

# Lektion 7: Opskriften på det velfungerende lederteam



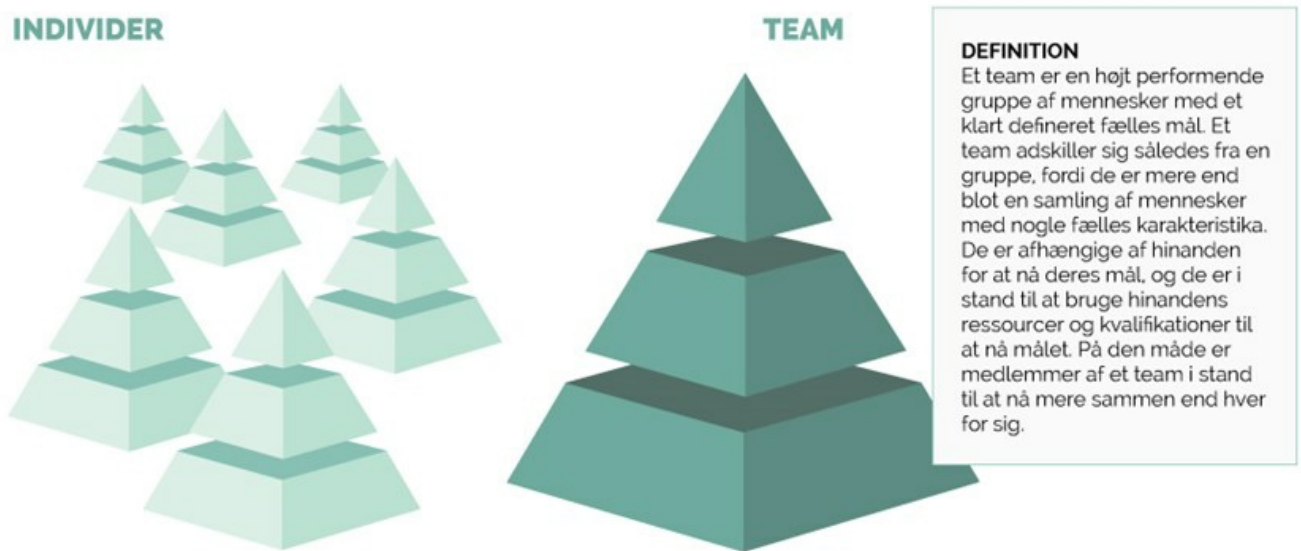
Kernekompetencer, leder-DNA, personlige værdier og en skudsikker autenticitet. Menneskekender, mentor, sparringspartner og strateg. Talsmand i både medvind og modvind.

Ja, du har været vidt omkring i de seks forrige lektioner, og hvis du er en smule forpustet, er det helt ok. For sat lidt på spidsen er ledelse en ensom superheltetilværelse. Der er meget, man skal mestre og rumme som leder, og langt det meste af tiden er det en enkeltmandspræstation.

Men – ja, der er heldigvis et men – som leder er du muligvis også del af en gruppe af ledere. Måske er du områdeleder med daglige ledere under dig. Er du forvaltningschef, mødes du fra tid til anden med de andre forvaltningschefer i kommunen. Eller du har måske en souschef.

Du er ikke helt alene. Føles det ikke godt? Det store spørgsmål er så, om dit fællesskab af ledere er en ledergruppe eller et lederteam. Nej, det er ikke bare sprogligt flueknepperi. Der er forskel. Definitionen på et team lyder nogenlunde sådan her:

”Et team er en højt performende gruppe af mennesker med et fælles mål. De er afhængige af hinanden for at nå deres mål, og de er i stand til at bruge hinandens ressourcer og kvalifikationer til at nå målet. På den måde er medlemmer af et team i stand til at nå mere sammen end hver for sig.”



[Klik her for at printe figuren](#)

Et team er altså noget andet og mere end en gruppe. En gruppe er en flok mennesker, der mødes i ny og næ, eller som tilfældigvis er blevet bragt sammen, som tilfældigvis sidder det samme sted eller på samme organisatoriske niveau.

Det kræver noget særligt at forvandle en gruppe til et team. Teamånd kommer ikke af sig selv, men den er værd at arbejde for. I dagens lektion får du hjælp til at tage temperaturen på dit (potentielle) team - opskriften på ægte teamånd. Metoden til at finde ud af, om din ledergruppe blot er en flok mennesker, der mødes, eller om I er et team, der hjælper og udvikler hinanden og skaber noget, der er større end jer selv.

Stadig ikke overbevist? Så får du fire gode grunde til at læse videre.

### **Derfor er teamdrømmen værd at forfølge**

Har du prøvet at være en del af et hold? Så ved du, at det kan være fantastisk. Man kan nærmest blive afhængig af det: Kampråb, taktikmøder og øl i omklædningsrummet. Elementer, som måske ikke passer ind på rådhuset, men her er der andre, lige så positive oplevelser i vente for dig og dit lederteam. Her er fire af dem:

#### **1. Helhedstænkning**

Når målet er at give borgeren, patienten eller brugeren den bedst mulige service, må man tænke ud over egne faggrænser, siloer og dagsordener. Man skal kæmpe imod suboptimeringen og skabe resultater på tværs. Ofte går sager og offentlige ydelser netop på tværs af afdelinger, og effekten af at tænke i helhed frem for i dele vil være stor: bedre videndeling, ressourceudnyttelse og håndtering af opgaver.

#### **2. Sparring ad libitum**

Kravene til dig som leder er omfattende: mål- og rammestyring, effektivisering, strukturændringer, innovation, brugerinddragelse, stresshåndtering, dokumentation og branding.

Hatten af for dig, hvis du let og med sindsro varetager hele viften af opgaver. Alternativt kan et velfungerende lederteam være en guldgrube af hjælp, sparring og opgavefordeling. Når du er en del af et lederteam, behøver du ikke føle dig så alene med de høje forventninger og store krav.

### **3. Fællesskabsfølelse**

Uanset hvor urimelige krav og forventninger synes, kan du som leder ikke brokke dig frit. Som leder er du alene på skansen med dine beslutninger og frustrationer. Sådan er det. Men gode kolleger, fagligt fællesskab og en følelse af ikke at være alene i modvinden er ikke kun noget, medarbejdere efterspørger. Det er også alt sammen noget, dit lederteam kan give dig.

### **4. Synergieffekt**

Når summen bliver mere end delene. Når  $1 + 1 = 3$ . Together Everyone Achieves More. Kært barn har mange navne, men den mest udbredte betegnelse er 'synergieffekt'. Ledere, der har prøvet at være en del af et velfungerende lederteam, erfarer alle, at de leverer bedre resultater sammen, end de ville kunne have gjort hver for sig. Det gælder også ledernes egen præstation isoleret set: De oplever, at de præsterer bedre selv gennem teamet.

Vil du også have en bid af synergikagen? Så følger opskriften her.

### **Sådan fungerer det velfungerende lederteam**

Opskriften på det gode team stammer fra den amerikanske forfatter [Patrick Lencioni](#). Han er lidt af en guru inden for teamdynamik og har fundet frem til fem afgørende kendetegn for medlemmerne i et succesfuldt team:

1. De stoler på hinanden.
2. De har åbne og ærlige diskussioner om ideer og metoder.
3. De forpligter sig til beslutninger og handlingsplaner.
4. De holder hinanden ansvarlige for at følge disse planer.
5. De fokuserer på at opfylde teamets fælles mål.

Lyder det simpelt? Det er, fordi det er simpelt. I teorien. I praksis er det en lidt anden sag. En forudsætning for de fem kendetegn er nemlig ifølge Lencioni, at følgende fem fænomener er til stede i dit lederteam:

## DER SKAL VÆRE...

### Tillid

Når teammedlemmer stoler på hinanden, betragter man hinanden som medspillere og ikke som konkurrenter. Det er det første og helt grundlæggende skridt på vejen mod et stærkt team.

Man taler frit og fortroligt uden at frygte konsekvenserne, og man tør vise tvivl og svagheder. Man beder om hjælp og hjælper de andre uden nødvendigvis at få noget tilbage. Der er ingen skjulte dagsordener og taktiske overvejelser. Man har tillid til hinanden – og man skaber den ved at vise hinanden den.

### Uenighed

Ja – uenighed. Når teammedlemmer har åbne diskussioner, ser man hinandens forskellige faglige tilgange, kompetencer og synspunkter som en styrke. Man respekterer hinanden for forskellighederne og frygter ikke faglige konflikter.

Det er tværtimod netop uenighederne, der styrker lederteamets diskussioner og resultater. Det sørger for at belyse problemstillingerne fra flere synsvinkler, og man kan fordele opgaver og ansvar, så alle bidrager med det, de er bedst til.

### Forpligtelse

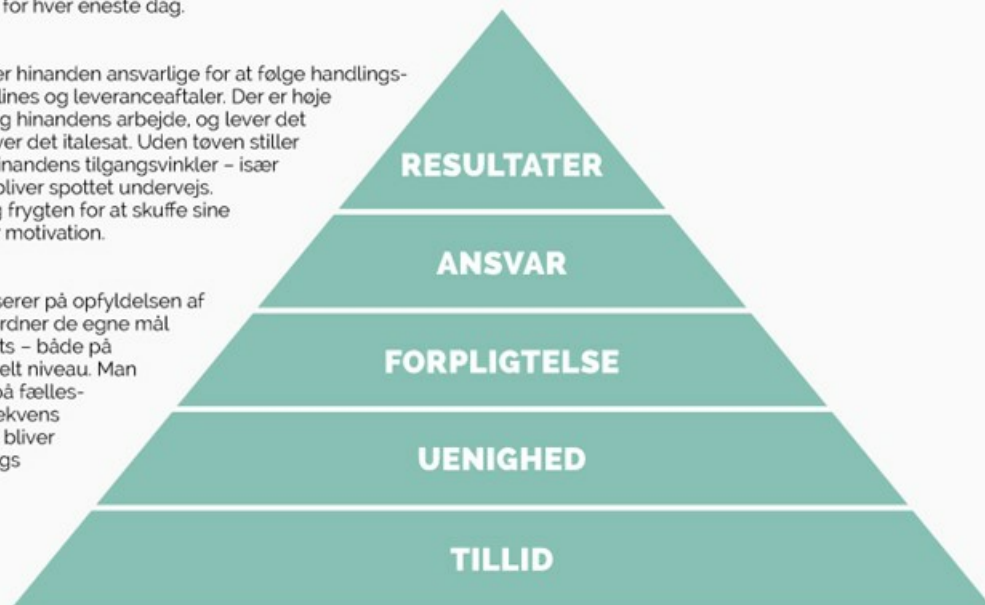
Når teammedlemmer forpligter sig til beslutninger og handlingsplaner, bakker de op om enhver aftale lavet i lederteamet. Man bidrager til at nå det fælles mål – uanset om man var enig i prioriteringen eller ej. Det står klart for enhver, hvad lederteamets fokusområder og kerneopgaver er, og det fokus fastholder man og arbejder for hver eneste dag.

### Synligt ansvar

Når teammedlemmer holder hinanden ansvarlige for at følge handlingsplaner, overholder de deadlines og leveranceaftaler. Der er høje forventninger til hinanden og hinandens arbejde, og lever det ikke op til standarderne, bliver det italesat. Uden tøven stiller man kritiske spørgsmål til hinandens tilgangsvinkler – især hvis potentielle problemer bliver spottet undervejs. Følelsen af ansvar er høj, og frygten for at skuffe sine teammedlemmer er en stor motivation.

### Fokus på resultater

Når teammedlemmer fokuserer på opfyldelsen af teamets fælles mål, underordner de egne mål og behov til gavn for teamets – både på afdelingsniveau og individuelt niveau. Man er hele tiden opmærksom på fællesskabets mål. I yderste konsekvens også når man kan se, at det bliver på bekostning af sin afdelings projekter og egen karriere. Lederteamets resultater er vigtigere for hvert enkelt teammedlem end teammedlemmets egne.



Som pyramiden illustrerer, er de fem fænomener afhængige af hinanden. Tillid er fundamentet for åbne diskussioner, der igen er en forudsætning for at træffe beslutninger, som alle føler sig forpligtede af. Forpligtelse er en forudsætning for, at alle sætter teamets fælles mål over individuelle behov.

## Giv dit eget team et servicetjek

Hvis du lige nu tænker, at pyramiden blot er en ubrugelig beskrivelse af ren utopi, så tager du fejl. Ud over den illustrative værdi kan du også bruge pyramiden til at lave et servicetjek af dit eget lederteam:

Hvad kender tegner allerede jeres team? Hvad skal I måske arbejde lidt på at blive bedre til? Hvor i pyramiden har dit lederteam brug for at forbedre sig?

Servicetjekket er ganske gratis og frivilligt, og det foregår sådan her: Forneden får du 13 udsagn, som du skal vurdere ud fra en simpel systematik. Det kan hjælpe dig med at finde styrkerne og svaghederne i dit lederteam og vise dig, hvor du skal sætte ind for at forstærke jeres samarbejde.



### SERVICETJEK AF DIT TEAM

Giv dit team karakter for, hvordan hvert af udsagnene passer på jer. Du kan give karakteren 1, 2 eller 3 ud fra denne skala:

3 - Sådan er det for det meste i vores team

2 - Sådan er det nogle gange i vores team

1 - Sådan er det sjældent eller aldrig i vores team.

- ☐ 1 Vi er passionerede og ærlige og holder ikke noget tilbage, når vi diskuterer sager.
- ☐ 2 Vi ved løbende, hvad de andre i teamet arbejder på, og hvordan det bidrager til vores fælles mål.
- ☐ 3 Vi undskylder ærligt, hvis vi får sagt eller gjort noget, der arbejder imod vores samlede mål og interesser som team.
- ☐ 4 Vi er villige til at sætte teamets fælles mål højere end vores egne eller vores egen afdelings.
- ☐ 5 Vi er ikke bange for at indrømme egne svagheder og fejl.
- ☐ 6 Vores møder er interessante og udviklende – og ikke kedelige.
- ☐ 7 Når vores møder slutter, er vi alle enige om, hvad der skal ske, og vi bakker alle op om beslutningerne (også selvom vi var uenige undervejs).
- ☐ 8 Det går os på, hvis vi ikke når vores fælles mål.
- ☐ 9 Vi har indblik i hinandens privatliv og betragter de andre som lidt mere end en kollega.
- ☐ 10 Når vi afslutter vores møder og diskussioner, er det klart, hvad de næste skridt er og hvem der har ansvaret dem.
- ☐ 11 Vi er ikke bange for at udfordre hinanden på ideer, planer og tilgange til opgaver.
- ☐ 12 Vi er ikke optagede af at blive rost for vores bidrag, men er til gengæld hurtige til at rose de andre.
- ☐ 13 Vi er ikke bange for at sige til, når andre i teamet gør eller siger noget, der modarbejder stemningen og planen.

[Klik her for at printe de 13 udsagn](#)

### Sådan aflæser og bruger du dine resultater

I det perfekte team er der naturligvis givet lutter tretaller. Men mindre kan gøre det, og i praksis er det ikke alle teams, der død og kritte har brug for at favne alle facetter.

Når du har været alle spørgsmålene igennem, vurderer du fordelingen af dine karakterer. Hvis du synes, at der er for mange ettaller i forhold til tretaller, så fat mod. Der er heldigvis meget, du kan gøre for at få dit lederteam til at fungere.

Overvej, hvilke områder, du synes, er vigtigst at fokusere på i dit tilfælde, og læg så en plan for at gøre noget ved det:

- Måske er der behov for at spise frokost sammen noget oftere, så I kan lære hinanden bedre at kende.
- Måske er der behov for at afdække hinandens forskelligheder, så de kan blive en ressource og ikke en rod til konflikter.
- Måske skal I være bedre til at dele viden om, hvilke opgaver og projekter I hver især sidder med.

Måske skal I blive mere modige og turde dele udfordringer og tale reelle løsninger sammen.

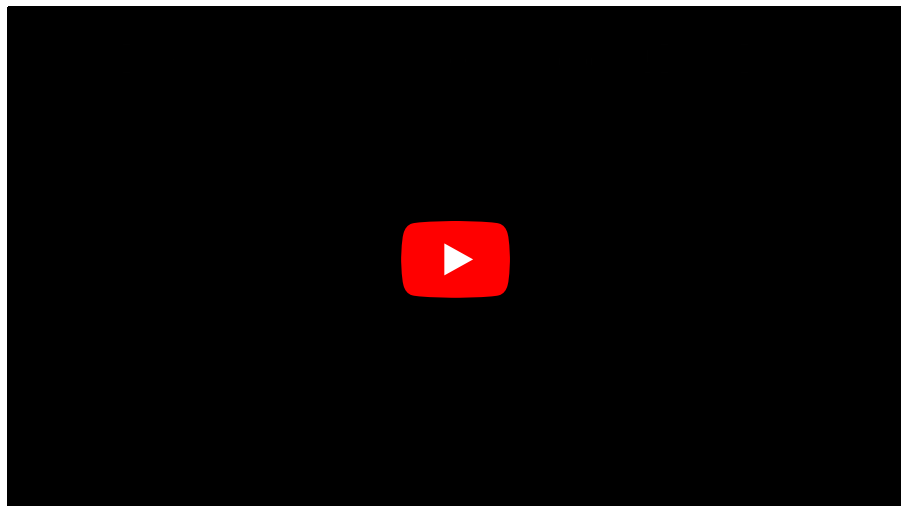
Det er aktiviteter, du selv kan tage initiativ til. Hvis du ærligt vurderer, at der er behov for den slags tiltag, så skylder du dig selv og dit team at gøre noget ved det.

Ja, det nemmeste er bare at passe din egen butik. For team er på mange måder dysfunktionelle fra naturen, fordi vi alle sammen er mennesker med forskellige behov, motivationer og mål. Derfor kræver det en masse energi og en reel arbejdsindsats, hvis din ledergruppe skal blive mere end blot en gruppe mennesker, der

befinder sig det samme sted på samme tid. Men når det lykkes, er det så afgjort besværet værd.

### **Et sidste slag med halen**

For at illustrere den pointe får LEGO-direktør Jørgen Vig Knudstorp ordet her afslutningsvis. Da han i februar 2015 præsenterede endnu et rekordregnskab, fremhævede han teamsamarbejdet som en afgørende faktor:



Nu vil du muligvis have "everything is awesome ..." på hjernen resten af ugen. Det må du undskylde – og så alligevel ikke. For LEGO-direktørens sang og dans er i virkeligheden en god påmindelse om, hvor vigtigt et velfungerende lederteam er, og hvor langt det kan række.

Og så er det da heller ikke nogen tosset måde at lukke dette e-kursus ned på, er det? For ja, du er nu ved vejs ende i den sidste lektion i Vejen til god ledelse.

Men det bliver ikke det sidste, du hører fra denne kant. Nu får du lidt tid til at tænke og reflektere over processen, inden der lander en opsamling i din indbakke inden længe.

Tak fordi du læste med.

#### **Læs mere**

[Ledelse er også en holdsport](#)

[Anne Gerhardt: 3 skæbnesvangre misforståelser om det stærke team](#)

[Patrick Lencioni: The Five Dysfunctions of a Team \(2002\)](#)

## Alle lektioner

[Om e-kurset og tilmelding](#)

[Lektion 1: Relation trumfer sagen \(og hvad du skal bruge den viden til\)](#)

[Lektion 2: Hvad en rejseguide kan lære dig om faglig sparring](#)

[Lektion 3: Den kommunikerende leder tænker som en fisk](#)

[Lektion 4: De 5 faktorer, der udløser konflikter](#)

[Lektion 5: 7 tips til effektiv uddelegering](#)

[Lektion 6: Kend og stå fast på dine værdier som leder](#)

Lektion 7: Opskriften på det velfungerende lederteam

