



🕒 3 min. 👁️ 📌 16-01-2020

# 3 tips: Sådan udvikler du selvledende teams

I selvstyreende teams er der intet formelt hierarki og ingen foruddefinerede rollefordelinger eller procedurer. Det er ikke underligt, at det kan gå galt. Hvordan hjælper og udvikler du selvledende medarbejdere og teams, der ikke fungerer? Det får du her tre tips til.

## Skribentinfo

[Andreas Borg](#)Managing Partner  
Social IQ

## Udforskning af individuel viden

Som leder har du højst sandsynligt nogle dygtige selvledende medarbejdere og teams. Problemet er, at viden om, *hvordan* de gør det, og *hvad* der får det til at fungere, ofte er tavs, personlig og ikke delt. Den første indsats handler derfor om at udforske den individuelle viden og de erfaringer, dine medarbejdere har om, hvad der fungerer specielt godt. Dvs. at omforme personlige, tavse, intuitive erfaringer til eksplicit, objektiv viden, der kan komme alle medarbejdere til gode.

**TIP 1:** Interview dine medarbejdere på et personalemøde, og stil spørgsmålet:

1. Hvad er dine bedste erfaringer med at være selvledende medarbejder? Hvordan var samarbejdet med kolleger? Hvilke greb brugte du?

Medarbejderne skal herefter gå sammen to og to. Giv dem 2x5 minutter til refleksion, og få dem dernæst til at præsentere deres resultater i plenum. Til slut kan du foreslå medarbejderne at udvælge en ny indsats, som de både afprøver og evaluerer inden næste personalemøde.

Læs også: [God ledelse gør medarbejderne robuste](#)

## Udvikling af teamets DNA

Næste indsats handler om, hvordan teams evner at styre og organisere sig selv. Når der på forhånd ikke er klare, tydelige roller, kommandoveje eller procedurer for, hvordan man tackler uenighed, er det typisk her, at godt og dårligt ydende teams er forskellige.

Her dukker der tit spørgsmål op som: Hvordan får man engageret medarbejderne, så de udvikler sig fra enkeltindivider til et godt ydende fællesskab? Hvordan arbejder man som leder for teamet, så de samarbejder om idéudvikling og konfliktløsning?

Sammen med medarbejderne bør du også udforske tidligere gode erfaringer, men her handler det om at udforske erfaringer med *rammesætning* og *relationer*. Når alle teammedlemmerne har:

1. Fælles greb for, hvordan de skaber tillidsfulde, åbne relationer med hinanden(et finmasket net).
2. Fælles greb for, hvordan de igangsætter et projekt, evaluerer i daglig praksis, gennemfører møder og beslutter, når de er uenige (et grovmasket net).

Så går beslutningsprocesserne langt hurtigere.

**TIP 2:** Spørg igen medarbejderne på et personalemøde:

1. Hvad er de bedste situationer, du/I kan huske ift. godt samarbejde i et team du/I er/var medlem af?
2. Hvad var afgørende for, at I kunne samarbejde og være åbne og ærlige overfor hinanden?
3. Hvilke processer, procedurer og greb kan I huske som særligt gode?

Gå igen sammen to og to, og foretag samme procedure som i TIP 1.

Læs også: [Europas bedste offentlige arbejdsplads: Sådan fastholder de synergi i teams](#)

## Udvikling af lederens nye rolle

Den tredje indsats handler om, hvordan du som leder agerer og finder nye veje til at understøtte selvstyrende eller selvorganiserede teams. Når organisationer fungerer uden traditionel ledelse, bliver ledernes kerneopgave omformet. Det går fra at være traditionel professionel ledelse til en ny faglig ledelse, hvor det bliver afgørende at kunne lede og facilitere medarbejderledelse, og opmuntre til teamets egen evne til refleksion og læring.

Lederens nye rolle fordrer, at lederen udvikler fem kompetencer;

1. **Afslappet parathed** – at lytte til sig selv og teamet. En særlig måde at være i kontakt med sig selv.
2. **Indlevelse** – uden at skulle ville noget bestemt. Opmærksomhed på, hvordan du er til stede.
3. **Distance** – reflektere over processen, problemet og sig selv. En indsigt i de følelser og tanker, interaktionen fremkalder i sig selv.
4. **Bekræftelse** – en grundlæggende accept af teamet. En rummelig, åben og ikke dømmende adfærd.

5. **Udfordre** – ikke blot bekræfte som teamet/han/hun er, men også som de kan blive.

**TIP 3:** Du skal træne disse kompetencer i dit eget 'træningsrum';

Træn sammen med din lederkollega. Brug helt konkrete praktiske eksempler, som du alligevel skal løse i hverdagen.

Når du har fået mere træning, kan du afprøve det i små 'bidder' på dine medarbejdere. Fortæl åbent og ærligt, at du er i gang med at prøve noget nyt, og at det ikke er færdigudviklet endnu. Det er samtidig et signal til dine medarbejdere om, at det er ok at prøve og fejle. Du udvikler dermed teamets mod og evner til at reflektere og lære i og af praksis.

**Læs også:** [Selvledelse – hvem har ansvaret og hvor går grænsen?](#)

Med baggrund fra egen konsulentpraksis, er der i denne artikel hentet inspiration fra følgende tre praksisteorier; 1) Collaborative Inquiry (herunder anerkende ledelse, A.I.), [https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative\\_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative_inquiry) 2) Aktionsforskning og 3) TEAL organisations, Frederic Laloux m.fl. [https://en.wikipedia.org/wiki/Teal\\_organisation](https://en.wikipedia.org/wiki/Teal_organisation).