

*«Fra god til strategisk skoleeier - intelligente strategier for profesjonsutvikling»*

*Onsdag, 27. April 2016*



# STRATEGISK LEDELSE

## Ledelse i mange arenaer ←

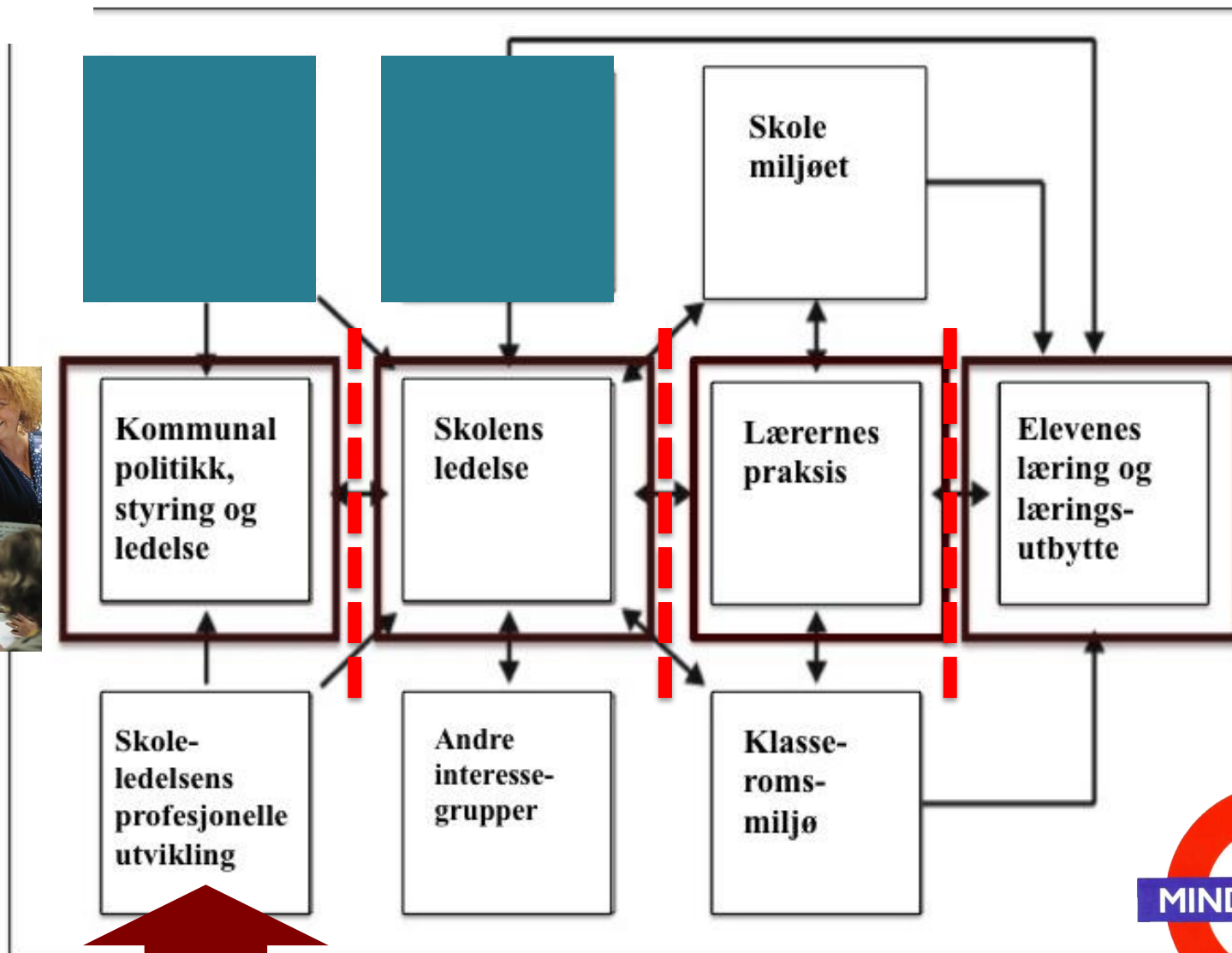
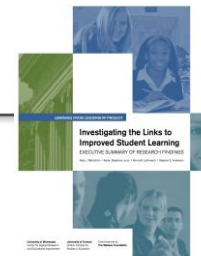


»De klassiske strategibøger handler om, hvordan man kan udkonkurrere hinanden på konkurrencevarer – og det har vi jo ikke brug for i kommunerne. Der har vi brug for, at folk tænker i samarbejdsstrategier« ←

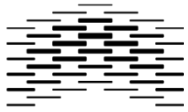
KURT KLAUDI KLAUSEN, PROFESSOR PÅ SYDDANSK UNIVERSITET



# ”Skoleeiers strategikart”

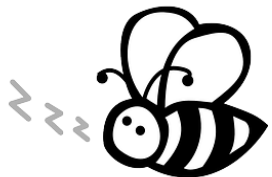


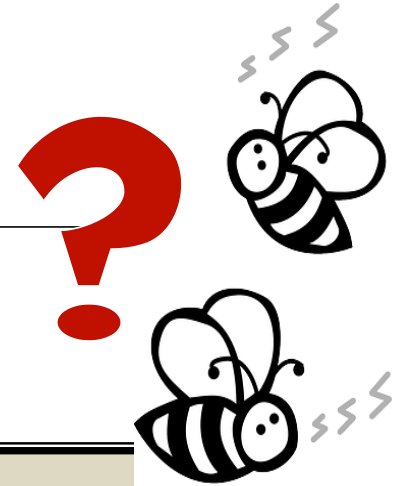
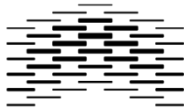
**FOKUS**



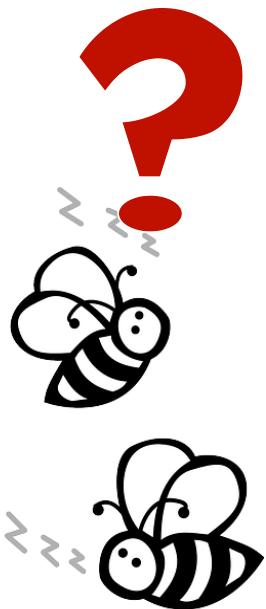
## SUMMING:

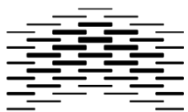
**HVA** bør den kommunale  
**skoleadministrasjonen** foreta seg  
– når formålet er å utvikle  
skolelederne **profesjonelt**?





**SUMMING:**  
**SKIFT** perspektiv: **HVA** bør  
**kommunale skolepolitikere**  
foreta seg– ut fra samme  
formål?



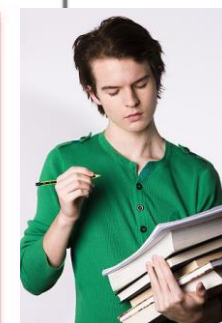
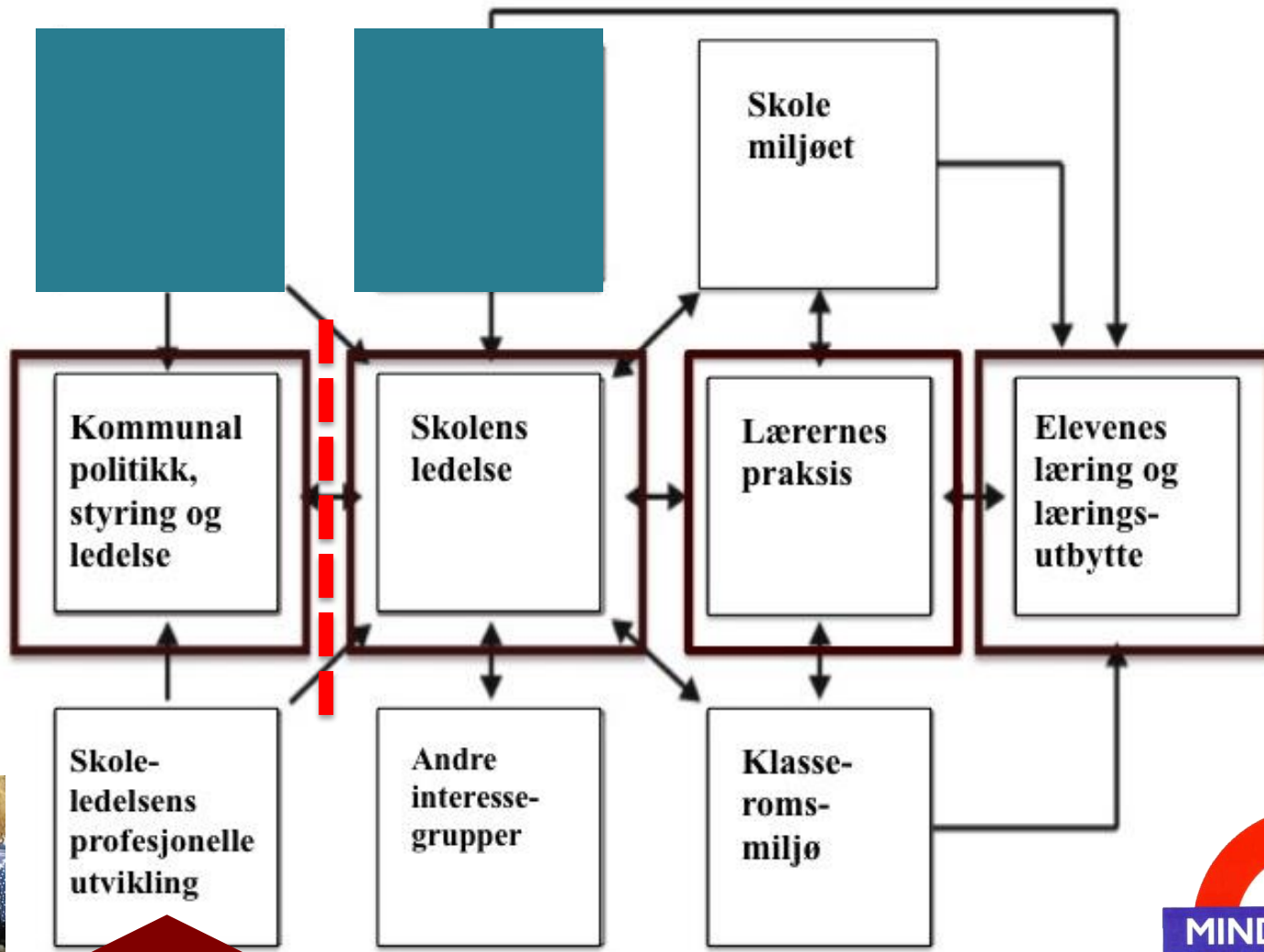


HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS

**SPEED  
DATING**

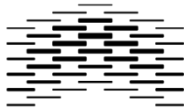


# ”Skoleeiers strategikart”



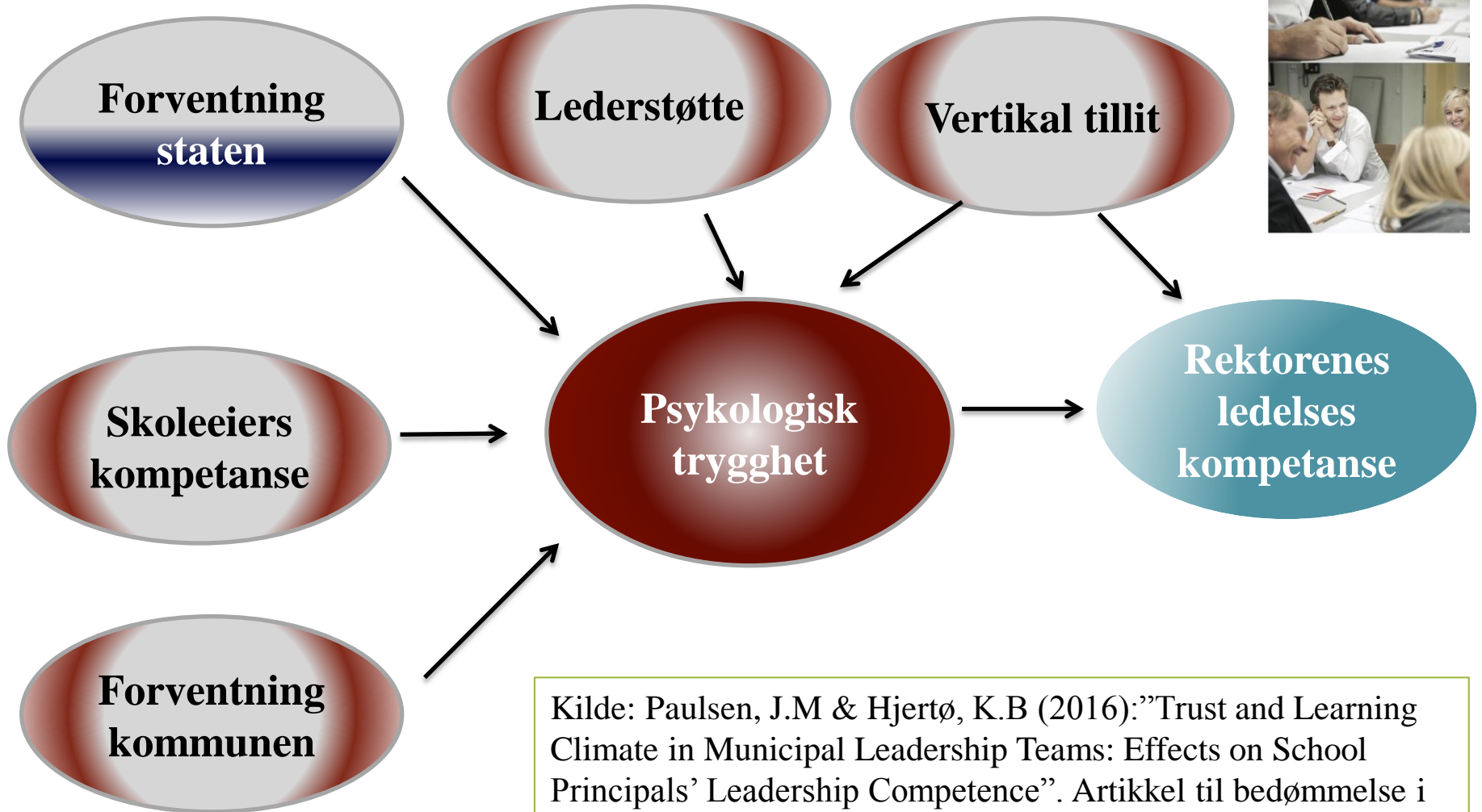
**FOKUS**





# Eksempel på læringsmiljøet hos skoleeier

## *Hvordan utvikler skoleeiere rektorgruppen?*



Kilde: Paulsen, J.M & Hjertø, K.B (2016): "Trust and Learning Climate in Municipal Leadership Teams: Effects on School Principals' Leadership Competence". Artikkel til bedømmelse i tidsskriftet *Journal of Educational Administration*.

# «Norske ledere opplever at 40 prosent av tiden de bruker i ledermøter er uproduktiv»

Psykolog Henning Bang

AV ANITA MYKLEMYR  
am@foramedier.no

**D**en eneste trøsten er at det ikke står noe bedre til i andre land. Utenlandske undersøkelser viser at ledere i snitt opplever at 30–70 prosent av tiden de bruker i ledermøter ikke er produktiv, sier **Henning Bang**, psykolog og førsteamanuensis ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo med ledergrupper som spesialfelt. Han er aktuell med boken *Effektive ledergrupper* som han har skrevet sammen med Thomas Nettet Midelfart. I boken presenterer de en modell for effektive ledergrupper som er basert på norsk forskning og en oppsummering av internasjonal forskning de siste 40 årene.

Den viktigste grunnen til at norske toppledere synes ledergruppemøtene er uproduktive hele 40 prosent av tiden, er hyp-

dien av de 80 toppledergruppene det kommer fram at lederne synes at 40 prosent av tiden de bruker i ledermøter er bortkastet.

## Stort forbedringspotensial

– *Hvordan står det egentlig til med kvaliteten på norske ledergrupper?*

– Pasienten er ikke veldig syk, for å si det slik. Han er absolutt på beina. Men når 40 prosent av tiden norske ledere bruker i ledermøter oppleves som uproduktiv, indikerer det at de har mye å gå på. Min erfaring er at det er få

«Det er tabu å be de andre deltagerne i ledergruppen om å komme til poenget»



FOTO: ANITA MYKLEMYR  
Psykologene Henning Bang (bildet) og Thomas Nettet Midelfart skriver i den nye boken *Effektive ledergrupper* om hva som må til for at ledergrupper skal lykkes.

elendige ledergrupper, men svært mange som leverer til karakteren greit nok, minus, sier Henning Bang.

– *Hva er den største feilen ledergruppene gjør?*

– Det finnes studier som viser at organisasjoner kan klare å kompensere for dårlige ledergrupper, men det er en utbredt oppfatning at selskaper med gode ledergrupper gjør det bedre enn selskaper som ikke har det. Det kan eksempelvis handle om

skuldrene og diskutere saker de ikke kan snakke med underordnede om. Få ledergrupper er imidlertid kommet så langt.

– *Blir resultatene bedriftene leverer noe bedre av en god ledergruppe?*

– Det finnes studier som viser at organisasjoner kan klare å kompensere for dårlige ledergrupper, men det er en utbredt oppfatning at selskaper med gode ledergrupper gjør det bedre enn selskaper som ikke har det. Det kan eksempelvis handle om

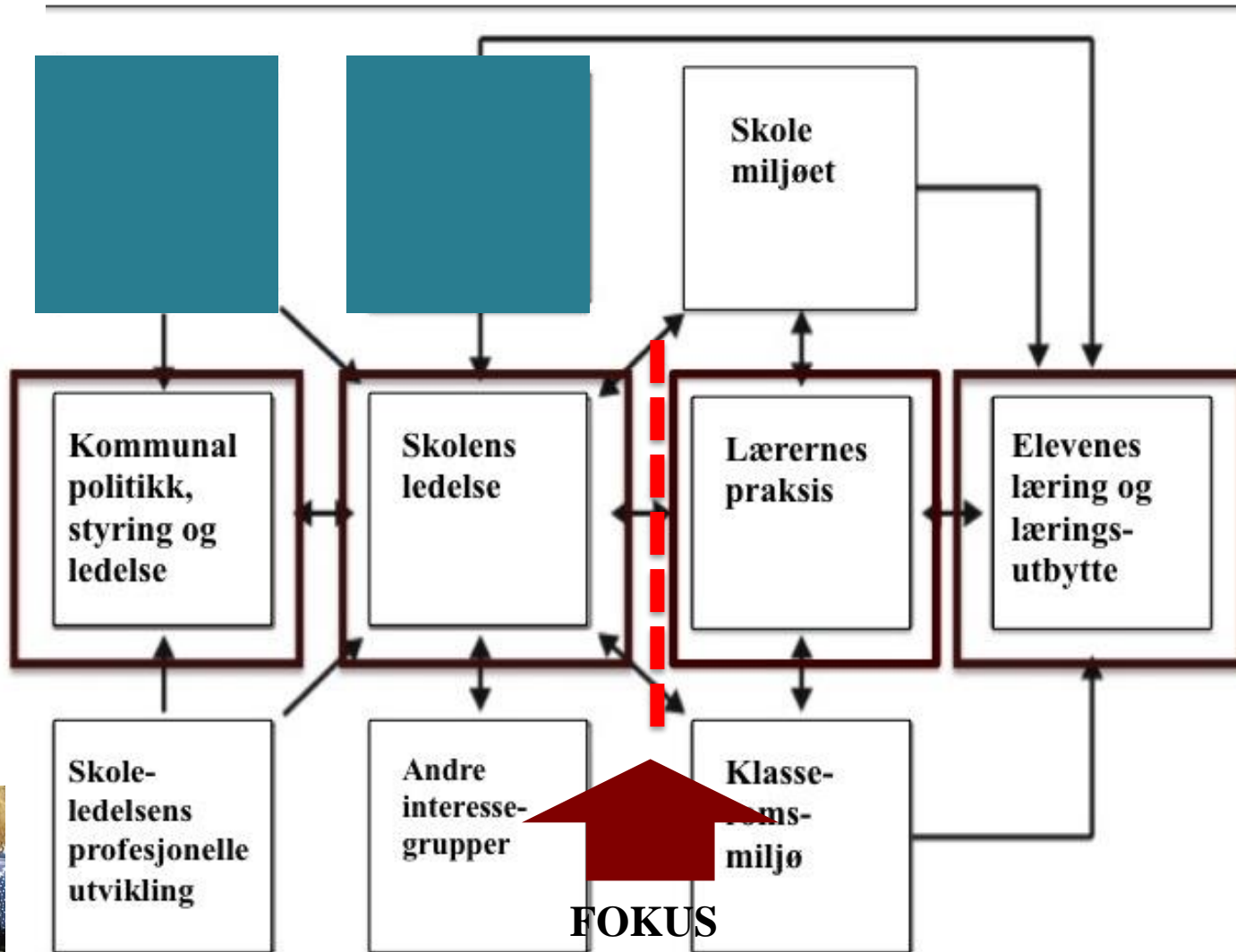
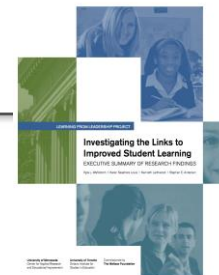
## Sminket versjon

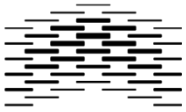
Når Henning Bang jobber med ledergrupper handler det ofte om å få på plass noen spilleregler, en teamfølelse og trygghet i teamet. Skal lederne fungere som et godt team, må de være trygge nok på hverandre til å kunne være åpne og ærlige når de diskuterer saker med sterke interessenemotsetninger.

– Hvis den psykologiske tryggheten i ledergruppen mangler, kan medlemmene bli for forsiktede. De er usikre på om de vil bli straffet hvis de er helt ærlige, og tar heller de reelle diskusjonene med folk de stoler på utenfor møterommet. Det de tar med seg til ledermøtet, er en sminket versjon.

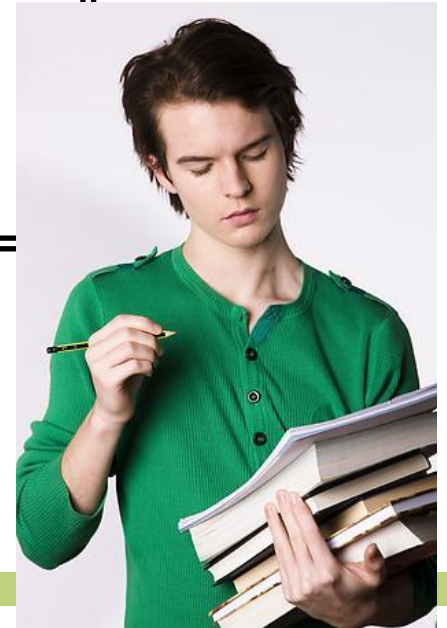


# ”Skoleeiers strategikart”



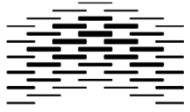


**Rektorenes ledelse**  
*”Strongest when MOST  
needed”*

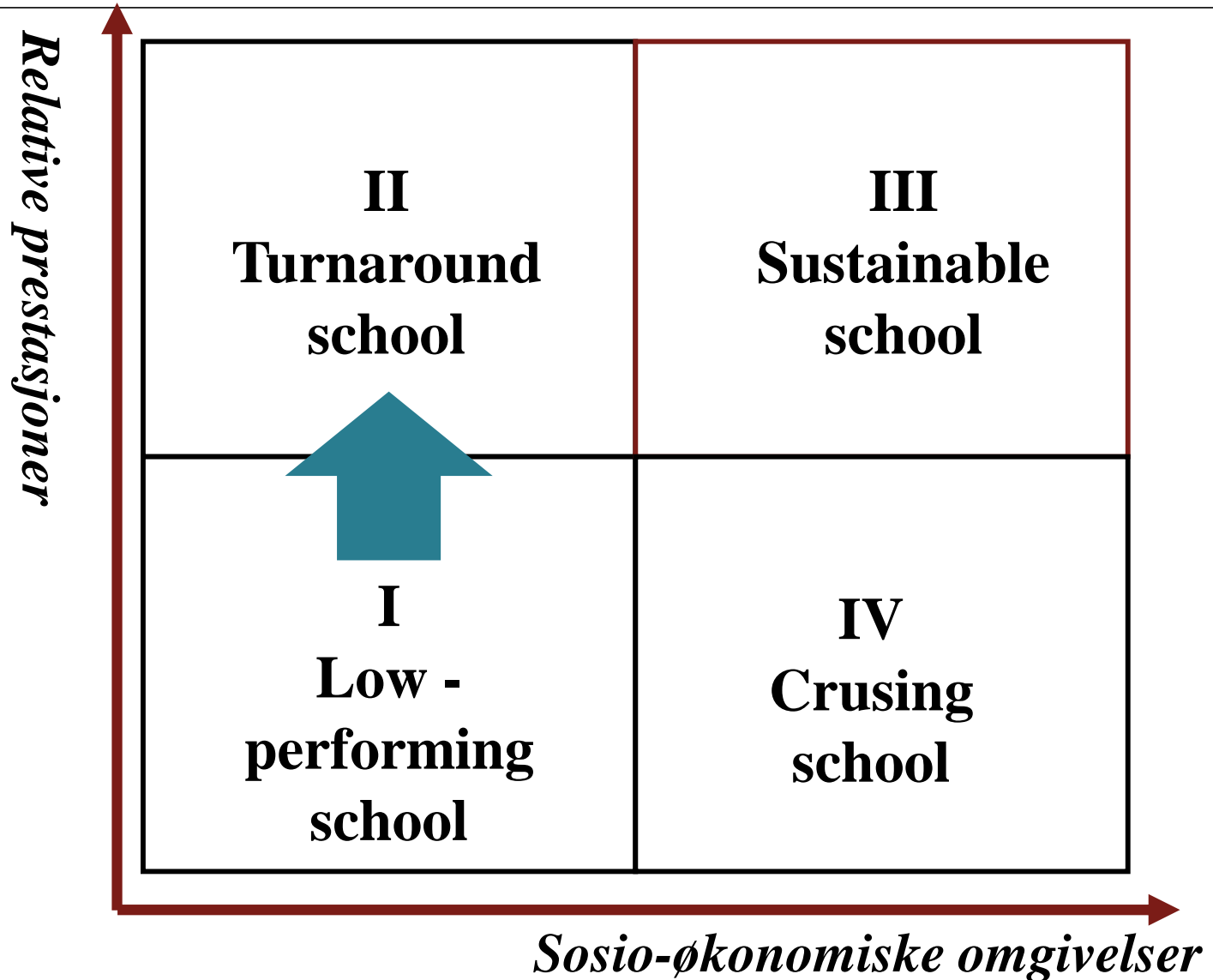


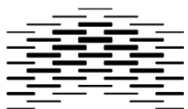
# “I Norge er vi alle like”

## *Fire prestasjonsprofiler*



HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS





## SUMME-SPØRSMÅL:

- 1: *Hva tror dere ledelsen i kategori I (opptrykk) skoler foretar seg?*
- 2: *Hva ville DU ha gjort som ny rektor?*
- 3: *Hva ville DU ha gjort som politiker?*

