



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 2 – 2009**

**Tema: Teams – at bygge holdbart**

## **Fra hyggelige teams – til vel-fungerende, effektive teams**

**Gennem nogle år har det stor plusord været: teams!**

**Og sandt er det, at der ligger meget guld og venter i at få teams til at fungere optimalt. Men jeg må tilstå, at gennem mit rådgivningsarbejde rundt i hele landet og i alle slags organisationer er min samlede konklusion: de fleste steder er der lang vej hjem!**

**Dog ikke længere end at det i høj grad betaler sig at sætte alt ind på at få defineret teamets rammer, retning og roller, så man kan begynde at skimte guldet.**

**Så begynder det at blive andet og mere end hyggelige teams – det hele transformeres til også at blive velfungerende, effektive og fagligt udviklende teams.**

**Det skal vi se på i dette nummer.**

*God læselyst!*

## **25 solister – eller et sangkor på 25?**

Der er en verden til forskel på at synge som solist og synge flerstemmigt i et sangkor.

Den tidligere Beatle, sir Paul McCartney ved, hvad han taler om, når han tankevækkende siger: *”Jeg elsker at høre et sangkor. Jeg elsker den menneskelighed... at se virkelige*

*menneskers ansigter dybt dedikeret til et stykke musik.*

*Jeg elsker teamwork. Det giver mig optimisme på vegne af menneskeheden, når jeg ser mennesker samarbejde på denne måde...”*

Et rigtig godt sangkor har fokus på flere kompetencer

- Den enkelte stemme skal beherske stemme og klang for egen del
- Den enkelte stemme skal også beherske samklang med andre fra samme stemme
- Den enkelte stemme skal endvidere afstemmes med de andre stemmer og helheden både i styrke og karakter
- Og endelig skal alle være meget opmærksomme på timingen, så korets helhed får den rette total-klang.

Det er forståeligt, at Paul McCartney her tænker og taler om teamwork.

## **Gruppe – eller team?**

Der er både forskelle på og ligheder mellem en gruppe og et team.

En gruppe er sat sammen med fælles interesse og fælles sigte. Det kan være klubber, bestyrelser, terapigrupper o.l.

Mens grupper kan være op til 100 personer, så fungerer teams bedst ved 5-10 personer. Og definitionen på et team kan være sådan:

*”Et team består af en forskelligartet mindre gruppe af mennesker, der ved at udnytte forskelligheden arbejder godt sammen mod fælles mål og fælles løsning af en given problemstilling”*

Flere ting er her vigtige ved teams:



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- forskelligartede mennesker – og det forskellige er en vigtig pointe her!
- teamet virkeliggør målet ved netop at udnytte forskelligheden
- teamet styres af fælles mål.

## Særkende ved teams

**Teams** adskiller sig fra grupper på i hvert fald følgende områder:

- størrelse/antal
- udvælgelsen af medlemmer
- lederskab
- stil
- indstilling/dedikation
- og nogle holdningsmæssige forhold.

I et velafbalanceret – og modent! - team er der delt lederskab, som skifter i forhold til den opgave, som teamet står overfor. Den i teamet med mest ekspertise og knowhow vedrørende den specifikke pågældende opgave lige nu går foran, mens de andre træder til, hvor deres ekspertise og kompetencer er nyttige.

For at et team kan fungere optimalt, er det essentielt, at medlemmerne har en stærk fælles opfattelse af deres formål og deres opgave, og at de alle er overbeviste om, at de opnår mere gennem samarbejde end ved individuelt arbejde.

## To typer af teams

Peter Speck opererer med to typer af teams – et multidisciplinært team og et interdisciplinært team.

1. **Et multidisciplinært team** er eksempelvis et mekanikerteam ved et Formel 1-løb. Den enkelte mekaniker har en tydelig

defineret opgave som at skifte dæk, påfylde brændstof, vaske visir og frontspejl osv. Når bilen kommer i pit, véd alle hvor de skal placere sig for selv at kunne udføre deres arbejde, og sådan at de andre i teamet kan udføre deres. Inden hvert pitstop taler teamet sammen om, hvilke opgaver der har førsteprioritet, og hvordan det udføres hurtigt og mest effektivt.

Metaforen er som Michael Schumacher, da han var i storform i Formel 1:



Fra Michael Schumachers sejr i Australien 7.3.04  
(Berlingske Tidende d. 8.3.2004)

**PROFIL**  
- for bedre lederskab

2. **Et interdisciplinært team** er kendetegnet ved at *teamets identitet* sættes over det individuelle medlems identitet. Al information deles, og der arbejdes sammen med en afhængighed af hinanden for at løse opgaven. Lederskabet deles mellem medlemmerne alt efter hvilken opgave de står overfor. Interaktion mellem medlemmerne er vital for at opnå succes i teamarbejdet. De enkelte medlemmer må gerne overlape på hinandens ekspertiser, så f.eks. en læge godt kan svare på patientens eller de pårørendes eksistentielle spørgsmål, men i det øjeblik samtalen bevæger sig et sted hen, hvor lægen ikke længere føler sig i stand til at give tilstrækkeligt svar, indhenter han personen med ekspertisen på området: præsten, psykologen eller socialrådgiveren. Altså



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

er team-medlemmernes kendskab til egne evner og grænser utrolig vigtig i team-samarbejdet. Kommunikation, dokumentation, ansvarlighed, tillid og klarhed er nøgleord i forhold til at bevare det fælles fokus på den primære opgave i teamet.

Metaforen er her en *schweizerkniv*, hvor alle dele er en del af en enhed med hver deres spidskompetence, men kan bruges til flere ting. I fællesskab kan de løse store opgaver hurtigt, godt og effektivt. Der er ingen ventetid – alle er nær. I teamet er alle de relevante kompetencer samlet ”om bordet”.

## Schweizerkniven – et interdisciplinært team



- Alle dele er en del af en enhed.
- Alle dele har deres spidskompetence, men kan bruges til flere ting.
- I fællesskab kan de løse store opgaver hurtigt, godt og effektivt.
- Ingen ventetid – alle er nær.



## Teamets formalia - essentielle

Lederen må ikke tage let på at lægge opgaver ud i et team. Det er en meget vigtig ledelsesopgave, som også handler om at motivere og inspirere medarbejdere til at tage ansvar og derved få del i en personlig vækst i kompetence og modenhed.

Skal det ske, så må lederen være opmærksom på de teamets 5 R'er:

- Rammer
- Retning
- Roller

- Regler
- Relationer

<b>Rammer</b> De organisatoriske rammer for teamet. Hvad er dets beføjelser, og i hvilken sammenhæng skal de arbejde	<b>Ledelsens ansvar</b>
<b>Retning</b> Målene, som teamet har for sit arbejde	
<b>Roller</b> Fordeling af opgaver, som skal etableres i teamet	
<b>Regler</b> Teamets grundregler for samspil	
<b>Relationer</b> De indbyrdes relationer og den kommunikation, som teamet ønsker at have sammen	

Teamets ansvar



Rammer – Retning – Roller har lederen ansvar for, og Relationer – Regler – Roller har teamet ansvar for. Bemærk overlappene: Her må ledelsen og teamet nå til en gensidig forståelse i et samvirke: Ledelsen lidt ned i roller – teamet lidt op i retning.

Det vil sige, at ledelsen naturligvis skal sætte rammen for teamarbejdet. Det er ledelsens ansvar.

Ledelsen skal også sætte ledestjernen, retningen for teamet, men her er det afgørende, at **teamet inddrages** på et tidligt tidspunkt, så teamet får med-ejerskab til retningen, for ellers kan jeg garantere, at der i teamets levetid vil blive slugt mange generende ærgelsestimer netop her! På den anden side må teamet også interessere sig for retningen, så man sikrer, hvilken destination man bevæger sig imod!

Det er teamets ansvar at drøfte de enkelte teammedlemmers roller i teamet – også med ledelsen, fordi der kan ligge dele af et ledelsesansvar heri. Og endelig må teamet sætte klare standarder for sig selv om, hvordan man vil kommunikere – både i form, stil og holdning. Og de relationer, man vil søge at opbygge for at nå de fælles mål i teamet.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## Fra hyggelige teams – til velfungerende, effektive teams

Nogle teams er sammensat – men har ikke for alvor fået defineret og nået til fælles afklaring om teamets 5 R'er. Så går teamet i stå – og bliver enten straks opløst eller udvikler sig til et "hyggeligt team" uden fremdrift.

Michael A. West arbejder med de to dimensioner i teams: Opgave fokus og Socialfokus:

		Opgave-fokus	
		Høj	Lav
Social-fokus	Høj	Type A: <b>Velfungerende team:</b> Høj opgave-effektivitet God psykisk trivsel Lang levetid	Type B: <b>Hyggeligt team:</b> Lav opgave-effektivitet Gennemsnitlig psykisk trivsel Kort levetid
	Lav	Type D: <b>Koldt, effektivt team:</b> Høj opgave-effektivitet Gennemsn. eller dårlig psykisk trivsel Kort levetid	Type C: <b>Dårligt fungerende team:</b> Lav opgave-effektivitet Dårlig psykisk trivsel Meget kort levetid.

Michael A. West: Teamwork, Psykologisk Forlag, 2002



Guldet ligger i den rette kombination af dem.

Team-effektivitet består nemlig af flg. væsentlige elementer:

- Teamets evne til at nå sine opgaverelaterede mål
- Psykisk trivsel – teamets velbefindende, vækst og udvikling
- Teamets levedygtighed – dets fortsatte eksistens og funktion.

Og der er en indre sammenhæng de tre imellem.

Det er således en delt opgave mellem ledelsen – og teamet, at man har ret fokus på det hele. Først da fungerer teamet rigtigt og yder den bedste performance.

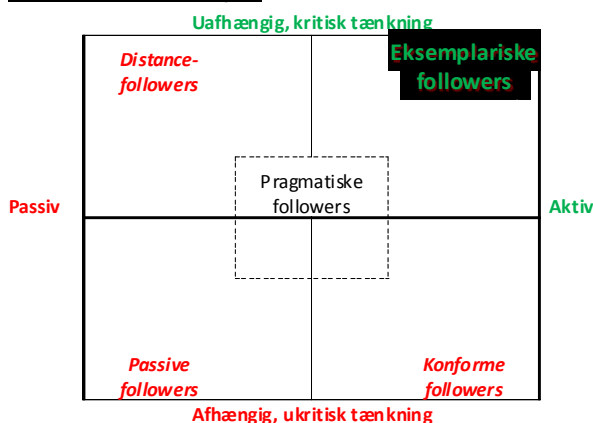
## Teamets kommunikation

Enhver leder må arbejde meget og bevidst med sin egen kommunikation – og det samme må ethvert medlem af et team.

Spørgsmål som: "Hvordan træffer vi beslutninger?" og "Hvordan opmunteres man til i givet fald også at modsige lederen?" må være levende i enhver organisation. Og debat herom må ske efter tilskyndelse fra lederen!

Robert E. Kelley har forsket meget i dette tema og givet os denne figur til overvejelse:

### Followership-style:



Robert E. Kelley: The Power of Followership



Hvad ønsker du som leder? Og hvad ønsker teamet? At folk klapper hælene i og siger "Ja-vel!" – eller at folk tør og vil komme med spørgsmål og alternativer, turde være "djevlelens advokat"?

Det første er det letteste og med hurtige beslutninger til følge, for de træffes af chefen! Det sidste er det meget besværlige – men med langt bedre kvalitet og holdbarhed i konklusionerne samt ejerskab i hele organisationen til følge!





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Og så skal det da nævnes, at der naturligvis er en tid til at drøfte, brainstorme og være uenige – og en tid til konklusion og målrettet satsning efter de fælles beslutninger, som alle så er loyale imod.

Men i figuren er de *eksemplariske efterfølgere* oppe i øverste højre hjørne: De aktive og selvstændigt kritisk tænkende, som også tør ytre deres tænkning på rette sted og til rette tid!

## Hvad med din organisation?

Prøv at spejle din egen organisation – og dine egne teams i denne figur: *Hvor mange medarbejdere har du i de enkelte kvadranter??*

Og det næste: *Som leder – hvor mange ønsker du så, at du havde i de enkelte kvadranter?*

## Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.



## Litteratur

Bøger, som kan give en god portion inspiration til temaet fra dette temanummer er bl.a.:

- Michael A. West: **Teamwork – metoder til effektivt samarbejde** (Psykologisk Forlag 2002)
- Peter Speck: **Teamwork in Palliative Care** (Oxford University Press 2006)
- Robert E. Kelley: **The Power og Followership** (Bantam Dell Pub Group, USA 1992)
- Barbara Kellermann: **Followership** (Harvard Business Press, 2008)

## Hjælp til leder-udvikling og medarbejder-udvikling

**L\*Profil – for bedre lederskab** er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

[www.lprofil.dk](http://www.lprofil.dk)

...for bedre lederskab

Næste nummer af *Opdateret Lederskab* udkommer medio marts 2009.