. Det kan gjøres på følgende måte i et ledermøte:

1. Presenter en idé, et forretningscase eller et beslutningsforslag.
2. Still så spørsmålet: Hvorfor er dette en dårlig idé?

3. Be alle om å bidra med supplerende spørsmål, slik som:

- Hvordan kan dere kritisere antagelser eller beregninger?
- Hva er feil med tidslinjen og/eller ressursallokeringen?
- Hvorfor er det ingen substans i den forventede verdien?
- Hvem i organisasjonen vår vil være uenig med oss og hvorfor?

Alle forventes å bidra. Den som har presentert ideen forventes bare å lytte godt, uansett hvor uenig du måtte være.

Hvis utfordringen deres derimot er at dere ofte er uenige, gjennomfør samme øvelse, men snu spørsmålet.

I stedet for å spørre hvorfor noe er en dårlig idé, spør i stedet: Hva er det som gjør dette til en fantastisk idé?

UNNGÅ GRUPPETENKNING

Se på hvordan ledermøtene deres forløper og vurder om det er nødvendig å endre noe for å bryte med de sosiale gruppedynamikkene som (ubevisst) fører til enstemmighet.

Er det alltid de samme som snakker først eller mest? Spør dere de som ikke sier noe? Lytter dere anerkjennende og oppmerksomt til hverandre?

Innfør for eksempel ett eller flere av disse "hindrene" under ledermøtet:

Skriv ned refleksjoner individuelt før dere diskuterer det i plenum. På den måten unngår dere å bli påvirket av hverandres meninger. Som øverste leder: Vent med å dele din mening til sist.

Skriv og del anonymt: Be alle skrive ned sitt perspektiv, et kritisk innspill eller sin idé anonymt på et papir. Medlemmene i gruppen bytter på å lese dem høyt og alle bidrar med argumenter for og imot.

Lag regler mot avbrytelser: Innfør en enkel regel om at ingen skal avbryte hverandre. Gi hele teamet et medansvar ved for eksempel å avtale at dere banker i bordet hvis noen avbryter andre. Vurder om andre spilleregler i teamet deres også bør følges opp, fra "Håndtrykket" i del 1.

Unngå automatisk å følge den dominerende fortellingen: Når dere involverer hverandre, gi folk mulighet til å tenke før du eller noen andre påvirker ideene deres ved å dele en personlig mening om emnet.

Snakk fra ulike perspektiver: Be hvert

medlem vurdere saken fra forskjellige perspektiver og snakke fra dette utgangspunktet (f.eks. basert på fakta, følelser, fordeler, bekymringer). Gi hvert perspektiv sin egen farge, slik at alle vet hvilket perspektiv som det diskuteres fra.

Bruk eksterne eksperter som ikke har noen direkte interesse i diskusjonens innhold – og få tilbakemelding på en ide, beslutning eller et løsningsforslag.

Med slike tiltak kan dere utfordre gruppetenkning og skape rom for mer varierte og kritiske perspektiver.

ØVELSE

KRYSTALLKULEN

Formål:: Øvelsen bidrar til å bryte fastlåste mønstre og dynamikker i teamet, samtidig som den utfordrer en tendens til overfladisk enighet og åpner opp for nye perspektiver.

Tidsbruk: Cirka 2 timer.

STEG 1

Vi tar en kikk i krystallkulen på en av sakene vi fattet beslutning om i forrige ledermøte. Forestill deg at du er seks måneder fram i tid og ser tilbake på beslutningen dere har truffet. Du ser at beslutningen har ført til kaos. En total og ydmykende fiasko.

Det store spørsmålet er: Hva har forårsaket denne totale fiasko?

STEG 2

Alle noterer individuelt. Skriv opp samtlige grunner til at du mener katastrofen er inntruffet. Hvorfor gikk det galt?

Skriv en årsak per lapp.

STEG 3

En og en henger opp sine lapper og kommenterer sine innspill.

Sorter lappene ved å samle sammen gjentakelser og ranger de problemene og årsakene dere kan gjøre noe med.

STEG 4

I plenum; Ha en dialog om løsninger som adresserer måter dere kunne unngått katastrofen på.



04



GJENNOMFØRINGS- KRAFT

STRATEGIEN ER KLAR – MEN HVOR BLIR DET AV RESULTATENE?

Det er sjelden mangel på strategier, planer eller gode idéer i organisasjoner. Den store utfordringen ligger ofte i evnen til effektivt å realisere dem. Et handlekraftig lederteam er en forutsetning for at dette skjer. Uten evnen til gjennomføring vil dere nemlig langt fra oppnå de ønskede resultatene.

Gjennomføring handler om viljen til å ta tak i ting sammen og ta et felles ansvar for å sette virksomhetens strategi ut i livet. Lederteamet må legge rammene for denne gjennomføringen og sørge for at medarbeiderne blir med på laget. Men hvordan gjør man det?

GOD GJENNOMFØRING
ER NÅR STRATEGIEN
TREFFER VIRKELIGHETEN,
OG DE RETTE
MENNESKENE GJØR DE
RETTE TINGENE. DET ER
OVERGANGEN FRA
POWERPOINT-
PRESENTASJONER TIL
ATFERD, HANDLINGER
OG RESULTATER.

STRATEGIEN SKAL OVERSETTES

Først og fremst er det viktig at alle i ledergruppen har en klar forståelse av strategiens 'hvorfor', 'hva' og 'hvordan'. Abstrakte uttrykk som "vi skal være mer innovative" er både vanskelige å forholde seg til og umulige å gjennomføre. Hva betyr det helt konkret for de som arbeider i produksjonen, IT-avdelingen eller tar telefonen på kundeservice? Hvilken ny eller endret atferd kreves det?

En strategi blir først gjennomførbar når dere har oversatt den til hva medarbeiderne konkret skal arbeide med, prioritere og gjøre annerledes. Det er deres ansvar å iverksette initiativer som oversetter intensjoner til konkrete mål, aktiviteter og forventninger til medarbeideratferd.

Og så må dere kontinuerlig følge opp og vurdere hvor langt dere har kommet. For når nye strategiske initiativer møter drift og hverdagsrutiner, vinner driftsaspektet – stort sett alltid. Med mindre dere som ledergruppe holder fast, holder fokus og gjør det enkelt.

ER MEDARBEIDERNE OMBORD?

Involvering er sentralt, da den egentlige utførelseskraften deres ligger hos medarbeiderne. Altfor mange endringer mislykkes fordi medarbeiderne ikke opplever at de har (nok) innflytelse og eierskap til de nye løsningene de blir ansvarlige for å gjennomføre.

Derfor er det en svært god investering å øke medarbeiderinvolveringen og la behovet for å kontrollere løsningen ned til minste detalj slippe taket - medarbeiderne har ofte et veldig godt forslag på dette uansett.

Til slutt handler god utførelse om å stå sammen som ledergruppe og være tydelige i kommunikasjonen ut i organisasjonen. Selv om dere kanskje ikke er enige om alt, må dere støtte hverandre og støtte opp om den avtalte beslutningen.

På denne måten viser dere medarbeiderne at faglig uenighet, respekt for ulike perspektiver og handlekraft ikke utelukker hverandre, men tvert imot kan leve godt side om side.

KJENNER DU IGJEN UTFORDRINGENE?

- Dere oversetter ikke strategien til konkrete mål og aktiviteter.
 - Dere lykkes ikke med å skape eierskap til strategien blant medarbeiderne.
 - Dere bruker for mye tid på drift og får ikke gjennomført strategisk viktige tiltak.
 - Dere starter for mange utviklingsprosjekter samtidig, og effekten uteblir.
 - Dere følger ikke opp de aktivitetene dere setter i gang.
 - Dere møter motstand mot endringen fra medarbeiderne.
- Dere lykkes ikke med å delegere beslutnings- og handlekraft til medarbeiderne.
 - Medarbeiderne fortsetter å gjøre ting på den 'gamle' måten.
 - Det er ikke transparent hvem som har gjennomført endringene eller bør gjennomføre disse. Alle venter.
 - Dere er ikke tydelige i kommunikasjonen ut mot organisasjonen.

ANBEFALINGER

INVOLVER MEDARBEIDERNE

En av de gjennomgående forklaringene på mislykkede endringer og manglende gjennomføring er at medarbeiderne ikke føler seg involvert. I praksis betyr dette at de ikke har eierskap til løsningene de blir bedt om å gjennomføre. Uten eierskap er det ikke engasjement eller vilje til å endre atferd.

Hvis dere ønsker medarbeidere som viser initiativ, tar ansvar og aktivt bidrar i implementeringen av nye tiltak, må dere involvere dem. Dette gjør dere ved å gi dem reell innflytelse på hvordan dere omskaper strategiske mål til konkrete initiativer og løsninger. Det krever mot, men det er en god investering. Sammen kan dere skape bedre løsninger enn det lederteamet kan alene.

Hvordan ser "innovativt" og "agilt" ut på en regnfull mandag i mars når man er en medarbeider i salg, IT eller kundeservice?

OVERSETT STRATEGI TIL HANDLING

Mange strategier havner i skuffen og blir glemte fordi de ikke oversettes på en måte som gjør det mulig for dere og medarbeiderne deres å handle ut fra dem. Selvfølgelig er organisasjonens mål i form av tall og fakta viktige, men det er meningen og det store "hvorfor" som treffer oss som mennesker – og får oss til å bevege oss og endre adferd.

Hvis dere skal sette "kunden i sentrum" eller være "innovative og smidige", hva betyr det i praksis for atferden deres som ledere – og for de ulike medarbeiderne?

Jo mer konkret dere klarer å oversette strategien i kommunikasjonen deres, desto lettere blir det for medarbeiderne å bidra til løsningen.

Still dere selv følgende spørsmål før dere ruller ut en ny strategi, gjennomfører organisatoriske endringer eller etablerer nye måter å arbeide på:

- Hva skal skje?
- Hvorfor skjer det?
- Hva betyr det for meg som leder?
- Hva betyr det for medarbeiderne?
- Hva må jeg gjøre annerledes i morgen enn i dag?
- Hvordan vil jeg vite at jeg har lyktes?

Og husk – endringer er en prosess, ikke en hendelse. Dere kan ikke få endringen til å lykkes bare fordi dere har kommunisert den på et stort møte og de påfølgende dagene. For å lykkes med endringen trengs mer kommunikasjon. Mye mer, og gjerne av den uformelle typen.

BRYT ENDRINGEN NED I KONKRETE AKTIVITETER

Store endringer kan være utfordrende å takle – både kognitivt og følelsesmessig.

Dersom mengden av utviklingsoppgaver overstiger organisasjonens kapasitet – eller ikke oppleves som verdiskapende – risikerer dere "prosjektforstoppelse", ressurskonflikter og motstand mot endringer blant medarbeiderne

Det er deres oppgave å sikre at de riktige prosjektene blir valgt – og at de som ikke er relevante blir stoppet. Å velge bort er minst like viktig som å velge til.

Bryt endringen ned i konkrete aktiviteter og mindre prosesser før dere presenterer for medarbeiderne hva som skal skje.

Dette gir dere et tydelig overblikk over alle planlagte tiltak og muligheten til å følge opp kontinuerlig på ledermøtene.

Konkrete og oversiktlige endringsprosesser bidrar også til å skjerpe medarbeidernes evne til å se muligheter, bidra med kloke løsninger og handle i henhold til dette. Noe som vil være til fordel for medarbeidernes eierskap og evne til å gjennomføre.

Aktivitetene må være prioriterte over tid. Det må være tydelig hvem som bidrar til hvilke aktiviteter, hvem som har ansvar for hva, og hvor det er behov for koordinering på tvers.

Sørg også for å estimere ressursbruken for alle aktivitetene.

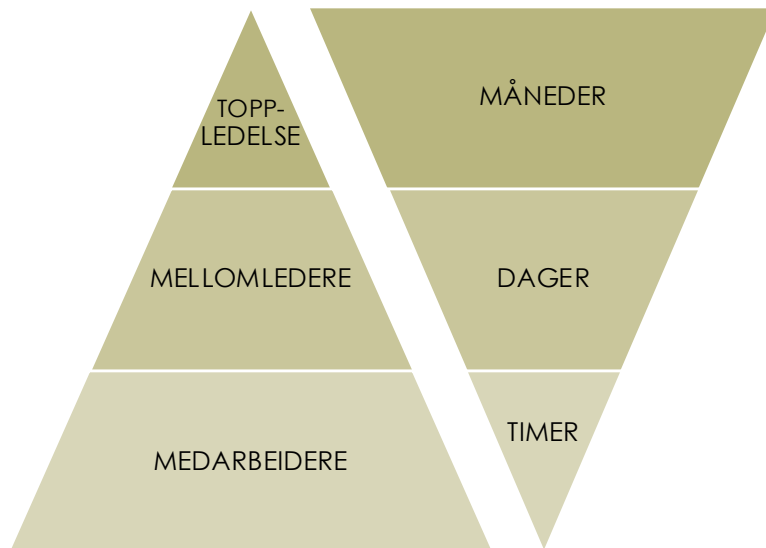
SLIK GJØR DERE:

- Bryt alle målsettinger ned i delmål og bestem hvordan dere vil måle om dere når dem.
- Bryt alle delmål ned i konkrete aktiviteter.
- Utpek en ansvarlig leder for hver aktivitet.
- Vurder om det finnes delmål eller aktiviteter som krever tilpasning av organisasjonen. Må det for eksempel tilføres nye ferdigheter eller ressurser?
- Formuler en tidsplan for hver enkelt aktivitet og delmål.
- Avklar når og hvordan dere skal følge opp.

GI TID TIL OMSTILLING

Endringer fører ofte til forvirring, både blant medarbeidere som ikke forstår hvorfor endringene er nødvendige, og blant ledelsen som ikke forstår medarbeidernes motstand.

Ofte skyldes denne motstanden en ubalanse mellom tiden brukt på å forberede endringen og antallet medarbeidere som påvirkes av endringen. Det kan også være en forskjell på tiden ledelsen har fått til kjennskap og håndtering av endringen, og den tiden som medarbeiderne får - som illustrert nedenfor.



Vær alltid oppmerksom på - og ta hensyn til - denne ubalansen når dere planlegger større endringer.

KOMMUNISER REGELMESSIG

Når endringer og strategiske initiativer skal implementeres, legges det et stort press på kommunikasjonen mellom ledere og de berørte medarbeidere i organisasjonen. Informasjonsbehovet øker, og ledergruppen blir presset for svar og løpende oppdateringer om hva som skjer og hva som forventes fremover

Det aller viktigste i en endringsprosess er å møte ansatte der de er og støtte dem i deres mentale endringsprosess. Som S.Kierkegaard sa: «Hvis det i sannhet skal lykkes å føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først passe på å finne ham der hvor han er og begynne der. Dette er

hemmeligheten i all hjelpekunst.»

Dette kan være utfordrende når dere som ledelse kanskje ikke har alle svarene på medarbeidernes spørsmål - eller av ulike grunner ikke kan besvare dem her og nå.

Det beste er å kommunisere jevnlig om endringen og være samstemte i kommunikasjonen deres for å unngå uro i organisasjonen. På tvers av ledergruppen er det behov for enighet om hva som kan besvares, og hvordan det skal besvares. Forskjellige svar kan nemlig gi inntrykk av uenighet i ledelsen, eller at informasjon prioriteres ulikt mellom medarbeidergrupper.

HOLD FOKUS OG FØLG OPP

Gjør oppfølging av strategiske initiativer til en fast del av ledergruppens samarbeid, slik at alle har en bra forståelse av hvor langt dere har kommet med enkelte delmål og aktiviteter på tvers av avdelinger. På denne måten unngår dere at strategi-implementeringen drukner i dag-til-dag oppgaver og drift.

- Hva er status for avtalte aktiviteter?
- Hvilke initiativer har dere lyktes med å implementere?
- Hvilke prosjekter henger etter, og hvorfor?
- Er det behov for å justere eller endre beslutninger eller arbeidsprosesser?
- Hvilke erfaringer har dere gjort dere så langt, og hvordan kan disse bidra til å forbedre implementeringen av strategi fremover?

Møtene deres bør likevel ikke ende som en ren rapporteringsøvelse. Sett av tid til å diskutere de tiltakene som trenger justeringer. Øvrige statusoppdateringer kan dere håndtere via e-post.

GODE RÅD TIL ENDRINGS-KOMMUNIKASJON

- Vær transparent, åpen og ærlig, og gi samme svar og mengde informasjon til alle.
- Det er helt legitimt å si at ikke all informasjon kan deles eller at det vil bli delt senere. Oppgi hvis mulig en dato for når ansatte kan forvente å høre mer.
- Kommuniser på alle nivåer i organisasjonen (avdelinger, grupper, enkeltpersoner).

- Gjenta viktige budskap flere ganger. Bare fordi et budskap er kommunisert betyr det ikke at mottakerne har hørt det. Eller forstått det. Eller akseptert det. Eller er i stand til å handle på det.
- Kommuniser i sammenhenger der det også er mulighet for dialog og å svare på spørsmål fra ansatte. Hvis ikke, kommuniserer dere kun til nivåene 'oppmerksomhet' og 'kunnskap', og etterlater ansatte til selv å håndtere 'holdning' og 'handling'.
- Presenter aldri beslutninger som allerede er tatt som om de er forslag. Det gir ansatte inntrykk av at de kan påvirke beslutningen.

ØVELSE

TRANSISJONSSJEKK

Formål: Dere forbereder dere på hvordan dere vil håndtere en endringsprosess fra begynnelse til slutt, og tar hensyn til hvordan den vil påvirke dere selv, organisasjonen og medarbeiderne.

Tidsbruk: Cirka 2 - 3 timer.

TRINN 1: ENDRINGEN

Diskuter i fellesskap den planlagte endringen med utgangspunkt i spørsmålene nedenfor. Ta notater underveis om viktige avtaler og poeng, slik at alle kan se dem.

1. Hva er bakgrunnen for endringen?
2. Hva ønsker vi overordnet å oppnå med endringen?
3. Hvilke konkrete mål er satt for endringen - forretningsmessige og atferdsmessige aspekter?
4. Hva er tidsrammen (start, slutt og viktige milepæler)?
5. Hvilken sammenheng er det mellom:
 - Endringene og forretningsstrategien?
 - Endringene og organisasjonens verdier?
 - Endringene og andre pågående/fullførte endrings- eller utviklingsinitiativer?
6. Hva er besluttet, og hva ønsker vi innspill på?

7. Hva er besluttet når det gjelder hvordan vi skal vise fremgang i endringsprosessen?
8. Hvor og hvordan vil vi informere om endringen?

TRINN 2: VÅR OPPGAVE I LEDERTEAMET

Avklar og prioriter i fellesskap de viktigste oppgavene for lederteamet underveis i endringsprosessen. Sørg for å ta notater på avtaler og de viktigste punktene underveis.

1. Hva er våre ledelsesmessige oppgaver i prosessen?
2. Hvem har ansvaret for hva i endringsprosessen?
3. Hva slags innvirkning forventer vi på den daglige driften underveis i prosessen?
4. Hvem bør vi involvere - hvis det er mulig?

TRINN 3: ENDRINGENS BETYDNING FOR DEG SOM LEDER

Gå sammen i par og diskuter betydningen av endringen for hver av dere basert på følgende spørsmål:

1. Hvilken betydning vil denne endringen ha for meg?
2. Hvordan påvirker min opplevelse av endringen måten jeg leder på?
3. Hva trenger jeg for å kunne jobbe lojalt med endringen?

TRINN 4: MIN LEDEROPPGAVE

Reflekter individuelt over følgende spørsmål og noter svarene dine på post-it-lapper.

1. Hva kan være mine medarbeideres perspektiv på endringen?
2. Hvilke forskjeller er det i deres perspektiver?
3. Hvilken betydning vil denne endringen ha for hver av mine medarbeidere?
4. Hvordan vil jeg kommunisere? (En til mange og en til en)

5. Hvordan vil jeg respektere medarbeidernes tilpasning til endringen - for å oppnå resultater raskt og på en god måte?

TRINN 5: OPPSAMLING I PLENUM

Avslutt øvelsen med en oppsummering av poengene og avtaler i plenum.

Er det områder som dere mangler svar eller avklaring på?

Kan dere sammen formulere de manglende svarene - eller trenger dere bidrag fra toppledelsen?



05



UTVIKLINGSORIENTERT TANKESETT

HVORDAN TILPASSER VI OSS FREMTIDIGE ENDRINGER RASKERE ENN DET VI KAN I DAG?

Behovet for organisatorisk læring har aldri vært mer aktuelt enn i dag, hvor organisasjoner står overfor en stadig raskere endringstakt, økende kompleksitet, flere kriser, samt skjerpede krav til både produktivitet og innovasjon.

Det er enkelt å gå seg vill i labyrinten av raskt skiftende trender, kriser, digitale transformasjoner og krav om smidighet. Særlig hvis dere samtidig sitter fast i et «slik har vi alltid gjort det hos oss» anker, som hemmer utvikling og fornyelse.

Hvis dere ikke løpende evaluerer deres samarbeid og arbeidsmetoder, risikerer dere å stivne i gamle mønstre. Ambisjonene svekkes, og prestasjonene blir preget av rutine. I verste fall kan dere overse kritiske signaler som kan få alvorlige konsekvenser for organisasjonen.

LEDERTEAMET MED ET
UTVIKLINGSORIENTERT
TANKESETT LÆRER AV
SINE FEIL OG
SUKSESSER, OG
ARBEIDER KONTINUELIG
MED Å OMSKAPE DENNE
LÆRINGEN TIL NY
ATFERD OG FORBEDRET
PRAKSIS.

Sterke lederteam kjennetegnes av at de hele tiden er i en kontinuerlig læringsprosess som gjør dem stadig bedre og mer resultatskapende. De har bevart viljen og lyst til å utvikle seg sammen, setter nye mål og utfordrer både seg selv og resten av organisasjonen.

HAR DERE ET FASTLÅST- ELLER ET UTVIKLINGS- ORIENTERT TANKESETT?

Forskjellen ligger i måten å tenke på, også kalt tankesett (eng: mindset). Har dere et utviklingsorientert tankesett, hvor dere tror på at dere kontinuerlig kan lære noe nytt og utvikle dere gjennom utfordringer, tilbakemeldinger – og ikke minst gjennom øvelse?

Eller opplever dere at et fastlåst tankesett begrenser dere, gjennom å gjøre dere mindre villige til å ta risiko, eksperimentere og lære av egne feil?

Tankesettet kan forklare hvorfor to ulike ledere, som møter samme utfordring, kan reagere svært forskjellig på det som skjer.

Den ene kan oppfatte situasjonen som en trussel mot sin posisjon, mens den andre kan se den samme situasjonen som en mulighet til å lære og utvikle seg ytterligere.

KJENNER DU IGJEN UTFORDRINGENE?

- Dere prioriterer raske resultater fremfor innsats, hardt arbeid og prosess.
- Dere oppfatter evner og kompetanse som noe statisk.
- Dere er opptatt av å fremstå som kompetente og vellykkede.
- Dere virker opptatt av å vise dere frem for hverandre.
- Dere tar påpekte feil og kritikk personlig.
- Dere går i forsvar og gir lett opp når dere møter nye utfordringer.
- Dere føler dere truet av andre sin suksess.
- Dere eksperimenterer sjelden med nye tilnærminger eller løsninger.
- Dere unnlater å analysere og lære av egne feil, og går heller raskt videre.
- Dere etterlyser sjelden tilbakemeldinger, fordi det oppleves som sårbart eller som et tegn på svakhet.

DET RETTE TANKESETTET KAN GI ET MENTALT FORSPRANG

Den intensive forskningen de siste tiårene innenfor tankesett har vist at ledere og ledergrupper med et utviklingsorientert tankesett har en mental fordel i moderne organisasjoner.

De er bedre rustet mentalt til å håndtere nye utfordringer, lære av feilene sine og utvikle sine egne og andres ferdigheter.

De har ingen problemer med å bli målt og utfordret, og hver gang omverdenen gir dem tilbakemeldinger, hjelper det dem med å bli bedre.

Et utviklingsorientert tankesett sikrer at de er åpne for læring og er i stand til omstille seg med større hastighet.

Dermed unngår de å sette tempoet ned som følge av å føle seg utrygg eller være redd for å feile.

Hvordan ser dere egentlig på de utfordringene og endringene dere står overfor?



ANBEFALINGER

SETT LÆRING OG EVALUERING I ET SYSTEM

Dyktige elitesports-lag bruker ofte mer enn ti ganger så mye tid på å trene koordinering og samspill enn de gjør på å praktisere det i kamp. Så utfordrende er det å få til et sømløst samarbeid.

I lederteam er det ofte motsatt - til tross for at ledermøtene gir rikelig anledning til å trene, øve og lære - hvis det settes av tid til dette på agendaen. Men uten tid til trening går dere glipp av viktig læring og muligheten til å utvikle dere sammen som et team.

Sett derfor av tid til felles læring, tilbakemeldinger og refleksjon:

- Snakker vi om det som virkelig betyr noe?
- Bruker vi tiden på en fornuftig måte?
- Beveger vi oss i riktig retning?
- Hva fungerer veldig godt - og hvorfor?

- Hva kan bli bedre - og hvordan?
- Hva er våre største utfordringer - og hvordan kan vi bli bedre til å takle dem?
- Hvor ser hver og en av oss behov for faglig eller personlig utvikling?

Husk å analysere både prosjekter som har mislyktes, og de som har vært vellykkede, da begge gir verdifull innsikt i hva dere bør endre eller gjøre mer av:

1. Identifiser både feil og kloke grep i måten lederteamet fungerer på.
2. Analyser ulike situasjoner som dere kan lære noe av.
3. Juster samarbeidet og praksisen basert på innsikten fra analysen.

KAST ET KRITISK BLIKK PÅ EGET MINDSET

For å høste fordelene av et utviklingsorientert tankesett i lederteamet, må dere skape et samarbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet. Et sted der det er akseptabelt å gjøre feil, og hvor åpen og ærlig tilbakemelding er en naturlig ting.

STILL DERE SELV FØLGENDE SPØRSMÅL:

- Ønsker vi å fremstå kompetente for enhver pris, eller er vi opptatt av læring og utvikling - og ser feil og hindringer på veien som en naturlig del av ledelse?
- Står behovet for individuell posisjonering i veien for teamets/organisasjonens beste?
- Ser vi hverandre ut fra de rollene vi har, og makten som følger med - eller som medlemmer med en felles oppgave?
- Er det situasjoner som skaper unødvendig intern konkurranse blant

medlemmer av teamet?

- Hvordan er vår tilbakemeldingskultur: Er det normalt og trygt å gi og motta tilbakemeldinger blant lederkolleger? Og hvordan gir vi hverandre tilbakemeldinger?
- Verdsetter vi krevende og vedvarende arbeid eller raske og mindre gjennomtenkte løsninger?
- Løser vi problemene på overflaten ved å behandle symptomene, i stedet for å identifisere og håndtere de underliggende årsakene?

GI HVERANDRE TILBAKEMELDING

Lederteamet er en av de arenaene hvor ledelse kan trenes og utvikles, forutsatt at dere er åpne for å dele ledelsesutfordringer og dilemmaer som dere møter i hverdagen.

Evnen til å gi og motta tilbakemeldinger er en avgjørende kompetanse hvis dere skal utvikle dere sammen og hver for seg. Derfor bør dere etablere en tilbakemeldingskultur i teamet, for eksempel ved oppstart eller avslutning av større prosjekter eller etter ledelsesmølinger i organisasjonen.

Det kan være lurt å opprette noen enkle retningslinjer for hvordan dere gir tilbakemeldinger. Her er noen forslag:

VÆR ANERKJENNENDE

Forutsetningen for å lykkes med tilbakemeldinger er at det finnes psykologisk trygghet i teamet. Start derfor med anerkjennelse før du gir korrigerende tilbakemeldinger. Tenk også gjennom hvordan din kollega sannsynligvis vil foretrekke å motta tilbakemeldinger.

VÆR NYSGJERRIG

Utgangspunktet for enhver tilbakemelding bør være at det ofte er ulike perspektiver på en opplevelse. Gi ikke tilbakemelding som en presentasjon av noe riktig eller feil, men heller basert på din opplevelse og ditt perspektiv - og vær nysgjerrig på den andres.

GI TILBAKEMELDING PÅ INNSATS

Tilbakemelding på menneskers innsats i en prosess er mye mer fruktbart for vårt tankesett enn en anerkjennelse av ferdigheter, talent eller det konkrete resultatet.

VÆR KONKRET

«Du er en god prosjektleder!» kan være hyggelig å høre, men det er ikke særlig nyttig. Mottakeren kan ikke bruke tilbakemeldingen hvis den ikke er spesifikk. Ta derfor utgangspunkt i konkrete situasjoner, opplevelser eller observasjoner når du gir tilbakemeldinger.

BRYT MED RUTINEN

Legg gjerne ledermøtet til et nytt og radikalt annerledes sted. Inviter inn nye stemmer fra organisasjonen når dere diskuterer bestemte oppgaver eller emner. Eller la en ekstern foredragsholder inspirere og utfordre måten dere holder møter, tar beslutninger eller samarbeider på.

Vær generelt nysgjerrige på hvordan dere kan utvikle teamet og samarbeidet ved å trekke på inspirasjon og erfaringer fra andre sammenhenger.

FÅ EN LÆRINGSMAKKER

Å utvikle seg som leder er krevende og forutsetter i tillegg til kontinuerlig tilbakemelding, også gode kollegiale fellesskap og mulighet for tillitsfull sparring med en læringspartner.

Utnytt en av de store fordelene ved å være en del av et lederteam, og del dere inn i par slik at alle har enkel tilgang til leder-sparring i hverdagen.

Gjør det til en vane å møtes en til to ganger i måneden, der dere bytter på å ta med et tema eller en utfordring som dere ønsker å få sparring eller tilbakemelding på.

Hvilke nye perspektiver kan dette gi - både på egne og andres ansvarsområder og på samarbeidet på tvers?

Bytt læringspartner for eksempel hver sjettede måned, slik at dere får mulighet til å gi og motta sparring fra ulike profiler i teamet – spesielt fra lederkolleger som kanskje representerer helt andre deler av virksomheten.

ØVELSE

DIALOGISK TILBAKEMELDING

Formål: Trening av lederteamet i å gi og motta tilbakemeldinger, få klarhet i egne og andres styrker, og støtte utviklingen av en tilbakemeldingskultur i teamet.

Tidsbruk: Cirka 2 timer, avhengig av antall deltakere

TRINN 1: KONTRAKT

Her avklarer dere hvem som skal gi tilbakemelding til hvem, og blir enige om rammene.

- Hva skal være fokus for tilbakemeldingen?
- Hva skal vi spesielt legge merke til?
- Hvilke spilleregler skal vi bruke for å sikre et godt læringsmiljø?

Det kan når som helst inviteres til en «time-out» for å reforhandle avtalen, f.eks. hvis giveren av tilbakemeldingen glemmer hva som var det avtalte fokus.

TRINN 2: PRESENTASJON

Deltakerne bytter på å presentere en lederoppgave, en problemstilling eller en arbeidsrelatert utfordring - og hvordan hen har valgt å håndtere den. De andre deltakerne lytter, observerer og tar notater underveis.

TRINN 3: OBSERVASJON

Nå starter selve tilbakemeldingen med utgangspunkt i observasjonene som både mottakeren og giveren av

tilbakemeldingen har gjort seg.

Hjelpespørsmål:

- Hva la du selv merke til i forhold til det du ønsket tilbakemelding på?
- Hva har jeg/vi andre lagt merke til?
- Kan du kjenne deg igjen i dette?

Som fasilitator bør du passe på at observasjonene ikke forveksles med tolkninger eller personlige opplevelser. Sørg gjerne for at giveren og mottakeren av tilbakemeldingen er enige om observasjonene.



TRINN 4: OPPLEVELSELER

På dette trinnet diskuterer dere de subjektive opplevelsene av det dere har observert. Ble dere underholdt, irritert, overrasket eller interessert?

Tilbakemeldingen representerer aldri en objektiv og hel sannhet, men beskriver opplevelsen sett gjennom avsenderens subjektive filtre. Dette kan tydeliggjøres ved å si «Det jeg sier nå er min subjektive opplevelse.»

Hjelpespørsmål:

- Hvordan påvirket dette deg (mottakeren)?
- Hvordan påvirket dette meg (giveren av tilbakemeldingen)?

TRINN 5: FORTOLKNING

Tilbakemeldinger er en mulighet til å bli klar over hvordan dine handlinger og uttalelser oppfattes av andre. På dette trinnet skal den som gir tilbakemelding derfor bidra med sine tolkninger av mottakerens tilstand, intensjoner eller motiver etc.

Eksempler:

- "Jeg kan forestille meg at du ønsket å..."
- "På meg virket du usikker, og jeg tror du kanskje forsøkte å få sympati fra oss."

Hjelpespørsmål til mottaker:

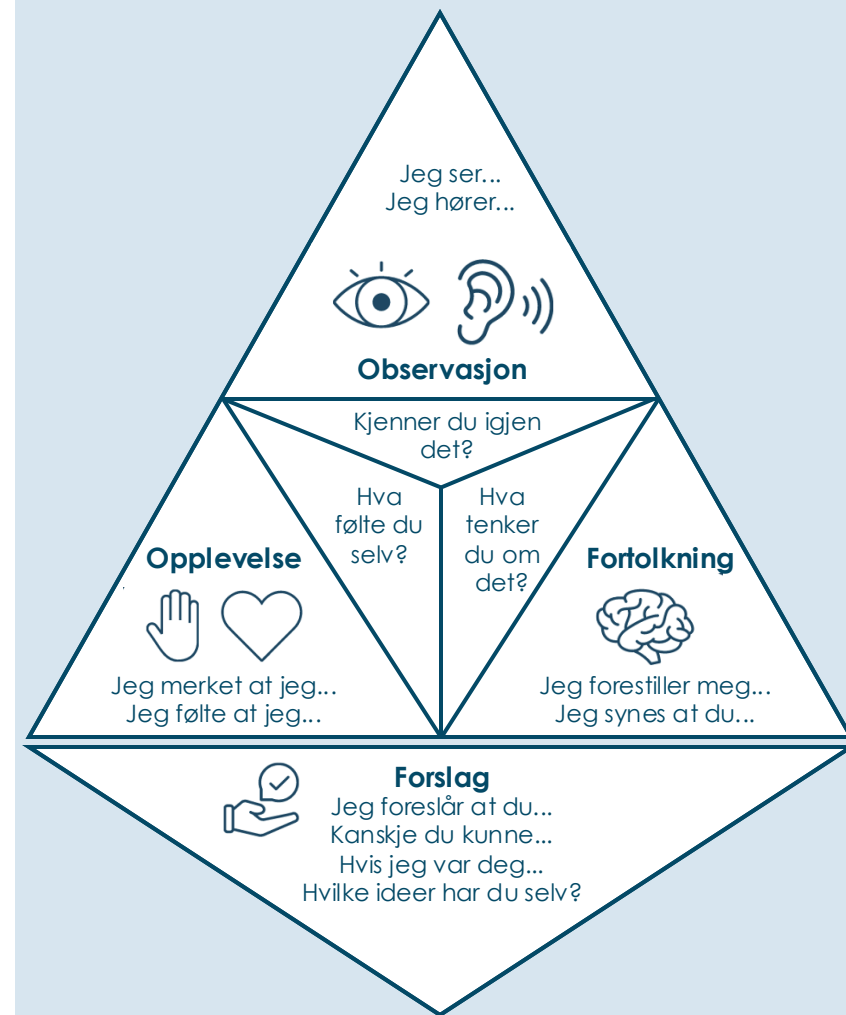
- Hvordan forstår og tolker du selv dine egne observasjoner?
- Hva er fordelene og ulempene ved det du gjorde?
- Hva var intensjonen din?

TRINN 6: FORSLAG

Til slutt kan den som gir tilbakemelding og mottakeren diskutere hva de kan lære av episoden. Sammen kan de komme opp med ideer og forslag til hvordan lignende situasjoner kan håndteres i fremtiden, gjerne på en enda bedre måte.

Spørsmål her kan inkludere:

- Hvordan vil du håndtere dette fokusområdet neste gang?
- Vil du endre noe? Hvorfor og hvordan?
- Ønsker du å høre gode råd fra meg/oss?
- Hva tenker du om disse forslagene?



LEDERUTVIKLING MED AS3

Våre organisasjonspsykologer og ledelseskonsulenter designer - sammen med dere - det optimale lederutviklingsprogrammet for organisasjonen. Forslaget tar utgangspunkt i deres strategiske målsettinger, mellommenneskelige relasjoner og individuelle utviklingsbehov.

Vi styrker lederskapet på tvers av organisasjonen gjennom felles workshops, samlinger og foredrag, individuelle coaching-programmer og personlighetstester som støtter både den enkelte leder og teamets utvikling.

DERES UTBYTTE

- ✓ Økt felles forståelse av ledergruppens mål og retning
- ✓ Styrket internt samarbeid og økt gjensidig forståelse i lederteamet
- ✓ Personlig utvikling ift. egen lederstil via økt selvrefleksjon
- ✓ Et felles språk for hverandres verdier og forskjelligheter
- ✓ Oversikt over interessentenes ulike forventninger og behov
- ✓ En trygg kultur i lederteamet, der dere kan snakke åpent om tvil og lære av feil
- ✓ Konkrete og enkle verktøy som er lette å huske og bruke i en travel hverdag

***Ta kontakt med oss på
as3norge.no om du vil vite mer!***

