



⌚ 3 min. 👁️ 📌 17-02-2017

Led dit team fra konflikt til trivsel

Måske er der kommet nye kolleger eller en ny leder i teamet, måske er der opstået en dårlig dynamik over tid, måske har forandringstoget kørt for stærkt i for lang en periode. Men én ting er sikkert: Mistrivsel har altid noget med lederen at gøre, enten direkte eller indirekte. Læs om, hvordan du får dit team i trivsel.

Skribentinfo

[Maya Drøschler](#)Direktør
Point of HR

Har du nogensinde prøvet at komme ind i en afdeling, hvor medarbejderne snerrer af hinanden eller prøvet at bede om hjælp i fx HR-afdelingen, hvor blikkene er millimeter fra at slå dig ihjel på stedet?

Ud over at det er synd for det dysfunktionelle team at arbejde i et miljø, som er usundt og kontraproduktivt, skader det også resten af organisationen.

Handling er nødvendig

Når teamet ikke trives, så sker der ofte det, at lederen tager arbejdsmiljøet og 'tonen' op på personalemøder, og måske tager hun også 1:1 samtaler med medarbejderne. Hvis intet af det virker, bliver der ringet efter en arbejdspsykolog, som laver anerkendende gruppeøvelser, hvor man skal sige noget pænt om hinanden.

Men ligeså lang tid, det har taget for tingene at køre af sporet, ligeså lang tid tager det at genopbygge tilliden og samarbejdet. Det kræver en langvarig, tålmodig og respektfuld indsats. Du skal ikke være bange for at tage radikale midler i brug, såsom at omplacere medarbejdere, splitte teamet op rent fysisk eller ændre opgavefordelingen.

Før du gør alt det, skal du lytte

Lytning er en undervurderet aktivitet, som de færreste ledere hverken har tid til eller er trænet i. Ledere er vant til at være kloge, have meninger og træffe hurtige beslutninger og knap så vant til at være neutrale, afventende og til at give plads til stemmerne nedefra. [Læs mere om, hvordan du bliver bedre til at lytte her](#)

Typiske konfliktudlødere

Konflikter opstår af mange årsager, men her kan du læse om nogle af de typiske grunde til, at et team ender i mistrivsel.

For stor forskellighed

Mange konflikter i teams opstår, fordi folk er forskellige. Forskellighed, som angår ydre kendetegn som køn, alder og etnicitet er ofte en mindre problematisk sag end når det kommer til motivation, arbejdsstil og adfærdspræferencer, altså de dybere diversitetsmarkører.

Det, som ofte sker i dysfunktionelle teams, er, at et eller flere teammedlemmer har en adfærd, som afviger fra flokkens kodeks (intern konflikt) eller organisationens/borgernes forventninger (konflikt vendt mod omgivelserne). Denne adfærd understøttes samtidig af en eller flere negative betingelser, såsom vag ledelse eller et uhensigtsmæssigt, fysisk arbejdsmiljø.

En fraværende leder

En svag eller fraværende leder resulterer ofte i, at teamet konstituerer sig selv. I mange tilfælde går det godt, men i enkelte tilfælde går det galt, fordi den eller de, der tager det uformelle lederskab, ikke har teamets opbakning.

Andre typer adfærd der kan afstedkomme konflikter i teams, er typisk når nogle teammedlemmer er mindre effektive end andre, manglende kompetencer hos kolleger, støjende adfærd, hyppigt fravær og private gøremål i arbejdstiden.

Det er forbavsende så mange mennesker, der har ondt over, at kollegaen går tidligt (igen) eller er på Facebook (igen). Det er få, der forstår, at det handler om resultater og ikke om at sidde og brænde husleje af.

For at genskabe fokus på det væsentlige kan man melde ud – og ikke mindst vise i sin egen lederadfærd – at det er helt i tråd med organisationens værdier, at der er perioder i livet, hvor man har brug for fleksibilitet i arbejdslivet.

Manglende effektivitet og/eller kompetencer blandt et eller flere teammedlemmer er imidlertid en anden sag og en ledelsesopgave, der skal tages alvorligt. Der er ikke noget mere frustrerende for teammedlemmer end at skulle dække over en inkompetent kollega. De fleste gør det til et vist punkt, men på et eller andet tidspunkt – og det er som regel, når det begynder at påvirke medarbejdernes evne til at løse sine egne opgaver – bliver det en stor frustration.

De ledere, som er blinde for deres medarbejders reelle kompetencer og resultater, gør sig selv og deres team en kæmpe bjørnetjeneste ved ikke at adressere problemet. I disse situationer skal der tages fat om nældens rod og ikke hældes politikker ud over alle. [Læs mere om, hvordan du som konfliktsky leder, bliver](#)

[bedre til at tackle konflikter her](#)

4 måder du skaber trivsel i dit team

Hvis den eller de udløsende faktorer til mistrivsel er svære at afdække eller tale om, kan denne trin-for-trin guide være en hjælp:

1. Okay-hed

Start forfra med at lære hinanden at kende. Der er forskel på at opleve en kollega som detaljeorienteret fremfor bureaukratisk eller udadvendt fremfor opmærksomhedskrævende. Når teamet præsenteres for, hvor forskellige – men også spændende – de hver især er, opstår grundlaget for en ny forståelse af hinanden, en ny okay-hed.

2. Sociale spilleregler

Dernæst laver I fælles spilleregler. Er det i orden at holde rygepauser fire gange om dagen? Er det i orden at sidde med kæmpe hørebøffer på for at lukke omgivelserne ude? Er det i orden at spise makrelmadder på lærerværelset? Er det i orden, at lederen aldrig er med til fredagsbar?

3. Faglige spilleregler

I samarbejde med dit team vurderer du opgavefordelingen. Er opgaverne rigtigt fordelt? Er det en fair fordelingsmodel, at alle skal have det samme antal opgaver, eller skal fordelingsnøglen være en anden? Er det i orden, at dem, der har været der længst, har de mest spændende opgaver alene på grund af deres anciennitet?

4. Lederens opgave

Til slut skal du på banen og være nærværende i og med dit team. Du skal påtage dig ansvaret for processen og signalere, at du mener det. Og så skal du fremfor alt være vedholdende og tålmodig.

Adfærd ændrer sig ikke på en dag eller en uge, men over længere tid. Derfor er det afgørende for succes, at du fastholder spillereglerne, løbende ser på opgavefordelingen, jævnligt giver teammedlemmerne ordentlig feedback og ikke mindst fejrer de positive forandringer henad vejen.

Gevinsten?

Et team i trivsel med maksimal produktivitet og tilfredse borgere. Et team, som påvirker hele organisationen positivt, fordi alle har lyst til at interagere og samarbejde med dem.

Læs også

[Hvad to pizzaer kan lære dig om teamstørrelsen](#)

[Brug Tuckmans 5 udviklingsfaser og effektiviser teamet](#)

[Ledelse er \(også\) en holdsport](#)

