

Læring i ledergruppen **skiller klinten fra hveten**

Læring i ledergrupper er en viktig del av organisasjonsutvikling og effektiv ledelse. I en gruppe er man avhengig av hverandre for å lykkes. Hvordan lærer man best mulig i en ledergruppe?

Og hvordan gå fra «meg og mitt» til «vi og vårt»?

TEKST: CECILIE HALS HAMMERNES [FOTO: SYNNE DAHL]



*«Forutsetningen for
læring i ledergruppen er
effektive tilbakemeldinger.»*

ERIK SLINNING

Erik Slinning sammenligner atferden i ledergrupper med gutten som løper ved siden av sykkelen sin. Pedalene treffer hælene, og gutten banner, men fortsetter å løpe ved siden av. «Hvorfor setter du deg ikke opp på sykkelen?» roper vi. «Har ikke tid», svarer gutten. Slinning viser med dette at nøkkelen til ledergruppens produktivitet ikke er høyere tempo, men å ta seg tid til å jobbe systematisk med aksjonslæring.

Trappevasken starter øverst

– Stine Bosse, professor ved Copenhagen Business School og kåret til en av verdens 50 mektigste kvinner (av Time Magazine i 2010), stiller spørsmålet «liker du å ta oppvasken?» når hun rekrutterer til ledergruppen. Svaret de kommer med, avgjør umiddelbart om hun mener de er aktuelle. Bosse sammenlikner ledelse med å ta oppvasken på den gamle måten, med oppvaskbørste og klut. Når du tror du er ferdig, oppvasken tørker, proppen er ute, vaskevannet borte og kjøkkenkluten hengt opp, kommer det alltid en ny ladning skitne tallerkener, glass og bestikk. Ledelse er ikke et prosjekt, men en løpende prosess.

– Harvard-professor Amy Edmondson viser at dagens organisasjoner bruker 50 prosent mer av arbeidstiden sin i samarbeid med andre sammenlignet med for 20 år siden. Det er en enorm økning, og setter spesielt store krav til ledergruppen. Professor Michael West ved Universitetet i Lancaster har definert tre enkle spørsmål for å avgjøre om dere er et lærende team: Har dere et fåtall tydelige mål dere må oppnå kollektivt? Jobber dere sammen for å oppnå målene? Møtes dere regelmessig for å vurdere fremdrift og forbedring?

– Studien fant at 91 prosent av de forespurte sa de jobbet i team, men bare 40 prosent kunne svare ja på alle



de tre spørsmålene. Når de sammenlignet disse 40 prosentene (som jobbet i reelle lærende team) med de som jobbet i det de betegnet som “pseudoteam”, fant de at *deltakere i lærende team hadde mye større arbeids glede, bedre kliniske resultater, høyere pasienttilfredshet, mindre gjennomtrekk av personalet og lavere sykefravær*. Med andre ord, om en ledergruppe har omforente svar på disse tre enkle spørsmålene, er mye gjort.

Læring krever tilbakemeldinger

På spørsmål om hva som har størst effekt for ledergruppens læring og utvikling, viser Slinning til Tannenbaum & Cerasoli (2013), som har kommet frem til at en ledergruppe kan forbedre sine prestasjoner med hele 25 prosent ved systematisk gjennomføring av tilbakemelding og evaluering.

Hvorfor er læring viktig for ledergrupper?

«Vanskelige valg, enkelt liv.
Enkle valg, vanskelig liv»

- Jerzy Gregorek

«Hvis jeg er den jeg er fordi jeg er den jeg er, og hvis du er den du er fordi du er den du er, da er jeg den jeg er og du er den du er. Men om jeg er den jeg er fordi du er den du er, og du er den du er fordi jeg er den jeg er, da er jeg ikke den jeg er og du er ikke den du er»

- Yasmina Reza

«Læring ligger i gjøring.»

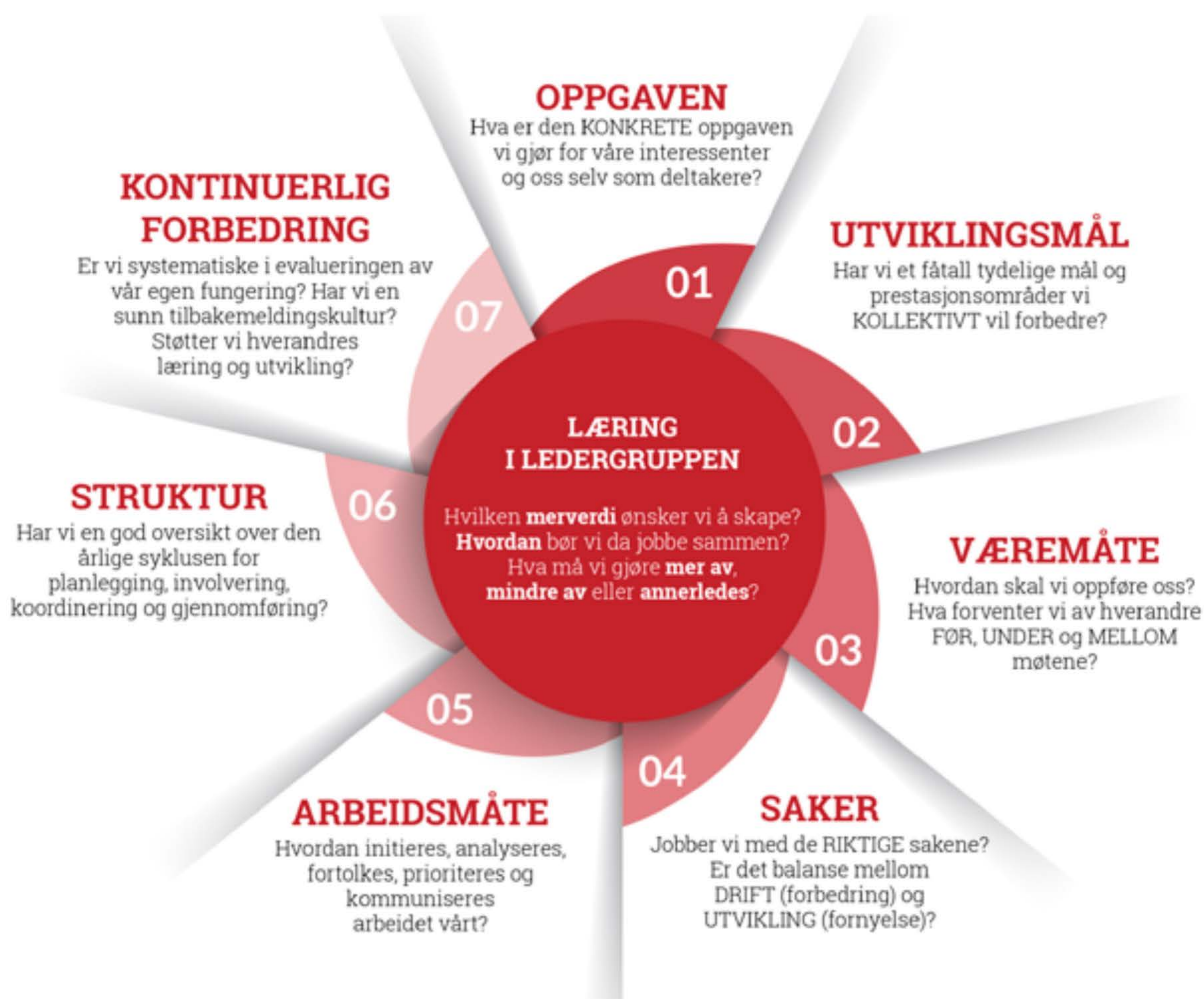
- Ludwig Wittgenstein

«Alle generaliseringer er feil, inkludert denne»

- Albert Einstein

Hvordan lede, være aktiv deltaker i og utvikle eget team?

Deltakere i velfungerende team lærer og utvikler seg, presterer bedre, kjenner seg motivert og trives rett og slett bedre i jobben. Vi kan oppsummere forskningen om de sterkeste prediktorene for læring i ledergruppen i de syv områdene i figuren under. Læring ligger i «gjøring». Utvikling oppstår når disse spørsmålene brynes til omforente svar og etterleves:



Ledergruppeutvikling er en iterativ og kontinuerlig prosess. De tre kjernespørsmålene er: Hvilken merverdi ønsker vi å skape? Hvordan vil vi samarbeide? Hva må vi gjøre mer av, mindre av eller annerledes? De syv hovedområdene er:

- **Oppgaven:** Hva er den konkrete oppgaven vi gjør for våre interessenter og oss selv som deltakere?
- **Utviklingsmål:** Har vi et fåtall tydelige mål og prestasjonsområder vi kollektivt vil forbedre?
- **Væremåte:** Hvordan skal vi oppføre oss? Hva forventer vi av hverandre før, under og mellom møtene?
- **Saker:** Jobber vi med de riktige sakene? Er det balanse mellom drift (forbedring) og utvikling (fornyelse)?
- **Arbeidsmåte:** Hvordan initieres, analyseres, fortolkes, prioriteres og kommuniseres arbeidet vårt?
- **Struktur:** Har vi en god oversikt over den årlige syklusen for planlegging, involvering, koordinering og gjennomføring?
- **Kontinuerlig forbedring:** Er vi systematiske i evalueringen av vår egen fungering? Har vi en sunn tilbakemeldingskultur? Støtter vi hverandres utvikling?

Kilde: Erik Slinning 2024 illustrasjon



«Deltakere i lærende team har mye større arbeidsglede, bedre kliniske resultater, høyere pasienttilfredshet, mindre gjennomtrekk av personalet og lavere sykefravær.»

ERIK SLINNING

– I Luftforsvaret, rett etter hvert flytokt, avholdes evalueringsmøter (“after-action reviews” eller “debriefs”) der mannskapet gjennomgår videoen fra flyets cockpit. Poenget er å identifisere hva som ikke fungerte godt nok slik at neste flytokt kan gjøres enda bedre.

– De fleste ledergrupper (eller team) har ikke etablert ritualer for systematisk tilbakemelding, læring og evaluering. Kontinuerlig gruppelæring skjer først når ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør, og i tillegg korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene (Lipshitz, Popper & Friedman 2002). Læring krever en sunn tilbakemeldingskultur.

– Forskjellen mellom viten og kunnen peker på det store spranget mellom teoretisk kunnskap og praktisk ferdighet. “Viten” er teoretisk, ofte abstrakt, forståelse av fakta, prinsipper og informasjon. Det er det man vet gjennom læring eller utdanning. “Kunnen”, derimot, er evnen til å anvende viten i praksis. Praktiske ferdigheter eller ekspertise, som gjør dem i stand til å utføre spesifikke oppgaver effektivt. *Kunnen* er basert på erfaring og praksis, og handler om å bruke teoretisk kunnskap i virkelige situasjoner.

Tilbakemeldinger som ønskes

– 90 prosent av årsakene til at ledergruppen ikke er lærende, skyldes tre mangler. Deltakere bruker for liten tid og flid på å stille hverandre krav, følge hverandre tett opp og gi hverandre tilbakemeldinger. Hva skjer når dere gir hverandre tilbakemeldinger

på en slurvete og lite gjennomtenkt måte? 38 prosent av mottakerne kan bli uengasjerte og demotiverte på jobb i over en måned (Huston 2021).

– I en av studiene til Therese Huston fikk ansatte spørsmål om deres verste tilbakemeldingsopplevelser på jobb, og bedt om å svare på spørsmålet: «Hva ville fått deg, tilbakemeldingsmottakeren, til å føle deg bedre?»

- «Hvis min arbeidsinnsats hadde blitt anerkjent» (53 prosent)
- «Hvis tilbakemeldingen hadde vært presis» (51 prosent)
- «Hvis jeg hadde fått mulighet til å diskutere tilbakemeldingen mer fullstendig» (40 prosent)
- «Hvis tilbakemeldingsgiveren hadde lyttet til meg» (29 prosent)
- «Hvis tilbakemeldingsgiveren og jeg hadde snakket sammen for å bli enige om neste steg» (25 prosent)

– Forutsetningen for læring i ledergruppen er effektive tilbakemeldinger.

“Vreng vottene”

– Vi lærer gjennom kontraster. Inversjon handler om å starte med slutten – hva dere ikke vil skal skje – og deretter finne veier for å unngå det dere ikke ønsker. For eksempel, i stedet for å stille seg spørsmålet “Hva må vi gjøre for å lykkes?”, kan dere utforske spørsmålet: “Hva må vi unngå for å ikke feile?”. Dette er en særdeles nyttig tilnærming for å avdekke det dere tar for gitt, ikke har lært eller forstått og finne alternativer dere ellers ikke ville vurdert.

– En forutsetning for å kunne lytte og utforske er at det blir uttrykt meninger, ellers har man jo ikke noe å utforske. De viktigste ferdighetene å lære seg i ledergruppen er å være i stand til å si seg uenig med hverandre på en høflig og hyggelig måte, avslutter Slinning. *



Om Erik Slinning

JOB: Managing partner for Great Leadership Institute®

ERFARING: Har spesialisert seg innen praktisk trening av ledergrupper med aksjonsorienterte utviklingsprogram. De siste 25 årene har han hatt ansvar for design, faginnhold og gjennomføring av ledergruppeutvikling for et større antall organisasjoner og kommuner. Han har tidligere forfattet bøkene «Helsefremmende Lederskap – slik leder de beste» (Gyldendal Akademisk, 2011) og «Ledergruppen – fra meg og mitt til vi og vårt» (Kommuneforlaget, 2017). Han er aktuell med en ny bok om team, som lanseres i 2025 samtidig med et handlingsorientert måleinstrument for team med kunstig intelligens.