

## Program for toppledergrupper i staten – erfaringer og anbefalinger

# Konstruktiv uro – toppledelse i staten



# Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sammendrag</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>1 Innledning</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1 Om rapporten .....   | 5         |
| 1.2 Bakgrunn for Program for toppledergrupper .....                              | 6         |
| 1.3 Om Program for toppledergrupper .....  | 7         |
| 1.4 Deltakernes evalueringer .....   | 11        |
| <b>2 Toppledergrupper i forvaltningen</b> .....                                  | <b>13</b> |
| 2.1 Strategisk rolle .....   | 14        |
| 2.2 Utfordringsbilde .....   | 15        |
| 2.3 Ledelsesutfordringer .....   | 16        |
| <b>3 Anbefalinger for videreutvikling av en strategisk toppledergruppe</b> ..... | <b>18</b> |
| 3.1 Vær enige om toppledergruppens formål .....                                  | 19        |
| 3.2 Bruk tiden på riktige saker .....  | 21        |
| 3.3 Søk mot brede kunnskapsgrunnlag .....  | 23        |
| 3.4 Skap et åpent og trygt klima .....   | 25        |
| 3.5 Bidra aktivt til utvikling av ledergruppen .....                             | 27        |
| 3.6 Ta felles ansvar for forvaltningsutvikling .....                             | 28        |
| <b>4 Læringspunkter om ledelsesutvikling</b> .....                               | <b>29</b> |
| 4.1 Felles utgangspunkt .....  | 30        |
| 4.2 Utvikle seg sammen .....   | 31        |
| 4.3 Utviklingsarbeid tar tid .....   | 32        |
| 4.4 Likeverdige diskusjonspartnere .....   | 33        |
| 4.5 Klima for deling og læring .....   | 34        |
| <b>5 En mer horisontalt orientert lederrolle</b> .....                           | <b>35</b> |
| <b>Vedlegg</b> .....   | <b>37</b> |

## Sammendrag

**48 toppledergrupper har siden 2016 gjennomført, eller er i gang med, *Program for toppledergrupper i staten*. Deltakerne har gitt gode tilbakemeldinger, og kartlegginger viser at ledergruppene fungerer bedre etter fullført program.**

De 48 toppledergruppene representerer 12 departementer og 36 direktorater, og omfatter totalt 350 toppledere. Denne rapporten baserer seg på innspill fra deltakere, evalueringer fra 31 av gruppene som hadde avsluttet programmet i juni 2019, og programstabens erfaringer og refleksjoner.

Gjennom programmet opplever topplederne å ha fått arenaer, møtt likeverdige diskusjonspartnere, sett fellestrekk, lært av hverandre og oppnådd større åpenhet og deling om det som går bra og ikke så bra. De forteller om et utfordringsbilde preget av endring og uforutsigbarhet, og om ledelsesutfordringer knyttet til håndtering av usikkerhet og dilemmaer. Komplekse utfordringer krever løsninger som innebærer nye forståelser av ledelse, og hvordan virksomheter kan rigges for å omstille seg, skape endring og samspille med omverdenen på nye måter.

Programmet handler om hvordan ulike sider ved en toppledergruppe har betydning for ledergruppens evner til å skape resultater og løse felles utfordringer i forvaltningen. Dette handler blant annet om i hvilken grad ledergruppen ser helhetlig på sitt ansvarsområde, har et kritisk blikk på kunnskaps- og beslutningsgrunnlag og er tilstrekkelig orientert mot omverdenen. Jo mer sammensatte utfordringene i forvaltningen er, desto viktigere er det å jobbe med relasjoner, tillit, perspektiver og situasjonsforståelser.

Både ansvaret og rollen som toppledere har innebærer at de alltid må stille seg selv spørsmålet om hva som kan gjøres annerledes. Ingen kan lene seg tilbake, men tvert imot ønske kontinuerlig å forbedre resultater og relasjoner. De må ha en konstruktiv uro i seg.

Program for toppledergrupper er en arena hvor mye kompetanse er samlet. Tilbakemeldinger fra topplederne, kombinert med erfaringene til programstaben, er utgangspunktet for rapportens anbefalinger om utvikling av toppledergrupper, læringspunkter om ledelsesutvikling og beskrivelser av behov som må møtes i forvaltningsutviklingen.

## Anbefalinger

For å videreutvikle toppledergruppen som et strategisk organ bør gruppen:



- Snakke regelmessig om formålet til toppledergruppen og hva det betyr for hver enkelt i gruppen.
- Ha et våkent blikk på om de strategiske sakene faktisk kommer til toppledergruppen.
- Utforske nye arbeidsmåter og løsningsstrategier når oppgavene krever det.
- Være åpne for andres innspill og synspunkter, slik at ledergruppens potensial blir utnyttet.
- Ta individuelt ansvar for at ledergruppen utvikler seg som gruppe.
- Oppsøke andres kompetanse og erfaringer for å løse egne og felles samfunnsoppdrag.

## Læringspunkter

Erfaringer om ledelsesutvikling er oppsummert i fem læringspunkter:



- Ledergrupper trenger et felles utgangspunkt for sitt utviklingsarbeid.
- Endringer skjer raskere når ledergruppen forplikter seg samlet og arbeider med egne utfordringer.
- Toppledere og ledergrupper må anerkjenne at utviklingsarbeid tar tid.
- Toppledere trenger felles arenaer der de kan dele erfaringer, lære av og utfordre hverandre.
- En trygt klima er en forutsetning for åpenhet, deling og læring.

## Behov

Økt uforutsigbarhet og komplekse utfordringer krever nye løsninger og nye forståelser av ledelse. Følgende behov må møtes for å ruste forvaltningen til å håndtere morgendagens utfordringer:



- Mer felles problemforståelse på ulike ledernivåer
- Nytenkning og bredere kunnskapsgrunnlag
- En mer horisontalt orientert lederrolle



## **Innledning**

**Dette kapitlet beskriver formålet med rapporten og innholdet i Program for toppledergrupper i staten. Det viser også en oversikt over deltakernes evalueringer etter fullført program.**

## 1.1 Om rapporten

**Formålet med rapporten er å dele erfaringer og læring fra Program for toppledergrupper i staten. Målgruppen er ledere og andre med interesse for ledelse og forvaltningsutvikling.**

Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) har en sentral rolle i innhenting og formidling av kunnskap om forvaltningen. Ulike kilder og metoder blir brukt i dette arbeidet. Selv om det overordnede formålet med Program for toppledergrupper er ledergruppeutvikling, gir programmet også unik tilgang til kunnskap og innsikt ut over rene kartlegginger, utredninger og analyser.

Rapporten er skrevet av programstaben i Difi, ved Tone Skåre (leder av programstab), Kristin Lundtveit, Marit Skaar Reiersen og Heidi Hauk Magnussen. Staben er faglig ansvarlig for utvikling og gjennomføring av programmet. Rapporten baserer seg på deltakernes evalueringer, innspill og diskusjoner, og programstabens erfaringer og refleksjoner. Programstaben er ansvarlig for innholdet i rapporten. Den er ikke å betrakte som en uavhengig evalueringsrapport, men er en oppsummering av erfaringer og læringspunkter.

Ledergruppene sine rauser vilje til å dele både utfordringer og suksesser har vært avgjørende for at programmet har blitt opplevd så relevant og nyttig som tilbakemeldingene viser. Deltakernes aktive bidrag og tilstedeværelse har bidratt til å fylle programmet med innhold. Dette er et viktig grunnlag for de anbefalingene, læringspunktene og behovene som rapporten trekker frem.

Rapporten inneholder følgende kapitler:

Kapittel 1 beskriver programmet og bakgrunnen for det, og gir en oversikt over deltakernes evalueringer og kartlegginger av gruppeeffektivitet.

Kapittel 2 gjengir hva toppledergrupper sier om sin strategiske rolle, det utfordringsbildet de står overfor og ledelsesutfordringer de møter.

Kapittel 3 trekker frem utvalgte anbefalinger for å videreutvikle en strategisk toppledergruppe.

Kapittel 4 fremhever læringspunkter om ledelsesutvikling.

Kapittel 5 omtaler behov som må møtes dersom forvaltningen skal rustes til å håndtere morgendagens utfordringer.



## 1.2 Bakgrunn for Program for toppledergrupper

**Program for toppledergrupper i staten er et utviklingsprogram for toppledergrupper i sentralforvaltningen. Utgangspunktet for programmet var regjeringens Program for bedre styring og ledelse i staten (2014-2017), hvor *bedre ledelse* var ett av fem innsatsområder.**

Regjeringens satsing prioriterte topplederne som en sentral målgruppe i arbeidet med bedre ledelse i staten. Satsingen var begrunnet blant annet med at lederne i staten har et særlig forbedringspotensial når det gjelder resultatorientering og gjennomføringskraft.

Topplederne er rollemodeller for god ledelse i egen organisasjon og toneangivende for hvordan forvaltningen løser tverrgående utfordringer. Ettersom satsningen skulle bidra til å forbedre ledelse på strategisk nivå, representerer deltakerne det øverste nivået i forvaltningshierarkiet.

Toppledergruppene inngår i en offentlig kontekst. For å kunne fungere godt som et strategisk organ i denne konteksten, er det avgjørende å jobbe med ledergruppens rolle og funksjon. Utviklingsarbeidet i programmet er tett knyttet til ledernes konkrete utfordringer, virksomhetenes strategier og deres forutsetninger for å lykkes med samfunnsoppdrag. Dette var bakgrunnen for at virksomhetene deltar med samlet toppledergruppe.

Difi er et sentralt fagmiljø på ledelse i staten, og har i ulike utviklingstiltak sett verdien av å koble ledere og virksomheter sammen på tvers. I programmet får toppledergruppene tilbud om å utvikle seg sammen med, og ved siden av, andre toppledergrupper i forvaltningen. Når fire ledergrupper blir koblet sammen i kull og deltar i et felles utviklingsløp, gir det rom for å lære av hverandre, utfordre hverandre aktivt og se muligheter for nødvendig samarbeid og samordning.

På bakgrunn av dette ble målene å:

- styrke toppledergruppens ferdigheter knyttet til strategisk ledelse
- bidra til å utvikle mer effektive toppledergrupper
- bidra til refleksjon og erfaringsutveksling på tvers av toppledergrupper i staten

Effekter av satsing på lederutvikling generelt, og utvikling av toppledergrupper spesielt, må sees i sammenheng med en rekke andre forutsetninger, satsinger og tiltak innenfor styring og ledelse. Eksempler på dette er rekruttering, lederkrav og ledermobilitet. Utbyttet av programmet er også avhengig av hvordan topplederen og ledergruppen benytter anledningen til å prioritere tid og oppmerksomhet til utviklingsarbeid.

## 1.3 Om Program for topplergrupper

**Programmets to hovedtemaer er *effektive ledergrupper* og *topplergruppen som strategisk organ*. Gruppeeffektivitet handler både om hvordan ledergruppen er sammensatt, hvordan den samhandler og hvilke resultater de skaper, og er en forutsetning for å kunne fungere godt som et strategisk organ. Med strategisk organ menes øverste ledelse, som har ansvar for å identifisere og håndtere strategiske utfordringer.**

Program for topplergrupper i staten startet opp i august 2016, etter en pilot i 2015-2016. Difi er ansvarlig for utvikling og gjennomføring. Årlig rekrutteres tre kull, og hvert kull består av fire topplergrupper.

Deltakerne er departementsråd i departementene med sine ekspedisjonssjefer, og virksomhetsdirektører i direktorater med sine avdelings- eller divisjonsdirektører. Programstaben setter sammen hensiktsmessige kull basert på direkte invitasjoner og henvendelser fra interesserte topplergrupper.

Programmet går over ni måneder. I løpet av denne perioden gjennomfører ledergruppene ulike aktiviteter, både sammen med de andre ledergruppene på samlinger og møter, og på egen hånd som del av den daglige virksomheten.

Ledergruppene starter og avslutter programmet med en selvaluering av gruppeeffektivitet med kartleggingsverktøyet Effect<sup>1</sup>. Kartleggingen gir ledergruppen et felles utgangspunkt for å snakke om sterke sider og mulige utviklingsområder. Den innledende kartleggingen, sammen med andre utviklingsbehov gruppen har, fungerer som et utgangspunkt for hva de ønsker å bli bedre på i løpet av programperioden. Gruppene bestemmer seg for 3-4 utviklingsområder de skal arbeide med i løpet av programperioden. Den enkelte leder i gruppen formulerer sine individuelle bidrag til utviklingsområdene. Den avsluttende kartleggingen synliggjør hvordan utviklingsarbeidet har gått, og hva som blir viktig for å fortsette eller forsterke utviklingen.

**Typiske utviklingsområder topplergruppene bestemmer seg for:**

- Mer felles forståelse av utfordringsbildet
- Mer helhetlig ansvar for resultater
- Riktige saker og flere strategiske saker
- Omforent forståelse av topplergruppens formål
- Ledermøtet – forberedelser og prosesser
- Relasjonelle forhold – bedre kommunikasjon og økt trygghet
- Evaluering og læring i topplergruppen
- Ledergruppens rolle og funksjon i strategiarbeid, omstillingsprosesser eller faglige satsninger

De fire ledergruppene deltar samlet på fire fellessamlinger. På samlingene veksles det mellom innlegg, diskusjoner på tvers, arbeid i egen ledergruppe og refleksjon. Arbeid med hovedtemaene er tett knyttet opp til ledergruppenes utfordringer, praksis og eget utviklingsarbeid.

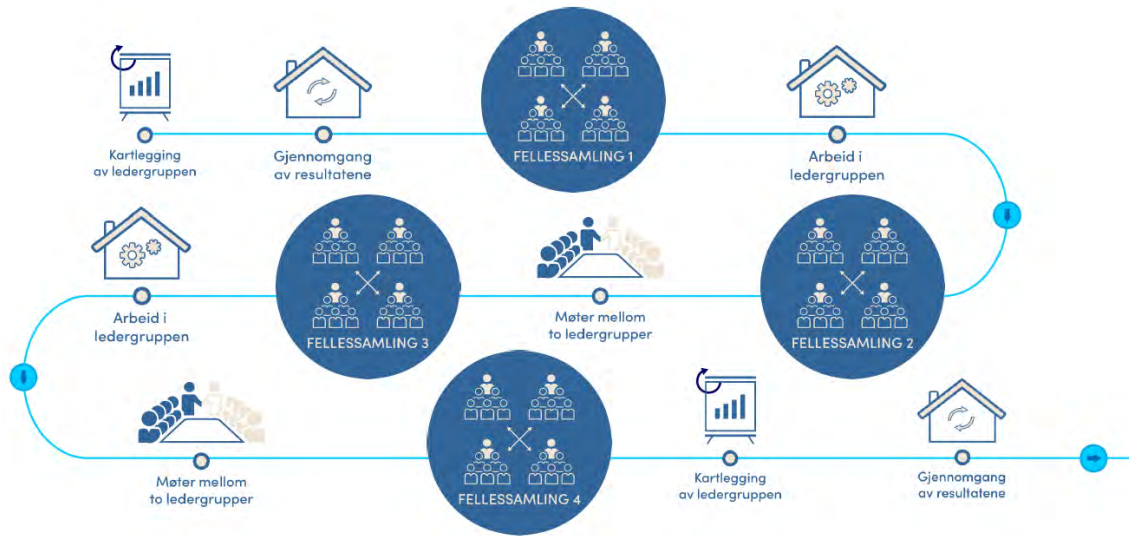
I løpet av programperioden organiserer programstaben møter på tvers av ledergruppene, slik at to og to ledergrupper møter hverandre. De definerer selv agendaen, og hensikten er erfaringsutveksling og nettverksbygging.

Mellom samlingene får ledergruppen bistand fra programstaben til egnevalueringer av ledermøter. I tillegg får hver leder tilbud om inntil fem individuelle samtaler knyttet til utvikling i rollen som medlem av topplergruppen.

Programmet er beskrevet i mer detalj i vedlegg 1.

<sup>1</sup> Se vedlegg 2 for beskrivelse av Effect-modellen.





Figur 1: Aktivitetene i programmet presentert kronologisk



## Fakta om toppledergruppene

 **350** toppledere



**48**  
grupper



**12**  
departementer



**36**  
direktorater



**5**

medlemmer i den  
minste ledergruppen



**7,2**

medlemmer per  
ledergruppe i snitt



**13**

medlemmer i den  
største ledergruppen



**58%**  
menn



**42%**  
kvinner



**53,2** år  
gjennomsnittsalder

## Deltagere i Program for toppledergrupper i staten

### Departementer

Arbeids- og sosialdepartementet  
Barne- og likestillingsdepartementet  
Finansdepartementet  
Forsvarsdepartementet  
Helse- og omsorgsdepartementet  
Justis- og beredskapsdepartementet  
Klima- og miljødepartementet  
Kommunal- og moderniseringsdepartementet  
Kulturdepartementet  
Kunnskapsdepartementet  
Landbruks- og matdepartementet  
Nærings- og fiskeridepartementet

### Direktorater

Arbeids- og velferdsdirektoratet  
Arkivverket  
Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet  
Brønnøysundregistrene  
Datatilsynet  
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon  
Direktoratet for e-helse  
Direktoratet for forvaltning og ikt  
Direktoratet for strålevern og atomikkerhet  
Direktoratet for økonomistyring  
Folkehelseinstituttet  
Forbrukertilsynet  
Forsvarsbygg  
Forsvarsmateriell  
Helsedirektoratet  
Helsetilsynet  
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet  
Jernbanedirektoratet  
Kartverket  
Konkurransetilsynet  
Kriminalomsorgsdirektoratet  
Kystverket  
Legemiddelverket  
Lånekassen  
Mattilsynet  
Miljødirektoratet  
Nasjonal kommunikasjonsmyndighet  
Norges vassdrags- og energidirektorat  
Oljedirektoratet  
Petroleumstilsynet  
Politidirektoratet  
Sjøfartsdirektoratet  
Skattedirektoratet  
Tolldirektoratet  
Utdanningsdirektoratet  
Utlendingsdirektoratet

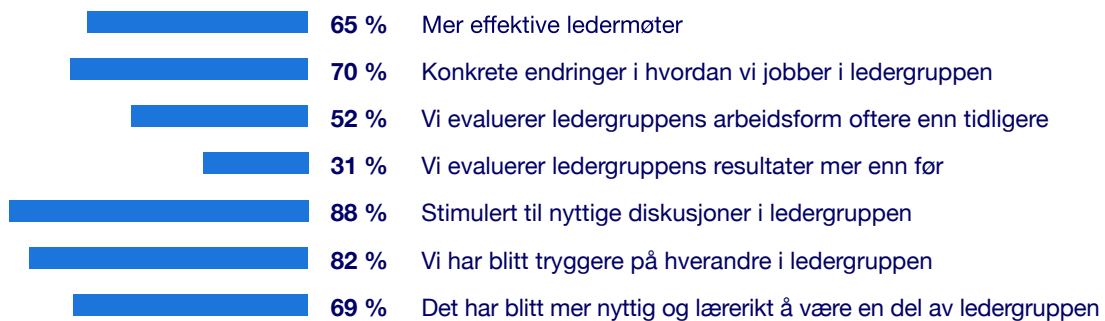
## 1.4 Deltakernes evalueringer

Deltakernes evalueringer består av en avsluttende evaluering etter fullført program og resultater fra den innledende og avsluttende kartleggingen av gruppeeffektivitet. Evalueringen er gjennomført med verktøyet Questback og kartleggingen med verktøyet Effect. For mer informasjon om Effect-modellen og Effect-kartleggingen, se vedlegg 2. For mer informasjon om datagrunnlag og metode for rapporten, se vedlegg 3.

**Figur 2:**  
Tilfredshet og opplevd utbytte etter fullført program, Questback-evaluering.

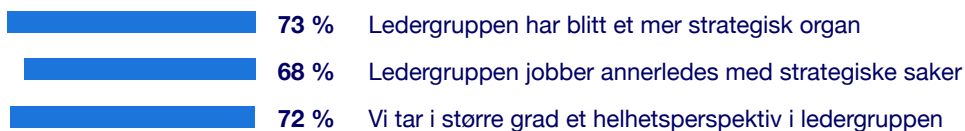
### Har programmet bidratt til utvikling av mer effektive toppledergrupper?

---



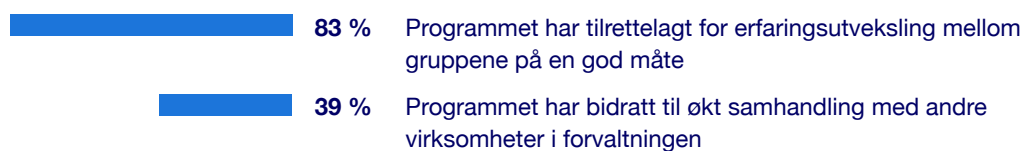
### Har programmet bidratt til å styrke ledergruppens ferdigheter i strategisk ledelse?

---

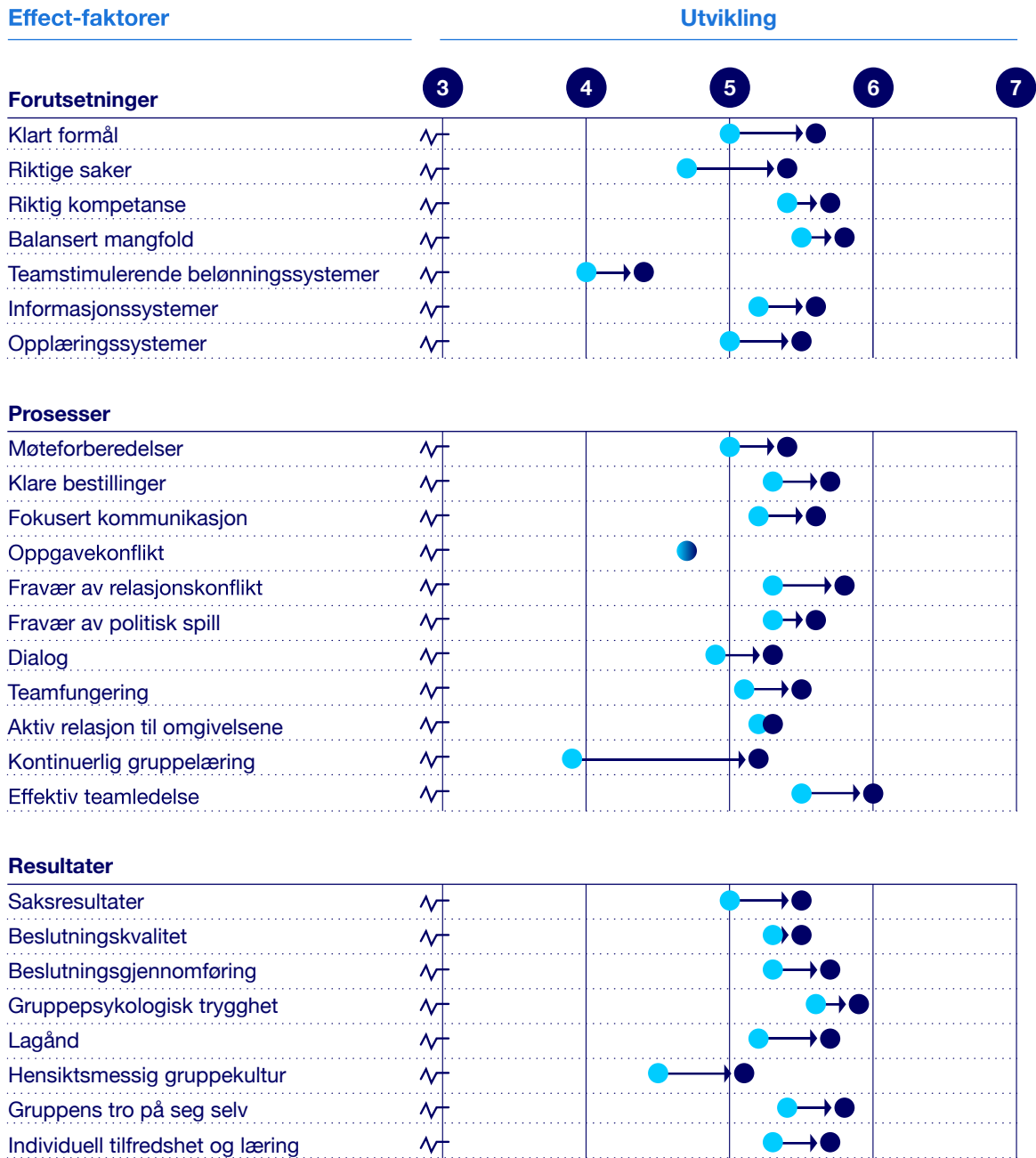


### Har programmet bidratt til refleksjon og erfaringsutveksling på tvers av toppledergrupper i staten?

---



**Figur 3:**  
Gjennomsnittlig utvikling for toppledergruppene fra innledende til avsluttende Effect-kartlegging.



● Skår før  
● Skår etter



## **Toppledergrupper i forvaltningen**

**Toppledergrupper skal håndtere krevende samfunnsutfordringer som innebærer mange ledelsesmessige dilemmaer. Dette kapitlet handler om hva toppledergruppene sier om sin rolle, hva som preger utfordringer de står i og hvilke ledelsesutfordringer de uttrykker som følge av dette.**



## 2.1 Strategisk rolle

**Ledelse på toppnivå innebærer stor bredde i roller og ansvar. Toppledere skal sørge for god balanse mellom drift og utvikling, og være pådrivere for nødvendig endring og innovasjon. En felles forståelse av rolle og funksjon i toppledergruppen er en viktig rettesnor for prioriteringer og strategiske valg.**

Som øverste ledelse i virksomheten er toppledergruppen per definisjon et strategisk organ. Ledergruppene som deltar på programmet er svært bevisste den rollen og det ansvaret de har.

### Ulike tolkninger av rollen

Hva det innebærer å lede strategisk og å ha en strategisk rolle, er det ulike oppfatninger om i toppledergruppene og mellom topplerne. Det handler både om virksomhetenes oppdrag og forståelse av hvilke utfordringer de står overfor, og om hvilke enkeltsaker og oppgaver ledergruppen opplever som viktigst. Forvaltningsnivået har også betydning for forståelse av rollen som strategisk organ. Rollen farges av nærhet til politisk ledelse, og av kultur og rammer for strategisk tenkning.

Flere departementer omtaler regjeringserklæringen som sin strategi, definerer politisk ledelse som sin strategiske ledelse, og stiller spørsmål ved om det er legitimt med strategisk tenkning eller ledelse i et departement. Samtidig ser de behov for en mer langsiktig faglig tilnærming til utfordringer. I departementene har det i de siste tiårene vært en dreining mot en tydeligere rolle som sekretariat for politisk ledelse.<sup>2</sup> Embetsverket i departementene tar i ulik grad en proaktiv rolle overfor politisk ledelse, og de utøver på ulikt vis sitt strategiske ansvar for fagfeltet og sektoren.

Direktoratene har som regel utarbeidet egne virksomhetsstrategier for gjennomføring av sitt samfunnsoppdrag. Det er variasjoner i hvordan de oppfatter og praktiserer rollen som faglig uavhengig organ, og i hvilken grad de er aktive bidragsyttere til politikktutforming på sitt fagfelt. At direktorater noen ganger opplever politisk styring på mer detaljert nivå i enkeltsaker, oppleves som en innsnevring av handlingsrommet.

### Etterlyser pådrivere og helhetsperspektiv

Direktoratene har en viktig rolle som fagorgan og har et særlig ansvar for å utvikle et langsiktig kunnskapsgrunnlag for politikktutforming. Direktoratene er nærmere brukerne og erfarer utfordringer mer direkte. Det gjelder både i egen sektor og på tvers av sektorer.

Enkelte direktorater oppfatter sitt departement som for defensivt som pådriver og tilrettelegger for nødvendige endringer i sektoren. Dette varierer også mellom virksomheter underlagt samme departement. Mange direktorater etterlyser mer helhetlige perspektiver i departementene, slik at de kan fange opp de tverrsektorielle utfordringer direktoratene står ovenfor. Enkelte forteller om utfordringer med håndtering av motstridende mål innenfor eget departementsområde. De forteller også om samarbeidsutfordringer på tvers når lokale løsninger vanskeliggjøres på grunn av manglende helhetstenkning fra styrende nivå. Der direktorater fra ulike departementsområder er involvert, etterlyser de en bedre samhandling mellom de aktuelle departementene. Direktoratene mener at bedre samhandling, og avklaring av roller og ansvar, ville ha gjort gjennomføring av politikk mer effektiv.

Det er stor variasjon i kommunikasjonen mellom departement og direktorat, både når det gjelder gjennomføring av den formelle styringen og øvrig dialog. Dette får betydning for hvordan direktoratene utøver sine roller. Når toppledergrupper fra både departementer og direktorater møtes på tvers, blir forskjellene tydelige og gjenstand for erfaringsutveksling og diskusjon.

<sup>2</sup> Difi-rapport 2019:3: «Departementene i førersetet for omstilling».

## 2.2 Utfordringsbilde

**Alle toppledergruppene står i en eller annen form for endring, omstilling og tverrsektorielle utfordringer. Drivkreftene for endring handler om alt fra internasjonale forhold, digitalisering og brukerbehov, til krav om effektivisering, nedbemanning og ny lokalisering.**

Utfordringsbildet kjennetegnes av økende kompleksitet. Ledergruppene forteller om krevende balanser mellom fag og politikk. De opplever sterkere avhengigheter mellom virksomheter og sektorer. Involverte aktører har egne situasjonsforståelser, og det er mindre forutsigbarhet når det gjelder konsekvenser av beslutninger og tiltak. Dette øker behovet for samhandling horisontalt mellom sektorer, og mellom stat, kommune og privat sektor.

### Koordinering og samhandling

Organisering og ansvarsfordeling mellom departementene er utfordrende i håndtering av tverrsektorielle oppgaver. Direktoratene forteller om behov for mer samarbeid mellom departementer. Enkelte trekker frem at uavklarte spørsmål i og mellom departementene synker ned i direktoratene og gjør at saker «kverner» i systemet. Når utfordringsbildet preges av uforutsigbarhet og kompleksitet, blir det ekstra viktig med forankring og støtte ovenfra. I forholdet mellom departementer og direktorater oppleves ulik grad av forutsigbarhet i styringsdialogen og ulike rolleforståelser mellom nivåene.

### Balanse mellom drift og langsiktig utvikling

Med stadig mer krevende ressursituasjoner, blir det å finne den gode balansen mellom drift og utvikling avgjørende. En utfordring mange av ledergruppene nevner er at det kortsiktige går på bekostning av langsiktige. I tillegg til å imøtekomme overordnede krav og formelle forpliktelser, blir mye tid brukt på å håndtere gårsdagens problemer og akutt oppståtte situasjoner, blant annet initiert av mediene. Det å prioritere tid og oppmerksomhet til å se langt nok frem er en forutsetning for å kunne være i forkant, tenke helhet og oppdage sammenhenger og avhengigheter.

Dette utfordringsbildet er kjent både for lederne og ledergruppene. Det som gjør det ekstra krevende er når toppledergruppen ikke har tilstrekkelig felles situasjonsforståelse, og ikke har snakket om hva det krever av dem som øverste strategiske ledelse. Deres situasjonsforståelse er avgjørende for å kunne ta felles ansvar, gjøre gode prioriteringer og være tilstrekkelige orientert mot omverdenen.

## 2.3 Ledelsesutfordringer

**Det sammensatte utfordringsbildet toppledergruppene forteller om, gjør det mer krevende for toppledere å identifisere og håndtere det strategiske i virksomheten. Utfordringsbildet forutsetter også mer samarbeid og kommunikasjon mellom virksomheter og forvaltningsnivåer.**

Øverste leder har et særskilt ansvar, men enhver toppleder har også et helhetsansvar for virksomhetens resultater. Felles forståelse for utfordringsbildet og ledelsens rolle i dette, er nøkkelen til å tenke helhet og se nye muligheter. Mange sider ved organiseringen av forvaltningen kan være et problem når en skal løse tverrgående utfordringer. Det er også ulike oppfatninger og erfaringer blant ledergruppene knyttet til styring, handlingsrom og rammebetingelser som skal til for å lykkes med dette.

### Ansvar for helheten

---

Toppledergruppens oppgave er å ta ansvar for helheten. Direktoratene er oftere tydeligere på at formålet med toppledergruppen er felles ansvar for resultater, mens inntrykket er at dette kan være vanskeligere i departementene, blant annet på grunn av stor bredde i ansvar og portefølje.

Toppledergruppene trekker frem betydningen av å ha tydelige mål, både kortsiktige og langsiktige, og at man må kunne justere beslutninger fortløpende. Både for departementer og direktorater er det mange rammebetingelser som begrenser dette. Mange trekker også frem, spesielt fra departementene, at det er utfordrende å få synliggjort hva som faktisk er problemet, før løsningene kommer – enten fra politikerne eller fra fagavdelinger.

### Usikkerhet

---

Toppledergruppene i forvaltningen er i stor grad utviklingsorienterte. De er reflekterte med hensyn til hva som er nødvendig å gjøre, men det er ikke alltid like klart hvordan de i praksis skal få utnyttet kompetansen og potensialet i toppledergruppen som helhet. Sammen må de sørge for å fange opp og fortolke vage, tvetydige og noen ganger

motstridende informasjon fra mange ulike hold. Selve erkjennelsen av ikke å vite nok, eller forstå hva man burde ha visst, blir mer avgjørende for å ta riktige beslutninger og levere gode resultater. Mange ledergrupper opplever det som stadig mer krevende å skaffe seg tilstrekkelige kunnskaps- og beslutningsgrunnlag, og uttrykker at ledelse i økende grad handler om håndtering av usikkerhet.

Hvordan toppledergruppene bruker egen organisasjon i arbeidet med å identifisere og håndtere strategiske saker, er ganske forskjellig. Flere snakker om hvordan de kan bli bedre til å utnytte mangfoldet i perspektiver og kompetanse ved både å komme med klare bestillinger til fagavdelingene, gjennom organisering av arbeidet og ved å skape en kultur i hele organisasjonen for læring og utvikling.

Mange erkjenner at de trenger et større repertoar i arbeidsmåter for å redusere risiko og være best mulig forberedt for det som kan skje. De opplever det som utfordrende å være utforskende, prøve ut nye ting og muligens feile. Uforutsigbarhet krever også at man er god på etterklokskap og sørger for at nye innsikter omsettes til læring.

### Balanser og dilemmaer

---

Ledelse innebærer mange balanser og dilemmaer. Det handler blant annet om god rolleforståelse og å ha et moralsk kompass i balansen mellom faglige og politiske mål. Komplekse problemstillinger er preget av mange aktører og avhengigheter, og innebærer at en leder har mindre kontroll over resultater. En avgjørende lederkompetanse blir evnen til å påvirke og komme frem til kompromisser. Det kan rokke ved rolleforståelsen til en leder, fordi rollen dreier seg mer i retning av å være en fasilitator for bredere perspektiver og prosesser. Dette kan også ofte

innebære høyere faglig konfliktnivå. Å skape relasjoner der samarbeid og kommunikasjon er preget av tillit, blir derfor fremhevet som avgjørende.

Uforutsigbarhet og kompleksitet gir usikkerhet i effekt av tiltak og virkemidler, og dermed større behov for utforskning og utprøving. Hvordan toppledergrupper evner å jobbe mer utforskende er en utfordring for ledergruppen selv, men det er også en ledelsesutfordring med hensyn til hvordan den legger til rette for dette i egen virksomhet.

Flere av forutsetningene som skal til for å fungere som et strategisk organ internt i en virksomhet, vil også ha betydning for å lykkes på tvers av virksomheter og på forvaltningsnivåer. De relasjonelle og kommunikasjonsmessige ferdighetene til en ledergruppe har stor betydning for hvilke resultater den kan skape. Dette påvirker arbeidsmåter, og det påvirker hvordan ledergruppen bidrar til, og inviterer til å løse det tverrgående.

Disse ledelsesutfordringene handler om balansen mellom ikke å bli handlingslammet, snakke om usikkerhet og å ta beslutninger. Det meste av ledelse under usikkerhet er også kjent stoff for ledere, men det utfordrende er å finne gode måter å gjøre dette på i praksis – alene og sammen med andre.





## **Anbefalinger for videreutvikling av en strategisk toppledergruppe**

**Evalueringer fra deltakerne og erfaringer fra gjennomføringen av programmet tydeliggjør noen forutsetninger for at toppledergruppen skal videreutvikles som et strategisk organ. Hvert delkapittel er en anbefaling om utvikling av mer strategiske toppledergrupper. Alle referanser til faktorer er Effect-faktorer som er beskrevet i vedlegg 2.**

## 3.1 Vær enige om toppledergruppens formål

### Anbefaling: Snakk regelmessig om formålet til toppledergruppen og hva det betyr for hver enkelt i gruppen.



- Enighet om formålet danner grunnlaget for felles forståelse av gruppens rolle og merverdien den skal skape.
- Formålet gir retning i saker, prioriteringer og beslutninger.
- Felles diskusjoner om formålet styrker samarbeidet i gruppen og øker utbyttet for den enkelte leder.

En toppledergruppe skal identifisere og håndtere strategiske utfordringer. En forutsetning for dette er at det eksisterer en felles oppfatning av formålet til ledergruppens. Formål handler om hvilke saksresultater gruppen skal produsere, hva samarbeidet skal være preget av, og hva den enkelte skal få ut av å være en del av gruppen.

“ Programmet har bidratt til å definere toppledergruppens oppgaver og gitt oss klarere rolleforståelse.

#### Toppledergruppens merverdi

Et klart formål handler om hvilken merverdi toppledergruppen skal gi utover å være en gruppe med enkeltledere. Det gir retning for saker, prioriteringer og beslutninger. Formålet tydeliggjør hva det er forventet at ledergruppen skal gjøre, og hvilke forventninger det er til hva den kan brukes til. Dette inkluderer også hvilken rolleforståelse toppledergruppen har som øverste ledelse av virksomheten, både relatert oppover til departement eller politikere og nedover i egen organisasjon. Ledergruppens forståelse av dette påvirker videre hvordan gruppen mener de bør samhandle utenom ledermøtene og hvordan de for øvrig kommuniserer ut i organisasjonen.

I departementer og flere direktorater eksisterer det strategiske toppledergrupper med ulik deltakelse, og for mange har programmet bidratt til å tydeliggjøre formålet med dem. Det eksisterer for eksempel strategiske ledergrupper, utvidete ledergrupper med regionsdirektører, e-sjefsmøter med embetsverket og sjefsmøter med politikere.

Mange virksomheter står nå også i omstilling som innebærer endring i strukturer og sammenstillingen av ledergruppen.

På Effect-faktoren «Klart formål» var skåren i utgangspunktet relativt høy, se kapittel 1.4, figur 3. En av tre toppledergrupper setter imidlertid opp gruppens formål som et av sine utviklingsområder. Dette tyder på at det er mange som ikke har en tilstrekkelig felles oppfatning om formålet. «Klart formål» er den faktoren som har tredje størst gjennomsnittlig fremgang i Effect-kartleggingene, noe som viser at det har effekt å sette diskusjoner om formål på agendaen.

#### Rolle som medlem av toppledergruppen

Gjennom programmet snakker deltakerne om de ulike «hattene» de veksler mellom. Det handler om å være en del av toppledelsen, lederkollega i ledergruppen, topplederens rådgiver og leder for ledergruppe i egen avdeling. Hvor man føler sterkest tilhørighet veksler. Dette henger sammen med hva den enkelte leder opplever som sin primærgruppe, og hvilke interesser og mål lederen ønsker å ivareta. Opplevelsen av tilhørighet påvirker også hvor mye krefter som brukes på å bidra til at de andre i toppledergruppen lykkes. «Det er avdelingen og min egen ledergruppe som er hjemme, toppledergruppen er mer å betrakte som hytta». Evalueringer viser at 72 prosent av deltakerne mener at programmet har bidratt til at de i større grad tar et helhetsperspektiv i toppledergruppen.



### Forventninger til toppledergruppen

Forskjellige oppfatninger av toppledergruppens formål kan gi ulike individuelle forventninger til relasjoner og resultater. Dette kan videre gi utslag i relasjonelle gnisninger. 68 prosent av deltakerne mener det har blitt mer nyttig og lærerikt å være en del av ledergruppen, og 66 prosent sier de har utviklet seg i sin lederrolle. «Synes vi har fått bedre forståelse for lederrollen og hvordan vi skal opptre som en ledergruppe.»

Flere ledergrupper trekker frem at det ikke bare er viktig med de faglige sakene, de ønsker også å bruke hverandre til å snakke om ledelsesmessige utfordringer. Mange opplever at de må bli tryggere på hverandre i gruppen før det er mulig. Noen sier ved avslutningen av programmet at nå er det rom for å snakke om ledelse. «Jeg opplever personlig at jeg har utviklet meg og at jeg har blitt modigere gjennom programmet.»

**Å snakke om formålet til toppledergruppen jevnlig, og hva det innebærer for hver enkelt i gruppen, bidrar til mer felles forståelse av merverdien gruppen skal skape. Et tydelig formål gir retning i prioriteringer og beslutninger.**



## 3.2 Bruk tiden på riktige saker

### Anbefaling: Ha et våkent blikk på om de strategiske sakene faktisk kommer til toppledergruppen.



- Felles forståelse for utfordringsbildet gjør det enklere å sortere de viktigste sakene fra de mindre viktige.
- Hver og én i toppledergruppen må ta ansvar for å løfte saker som bør behandles i ledergruppen.
- Kategorisering av saker og tydelige bestillinger fra sakseier bidrar til effektiv bruk av tid og bedre resultater i ledergruppen.

Å identifisere det strategiske forutsetter en felles forståelse av de viktigste utfordringene og hva det er riktig at ledergruppen bruker tiden på. Hva er de viktigste utviklingstrekkene, trendene og truslene i omgivelsene som vil påvirke hvordan virksomheten lykkes med samfunnsoppdraget i tiden fremover? Hva er det som trenger alle ledernes involvering, og som ikke kunne vært håndtert utenfor gruppen?



Vi kan fylle ledermøtene med mer strategiske saker, men de er ikke så lette å finne.

#### Saker på ledermøtet

En del ledergrupper gjør konkrete endringer gjennom programperioden i hvordan de kategoriserer saker og setter opp en agenda som tydeliggjør sakenes karakter og bestilling. En vanlig inndeling er informasjonssaker, diskusjonsaker og beslutningsaker. Noen kategoriserer strategiske saker som en egen kategori, men de fleste mener at skillet ikke går mellom det administrative/operative og strategiske. Administrative saker er kanskje enklere å sette på agendaen siden de ofte angår alle. Mer utfordrende kan det være å få de gode diskusjonene på tvers av hverandres fagområder.

Ledergruppene gjør også endringer i hvilken «dans man byr opp til», det vil si hva bestillingen fra sakseier er til ledergruppen. En tydelig bestilling har betydning for effektiv bruk av tid, god kommunikasjon og et godt resultat.

Evalueringer viser at 52 prosent av deltakerne sier at ledergruppen har gjort konkrete endringer i hvordan de gjennomfører ledermøtet. 68 prosent sier de har gjort konkrete endringer i hvordan de arbeider sammen i og utenom ledermøtene.

#### Flere strategiske saker

Mange ledergrupper får gjennom programperioden økt felles bevissthet om ledergruppens rolle og prioriteringer. Dette påvirker blant annet hvordan de utforsker og utnytter handlingsrommet. For enkelte ledergruppemedlemmer kan dette være opplagt, men økt felles forståelse styrker gruppens evne til å opptre som et strategisk organ. «*Det var en vekker med tanke på hva som er våre strategiske saker, og at vi faktisk trenger en toppledergruppe*».

Mange ledergrupper ønsker å bruke tid på strategiske saker. Over halvparten av de utviklingsområdene ledergruppene definerer innledningsvis i programmet handler om «riktige saker», «flere strategiske saker» eller «mer tid på strategisk arbeid» til «riktig tid». «Riktige saker» er den Effect-faktoren som har hatt nest størst fremgang i gjennomsnitt fra den innledende til den avsluttende kartleggingen (Se kapittel 1.4, figur 3).

Det er ulikt hvordan ledergruppene aktivt etterspør saker til ledermøtet eller om dagsorden i hovedsak er basert på «tilbudet» fra avdelingene. En annen utfordring, som spesielt departementene trekker frem, er at deres forståelse av rollen som sekretariat for politisk ledelse har betydning for ledergruppens syn på hva som er strategiske saker.

Noen spør seg også om en del strategiske saker i det hele tatt kommer til ledergruppen. Det vil si om de evner å fange opp og synliggjøre problemstillinger som verken avdelingene eller ledergruppen selv løfter opp. Konsekvensen kan være at slike saker blir stående å «slure» i systemet. Enkelte sier også at de burde snakke mer om det de ikke får til. *"Om de strategiske områdene har vi tenkt – hva er det i sektoren som vi ikke får til å løse, selv om det har vært der i lang tid? Og som kanskje ikke har oppmerksomhet i det politiske landskapet?"*

### Felles ansvar

---

Felles ansvar for de strategiske sakene er et tema som går igjen i mange grupper. Dette ser ut til å være mer utfordrende i departementer enn i direktorater, som gjerne har en mer sammenhengende portefølje. Hvordan kan de enkelte i ledergruppen bruke hverandre, oppmuntre hverandre til å bry seg om andres fagfelt, ta ansvar for at de andre i gruppen lykkes, og bidra til at bredden av kompetanse og perspektiver som finnes i gruppen kommer til nytte? *«Direktørgruppen kommer og blander seg i fagsaker – dette trener vi på.»*

En utfordring for mange er at saker kommer ferdig behandlet til ledermøtet. I diskusjoner om strategiske saker blir mange mer bevisste på betydningen av «timing». Noen bestemmer seg for at strategiske saker skal behandles i to trinn. De ønsker en tidlig overordnet diskusjon i ledergruppen med, rom for å tenke helhet og sammenheng, og deretter tilbake på et senere tidspunkt for konklusjon eller beslutning. *«Nysgjerrighet blir ofte vanskeligere med mye nedlagt arbeid, og man møter raskt et forsvar som er ladet med faglig stolthet. Det er lettere å åpne opp for ulike synspunkter når det ikke er investert så mye i saken.»*

**Ledergruppen bør ha et kritisk blikk på om de bruker tiden på de riktige sakene, og ha et våkent blikk på om de strategiske sakene faktisk kommer til toppledergruppen.**

### 3.3 Søk mot brede kunnskapsgrunnlag

#### Anbefaling: Utforsk nye arbeidsmåter og løsningsstrategier når oppgavene krever det



- Komplekse utfordringer krever et kritisk blikk på kunnskapsgrunnlaget
- Komplekse utfordringer krever nytenking og utprøving

67 prosent av deltakere sier at programmet har bidratt til at de arbeider annerledes med strategiske saker. Dette handler ikke bare om hva de vurderer som strategisk, men også om når og hvordan de strategiske sakene behandles.



Jo lenger opp i hierarkiet du kommer, jo mer komplekse saker, men desto enklere metoder blir brukt.

#### Strategiske saker er ofte komplekse

Ledergruppens saker er ofte komplekse problemer preget av uforutsigbarhet, aktører med ulike mål, og manglende kunnskap om sammenhengen mellom tiltak og effekt. Spørsmål som da kommer opp, er hvordan sakene skal behandles i ledergruppen og virksomheten, og om ledergruppen har tilstrekkelig kunnskap for å ta beslutninger. «Vi er så vant til å sette i gang med utredninger, og for kompleksitet har vi egentlig ikke gode prosesser.»

Langt fra alle strategiske saker er komplekse. Mye av det strategiske arbeidet som gjøres i en toppledergruppe, er kjennetegnet av forutsigbare prosesser og klare sammenhenger mellom tiltak og effekt. «Det er på dette området forvaltningen fungerer på sitt aller beste».

#### Ulike problemer krever ulike tilnærminger

For å etablere rammer for diskusjon om praksis i ledergruppene, tas det utgangspunkt i et rammeverk<sup>3</sup>, Cynefin. Her sorteres problemtyper som komplekse, kompliserte, opplagte og kaotiske – med tilhørende løsningsstrategier. Poenget med rammeverket er at kunnskapsgrunnlag og løsningsstrategier må tilpasses problemtype. For komplekse problemer gjelder det spesielt at dette er problemer der det ikke finnes

eksisterende praksis å lene seg på. «Økt refleksjonsnivå om hvordan vi arbeider har vært vårt viktigste utbytte av programmet. Vi opererer i samme modus uavhengig av sak.»

En del av programmet handler om hvordan ledergruppen kan bli bevisst vaner og mønstre. Møter ledergruppen ulike typer saker og utfordringer med samme tilnærming, og er tilnærmingen riktig? «Når vi drifter så hardt som vi gjør», påpeker en av deltakerne, «er det lett å bli blind og falle tilbake i sine mønstre». Det kan handle om å be de samme ekspertene om råd, ikke være tilstrekkelig observant på indikatorer som viser at noe er i ferd med å endre seg, eller ikke være gode nok på å skille mellom de viktige og mindre viktige beslutningene. Dette er fallgruver som flere grupper kjenner seg igjen i.

Mange ledergrupper sier at de trenger et større repertoar av arbeidsmåter og metoder for å møte forskjellige typer utfordringer. «Det holder ikke lenger å ta runden rundt bordet», sier en av innleiderne. Flere ledergrupper kjenner seg igjen i dette. De erkjenner for eksempel at de trenger å trene på å ha diskusjoner som ikke er så konkrete, på ikke å ta beslutninger for tidlig og å tåle å stå i dilemmaer. «Vi kan eksperimentere mer med hvordan vi tilnærmer oss saker.»

#### Kunnskapsgrunnlag og utforsking

Noen av utviklingsområdene ledergruppene bestemmer seg for handler om å trene på å jobbe i mer utforskende modus. En strategi for å håndtere uforutsigbarhet og utvide kunnskapsgrunnlag, er å bli mer utforskende og eksperimenterende.

<sup>3</sup> Se nærmere beskrivelse av Cynefin i vedlegg 1 «Beskrivelse av Program for toppledergrupper».

I konteksten av dette programmet er ikke det nødvendigvis å sette i gang eksperimenter, men å legge til rette for en mer utforskende tilnærming både i ledergruppen og virksomheten. Gradvis utprøving av ulike metoder og tilnæringsmåter kan gjelde på flere nivåer, alt fra behandling av saker i ledermøtet og involvering av egen organisasjon til tverretattlig samarbeid og tjenesteutvikling. «*Vi har for lite repertoar – særlig i den eksplorative fasen.*»

Mange ledergrupper synes det er utfordrende å utforske andre måter å jobbe på, og videreutvikle arbeidsformer i møte med komplekse utfordringer. Årsakene til dette virker sammensatte. Det kan være ulike forståelser i ledergruppen av hensikten, hva som er riktig tilnæringsmåte og rett tidspunkt. «*Vi stritter imot umiddelbart i embetsrollen når vi hører ordet eksperimentering. Vi kan kanskje ha en mer positiv holdning til begrepet.*»

Ledergrupper opplever ofte at de er handlings- og løsningsorienterte. Å senke farten i beslutningsprosesser, og å bruke tid på felles forståelse og utforskning av alternative perspektiver, kan oppleves som ineffektivt. «*En kompleks sak bør belyses igjen og igjen. I møtet med slike utfordringer blir det desto viktigere å ikke ta beslutninger for tidlig – men øve på å stå i usikkerhet!*»

Når ledergruppene utfordres til å være mer utforskende og få inn bredere perspektiver, kommer det opp et bredt spekter av forslag til tiltak og aktiviteter. Generelt handler forslagene om å jobbe mer med problemforståelse før løsning, og å utforske andre måter å diskutere saker på i ledermøtet. Når det gjelder selve gjennomføringen av ledermøtet, ønsker de å sette av mer tid til strategiske spørsmål og åpne diskusjoner. For å ivareta flere perspektiver i ledergruppen, foreslår gruppene for eksempel å invitere inn eksterne som kan stille andre spørsmål i toppledergruppen, eller å la egne ledere ta ulike roller som «kritiker» eller «entusiast» under diskusjonen av saker.

Ledergruppene ser også nødvendigheten av å utforske mer, og få inn nye perspektiver i ledelse og styring av egen virksomhet. For eksempel vil de lage bedre bestillinger av saker til ledermøtet, og i større grad be om råd og innspill fra tverrfaglige team med en annen sammensetting enn de vanligvis ville ha hatt. Flere ønsker å ta i bruk

arbeidsformer knyttet til fremtidsmetodikk og scenariotenkning. De ønsker å sette ned prøveprosjekter der det jobbes på nye måter med utgangspunkt i brukerbehov. Rolleforståelse og grenseoppganger i styringsdialogen er også mange opptatt av.

### Toppledergruppens forhold til virksomheten

Mange toppledergrupper opplever en avstand mellom seg selv og resten av organisasjonen, og noen deltakere omtalte toppledergruppen som en «skytjeneste». Velfungerende ledergrupper, som har god forståelse av formålet, jobber med de viktige sakene på riktig måte og kommuniserer godt rundt sine beslutninger, vil fremstå mer som et velsmurt «nav» i virksomheten.

Toppledergruppens forhold til resten av virksomheten handler både om hvordan den fremstår som ledergruppe ovenfor organisasjonen og hvordan den bruker organisasjonen til involvering og kunnskapsinnhenting. Når en ledergruppe endrer måten de jobber, har det konsekvenser for resten av organisasjonen. Det handler både om forventninger, prosesser og arbeidsmåter. Dersom ledergrupper ikke formidler hvilke endringer de har gjort og hva de forventer, kan usikkerhet spre seg nedover i organisasjonen. Flere av ledergruppene forteller at organisasjonen opplever det som utfordrende for eksempel å legge frem saker med overordnede spørsmål til en tidlig diskusjon. Dette kan oppleves som krevende for medarbeidere, da kulturen gjerne er at saker er nesten ferdigbehandlet når de legges frem for «godkjenning» i ledergruppen.

Effect-kartleggingen måler enkelte sider ved toppledergruppens relasjon til omgivelsene. Dette handler om ledergruppens vurdering av om de bruker tilstrekkelig tid på utviklingstrender og holder resten av organisasjonen informert om hva som besluttes. 19 av 31 ledergrupper har hatt fremgang på denne faktoren i Effect, men i gjennomsnitt en svak fremgang (Se kapittel 1.4, figur 3). Ved programslett sier mange av toppledergruppene at de gjerne skulle ha beveget seg enda mer i riktig retning på dette punktet.

**Toppledergruppen må være bevisst om arbeidsmåter og tilnærming sikrer tilstrekkelig bredde i kunnskapsgrunnlag. I komplekse utfordringer er det ikke mulig å lene seg på eksisterende praksis, og nytenking og utforskning er nødvendig.**



## 3.4 Skap et åpent og trygt klima

**Anbefaling: Vær åpen for andres innspill og synspunkter, slik at ledergruppens potensial blir utnyttet.**



- Nytenking og innovasjon forutsetter at toppledergruppen har takhøyde.
- Gode personlige relasjoner er verdifullt, men vel så viktig er nysgjerrighet og forståelse for hverandres fagområder og oppgaver.

Trygghet er en forutsetning for åpne diskusjoner med tilstrekkelig takhøyde, og utvikles i samhandlingen mellom ledergruppens medlemmer. Gruppepsykologisk trygghet handler om at det er rom for å uttrykke sin mening, greit å være uenig, ok å erkjenne usikkerhet, søke råd og innrømme feil. Trygghet kan bidra til å øke nysgjerrighet på, og forståelsen for, hverandres fagområder og oppgaver. Dette er også en viktig faktor for nytenkning og innovasjon.<sup>4</sup>

Toppledere er rollemodeller for god ledelse i virksomheten. Et åpent og trygt klima for toppledere er synlig for resten av organisasjonen, og påvirker hvordan ledere og medarbeidere opplever klimaet i virksomheten.

“ Vi har tatt tak i elefantene i rommet, blitt langt tryggere på hverandre og beredt grunnen for framtidig arbeid i ledergruppen og for organisasjonen.

82 prosent av deltakerne sier at de har blitt tryggere på hverandre i ledergruppen gjennom programperioden. Mange av ledergruppene bestemmer seg for å jobbe med trygghet som et av sine utviklingsområder, også formulert som konkrete tiltak for å bli bedre kjent. Effect-faktoren «gruppepsykologisk trygghet» hadde i utgangspunktet en høy gjennomsnittskår. Likevel viser Effect-målingene en tydelig fremgang, og av 31 ledergrupper har 21 hatt en positiv utvikling på denne faktoren.<sup>5</sup>

### Friskere diskusjoner

Mange av ledergruppene snakker om at de ønsker friskere diskusjoner. Medlemmene i en toppledergruppe er gjennomgående dyktige fagpersoner på sine fagområder. Men på hvilket nivå skal de mene noe om hverandres saker? Høy respekt for hverandres faglighet kan være hemmende når man skal ta helhetlig ansvar for saker. «Jeg tror det kunne vært nyttig å utfordre gruppene på hva åpenhet betyr. Det er ofte en forutsetning, men sjeldnere en sak som tas skikkelig tak i. Her er det nok flere som grupper som trenger litt drahjelp»

I Effect-kartleggingen kalles denne faktoren «oppgavekonflikt». Den måler hvorvidt ledergruppens medlemmer utfordrer hverandres synspunkter og går inn i friske meningsutvekslinger med hverandre. Til tross for uttalte intensjoner om dette og gjennomgående økt trygghet, viser kartleggingene etter gjennomført program at kun halvparten av ledergruppene har hatt en positiv utvikling på denne faktoren. Kanskje kan noe av årsaken ligge i redsel for relasjonskonflikt? Mange opplever åpenbart at det er krevende å skape rom for de friske diskusjonene uten at dette går utover relasjoner og trygghet i ledergruppen.

<sup>4</sup> Edmundson, A.C. (2019) “The fearless organization: Creating psychological safety in workplace for learning, innovation and growth.” New Jersey: John Wiley & Sons.

<sup>5</sup> Se vedlegg 4, Utvikling i Effect-kartlegginger.



## Skape trygghet

Mange ledergrupper er preget av mønstre og vaner. Det kan handle om hvordan gruppen organiserer ledermøter, gjennomfører ulike prosesser eller hvem som tar ordet først og sist. Vel så viktig er hvordan den enkelte reagerer på andres innspill, og i hvilken grad faste roller, tidligere diskusjoner og mulige konflikter farger den enkeltes åpenhet for andres innspill og meninger.

Flertallet av deltakerne opplevde det som nyttig å få et konkret verktøy for å bli mer bevisst dette, og kunne snakke om forskjellighet i ledergruppen (Se beskrivelse av Diversity Icebreaker, side 41). Felles begreper og referanser gjør det lettere å snakke om ulikhet, gi hverandre tilbakemeldinger, forhindre irritasjon og «justere» egen adferd. «*Vi har fått oppmerksomhet på hvor viktig det er med mangfold i ledergruppen. Diskusjonene og kjemien i ledergruppen er blitt mye bedre*».

Lederen har et særskilt ansvar for å utvikle og ivareta trygghet og åpenhet i gruppen. Dette avhenger blant annet av hvordan lederen kommuniserer forventninger, tar imot ulike synspunkter og håndterer uenighet. Programmet legger til rette for at medlemmer i ledergruppen gir hverandre tilbakemeldinger, og for mange virker det uvant med direkte tilbakemeldinger til hverandre.

**Et klima preget av gruppepsykologisk trygghet skapes blant annet gjennom åpenhet for andres synspunkter og nysgjerrighet for hverandres fagområder, og gir bedre grunnlag for nytenkning og utforskning.**



## 3.5 Bidra aktivt til utvikling av ledergruppen

### Anbefaling: Ta individuelt ansvar for å bidra til at ledergruppen utvikler seg som gruppe.



- For å utvikle toppledergruppen, må alle medlemmene være beredt til å bidra aktivt, og om nødvendig, endre og utvikle seg selv.
- Gruppelæring krever tid, men er en viktig investering.

Avslutningsvis i programmet gjør ledergruppene opp status på eget utviklingsarbeid. Da opplever mange at endringer de i utgangspunktet så på som små, har hatt større betydning for deres samlede utvikling enn forventet.

“ Det er gjerne små justeringer som skal til for å oppnå store forbedringer.

### Evaluering og læring

Litt over halvparten av ledergruppene setter opp gruppelæring som utviklingsområde. Gruppelæring handler om å stoppe opp med jevne mellomrom og snakke om hvordan ledergruppen fungerer, om de jobber med de riktige sakene, om de evaluerer resultater, og om de gjør endringer når det er nødvendig. Mange ønsker å lage arenaer og strukturer for evaluering og læring.

Gruppelæring er en viktig del av programmet, og derfor er det naturlig å forvente fremgang på dette området. 29 av 31 ledergrupper har hatt positiv utvikling på Effect-faktoren «kontinuerlig gruppelæring» i den avsluttende kartleggingen. Dette er også den faktoren som har hatt størst fremgang fra den innledende til den avsluttende kartleggingen. (Se kapittel 1.4, figur 3.)

Evaluering er et viktig virkemiddel for gruppelæring. Noen ledergrupper evaluerer ledermøtene på ulikt vis, enten jevnlig eller mer sporadisk. Mange blir enige om, og mer bevisste på behovet for jevnlig evaluering. De opplever imidlertid at det er utfordrende å finne hensiktsmessige måter å gjøre det på, uten at det krever for mye tid eller oppleves som rituelt. 40 prosent av deltakerne sier at de evaluerer ledergruppens arbeidsform oftere

etter å ha gjennomført programmet. Kun 30 prosent sier de evaluerer ledergruppens resultater mer enn før. Dette kan tyde på at det er mer krevende å snakke om ledergruppens faktiske leveranser og resultater, enn prosess og arbeidsmåte. Tid er en avgjørende faktor, og mange påpeker at det er krevende å prioritere evalueringer i en travelt hverdag.

### Den enkeltes bidrag

Leder av gruppen har et spesielt ansvar for å forbedre og videreutvikle ledergruppen, ikke minst å sette av tid til dette. De andre lederes bidrag og ansvar er også avgjørende for å lykkes.

Ledergruppen definerer utviklingsområder i fellesskap. I tillegg konkretiserer hvert enkelt ledergruppemedlem sine individuelle bidrag til at ledergruppen skal utvikle seg på områdene gruppen har definert. Det kan være krevende for en toppleder å dra utviklingen i riktig retning dersom deler av gruppen ønsker å bevare det bestående. Derfor er den enkeltes vilje til endring og utvikling av stor betydning. Tilsvarende kan utviklingen av gruppen både fremmes og hemmes av topplederens innstilling til endring og utvikling.

**Utvikling av ledergruppen er et ansvar alle i gruppen har, og der alle må være beredt til å bidra aktivt, og om nødvendig, endre og utvikle seg selv.**

## 3.6 Ta felles ansvar for forvaltningsutvikling

### Anbefaling: Oppsøk andres kompetanse og erfaringer for å løse egne og felles samfunnsoppdrag.



- Samarbeid mellom ledergrupper på tvers av virksomheter er nyttig for å løse egne samfunnsoppdrag og nødvendig for å løse fellesoppdrag.
- Arenaer for erfarings- og kompetansedeling kan inspirere til nye innfallsvinkler og løsninger, og økt samhandling mellom virksomhetene.

Det er mye erfaring og kompetanse blant deltakerne, og programmet bidrar til å synliggjøre og utnytte kompetanse på tvers.

“ Det var nyttig å møte og reflektere sammen med lederkolleger i forvaltningen, det var overraskende like utfordringer ledergruppene hadde

83 prosent av deltakerne mener at programmet har tilrettelagt for erfaringsutveksling på tvers, og 39 prosent gir tilbakemeldinger om at programmet har bidratt til økt samhandling med andre virksomheter i forvaltningen. Det siste tallet kan ha sammenheng med ulik sammensetting av kullene. Noen kull har bestått av virksomheter med felles grenseflater og potensial for tettere samarbeid innenfor sine ansvarsområder. Andre kull har bestått av mer ulike virksomheter, der mer samarbeid ikke nødvendigvis er et mål. Fellesnevnerne handler uansett om ulike sider ved det å være en toppledergruppe i forvaltningen.

#### Se fellestrekk

Gjennom å bli kjent med hverandre oppdager ledergruppene fellestrekk og ser potensialet for å lære av hverandres erfaringer og praksis. Deltakelse skaper også felles erfaringer og begrepsapparat. Det kan bidra til mer forståelse på tvers i forvaltningen, og skape grunnlag for meningsutveksling og samhandling. «Jeg har fått reflektert mye over hvordan man identifiserer og adresserer utfordringer, og på hvilken måte dette gjøres annerledes på departements- og direktoratsnivå.»

Å diskutere utfordringer med andre gir et større tilfang av perspektiver. Ledergruppene får inspirasjon til nye innfallsvinkler og løsninger, men får også bekreftelse på det de håndterer bra sammenlignet med andre. Når for eksempel ledergrupper fra direktorater erfarer hvor ulikt styringsdialogen blir håndtert, bidrar det til økt bevissthet og motivasjon for å utvikle egen styringsdialog. I tillegg oppdager de felles brukere, og beslektede virkemidler og metodikk. Mange ledergrupper oppdager tverrgående utfordringer og nye avhengigheter, og understreker at nå er det avgjørende å komme enda lengre i måter å løse samordningsutfordringer på i praksis.

#### Deling og læring

Deltakerne gir tydelige tilbakemeldinger om at det er viktig å bli bedre kjent med andre toppledergrupper i staten. På fellessamlingene har det vært avgjørende å etablere trygge rammer preget av tillit og konfidensialitet. At ledergruppene blir kjent med hverandre bidrar til gjensidig trygghet. Ledergruppenes åpenhet om egne utfordringer bidrar til utvikling av programmet som en arena der både gode og dårlige erfaringer kan deles.

Lederne knytter kontakter ut over det programmet tar initiativ til. Det skjer både på gruppenivå og mellom enkeltledere. Kontakten åpner opp for uformell samhandling, ledere bruker hverandre som sparringspartnere, og samarbeidsprosjekter ser dagens lys.

**Det finnes mye kompetanse blant toppledere, og det er stort potensial i å oppsøke andres erfaringer og kompetanse i løsningen av egne og felles samfunnsoppdrag.**



## **Læringspunkter om ledelsesutvikling**

**Etter tre års gjennomføring av Program for toppledergrupper har programstaben oppsummert erfaringer om ledelseutvikling i fem læringspunkter.**

## 4.1 Felles utgangspunkt

### Læringspunkt:



Ledergrupper trenger et felles utgangspunkt for sitt utviklingsarbeid.

En viktig del av programmet har vært Effect-kartleggingen som gir ledergruppene et felles og konkret utgangspunkt. 4 av 5 deltakere mener at denne kartleggingen var et godt utgangspunkt for ledergruppens utviklingsarbeid. Med denne får ledergruppen staket ut felles kurs, og gir – sammen med andre utviklingsbehov – retning til de utviklingsområdene gruppen velger å konsentrere seg om.

De fleste toppledergruppene har hatt en positiv utvikling i løpet av programperioden. I gjennomsnitt gikk ledergruppene fra i utgangspunktet en relativt høy skåre på 5,1 på de 26 Effect-faktorene før programmet til 5,5 etter endt program (på skalaen 1-7). 27 av 31 ledergrupper vurderte seg bedre etter programmet på tvers av de 26 faktorene, mens fire ledergrupper vurderte seg noe dårligere etter programperioden. Når det gjelder utviklingsområder viser det seg at det er en relativt sterk sammenheng mellom hvilke utviklingsmål ledergruppene setter seg innledningsvis i programmet og hvilke områder de faktisk utvikler seg på.<sup>7</sup>

De fleste av de 31 ledergruppene har hatt en positiv utvikling på omtrent alle Effect-faktorene. Den dimensjonen som skiller seg ut er «oppgavekonflikt», som måler hvorvidt ledergruppens medlemmer utfordrer hverandres synspunkter og går inn i friske meningsutvekslinger med hverandre. Kun halvparten av ledergruppene har utviklet seg positivt på dette området, mens halvparten enten har stått stille eller gått tilbake. Tabell 1 i vedlegg 4 viser hvor mange ledergrupper som har hatt positiv utvikling og hvor mange som har stått stille eller utviklet seg negativt på hver av de 26 faktorene.

Alle ledergruppene får tilbud om en tredje kartlegging med Effect ett år etter avsluttet program. Foreløpige resultater ser ut til å vise at ledergruppene i gjennomsnitt ikke faller tilbake til nivå på den opprinnelige kartleggingen, men holder seg på samme nivå som kartleggingen etter avsluttet program.<sup>8</sup>

Når det gjelder arbeidsformer i programmet viser tilbakemeldinger en gjennomgående tilfredshet. 9 av 10 deltakere mener det har vært tilstrekkelig variasjon i arbeidsform og metoder, og 8 av 10 mener at det var passe tempo og fremdrift på samlingene. Det samme gjelder opplevd variasjon mellom innlegg, oppgaver og individuell refleksjon på samlingene.

Det er utfordrende å treffe på bredde og dybde i tematikken til så mange toppledergrupper. 9 av 10 sier at «programmet har tatt opp faglig interessante temaer/problemstillinger.» Det er imidlertid ulike behov hos enkeltledere og i ledergrupper, og utbyttet vil variere. Dette handler blant annet om preferanser for mer teoretiske og faglige innlegg, eller behov for å jobbe med spørsmål rundt ledergruppens rolle og dynamikk i ledergruppen. Dette håndteres blant annet ved at ledergruppene arbeider med egen praksis og konkrete utfordringer, og ved å legge til rette for at ledergruppene kan møtes med egendefinert agenda.

<sup>7</sup> Se vedlegg 4 Utvikling i Effect-kartlegginger.

<sup>8</sup> Jørgensen T.P.L, masteroppgave UiO 2019 «Varer effekten av teamutvikling over tid?».



## 4.2 Utvikle seg sammen

### Læringspunkt:



Endringer skjer raskere når ledergruppen forplikter seg samlet og arbeider med egne utfordringer

Mange av ledergruppene trekker frem betydningen av å få satt av tid til diskusjoner og refleksjoner om overordnede temaer og ledelse. Deltakerne gir tydelige tilbakemeldinger i evalueringer om at det er verdifullt å delta samlet som ledergruppe. Hverdagen for toppledere er preget av tidspress, og den tiden ledergruppene bruker samlet er gjerne avgrenset til ledermøter og enkelte dager avsatt til for eksempel strategisk arbeid. De fleste uttrykker behov for mer tid sammen, men at dette er krevende å prioritere. På fellessamlingene har det derfor vært viktig å sette av tid til arbeid i egen ledergruppe, og å finne en god balanse mellom arbeid i egen ledergruppe og på tvers i kullet.

Toppledergruppen har et felles ansvar for leveranser og resultater. Derfor har et sentralt prinsipp vært å legge utviklingsarbeidet i ledergruppene tett opp til konkrete utfordringer, virksomhetenes strategier og deres forutsetninger for å lykkes med sine samfunnsoppdrag. *"Flere i ledergruppen var skeptiske til deltakelse på grunn av tidspress, men alle ble positivt overrasket over det konkrete utbyttet. Programmet er ikke noe som kommer i tillegg, men som handler om å forbedre det daglige arbeidet. Alt er direkte anvendelig og gir støtte i det vi faktisk skal gjøre."*

Programmet retter seg mot hvordan toppledergruppen fungerer. Ansvar for å se innholdet på programmet i sammenheng med lederutviklingstiltak eller andre aktiviteter i virksomheten ligger på ledergruppen. Det finnes mange eksempler på ledere som har tatt sin egen ledergruppe inn i utviklingsarbeid med tilsvarende tematikk som på programmet. I noen virksomheter er imidlertid inntrykket at toppledergruppens deltakelse ikke har blitt sett i sammen med andre utviklingstiltak. Dette dilemmaet møter man i all lederutvikling. Det kan være krevende å få utvikling av ledelse på øverste nivå til å bli synlig og sildre nedover i virksomheten. Dette er spesielt avhengig av topplers åpenhet og prioriteringer.



## 4.3 Utviklingsarbeid tar tid

### Læringspunkt:



Toppledere og ledergrupper må anerkjenne at utviklingsarbeid tar tid.

Den enkelte leder i gruppen må se sitt ansvar i utviklingsarbeidet. Topplederen må være en pådriver, men endringer i ledergruppen krever både individuell og kollektiv bevisstgjøring, korrigerende og trening. For at ledergrupper ikke skal falle tilbake til gamle (u)vaner må tid settes av, og utviklingsprosesser prioriteres. «Programmet hjalp meg til å bli bevisst på dynamikken i vår ledergruppe. Erfaringen i ettertid er at det er fort gjort å havne tilbake i gamle mønstre».

Mange ledergrupper påpeker at noe av det viktigste på programmet var å ha nok tid sammen. Tid skaper rom for andre typer samtaler, til å kunne gå i bredden på det faglige, og til å gå mer i dybden på det som oppleves krevende. «Det viktigste er egentlig at vi har brukt tid på gruppen og på hverandre ... Vi ble utfordret til å «løfte oss» og se ut over en travel hverdag. For oss, som er en stor og travel ledergruppe, bidro det til at vi fikk satt i gang store og viktige prosjekter».

Programmets varighet på ni måneder ser ut til å være et hensiktsmessig tidsperspektiv. Ved å unngå at de ulike aktivitetene kommer for tett på hverandre, får gruppene tid til å kunne følge opp på egen hånd.

Mange opplever det imidlertid som utfordrende å holde trykket oppe og følge opp utviklingsarbeidet gjennom programperioden, utenom samlinger og andre aktiviteter. Dette skyldes i all hovedsak tette kalendere og mangel på tid. «Vår ledergruppe har ikke utnyttet potensialet som ligger i dette programmet. Jeg oppfatter ikke at vi har fulgt opp som gruppe og det er vårt eget ansvar. Vi greier ikke å prioritere tid».

De fleste av ledergruppene står i omstilling og endringer. Før oppstart er det derfor noen som stiller spørsmål om det er passende for dem å delta nå. Erfaringene er at oppleves passende for de aller fleste uavhengig av hvilken situasjon de er i. Ledergruppene får satt av tid til å snakke om det de står i, og hvordan ledergruppen fungerer ut fra de resultatene de skal skape. De får også høre erfaringer fra andre ledergrupper. I programmet har det vært med helt nyetablerte ledergrupper, ledergrupper med store utskiftninger underveis – og ledergrupper som i løpet av programperioden har utarbeidet nye organisasjonskart som de selv ikke inngår i. «Programmet passet så godt akkurat nå», sier mange. «At vi har vært midt i en omorganisering har både være en fordel for refleksjon og en utfordring med hensyn til tid.»

## 4.4 Likeverdige diskusjonspartnere

### Læringspunkt:



Toppledere trenger felles arenaer der de kan dele erfaringer, lære av og utfordre hverandre.

Verdien av å koble ledergrupper sammen i kull handler om tilgang til likeverdige diskusjonspartnere. De beste samtalepartnerne og rådgiverne finner de blant topplerne de møter på kullet.

Mange av lederne gir tilbakemelding om at muligheten til å ha både formell og uformell tid sammen utgjør en stor verdi med hensyn til å knytte kontakter og få inspirasjon. De ser fellestrekk ved utfordringer og erfarer at det er mulig å lære av hvordan andre har løst oppgaver. Mange får positive bekreftelser på eget arbeid ved å sammenligne seg med andre.

At topplergruppene kommer fra virksomheter som er ulike av type eller størrelse, virker mindre viktig. Det å være en del av den offentlige konteksten og toppledelsen i staten er viktige fellesnevnerne. *"Det har vært positivt å bli bedre kjent med andre ledergrupper og ha tid til å drøfte og diskutere problemstillinger som angår oss alle".*

Når det gjelder innledere, er topplergrupper en målgruppe med høye forventninger om relevans og utbytte. Det er sprik i tilbakemeldinger på hva som treffer best, men det er generell høy tilfredshet. 9 av 10 mener at programmet har relevante og interessante bidragsytere. Innlederne består av representanter fra akademien, privat sektor og forvaltningen.

Hvem som inviteres til å holde innlegg, har endret seg gjennom tre årene programmet har vært holdt. Utviklingen har gått i retning av økt andel ledere fra forvaltningen. Tilbakemelding fra mange deltakere er at dette er ledere som «har skoene på», og som kan bidra med relevante erfaringer og betraktninger. God bestillerkompetanse fra programstaben er avgjørende for å sikre at innleggene er relevante. I all hovedsak har bestillingen til innlederne vært å dele erfaringer, refleksjoner og teori som oppspill til diskusjon og gruppeoppgaver. *«Vi toppler er ikke så glade i en professoral tilnærming.»*

I tillegg til fellessamlingene legger programmet opp til møter mellom to og to topplergrupper. Hensikten er erfaringsutveksling og nettverksbygging. Agenda for møtene defineres av ledergruppen selv, med utgangspunkt i interesser og utfordringer de står i. Tilbakemeldinger viser at deltakerne opplever disse møtene ulikt. De som opplever dette som en nyttig arena, påpeker at det er lettere å diskutere konkrete utfordringer og få gode råd i en mindre gruppe. Deltakerne som mener det motsatte, nevner at utbyttet trolig hadde blitt bedre om møtet i større grad hadde vært fasilitert. Ledere møtes ofte i formelle settinger, og det kan være krevende å ta rollen som hverandres rådgivere. Erfaringer viser at dette henger sammen med forventningsavklaring mellom gruppene i forkant om hva de ønsker at utbyttet av møtet skal være.

## 4.5 Klima for deling og læring

### Læringspunkt:



Et trygt klima er en forutsetning for åpenhet, deling og læring.

Å utvikle et godt klima for deling og læring er like viktig på fellesarenaer som det er i den enkelte ledergruppe. Deltakerne gir tilbakemeldinger på at de opplever at programmet er kjennetegnet av tillit og konfidensialitet.

Når ledergruppene møtes på første fellessamling kjenner noen hverandre fra før, men flertallet er nye for hverandre. 8 av 10 deltakere mener at programmet har tilrettelagt for erfaringsutveksling på tvers av gruppene på en god måte, og for mange har det å bli bedre kjent med andre toppledere og ledergrupper i forvaltningen vært det aller viktigste utbyttet. «*Dette er det første programmet vi har hørt om som er for flere ledergrupper samtidig. Jeg tror det er nøkkelen til effektiv læring.*».

Hva som skjer i den enkelte gruppe smitter over på klimaet på fellessamlingene. Arbeidet på fellessamlingene knyttes tett til egen praksis ved at ledergruppene bringer med seg konkrete prosesser og utfordringer de står i. Rammene på programmet inviterer til å angripe disse utfordringene på en litt annerledes måte enn de ellers ville ha gjort. Ledergruppen får tilgang til de andre ledergruppenes erfaringer, og utfordres til å bestemme seg for konkrete grep om hva de skal justere eller gjøre helt annerledes.

For at erfaringsutveksling skal oppleves nyttig og relevant, må det tilrettelegges for at ledergruppene deler både sine suksesshistorier og det som ikke går så bra. Dette grunnlaget legges gjennom hvordan fellessamlingene er innrettet, og hvordan programstaben møter og følger opp den enkelte ledergruppe på og mellom samlingene. Hver ledergruppe blir fulgt av en representant fra programstaben gjennom programperioden. Dette skaper kontinuitet og forutsigbarhet for deltakerne, samtidig som det gjør det mulig for programstaben å følge opp gruppene og veilede underveis. Noen ledergrupper uttaler et større behov for hjelp og støtte enn det programmet tilbyr. Enkelte ledergrupper har derfor søkt bistand andre steder underveis eller i etterkant.

I forlengelsen av dette programmet vil det være et stort antall toppledere i forvaltningen som har gjennomført samme utviklingsløp. Dette gir lederne felles referanser som kan utnyttes til videre samhandling og samarbeid. Disse referansene kan handle om alt fra ledergruppens roller og forståelse av det å være et strategisk organ, til faglige og ledelsesmessige utfordringer. I tillegg knyttes det kontakt og bygges relasjoner på tvers av virksomheter og sektorer - noe som på sikt kan bidra til å skape et klima for mer åpenhet, deling og læring mellom toppledere i forvaltningen. "Programmer som dette gjør at en tenker gjennom egen lederadferd, får nye impulser og et mye større nettverk".



## **En mer horisontalt orientert lederrolle**

**Komplekse utfordringer og skjerpet oppmerksomhet om brukernes behov krever nye løsninger og forståelser av ledelse. Dette kapitlet oppsummerer behov som er avdekket gjennom programmet, og som må møtes for å ruste forvaltningen til å håndtere morgendagens utfordringer.**

**Når utfordringsbildet er preget av uforutsigbarhet og kompleksitet, må ledelse være rettet mot å etablere felles mål, dele kunnskap med andre aktører, bygge tillit på tvers og utforske nye muligheter. Ledere må forstå hvordan egen virksomhet er avhengig av et større nettverk, der flere må bidra for å skape samfunnsnytte. Lederrollen må i økende grad handle om å få til samarbeid og skape resultater på tvers av hierarkier.**

### Behov for mer felles problemforståelse på ulike ledernivåer

---

I en toppledergruppe er det avgjørende at gruppen har mest mulig felles forståelse av de utfordringer virksomheten står overfor. De samme forutsetningene som gjelder for utvikling av ledelse i en virksomhet, gjelder også for utvikling av ledelse på tvers i forvaltningen. Når utviklingstrekk viser økende grad av tverrsektorielle utfordringer, uforutsigbarhet og kompleksitet, vil det være behov for mer felles forståelse av samfunnsutfordringer og mål på tvers i forvaltningen.

Aktører i forvaltningen har gjerne ulik situasjonsforståelse, og handler ut ifra egne mål og rammebetingelser. Forvaltningsutviklingen er avhengig av ledere som har større grad av felles forståelse, tar felles ansvar for å håndtere utfordringer og er åpne for deling og samarbeid på tvers. Det er derfor behov for å etablere arenaer og prosesser som kan bidra til mer felles problemforståelse på ulike ledernivåer når det gjelder håndtering av komplekse problemer.

### Behov for nytenkning og bredere kunnskapsgrunnlag

---

I kompleksitet står toppledergrupper overfor utfordringer som det ofte ikke finnes etablerte svar på. Det er usikkerhet om hva som virker av tiltak og virkemidler. Dette forsterkes ytterligere når en ser samlet på forvaltningen. Hver enkelt virksomhet kan utarbeide gode kunnskapsgrunnlag, men tverrgående samfunnsutfordringer krever bredere kunnskaps- og beslutningsgrunnlag. Det krever ydmykhet for hva man ikke vet, og respekt og nysgjerrighet for andres kunnskap. I tillegg er det viktig med langsiktige perspektiver, og aktiv deling av kunnskap på tvers.

For å utvikle en god og effektiv forvaltning må toppledere og andre aktører alltid stille seg spørsmålet om hva som kan gjøres annerledes. Et kontinuerlig ønske om å forbedre resultater og relasjoner – ha en konstruktiv uro i seg – blir mer viktige fremover. Det er derfor behov for å ta i bruk mer utforskende arbeidsmåter som kan bidra til større bredde i kunnskapsgrunnlag.

### Behov for en mer horisontalt orientert lederrolle

---

Lederrollen må i økende grad handle om å få til samarbeid og skape resultater på tvers av hierarkier. Det finnes svært mye kompetanse og erfaring i forvaltningen, og det er et stort potensial for læring og deling av praksis.

Toppledergruppene i programmet lærer, og blir inspirert, av hverandre. Dette er også viktig på en bredere basis, gjennom å legge til rette for mer åpenhet og deling av erfaringer fra praksis med ledelse, styring og styringsdialog på tvers av sektorer og mellom forvaltningsnivåer. Dette vil bidra til gjensidig læring og inspirasjon, som er nødvendig for å løse utfordringer på nye måter.

Mer åpenhet og deling av praksis vil også kunne styrke tilliten mellom aktører. Toppledere er sentrale for å bygge tillit i egen virksomhet og mellom aktører. Tillit og trygghet er avgjørende i en ledergruppe, og spesielt for gruppens evne til nytenkning og innovasjon.

I håndtering av kompleksitet er også tillit på tvers i forvaltningen viktig fordi tradisjonelle kontroll- og styringsmekanismer ikke gjelder på samme måte som i egen virksomhet. Tillit er dermed en viktig mekanisme for koordinering og samhandling, og øker sannsynligheten for at aktører jobber mot felles mål, investerer i samarbeid og bidrar til læring og utveksling av kunnskap.

# Vedlegg

## **Vedlegg 1**

Beskrivelse av Program for  
toppledergrupper

## **Vedlegg 2**

Beskrivelse av Effect-modellen

## **Vedlegg 3**

Datagrunnlag og metode for rapporten

## **Vedlegg 4**

Utvikling i Effect-kartlegginger



## Vedlegg 1 Beskrivelse av Program for toppledergrupper

Program for toppledergrupper i staten er et utviklingsprogram for toppledergrupper i sentralforvaltningen. Toppledergruppen deltar samlet, og er satt sammen i kull bestående av fire ledergrupper. Hvert kull har ca. 25 – 45 deltakere. Programmet går over ca. ni måneder.

De to hovedtemaene det arbeides med er *effektive ledergrupper* og *toppledergruppen som strategisk organ*. Gruppeeffektivitet handler både om hvordan ledergruppen er sammensatt, samhandler og hvilke resultater de skaper. Gruppeeffektivitet kan ses på som en forutsetning for å kunne fungere godt som et strategisk organ. Bakgrunnen for programmet er beskrevet i kapittel 1.2.

### Mål med programmet

- bidra til utvikling av effektive toppledergrupper
- styrke topplergruppers ferdigheter knyttet til strategisk ledelse
- bidra til refleksjon og erfaringsutveksling på tvers av toppledergrupper i staten

### Læringsyn og arbeidsmåter

#### Aktiv deltakelse

For å få best mulig utbytte er det avgjørende med aktiv deltakelse, at ledergruppene deltar samlet og er tilstede på alle aktivitetene. Den enkelte ledergruppe har ansvar for egen læring. Når deltakerne takker ja til å være med på programmet, settes det i gang et løp med et visst antall utviklingsaktiviteter. Konkret utbytte er avhengig av hvordan ledergruppen og lederen av gruppen bruker anledningen og setter av tid til utviklingsarbeid. Aktiv deltakelse fra en samlet ledergruppe gir både felles opplevelser og referanser.

#### Praksisnært

Det ledergruppene snakker om på programmet skal være tett koblet til egen praksis i topplergruppen og til reelle problemstillinger som gruppene selv bringer inn. Gjennom programmet oppfordres ledergruppen til å se seg selv fra utsiden. Det kan handle om å se egne utfordringer i lys av andres erfaringer eller å vurdere andre og nye arbeidsmåter. Ledergruppene introduseres for arbeidsmåter og enkle metoder som de kan ta i bruk på egen hånd. Noe av utviklingsarbeidet i ledergruppen skjer på eksisterende arenaer, som

faste ledermøter. Dette har sammenheng med topplerdernes knappe tidsressurser, og at det er i ledermøtene gruppen er samlet og mye av samhandlingen skjer.

#### Refleksjon

Refleksjon over utfordringer og egen lederpraksis er en gjennomgående aktivitet i programmet. Gjennom programmet «tvinges» deltakerne til refleksjon, både alene og sammen med andre både i egen ledergruppe og i grupper på tvers av virksomhetene. Målet er en styrking av egen læring.

### Læringsarenaer, faglig innhold og aktiviteter

Utviklingsarbeidet foregår på ulike læringsarenaer:

- i egen ledergruppe
- på fellessamlinger sammen med de andre topplergruppene
- i møter mellom to topplergrupper
- i individuelle samtaler

### I egen ledergruppe

Programmet starter og avslutter med en Effect-kartlegging, som er et kartleggingsverktøy tilknyttet Effect-modellen. Gruppens medlemmer vurderer ledergruppen ut fra 26 faktorer som påvirker gruppeeffektivitet. Kartleggingen bidrar til at gruppen blir oppmerksom på både sterke sider og mulige utviklingsområder. Resultatene av kartleggingene presenteres og bearbejdes i den enkelte ledergruppe.

Første aktivitet der programstab møter ledergruppe er ved gjennomgang av resultatene fra den innledende Effect-kartleggingen. Her starter de første refleksjonene om utviklingsområder som kan være aktuelle å arbeide med.

### Effect-modellen

Hva som skal til for å utvikle effektive ledergrupper baserer seg på forskningen til Henning Bang og Thomas Middelfart. De har utviklet en modell for effektivitet i ledergrupper, Effect-modellen, som beskriver sentrale faktorer som påvirker en ledergruppes evne til å fungere effektivt. Modellen er en input-prosess-output-modell. En ledergruppes forutsetninger handler om formål, sammensetning og saker. Forutsetningene påvirker en ledergruppes prosesser, som handler om kvaliteten på ledergruppens relasjoner, samhandling og kommunikasjon.

En velfungerende ledergruppe skaper merverdi på tre resultatområder: for organisasjonen den leder, for seg selv som ledergruppe og for det enkelte ledergruppedlem. En ledergruppe med motiverte, kompetente og engasjerte medlemmer som har høy grad av trygghet, lagånd og helhetsansvar produserer gode saksresultater. Utvikling av ledergruppen handler altså både om hva ledergruppen har, gjør og skaper.

Alle deltakerne får en refleksjonsbok med følgende spørsmål:

- Hva ønsker jeg at vår ledergruppe skal få ut av dette programmet?
- Hva skal være mine bidrag i utvikling av ledergruppen?

Boken benyttes for å understøtte ulike refleksjonsaktiviteter gjennom programmet.

I løpet av programperioden fasiliterer programstaben to egnevalueringer i ledermøter. Den første handler om riktige saker på agendaen, kommunikasjon i møtet og møteledelse. Den andre er rettet mot kunnskapsgrunnlag, arbeidsmåter og forberedelse av saker. Begge evalueringene inngår i et ordinært ledermøte.

### Fellessamlinger

På fellessamlingene møtes de fire toppledergruppene i kullet. Den første og siste samlingen varer halvannen dag, og de to andre er dagsamlinger med sosialt samvær i etterkant.

Fellessamlingene tar opp temaer relatert til gruppeeffektivitet, toppledergruppen som strategisk organ og gruppens rolle i endring og utvikling. Aktuelle politikkområder og utfordringer i de deltakende virksomhetene definerer nærmere innhold på samlingene.



Figur 1 Aktivitetene i programmet presentert kronologisk

På fellessamlingene behandles hovedtemaene både teoretisk og praktisk, med bidragsytere fra akademien, privat sektor og offentlig forvaltning. Samlingene rigges som en blanding av innledninger, individuell refleksjon, diskusjoner på tvers og refleksjon i egen ledergruppe.

For at samlingene skal oppleves så relevante og aktuelle som mulig, gjøres det tilpasninger i planleggingen for det enkelte kull. Det kan handle om hvilke innledere som inviteres, innfallsvinkler i diskusjoner, metodisk tilnærming og vektning av enkeltelementer.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av hovedtema, mål og pedagogisk opplegg på de fire fellessamlingene.

#### **Fellessamling 1: Toppledelse i staten og effektive toppledergrupper**

##### **Mål for samlingen:**

- få økt innsikt i hva som kjennetegner en effektiv toppledergruppe
- reflektere rundt strategisk ledelse og handlingsrom for toppledergrupper i staten
- starte arbeidet med utvikling av egen toppledergruppe
- etablere en fellesarena for toppledergrupper på tvers av forvaltningen for refleksjon og diskusjon

Første fellessamling setter rammen for programmet, introduserer de to hovedtemaene og gir nødvendig teoretisk og praktisk bakgrunn for å sette i gang utviklingsarbeidet i toppledergruppen.

Første dag brukes til å sette rammen for programmet faglig og sosialt, inkludert spilleregler og ansvar for stab og deltakere. Fire grupper samles på tvers av forvaltningen, der hver av gruppene kjenner hverandres medlemmer, mens de fire gruppene i utgangspunktet er mindre kjent for hverandre. Gjennom ulike aktiviteter blir deltakerne kjent med hverandre og hverandres organisasjoner og utfordringer.

Den faglige delen starter med at deltakerne reflekterer på tvers om strategisk ledelse utfra egne rammebetingelser og erfaringer. I stedet for å presentere definisjoner på strategisk ledelse på et teoretisk nivå, legges det til rette for å dele refleksjoner over strategisk ledelse i praksis. En erfaren toppbyråkrat innleder til samtale rundt kontekst og handlingsrom for strategisk toppledelse i staten.

Dag 2 er viet temaet effektive toppledergrupper. Hver ledergruppe bruker tid på egne resultater fra Effect-kartleggingen. De definerer hvilke felles utviklingsområder de vil jobbe med i løpet av programperioden, og går gjennom hva som skal være den enkeltes bidrag for at gruppen skal utvikle seg på disse områdene.

#### **Fellessamling 2: Effektivitet i ledergrupper – forskjellighet, språk og rolle**

##### **Mål for samlingen:**

- utvikling av språk om forskjellighet og kommunikasjon
- refleksjon om mekanismer som påvirker samspill
- økt bevissthet om vaner og mønstre i ledergruppen

Formålet med samlingen er at ledergruppene blir mer bevisst gruppens sammensetting. De skal bli bedre kjent med hverandre, og hvilke preferanser den enkelte har når det gjelder arbeidsmåter og samarbeid. Det gir gruppene økt innsikt i hvordan de kommuniserer og bruker hverandres kompetanse. Å bli bedre kjent i ledergruppen skaper større trygghet, og økt trygghet kan påvirke evnen til å lytte til andres råd og innspill.

Samlingen starter med et klassisk seminar med Diversity Icebreaker (DI)<sup>9</sup>. Diversity Icebreaker brukes til å utforske forskjellighet i gruppen, som utgangspunkt for å jobbe med kommunikasjon og samhandling. Deltakerne fyller ut DI-spørreskjema, og får resultatet i betydningen en preferanse innenfor kategoriene Rød, Blå eller Grønn. Alle ledergruppene får sin gruppeprofil med DI-skårene, og snakker om egen sammensetting og hvordan de kan utnytte forskjelligheten i ledergruppen.

### Diversity Icebreaker

Diversity Icebreaker er et verktøy for å snakke om preferanser for kommunikasjon og samspill i grupper. DI er et forskningsbasert verktøy for kommunikasjon og samhandling. Kjernen i DI er at mennesker er forskjellige med hensyn til hvordan vi foretrekker å kommunisere med hverandre. Det har konsekvenser for hvordan vi oppfatter informasjon, samarbeid og problemløsning. Verktøyet er utviklet for å skape bedre forståelse for egen og andres kommunikasjonsstil. Det kan gi økt fleksibilitet i møte med andre mennesker. I seminaret får deltakerne et felles språk som er enkelt og positivt ladet og bidrar til å forenkle kommunikasjon i grupper. I korte trekk er personer med sterk Blå preferanse opptatt av det konkrete og praktiske, de foretrekker fakta som utgangspunkt for beslutninger – og er generelt *oppgaveorienterte*. Personer med sterk Rød preferanse er mer *menneskeorienterte* – er opptatt av relasjoner og klima. De med sterk Grønn preferanse er mer opptatt av visjoner enn detaljer og er generelt *endringsorienterte*. Ingen er kun rød, blå eller grønn, alle har alle fargene i seg.

Videre på samlingen jobbes det med betydningen av trygghet og makt, og hvordan det påvirker evnen til å lytte til andres råd og innspill. Gruppene snakker om hva som påvirker deres evne til å ta innover seg hverandres innspill, og i hvilke situasjoner det er spesielt viktig å lytte til andre. Ledergruppene bruker så tid på om snakke om hvordan innsikt fra samlingens temaer kan brukes i arbeidet med gruppens utviklingsområder.

Samlingen avsluttes med innlegg og refleksjon om hvordan ulike etiske mekanismer slår inn i samspillet i grupper.

### Fellessamling 3: Toppledergruppen som strategisk organ – kompleksitet, arbeidsformer og handlingsrom

#### Mål for samlingen

- Utforske kompleksitet og ledelsespraksis
- Utforske handlingsrom og utvikle arbeidsmåter

Målet med tredje fellessamling er økt felles forståelse i ledergruppen av hva det innebærer å lede strategisk i en tid hvor mange av utfordringer og oppgaver er kjennetegnet av uforutsigbarhet og kompleksitet. Ledergruppene snakker om hvordan de forstår kompleksitet, hva de står i av utfordringer og hvordan dette utfordrer ledergruppens arbeidsmåter og ledelsespraksis.

Det tas utgangspunkt i et rammeverk som beskriver problemtyper, arbeidsmåter og løsningsstrategier, Cynefin Framework<sup>10</sup>. Formålet er å gi ledergruppene et felles referanser for å diskutere praksis knyttet til problemløsning og beslutningsprosesser.

#### Cynefin

Cynefin-rammeverket sorterer problemtyper som komplekse, kompliserte, opplagte og kaotiske, og knytter disse opp mot grad av forutsigbarhet og forholdet mellom årsak og virkning. Komplekse problemer er kjennetegnet av høy grad av uforutsigbarhet, mange aktører, forskjellige målbilder, ulik virkelighetsforståelse, og derfor usikkerhet knyttet til sammenhengen mellom tiltak og effekt. Rammeverket bidrar til økt bevisstgjøring på arbeidsmåter og løsningsstrategier knyttet til de utfordringer og saker en ledergruppe skal håndtere.

Flere innledere gir korte innspill til ulike perspektiver, og deretter reflekterer ledergruppene om hvordan de kan utfordre seg selv i måten de jobber på. Finnes det noen vaner og mønstre i hvordan de tilnærmer seg saker? Hvordan arbeider de med å håndtere usikkerhet, og hvordan kan ledergruppen styrke sin utforskende praksis? Hva krever det av endringer og nye grep?

<sup>9</sup> Diversity Icebreaker, utviklet av Bjørn Z. Ekelund, Human Factors. Se mer på [www.diversityicebreaker.no](http://www.diversityicebreaker.no)

<sup>10</sup> Cynefin Framework, Dave Snowden: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Dagen avsluttes med en sesjon der gruppene lytter til hverandre, utfordrer og støtter hverandre i tiltak de ønsker å prøve ut.

#### **Fellessamling 4: Toppledergruppens som strategisk organ i endring og utvikling**

##### **Mål for samlingen**

- reflektere rundt ledergruppens rolle i endring og utvikling
- utnytte deltakernes samlede kunnskap, erfaring og perspektiver på egne utfordringer knyttet til endring og utvikling
- status i eget utviklingsarbeid i ledergruppen - og veien videre

Ledergruppene gjør opp status i eget utviklingsarbeid. Spørsmålene som stilles er: Hvilke endringer har dere gjort? Hva lærte dere? Hvilken effekt har det gitt – for ledergruppen, virksomheten og omgivelsene? Hva blir veien videre? Alle ledergruppene deler så status i utviklingsarbeidet i plenum med de andre ledergruppene.

Videre på samlingen velger ledergruppene noen konkrete utfordringer de står i som handler om endring og utvikling. Formålet er å utnytte det mangfoldet av kompetanse og erfaringer som finnes i kullet for å bidra til nye perspektiver og fremdrift. Hver ledergruppe formulerer klare bestillinger for at de andre deltakerne skal kunne bidra. Med åtte konkrete utfordringer som utgangspunkt, organiseres diskusjonsarenaer der den enkelte velger å bidra i diskusjonen på to av dem. Lederne erfarer betydningen av klare bestillinger, verdien av andres perspektiver, og at en selv kan gi merverdi til saker som ikke handler om eget fagområde.

Siste del av samlingen er spesielt rettet mot det å stå i uforutsigbarhet og kompleksitet. Hva er nødvendige forutsetninger for å kunne improvisere når en skal yte på høyt nivå, ofte under tidspress? Hvordan kan toppledergruppens prestasjoner styrkes gjennom godt samspill? Illustrert gjennom jazz, improvisasjon og innlegg belyses hvordan prinsipper for kommunikasjon, oppmerksomhet og improvisasjon i musikken har overføringsverdi til en lederhverdag preget av endringer, kompleksitet og tidspress.

##### **Møter mellom to ledergrupper**

---

To ganger i programperioden settes det av tid til at to og to toppledergrupper møtes. Hensikten er erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom ledergruppene. På disse møtene drøftes felles faglige temaer med utgangspunkt i egne behov og problemstillinger. Alle ledergruppene oppfordres til å gjennomføre minst to slike møter i løpet av programperioden, gjerne med flere ulike virksomheter.

##### **Individuelle samtaler**

---

Det tilbys inntil fem individuelle samtaler med eksterne konsulenter gjennom programperioden. Målet er å bevisstgjøre den enkelte leder på egen rolle i toppledergruppen for å bidra til økt gruppeeffektivitet.

## Vedlegg 2 Beskrivelse av Effect-modellen

Hva som skal til for å utvikle effektive ledergrupper baserer seg på forskningen til Henning Bang og Thomas Middelfart. De har utviklet en modell for effektivitet i ledergrupper, Effect-modellen, som beskriver sentrale faktorer som påvirker en ledergruppes evne til å fungere effektivt. Modellen er en input-prosess-output-modell. En ledergruppes forutsetninger handler om formål, sammensetning og saker, og dette påvirker en ledergruppes prosesser som handler om kvaliteten på ledergruppens relasjoner, samhandling og kommunikasjon.

En velfungerende ledergruppe skaper merverdi på tre resultatområder: for organisasjonen den leder, for seg selv som ledergruppe og for det enkelte ledergruppedlem. En ledergruppe med motiverte, kompetente og engasjerte medlemmer som har høy grad av trygghet, lagånd og helhetsansvar produserer gode saksresultater. Utvikling av ledergruppen handler altså både om hva ledergruppen har, gjør og skaper.

### Definisjoner av de 26 faktorene som måles i Effect

**Klart formål:** I hvilken grad medlemmene har en klar og felles oppfatning av hvorfor ledergruppen er til, hva den skal levere og hvilke saker og temaer som hører hjemme der.

**Riktige saker:** I hvilken grad ledergruppen bruker tiden sin på viktige saker som er i tråd med gruppens formål, og som trenger hele ledergruppens oppmerksomhet.

**Riktig kompetanse:** I hvilken grad medlemmene har den nødvendige faglige, intellektuelle og mellommenneskelige kompetanse for å skape gode resultater og fungere sammen på en effektiv måte.

**Balansert mangfold:** I hvilken grad medlemmene av ledergruppen er ulike nok til å komplettere og stimulere hverandre, og like nok til at de forstår og kan samhandle godt med hverandre.

**Teamstimulerende belønningssystemer:** I hvilken grad organisasjonen har formelle og/eller uformelle belønningssystemer som stimulerer ledergruppens medlemmer til å samarbeide på tvers og å prestere godt som gruppe.

**Informasjonssystemer:** I hvilken grad organisasjonen bidrar til at ledergruppens medlemmer har tilgang til relevant informasjon av høy kvalitet.

**Opplæringsystemer:** I hvilken grad ledergruppens medlemmer har tilgang til og får den opplæring og utvikling de trenger for at ledergruppen skal fungere effektivt.

**Møteforberedelser:** I hvilken grad medlemmene stiller godt nok forberedt til ledermøtene, sakspapirene er av høy kvalitet, og at de sendes ut i god nok tid før ledermøtet.

**Klare bestillinger:** I hvilken grad det fremkommer tydelig hva som er målet med å ta opp en sak, hva man skal fokusere på i diskusjonen som følger, og om saken er til orientering, diskusjon eller beslutning.

**Fokusert kommunikasjon:** I hvilken grad medlemmene holder seg til saken, unngår omstendelige innlegg og utenomsnakk, og at det blir oppsummert og konkludert på slutten av hver diskusjon i ledermøtene.

**Oppgavekonflikt:** I hvilken grad medlemmene engasjerer seg i meningsbrytninger og ulikheter i synspunkter, og at ulike ideer og meninger kommer tydelig fram når saker diskuteres i ledergruppen.

**Fravær av relasjonskonflikt:** I hvilken grad medlemmene kommer godt overens med hverandre, og det er få eller ingen gnisninger, negative spenninger eller personlige uoverensstemmelser i gruppen.

**Fravær av politisk spill:** I hvilken grad ledergruppen preges av maktkamper og skjulte agendaer, og om det er noen som bevisst holder tilbake informasjon som kan være viktig for ledergruppen.

**Dialog:** I hvilken grad kommunikasjonen i ledergruppen preges av at medlemmene åpent og respektfullt uttrykker sine syn og meninger, samtidig som de nysgjerrig utforsker andres synspunkter, og prøver å bygge på hverandres innlegg.



**Teamfungering:** I hvilken grad medlemmene deler informasjon og ressurser, forstår hverandres saker og behov, hjelper hverandre og føler seg gjensidig ansvarlige for beslutningene som fattes.

**Aktiv relasjon til omgivelsene:** I hvilken grad ledergruppen bruker tilstrekkelig tid på utviklingstrender og viktige hendelser innenfor egen bransje, og holder resten av organisasjonen informert om hva som besluttes.

**Kontinuerlig gruppelæring:** I hvilken grad ledergruppen lærer av sine feil og suksesser, og at medlemmene reflekterer rundt kvaliteten på saker, prosesser og resultater og endrer arbeidsmåter ved behov.

**Effektiv teamledelse:** I hvilken grad gruppens leder sørger for at alle kritiske funksjoner for effektiv fungering blir ivaretatt.

**Generelle saksresultater:** I hvilken grad ledergruppen fungerer som et høyprestasjons-team, og oppnår resultater som åpenbart gir merverdi for organisasjonen.

**Beslutningskvalitet:** I hvilken grad ledergruppen fatter beslutninger av høy kvalitet som er til beste for organisasjonen.

**Beslutningsgjennomføring:** I hvilken grad beslutninger som er fattet blir fulgt opp, at medlemmene føler sterkt eierskap til beslutninger og at det sjelden blir omkamper i ledergruppen når en beslutning er fattet.

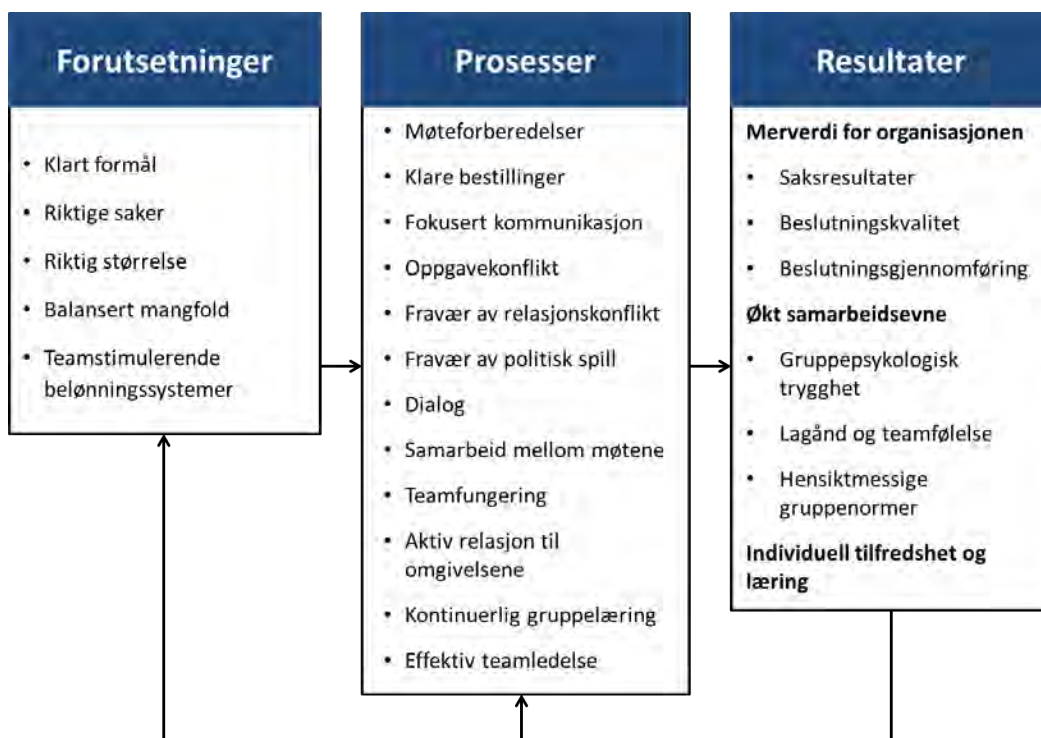
**Gruppepsykologisk trygghet:** I hvilken grad det oppleves som trygt å ta opp problemer, å gi uttrykk for usikkerhet og å be om hjelp, og at det ikke vil straffe seg om man åpent sier hva man mener.

**Lagånd:** I hvilken grad ledergruppen er sammensveiset, og at medlemmene er stolte av gruppen, har sans for hverandre og inntar et helhetsperspektiv i sakene som diskuteres.

**Hensiktsmessige gruppekultur:** I hvilken grad ledergruppen har en gruppekultur som bidrar til at den fungerer effektivt.

**Gruppens tro på seg selv:** I hvilken grad medlemmene har tro på ledergruppen og dens evne til å skape gode resultater.

**Individuell tilfredshet og læring:** I hvilken grad det enkelte ledergruppedlem opplever det som motiverende og utviklende å være med i ledergruppen.



Figur 4: En modell for effektivitet i ledergrupper (Effect-modellen): Bang, Henning og Midelfart, Thomas N.

## Vedlegg 3 Datagrunnlag og metode for rapporten

### Metode

Rapporten er skrevet av programstaben i Difi, som også har ansvaret for gjennomføringen av programmet. Den tar utgangspunkt i datagrunnlaget beskrevet nedenfor. Det er ikke innhentet evalueringer utover dette fra eksterne aktører. Programstaben har det hele og fulle ansvar både for refleksjoner og anbefalinger. Rapporten er ikke å betrakte som en uavhengig evalueringsrapport, men mer en oppsummering av erfaringer og læringspunkter.

Deler av datagrunnlaget er basert på samtaler med deltakere, både på fellessamlinger og andre aktiviteter. Programstaben har brukt innsikt dette har gitt til kontinuerlig forbedring av programmet. Det har bydd på noen utfordringer når det samme grunnlaget skal brukes til å gjøre opp status i en erfaringsrapport. Dette skyldes blant annet at store deler av datagrunnlaget er nedfelt i form av ustrukturerte notater.

En metodisk utfordring ved disse notatene er bekreftelsesfellen, ved at programstaben, både i valg av hva som noteres og i bruken av notatene, søker bekreftelser på antakelser om hva som er viktig og interessant. Et annen utfordring har vært forholdet mellom nærhet og distanse. Det er grunn til å stille spørsmål ved om programstaben har tilstrekkelig avstand til det de skal analysere, når de selv både har utviklet og gjennomført programmet. Som korrektiv har kollegaer, som arbeider med forvaltningsutvikling, ledelse og analyse, vært involvert og bidratt i kvalitets-sikringen under utarbeidelsen av rapporten.

En viktig forutsetning i programmet er gjensidig tillit mellom alle involverte og at opplysninger som fremkommer behandles konfidensielt. Dette er avgjørende for å skape et klima for deling og læring deltakerne imellom. Dette understrekes derfor innledningsvis for gjensidig forpliktelse.

Alle sitater er uttalelser fra ledere som har deltatt på programmet. Samtlige sitater, erfaringer og refleksjoner fra deltakerne er anonymisert.

### Datagrunnlag

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Kvantitative data</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questback-evalueringer gjennomføres underveis og i etterkant av programmet. Sluttevaluering er sendt ut til 31 toppledergrupper, som hadde avsluttet programmet i juni 2019. 177 besvarte og gir en svarprosent på 67 %.</li> <li>• Effect-kartlegging besvares innledningsvis og avslutningsvis i programmet. Effektkartleggingen er et verktøy for å måle effektivitet i ledergruppen, som gir både kvantitative, sammenlignbare data og fritekstsvaer. 31 toppledergrupper hadde pr juni 2019 besvart både innledende og avsluttende kartlegging. Les mer om Effect-modellen som ligger til grunn for dette verktøyet i vedlegg 1.</li> </ul> |
| <b>Kvalitative data</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programstabens notater fra deltakernes diskusjoner og samtaler på samlinger og i andre møter.</li> <li>• Ledergruppene definerer 3 – 4 utviklingsområder innledningsvis i programmet, som de skal arbeide med gjennom programperioden.</li> <li>• Ledergruppene beskriver konkrete utfordringer de står i, som utgangspunkt for erfaringsutveksling og refleksjon på tvers av gruppene.</li> </ul>   |

## Vedlegg 4 Utvikling i Effect-kartlegginger

### Hvordan har ledergruppene utviklet seg i løpet av Program for toppledergrupper?

Henning Bang, 22. mai 2019

Ledergruppene som deltok på Difis *Program for toppledergrupper i staten* ble målt med Effect ledergruppeprofil da de startet på programmet og da de avsluttet programmet. Effect gir et bilde av hvordan ledergruppens medlemmer opplever at ledergrupper fungerer på 26 ulike dimensjoner (for eksempel om gruppen arbeider med de riktige sakene, hvordan ledermøtene fungerer, om det er mye relasjonskonflikter og politisk spill i gruppen,

Tabell 1: Antall ledergrupper som har utviklet seg positivt (minst +0.1 i endring) og stått stille eller utviklet seg negativt etter programmet

| Variabel                          | + endring | -/0 endring |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Kontinuerlig gruppelæring         | 29        | 2           |
| Riktige saker                     | 29        | 2           |
| Hensiktsmessig gruppekultur       | 26        | 5           |
| Saksresultater                    | 26        | 5           |
| Individuell tilfredshet og læring | 26        | 5           |
| Effektiv teamledelse              | 26        | 5           |
| Lagånd                            | 25        | 6           |
| Teambelønningssystemer            | 25        | 6           |
| Klart formål                      | 24        | 7           |
| Klare bestillinger                | 24        | 7           |
| Gruppens tro på seg selv          | 24        | 7           |
| Opplæringsystemer                 | 24        | 7           |
| Fravær av relasjonskonflikt       | 24        | 7           |
| Dialog                            | 23        | 8           |
| Atferdsmessig integrasjon         | 23        | 8           |
| Møteforberedelser                 | 23        | 8           |
| Beslutningskvalitet               | 23        | 8           |
| Fravær av politisk spill          | 23        | 8           |
| Riktig kompetanse                 | 23        | 8           |
| Fokusert kommunikasjon            | 22        | 9           |
| Beslutningsgjennomføring          | 22        | 9           |
| Balansert mangfold                | 22        | 9           |
| Gruppepsykologisk trygghet        | 21        | 10          |
| Informasjonssystemer              | 20        | 11          |
| Aktiv relasjon til omgivelsene    | 19        | 12          |
| Oppgavekonflikt                   | 16        | 15          |

og hvor sammensveiset gruppen er). Et mål med programmet har vært at ledergruppene skal bli mer effektive og velfungerende, noe vil kunne komme til syne i ledergruppens evaluering av sin egen fungering før og etter deltakelse i programmet. Effekten av programmet er undersøkt på tre måter:

A) Sier ledergruppene at de fungerer bedre på tvers av de 26 dimensjonene etter programmet sammenlignet med hvordan de fungerte før?

B) Hvor mange av ledergruppene rapporterer at de fungerer bedre på hver av de 26 dimensjonene etter programmet?

C) Er det noen av de 26 dimensjonene ledergruppene har forbedret seg særlig mye på i løpet av programmet, og er det noen dimensjoner som ikke utvikler seg i det hele tatt i løpet av programmet?

Hvilke av de 26 dimensjonene utvikler ledergruppene seg mest på i løpet av programmet? Her har vi to mål på hvor mye gruppene har utviklet seg: et mål som viser forskjellen på gjennomsnittsskåre for dimensjonen før programmet og etter programmet, og et mål som indikerer hvor stor denne forskjellen er (Cohens *d*). Cohens *d* er et mål på hvor mange standardavvik ledergruppen har utviklet seg fra tidspunkt 1 til tidspunkt 2, hvor 1.0 vil være et standardavvik, 0.5 vil være et halvt standardavvik etc. Tommelfingerregelen er at Cohens *d* mellom 0.20 – 0.49 representerer en liten effektstørrelse, 0.50 – 0.79 en medium effektstørrelse og over 0.80 representerer en stor effektstørrelse.

I tabell 2 har er de 26 dimensjonene sortert etter hvor store endringer ledergruppene har gjort fra målingen før programmet til målingen etter programmet. Av tabellen fremgår det at ledergruppene i snitt har utviklet seg positivt på 24 av 26 dimensjoner.

De har imidlertid stått stille på "Oppgavekonflikt", og ikke utviklet seg signifikant på "Aktiv relasjon til omgivelsene" (i hvilken grad ledergruppen har et tett nok forhold til resten av organisasjonen, og bruker nok tid på å diskutere problemstillinger i organisasjonens omgivelser). Vi legger merke til at ledergruppene har gjort de største endringene når

Tabell 2. Gjennomsnitt (snitt) og standardavvik (SD) på tidspunkt 1 og 2, differanseskåre (diff), konfidensintervall for differanseskåren, effektstørrelse (Cohens d), samt antall grupper som valgte seg variabelen som utviklingsområde (N=31)

| Variabel                         | t1    |      | t2    |      | diff | 95% CI |      | t(26)   | d    | Antall grupper |
|----------------------------------|-------|------|-------|------|------|--------|------|---------|------|----------------|
|                                  | Snitt | SD   | Snitt | SD   |      | lav    | høy  |         |      |                |
| Global Team Effectiveness Index  | 5.06  | 0.45 | 5.49  | 0.34 | 0.43 | 0.29   | 0.58 | 6.18*** | 1.08 | 11             |
| Kontinuerlig gruppelæring        | 3.92  | 0.81 | 5.22  | 0.57 | 1.30 | 1.00   | 1.61 | 8.65*** | 1.86 | 1.86           |
| Riktige saker                    | 4.71  | 0.52 | 5.39  | 0.45 | 0.68 | 0.52   | 0.86 | 8.16*** | 1.40 | 25             |
| Hensiktsmessig gruppekultur      | 4.51  | 0.61 | 5.05  | 0.42 | 0.54 | 0.31   | 0.76 | 4.82*** | 1.03 | 10             |
| Klart formal                     | 5.02  | 0.68 | 5.60  | 0.43 | 0.58 | 0.36   | 0.81 | 5.35*** | 1.02 | 17             |
| Lagånd                           | 5.17  | 0.56 | 5.69  | 0.50 | 0.52 | 0.35   | 0.68 | 6.44*** | 0.98 | 15             |
| Saksresultater                   | 4.99  | 0.59 | 5.51  | 0.47 | 0.52 | 0.35   | 0.69 | 6.12*** | 0.97 | 22             |
| Dialog                           | 4.93  | 0.52 | 5.34  | 0.41 | 0.41 | 0.26   | 0.57 | 5.37*** | 0.88 | 5              |
| Atferdsmessig integrasjon        | 5.06  | 0.51 | 5.48  | 0.45 | 0.42 | 0.23   | 0.60 | 4.64*** | 0.87 | 10             |
| Individell tilfredshet og læring | 5.31  | 0.57 | 5.73  | 0.44 | 0.42 | 0.26   | 0.59 | 5.36*** | 0.82 |                |
| Effektiv teamledelse             | 5.45  | 0.69 | 5.95  | 0.53 | 0.50 | 0.25   | 0.75 | 4.11*** | 0.81 | 5              |
| Gruppesykologisk trygghet        | 5.55  | 0.51 | 5.90  | 0.40 | 0.35 | 0.20   | 0.50 | 4.71*** | 0.76 | 12             |
| Teambelønningssystemer           | 4.04  | 0.50 | 4.44  | 0.56 | 0.40 | 0.21   | 0.57 | 4.46*** | 0.74 | 1              |
| Møteforberedelser                | 5.01  | 0.62 | 5.38  | 0.44 | 0.37 | 0.13   | 0.60 | 3.18**  | 0.69 | 9              |
| Klare bestillinger               | 5.27  | 0.69 | 5.67  | 0.44 | 0.40 | 0.14   | 0.66 | 3.10**  | 0.69 | 7              |
| Fokusert kommunikasjon           | 5.22  | 0.65 | 5.60  | 0.48 | 0.38 | 0.18   | 0.59 | 3.80**  | 0.67 | 4              |
| Beslutningsgjennomføring         | 5.30  | 0.60 | 5.68  | 0.55 | 0.38 | 0.17   | 0.58 | 3.69**  | 0.66 | 3              |
| Gruppens tro å seg selv          | 5.44  | 0.57 | 5.78  | 0.46 | 0.34 | 0.17   | 0.52 | 4.03*** | 0.66 |                |
| Beslutningskvalitet              | 5.25  | 0.44 | 5.52  | 0.42 | 0.27 | 0.15   | 0.38 | 4.62*** | 0.63 | 8              |
| Opplæringsystemer                | 5.03  | 0.88 | 5.52  | 0.66 | 0.49 | 0.27   | 0.69 | 4.72*** | 0.63 |                |
| Balansert mangfold               | 5.45  | 0.59 | 5.76  | 0.40 | 0.31 | 0.14   | 0.49 | 3.69**  | 0.62 |                |
| Informasjonssystemer             | 5.20  | 0.65 | 5.56  | 0.51 | 0.36 | 0.16   | 0.56 | 3.68**  | 0.62 |                |
| Fravær av relasjonskonflikt      | 5.27  | 0.99 | 5.77  | 0.79 | 0.50 | 0.24   | 0.75 | 3.96*** | 0.56 | 8              |
| Fravær av politisk spill         | 5.28  | 0.70 | 5.62  | 0.51 | 0.34 | 0.12   | 0.57 | 3.07**  | 0.56 |                |
| Riktig kompetanse                | 5.36  | 0.60 | 5.68  | 0.57 | 0.32 | 0.14   | 0.50 | 3.60**  | 0.55 |                |
| Aktiv relasjon til omgivelsene   | 5.15  | 0.45 | 5.29  | 0.44 | 0.14 | -0.04  | 0.32 | 1.47    | 0.31 | 5              |
| Oppgavekonflikt                  | 4.67  | 0.47 | 4.68  | 0.48 | 0.01 | -0.22  | 0.20 | 0.10    | 0.02 | 1              |

Note. Tabellen er rangert etter Cohens d.

\*\*\*p < .001, \*\*p < .01, \*p < .05.

det gjelder å diskutere hva som kan fungere bedre i ledergruppen ("Kontinuerlig gruppelæring") og på å arbeide med de riktige sakene på ledermøtene. På hele 12 av dimensjonene har ledergruppene i snitt hatt en stor utvikling (Cohens  $d \geq 0.8$ ), mens de har hatt en middels utvikling på 12 andre dimensjoner (Cohens  $d \geq 0.5$ ).

Vi undersøkte også om det var noen sammenheng mellom hvilke utviklingsmål ledergruppen satte seg på første samling i programmet, og hvilke områder gruppene utviklet seg mest på. Her fant vi en relativt sterk sammenheng ( $r = .64, p < .01$ ), som indikerer at ledergruppene utvikler seg mest på de områdene de setter seg som mål at de skal utvikle seg på. En kan med andre ord si at det er viktig å sette seg klare og konkrete mål for hva en ønsker å bli bedre på, fordi det øker sjansen for at en faktisk utvikler seg på nettopp disse områdene.

## Konklusjon

Så å si alle ledergruppene som har deltatt på Difis *Program for toppledergrupper* har utviklet seg positivt i løpet av programperioden, og de fleste ledergruppene har utviklet seg positivt på en rekke ulike områder. Bruker vi et strengere kriterium for positiv endring, og undersøker hvor mange ledergrupper som har opplevd en reliabel endring, finner vi at 19 av 31 har endret seg reliabelt positivt, men én ledergruppe har endret seg reliabelt negativt. Ledergruppene har særlig forbedret kvaliteten på ledermøtene, skaper bedre resultater, er blitt mer av et samkjørt team med medlemmer som er trygge på hverandre, og opplever at de ledes på en mer effektiv måte. Samtidig synes det som at de fleste ledergruppene ikke er blitt særlig bedre på å utfordre hverandre og ha friske meningsutvekslinger i ledermøtene.



