

Guide til effektive lederteam

07.11.14

Forskning viser, at lederteam kan være som oliefelter: kæmpe ressourcer, men også kæmpe ressourcespild. Og desværre oftest det sidstnævnte. Det skyldes at lederteam ikke formår at håndtere uenigheder og konflikter uden at det går ud over sammenhængskraften. Her kan du læse om, hvordan du skaber forudsætningerne for et effektivt lederteam.

Af Morten Novrup Henriksen, Erhvervspsykolog, specialist i arbejds- og organisationspsykologi og Thomas Lundby, specialist i arbejds- og organisationspsykologi.

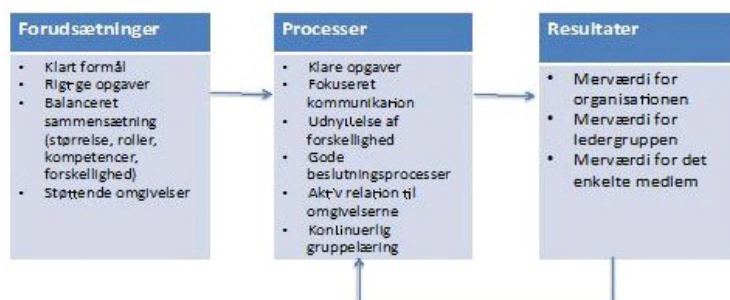
Kompleksiteten og forandringshastigheden gør det svært for én leder, at udstikke kursen for organisationen og sikre, at den bliver fulgt. Det er nødvendigt med tværgående samarbejde i og mellem organisationer. Eksempelvis på sygehuse, hvor samarbejdet mellem læger, forskere, sygeplejersker, radiologer m.m. er afgørende. Eller skoler hvor behovet for samarbejde mellem lærere og pædagoger er blevet større. Lederteamet er afgørende i forhold til at skabe kurs, sammenhæng og fælles forpligtigelse på helheden.

Effektive lederteam – hvordan?

Henning Bang, som er professor i psykologi på Oslo universitet, har lavet et metastudie, der samler store mængder enkeltundersøgelser, og kigger efter mønstre i dem. Han har, på baggrund af studierne, udviklet en model, der indfanger de faktorer, som skal være til stede for at udvikle effektive lederteam (se model nedenfor).

Bang konkluderer, at effektive lederteam producerer resultater på tre områder:

1. Lederteamet træffer beslutninger og sætter en retning, der skaber værdi for organisationen.
2. Lederteamets måde at arbejde sammen på, øger teamets sammenhængskraft og samarbejdsevne.
3. Lederteamets måde at arbejde på, gør at den enkelte leder oplever at få noget ud af at være en del af teamet.



Den danske litteratur om udvikling af lederteams har primært fokuseret på teamets kommunikation, konflikter, tillid, samspil mm. Men det er forkert, når vi skeler til internationale metastudier som Bangs.

Opmærksomheden skal også rettes mod teamets forudsætninger, herunder at de har et klart formål som team og arbejder med de korrekte sager på møder. Desuden skal det enkelte medlem have noget ud af at være en del af teamet, heri indbefattet at opleve, at medlemskabet af teamet bidrager til trivsel, motivation, læring og udvikling i sin ledelse.

Hvordan skabes et effektivt lederteam

Du skaber et effektivt lederteam ved at fokusere på udvikling af de faktorer, der fremgår i figuren under "Forudsætninger og Processer".

Forudsætningerne handler om de forhold, der skal være på plads, for at lederteamet kan arbejde effektivt. Det er fx vigtigt, at lederteamet har et fælles, og klart billede af, hvad der er formålet med teamet. Hvorfor er det sat i verden? Hvad er dets funktion i organisationen? En grundig dialog om dette, giver en bedre styring af teamets aktiviteter.

Derudover skal det være afklaret, hvilke sager teamet skal arbejde med, og hvilke der ikke hører til i teamet. Mange lederteam bruger for meget tid på sager, der ikke afspejler teamets formål, sager der ikke er vedkommende for alle, og som ikke skaber værdi.

Processerne handler om teamets måde at arbejde på, og om teamets evne til at håndtere konflikter, bl.a. ved at undgå politiske spil og ved at udvikle en høj dialogkvalitet. Særligt mødestyringen er central.

Mange møder i lederteamet fungerer dårligt, fordi deltagerne ikke er forberedt, der er for mange afsporinger, og måden at drøfte punkterne er ikke afstemt i forhold til formålet. Lederteamet skal hele tiden kunne reflektere over sin dialog, mødestyring, håndtering af uenigheder, konflikter mm. På den måde undgår teamet, at konflikterne får lov at spænde ben for reelle drøftelser. Evnen til at reflektere, evaluere og skabe læring ift. teamets samarbejde er altafgørende.

Hvordan kommer du i gang – 5 råd:

1. Enig om formål

Start med at udvikle et klart fælles billede af lederteamets formål. Spørg hinanden hvad I som lederteam er sat i verden for. Hvilken funktion I har som team i organisationen.

2. Afklar jeres sager

Når I har skabt et klart og fælles billede af jeres formål og funktion som lederteam, skal I spørge jer selv hvilke sager der hører til på jeres teammøder og hvilke der ikke gør. Hold jer selv fast på, at disse sager skal kunne afspejle sig i teamets formål. I skal spørge jer selv: skaber vores anvendelse af tid på disse sager merværdi for organisationen, eller kunne de være håndteret andre steder?

3. Definér den fælles succes

Gennemfør en dialog med hinanden, hvor I drøfter hvordan I sikrer understøttende omgivelser, hvordan I måles, og ikke kun på jeres individuelle præstationer, men på jeres teampræstationer. Hvordan anerkendes og belønnes resultater i teamet? Hvad er vi afhængige af hos hinanden for at lykkes med vores opgaver?

4. Læg en plan for jeres møder

Fokusér på at udvikle jeres møder. Når I har de rigtige sager på plads, så udarbejd et årshjul af møder der sikrer at I lykkes med det i planlægger. Tydeliggør først og fremmest formålet med de sager I tager på møder inden I går

I gang, så I ved hvorfor I drøfter emnet og hvad det skal munde ud i. Hold øje med at I bliver på sporet. Aftal evt. en periode på fx 6 måneder hvor I intensivt stiller skarpt på jeres evne til at fokusere og undgå afsporinger.

Herunder aftal hvilke mødeteknikker der passer til de forskellige sager I har på. Hvis I har orienteringssager, så kan det være at mail er den rette kommunikationskanal. Hvis I har sparringssager, kan I vælge at interviewe hinanden og lave reflekterende team. Hvis I har strategidrøftelser, så kan det være I skal begrænse jer til ét eller to emner, og starte med at arbejde i trioer eller par og med forhåndsaftalte spørgsmål, som I herefter diskuterer sammen i hele teamet.

5. Kend hinanden i teamet

For at udnytte forskelligheder i teamet, kan I starte med at lære hinanden at kende, og få overblik over hinandens styrker, bidrag og udviklingsområder i forhold til teamets arbejde. I kan også starte med hver især at sætte ord på pkt. 3 i modellen; "what's in it for me", hvad er vigtigt for dig i forhold til at være medlem i dette team?

Kilde: Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 272-286

Læs mere:

Video: [Ledere der lærer sammen](#)

[Ledelse er også en holdsport](#)

[Alle artikler om Teamledelse](#)
