

# Hvordan hjelpe hverandre med konkrete lederutfordringer

## Bakgrunn og hensikt med øvelsen

Effektive og velfungerende ledergrupper skaper merverdi for det enkelte medlem ved å bidra til at medlemmene av gruppen blir i stand til å gjøre en bedre jobb som ledere, at de lærer og utvikler seg, og kjenner seg motivert og trives. Målet med denne øvelsen er todelt: å hjelpe lederen i fokus med utfordringer han eller hun har, og å trene resten av ledergruppen i å kommunisere dialogisk (utforske, stille spørsmål, oppriktig tale, reflektere, bygge på hverandre). Poenget er at ledergruppens medlemmer skal bli bedre i stand til å håndtere utfordringene de står i, og at de blir flinkere til å hjelpe hverandre.

## Praktiske rammer

Minimum tid på øvelsen er halvannen time, og så kan man øke tiden avhengig av hvor mange lederutfordringer man ønsker å behandle.

Som forberedelse til øvelsen skal alle forberede en kort presentasjon av en utfordring eller problemstilling de sitter med som leder, og som de ønsker veiledning og råd på fra resten av ledergruppen. Presentasjonen skal være på maksimalt fem minutter (ikke PowerPoint, men muntlig), og inneholde følgende elementer:

- Beskrivelse av en utfordring eller problemstilling jeg sitter med som leder, som jeg ønsker veiledning i og råd om fra resten av ledergruppen.
- Beskrivelse av hva jeg hittil har gjort i saken, og effekten det har hatt.
- En bestilling til ledergruppen i form av en beskrivelse av hva jeg ønsker råd og innspill til.

## Gjennomføring av øvelsen

*Steg 1) Dele lederutfordringer og velge ut noen utfordringer gruppen skal bruke tid på (30–60 minutter)*

Start med en runde i ledergruppen der alle deler den lederutfordringen de har forberedt seg på. Noter gjerne ned en overskrift eller noen stikkord per utfordring på en flippover, slik at gruppen får en oversikt over alle utfordringene. Merk at gruppen ikke skal komme med innspill til utfordringene på dette tidspunktet. Hvert ledergruppemedlem skal kun kort dele sin forberedelsesoppgave (maksimalt fem minutter per medlem).

Etter at alle utfordringene har kommet frem, velger gruppen den eller de utfordringene som er mest presserende eller som gruppen ønsker å bruke tid på. Hvor mange utfordringer gruppen velger, vil avhenge av hvor lang tid den har til rådighet. Man trenger cirka 45 minutter per utfordring.

Gjennomfør følgende øvelse for hver utfordring:

### *Steg 2) Kort repetisjon av egen lederutfordring (5 minutter)*

Lederen med utfordringen (fokuspersonen) repeterer kort:

- Dette er min lederutfordring som jeg ønsker hjelp fra ledergruppen til.
- Dette er det jeg hittil har gjort for å håndtere denne utfordringen, og dette er effekten det har hatt.
- Dette ønsker jeg råd, innspill og refleksjoner på.

Utfordringen trenger ikke å bli presentert i detalj, da ledergruppen etterpå skal få stille spørsmål. Presentasjonen må imidlertid være konkret nok til at resten av gruppen forstår hva kjernen i utfordringen er. Det er viktig at bestillingen til gruppen (siste spørsmål) er tydelig.

### *Steg 3) Ledergruppen stiller utforskende spørsmål (10–20 minutter)*

I dette steget skal resten av ledergruppen stille utforskende spørsmål, både for selv å forstå utfordringen, og for å kunne hjelpe lederen til å se utfordringen fra nye vinkler. Spørsmål er et viktig verktøy for å få informasjon eller fordi man ønsker å påvirke, men det er også veldig potent for å skape rom for refleksjon og nytenkning.

Unngå ledende spørsmål av typen: «Har du vurdert å ...?» og «Ville det ikke være en idé å gjøre ...?» Målet i denne fasen av veiledningen er ikke å komme frem til en bestemt løsning eller overbevise lederen om hva han eller hun bør gjøre, men prøve å lære, forstå og generere nye perspektiver. Vær nysgjerrig på personen og den utfordringen vedkommende har, og still spørsmål ut fra hva du trenger å vite for å gi innspill og råd etterpå i steg 4. Tenk: Hvilke spørsmål trenger vi svar på for å ha nok bakgrunn til å kunne hjelpe? Hvilke spørsmål kan vi stille for å hjelpe lederen videre i sin tenkning?

### *Steg 4) Refleksjon og dialog i ledergruppen (15–20 minutter)*

Etter at gruppen er ferdig med å stille spørsmål, setter fokuspersonen seg utenfor gruppen (eventuelt med ryggen til resten av ledergruppen), slik at han eller hun ikke deltar i samtalen. Resten av ledergruppen skal så reflektere rundt hvilke løsninger de ser på utfordringen, gjennom å dele hvilke tanker de har gjort seg om saken, utforske de refleksjonene som kommer opp og bygge videre på hverandres synspunkter. De kan også reflektere over hva de mener kan hindre vedkommende i å håndtere utfordringen sin, om det er noe i fokuspersonens væremåte som vil være relevant å endre på for å få løst utfordringen eller om de har andre tanker som de tror det kunne være nyttig for fokuspersonen å høre.

Det er et metodisk poeng at lederen som eier utfordringen, sitter utenfor ledergruppen, og kun lytter til samtalen som foregår i gruppen. På den måten får vedkommende mulighet til å ta med seg det som føles nyttig, uten å måtte forsvare seg eller følge opp på forslag som kommer i gruppen. Det er opp til lederen selv å velge hva han eller hun vil ta med seg. Det kan imidlertid være lurt å stoppe opp en gang underveis og spørre lederen om refleksjonene er nyttige, om gruppen har beveget seg inn i et sidespor som ikke oppleves som relevant eller om det er aspekter ved utfordringen vedkommende gjerne vil ha flere innspill til. På den måten sikrer man at refleksjonene fra gruppen gir størst mulig verdi for lederen i fokus.

### *Steg 5) Kort refleksjon fra lederen som fikk veiledning*

Etter at ledergruppen er ferdig med dialogen rundt mulige løsningsforslag, setter lederen med utfordringen seg inn i gruppen igjen, og deler hva som er det viktigste vedkommende tar med seg videre.

Denne prosessen repeteres så for hver utfordring ledergruppen skal bruke tid på.

### **Bemerk**

Det finnes flere måter å strukturere arbeidet med å gi råd, støtte og tips til det enkelte ledergruppemedlem på. I en travel hverdag kan det være utfordrende å prioritere dette, men vår erfaring er at de ledergruppene som klarer å sette av tid til veiledning av hverandre, opplever at det er vel verdt tiden, og at det oppleves som svært nyttig for det enkelte medlem. I mange tilfeller vil tipsene og rådene som blir gitt knyttet til en bestemt sak, også kunne være til nytte for andre medlemmer av gruppen til bruk i lignende saker, og veiledningen har dermed effekter ut over bare å hjelpe den enkelte.

En måte å gjennomføre veiledningen på er å sette av en del av ledermøtet til nettopp dette. Noen ledergrupper velger å ha et slikt punkt på agendaen på hvert ledermøte, mens andre velger å ha veiledning på agendaen innimellom (for eksempel på hvert tredje eller fjerde ledermøte) og heller sette av litt mer tid da. Det kan være lurt å sette av minst en time hvis dere har ambisjoner om at det skal bli reell og nyttig veiledning på en eller flere vanskelige saker. Man kan lage en strukturert plan over hvem som skal få veiledning på hvilket møte, eller man kan la det stå åpent slik at den som har størst behov for råd og støtte, benytter timen. Det må settes av tilstrekkelig tid til hver utfordring, slik at ledergruppen har mulighet til å forstå kjernen i problemstillingen og dermed får gitt råd som er relevante og nyttige for den som skal motta dem. Det er bedre å komme langt med én eller kanskje to utfordringer enn å jobbe overflatisk med mange utfordringer i løpet av veiledningstiden. Alternativt kan dere dele ledergruppen i to, slik at man får håndtert flere utfordringer samtidig.