



Utviklingsprosjekt:

Hvordan utvikle
ledergruppen til et
prestasjonsteam

Nasjonalt topplederprogram

Kari Indrekvam

25.04.2010

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Ledergruppen ønsker å utvikle sin arbeidsform til å bli et "prestasjonsteam" (Vedlegg 1-1).

I et helsevesen som gjennomgår stadige endringer på mange felt, og hvor det samtidig stilles store krav til kvalitet og effektivitet, kreves det mye av ledere. Helsevesenet preges av økende spesialisering og kompleksitet, og det er ikke mulig for en leder å ha den nødvendige kunnskap på alle felt i en rivende utvikling. Sykehusene styres oftest av ledergrupper der det er svært viktig å bygge en felles lederkultur, og der gruppen må kunne dele kunnskap og erfaringer. Det må være sykehusets ledergruppe som styrer, ikke en gruppe ledere (Sjøvold 2006). Medlemmene av ledergruppen må være godt orienterte, endringsvillige og ha evne til å planlegge strategisk for fremtiden. Videre må de ha sterk evne og vilje til gjennomføring av beslutninger tatt lokalt, regionalt og nasjonalt. De må være engasjerte, lojale i linjen og stå som en samlet gruppe utad. (Vedlegg 1-2)

Prosjektet er forankret i klinikkledelsen der klinikkdirektøren støtter utviklingen av en ny arbeidsform for ledergruppen.

Problemstilling og målsetting

Ledergruppen er en stor tverrfaglig gruppe med godt samarbeidsklima. Ved tidligere endringsarbeid i form av "Pasientfokusert redesign" har det vært vist god evne og vilje til å sette seg inn i hverandres arbeidsdag og å samarbeide på tvers av faggrupper/avdelinger for å bedre forholdene for pasientene. De alminnelige ledermøtene blir imidlertid lett informasjonsmøter med gjennomgang av drift og administrasjon, og hvor det blir mindre tid til strategiske oppgaver. Problemene i nåtiden tar oppmerksomheten fra fremtidens utfordringer (Sjøvold 2006). Det er også en tendens til at det er ledere for de enkelte avdelingene som kommer til ledermøtet, og bidragene til møtet preges derfor av de enkelte avdelingens utfordringer i hverdagen.

Medlemmene i ledergruppen føler en sterk identifikasjon med hverandre. Siden personalet jobber innenfor det samme medisinske fagområdet, faller samhandling naturlig, men vi ser at det er et potensial for bedre utnyttelse av ledergruppens ressurser.

Vi ønsker å utvikle ledergruppen til et prestasjonsteam der vi er trent på å samarbeide, støtte og hjelpe hverandre. Gruppen vil øke sin ytelse gjennom å bedre kvaliteten på samhandlingen (Sjøvold 2006). Mål for utvikling av ledergruppen er blant annet at organisasjonen får mer systematisk og effektiv bruk av ledergruppen. Det planlegges økt kunnskapsdeling og erfaringsoverføring på tvers. Det vil bli økt fokus på helhet og ledelse, og det vil bli større gjennomføringskapasitet også for endringsprosesser og strategiske oppgaver. Ledergruppen vil få styrket identitet som ledergruppe, få samlet fokus og bli bedre i kommunikasjon og samhandling. Det vil bli etablert relasjoner basert på trygghet og tillitt, og økt innsats for utvikling, fornyelse og læring. Den enkelte leder vil få styrket tilhørighet til ledergruppen og få stimuli til motivasjon og trivsel. Man vil få en personlig utvikling og økt selvinnsikt og bevisstgjøring. Den enkelte leder vil også få økt kunnskap og nye ferdigheter. Ledergruppen er synlig og gir viktige signaler til resten av medarbeiderne om hvordan verdigrunnlag og samarbeid utøves og praktiseres (Gundersen 2005).

Resultatmål og effektmål

Resultatmål:

Utvikle en ledergruppe som er motivert, dynamisk og aktivt bidrar til positiv utvikling.

- enighet om mål og retningslinjer for samhandling
- trening i kommunikasjon og tydelige tilbakemeldinger
- trening i å ikke gå i forsvar, men utforske muligheter til større innsikt ved uenigheter
- trening i å bygge på hverandres ideer
- trening i å holde fokus på oppgaven
- forståelse for hvordan egen adferd virker på andre og andres adferd virker på en selv

Realisering av resultatmål:

Månedlig egnevaluering av ledergruppens innsats med tanke på utvikling.

Effektmål:

Utvikle en ledergruppe som bidrar til at:

- pasienten opplever helsetjeneste av høy kvalitet som er sammenhengende og helhetlig
- medarbeidere opplever en kunnskapsbedrift der de har påvirkningsmulighet og ansvar i eget arbeidsmiljø
- organisasjonen får en effektiv iverksetting av beslutninger for pasientbehandling, forskning og utdanning, arbeidsmiljø og økonomi

Realisering av effektmål:

- Pasienttilfredshetsundersøkelser
- HMS-undersøkelser
- Aktivitetsdata

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Ledergruppens prestasjoner er avhengige av ulike faktorer. Effektiviteten vurderes gjerne ut fra resultatene gruppen skaper, rammebetingelsene og prosessene i gruppen. (Vedlegg 1-5)

Gruppens resultater regnes ikke bare i form av behandlede saker, men også hvordan gruppen er i stand til å samarbeide framover og den individuelle tilfredshet ved å jobbe i teamet. Når det gjelder rammebetingelsene, er det sentralt for gruppeeffektiviteten at det er reelle gruppeoppgaver, at gruppesammensetningen er passende og at det er støttende funksjoner rundt gruppen. Det er flere forhold som er viktige for selve gruppeprosessene: klare mål, fokusert innsats, ulike arbeidsmetoder, forskjellighetsutnyttelse og evne til å reflektere. (Bang 2008)

Ledere i sykehus må samhandle og dele informasjon og ressurser. Medlemmene i ledergruppen må ha evne til å samordne sine individuelle bidrag i ledergruppen. De har alle spesifikke og unike roller både faglig og menneskelig, og de bidrar alle til gruppens funksjon. Feiler gruppen kan det skyldes manglende evne til å koordinere de individuelle bidragene. I tillegg må ledergruppen arbeide i komplekse og raskt omskiftende omgivelser hvor man kan bli stilt overfor uforenlige krav, stor informasjonsmengde og stor hastighet i saksbehandling. Ulike arbeidsoppgaver i ledergruppen krever ulike arbeidsprosesser. Gruppeprosessene blir avgjørende for prestasjonen.

Det er laget ulike modeller for gruppers utvikling og dynamikk (Vedlegg 1-3,4). Det må være et samspill mellom ulike gruppefunksjoner, og man må utnytte gruppens ressurser slik at det gir resultater langt utover det de beste individene kan yte hver for seg. Da får gruppen teamstatus.

Teameffektiviteten blir også avhengig av lederens evne til å velge utviklingsretningen og til å organisere teamet slik at det yter maksimalt ved ulike arbeidsoppgaver.

Et team kan trenes i å jobbe effektivt og til å endre strategi etter hvilke problem som skal løses. I hvilken grad teamet lykkes i dette vil være avgjørende for teamets funksjon. Teamet må klargjøre målene og spilleregler for samhandling. Medlemmene må jobbe med kommunikasjon, og trene på å gi tydelige tilbakemeldinger. Målet er å bruke forskjelligheten og få fram konstruktive motsetninger. Kommunikasjon må i enda større grad endres fra debatt der de enkelte forsvarer sin posisjon, til dialog der man i fellesskap utforsker nye muligheter ved å lytte til og respektere andres syn. Teamet må trene på å holde fokus på oppgaven og bygge på hverandres ideer. (Sjøvold 2006)

Fremdriftsplan med milepæler

03/04-2010	Prosjektutredning
04-2010	Presentasjon i veiledningsgruppe
05-2010	Innlevering til klinikkdirektøren
05-2010	Presentasjon i ledergruppen
08/10-2010	Innføring av ny arbeidsform i ledergruppe under veiledning av prosessveileder
12-2010	Evaluering og eventuelt justering av ny arbeidsform

Budsjett - nøkkeltall

Utgifter til ekstern prosessveileder. Siden undertegnede er en del av ledergruppen (og også skal veiledes som leder av gruppen) er det viktig å få en ekstern veileder til arbeidet med gruppen. Det stipuleres minimum 4 arbeidsdager for den eksterne veilederen.

Risikoanalyse

Lederteamet skal fungere sammen over tid, og det synes verdt innsatsen å sveise teamet sammen. Kostnadene ved selve teambyggingsprosessen og faren ved at man ender opp med et team som fungerer dårligere, må likevel vurderes. Gruppen har et høyt modenhetsnivå og kan lett bli frustrert dersom utfordringene ikke står i forhold til deres behov for læring og ny kunnskap, eller dersom ledelsen blir for hemmende i sin detaljstyring. Teambyggingsprosessen er en lovnad til medlemmene av ledergruppen, og brudd på løfter vil føre til redusert tillitt. Mislykket forsøk på teambygging kan i verste fall føre til at gruppen utvikler en rigid kultur med lav tilpasningsevne (Sjøvold 2006). Medlemmene av ledergruppen er innstilt på endring av arbeidsform, men en forutsetning er at de ser at denne endringen vil kreve alles fulle engasjement.

Klinikkledelsen støtter et arbeid der en jobber med ledergruppens arbeidsform. Det er krevende og tar tid å utvikle et prestasjonsteam, og en ekstern konsulent anbefales til denne oppgaven. Prosjektet kan ikke gjennomføres uten at klinikkledelsen setter av midler til prosjektet.

Konklusjoner og anbefalinger

Litteraturen viser at det er enighet om å bruke gruppeorganisering med tanke på ledelse av sykehus siden en gruppe som helhet har større kunnskap til å takle den raske utviklingen i et stadig mer spesialisert og komplekst arbeidsfelt. Med tanke på produksjon ses det også som en fordel at alle avdelinger, som er ansvarlig for ulike deler av driften, involveres.

Forskning på grupper ytelse har imidlertid vist at selv om antakelsen har vært at gruppearbeid er mer effektivt enn individuelt arbeid, er ikke alltid dette tilfelle. Det er derfor viktig å arbeide på en slik måte i gruppen at en greier å ta ut potensialet til å yte bedre i fellesskap. Det viser seg at de mest effektive gruppene er fleksible og kan veksle arbeidsform etter hvilken oppgave som skal løses. Dette krever en gruppe der medlemmene i tillegg til sine unike faglige kunnskaper, kjenner hverandre og er trent i å jobbe sammen.

Det å utvikle et lederteam krever hardt arbeid og tar tid. Det er ikke bare en trening i ferdigheter, men også en bevisstgjørings- og modenhetsprosess. Det er nødvendig med ekstern kompetanse i form av en prosessveileder. Det er imidlertid verdt kostnadene siden man på denne måten kan få ut de potensielle synergieffektene i ledergruppen som ellers går tapt.

Prosjektet vil kunne ha overføringsverdi til andre ledergrupper.

Gjennomføring av utviklingsprosjektet anbefales.

Vedlegg

Vedlegg 1: Utdypende teoretisk forankring av prosjektet

Vedlegg 2: Referanseliste

VEDLEGG 1

1. Hva er et team?

I litteraturen defineres team eller gruppe på mange ulike vis, men innenfor feltet organisasjon og ledelse defineres oftest et team som:

To eller flere mennesker som er avhengig av hverandre for å nå felles mål. (Gundersen 2005, Bang 2008).

Også teammedlemmenes kompetanse har vært trukket inn i definisjonen:

Et team kan defineres som en gruppe der medlemmene har felles mål, er gjensidige avhengige av hverandre og innehar kompletterende kompetanse. (Yukl 2010).

Noen definerer team som bedre enn en gruppe:

Et team er en arbeidsgruppe med en høyere kvalitet og sterkere indre samhold enn en vanlig arbeidsgruppe (Kjøde 1999) - eller:

Et team er et lite antall mennesker med kompletterende kunnskap som arbeider innen samme felt, og som har felles aktivitetsmål hvor de holder hverandre gjensidig ansvarlige. Dette gjør at gruppen leverer ekstra – et team gir mer enn summen av deltakerne. En arbeidsgruppe gir sitt bidrag gjennom aggregerte, uavhengige og distinkte bidrag fra de individuelle medlemmene som individ. En arbeidsgruppe leverer lik summen av deltakerne. (Katzenbach & Smith 1994)

Det er vanskelig å finne objektive kriterier for grensen for når man er gruppe og når man har nådd teamstatus, og dette synes dermed vanskelig å måle eksakt. Derimot kan en utføre repeterte målinger av gruppens/teamets funksjon.

2. Hvorfor organisere sykehusets ledelse i et team?

Et argument for å bruke gruppeorganisering med tanke på sykehusets ledelse er at arbeidet i økende grad er preget av spesialisering, kombinert med at oppgavene har blitt mer komplekse. Både den faglige og teknologiske utviklingen går også raskt på alle felt. Fordelen ved å bruke en gruppe til å løse problemer og ta beslutninger er at gruppen som helhet har større kunnskap og kan bearbeide ideer i fellesskap.

Et annet argument for gruppeorganisering med tanke på sykehusets oppgaver er at en ved teamorganisering kan sikre at alle sykehusets avdelinger (som står for ulike sider av planlegging, aktivitet og service) involveres for å sikre både kvalitet og effektivitet.

Aktiv deltakelse vil også øke forståelsen av beslutninger og dermed lette gjennomføringen. Medlemmene i sykehusets ledergruppe representerer ulike avdelinger i sykehuset som er avhengig av hverandre for at sykehuset skal nå sine produksjonsmål (Kjøde 1999).

Det har blitt hevdet at ledergrupper har langt større vansker med å definere og jobbe sammen om felles mål enn vanlige team har. Sammensetningen av ledergrupper er styrt av utvelgingskriterier av individuelle lederposisjoner (ikke selekterte medlemmer med tanke på definert oppgave/mål), og som ledere av andre ledergrupper rapporterer de fra ulike virksomhetsområder og har gjerne lite gjensidig kunnskap om hverandres virksomheter. Det er også forskning som peker i retning av at ledergruppemedlemmer har større vansker med å utvikle personlige relasjoner enn medlemmer av vanlige team (Gundersen 2005).

Selv om antakelsen er at gruppearbeid er mer effektivt enn individuelt arbeid, gir forskning belegg for at mennesker både yter bedre og dårligere sammen med andre (Sjøvold 2006, Bang 2008). Man nyter gjerne begrepene "sosial fasilitering" (økt ytelse når andre er til stede) og "sosial loffing" (nedsatt ytelse når individuell innsats kan kamufleres). Det tar vanligvis lengre tid å fatte beslutninger i en gruppe, spesielt dersom det er uforenlige oppfatninger av et problem, og prosessproblemer kan også ødelegge kvaliteten på beslutninger (Yukl 2010). Enkelte forskere hevder til og med at synergieffekter ikke eksisterer i team – at alle team vil oppleve prosessproblemer som følge av dysfunksjonelle gruppeprosesser (Bang 2008 - ref Steiner 1972).

Gruppearbeid stiller derfor sterke krav til medlemmenes evne til å tilpasse seg og koordinere seg med hverandre, slik at det er mulig å realisere den potensielle gevinsten i godt samarbeid. Ledergrupper som jobber med beslutninger, er grupper som må ha vekt på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene. Fagekspertise, evne til å uttrykke seg tydelig, evne til å lytte og undersøke hva de andre i gruppen mener, og evne til å analysere og vurdere den informasjonen som kommer fram under gruppearbeidet, er av stor betydning (Bang 2008).

Sykehusets ledergruppe har ulike oppgaver. De operative oppgavene kan stort sett løses som en arbeidsgruppe. Det kan være komplekse saker som krever nøyaktighet og utholdenhet, men det er løsbare saker med entydige svar. En gruppe av erfarne analytikere med gode fagkunnskaper knekker de operative oppgavene greit uten større prosessproblemer. Strategiutvikling og strategivalg har en helt annen karakter. Da trenger gruppen å kunne være reflekterende både over sin problemløsning, sine sosiale prosesser, og den må ha trygghet for at tanker og følelser kan deles ved behov (Kjøde 1999).

Critchley og Casey (1984) skiller mellom ekte problem og "puslespill". "Puslespill" er operativt løsbare, praktiske utfordringer, mens ekte problem er knyttet til veivalg, visjon, formål, strategi og andre utfordringer som ikke har et teknisk beregnet svar. Det som kjennetegner de ekte problemene er en stor grad av uvisshet. Ledergruppens arbeidsoppgaver varierer i grad av uvisshet, i grad av kompleksitet og i behov av at gruppen deler tanker og følelser. Det kreves ulike arbeidsmodi av ledergruppen avhengig av oppgavens karakter som igjen krever ulike typer av sosiale ferdigheter og gruppeprosesser.

Sykehusets ledergruppe trenger altså ikke fungere som et team i alle sammenhenger, men leder og gruppe må kunne skille mellom ulike oppgaver og forstå at det kreves ulike arbeidsmodi og prosesser. Dette skiftet av roller og lederstil er komplisert og krevende, og evnen til skiftning av modus vil betegne gruppens modenhet.

3. Hvordan utvikle et prestasjonsteam?

Å utvikle effektive ledergrupper er ingen enkel prosess. Det tar tid, hardt arbeid og både lederens og teammedlemmenes fulle engasjement.

Henning Bang (2008) oppsummerer forskningen på grupper til at det er tre overordnede faktorer som er viktige i utviklingen av effektive prestasjonsteam:

- Enighet om resultat gruppen er ansvarlige for å skape

- Prestasjonsfremmende forutsetninger og rammebetingelser
- Hensiktmessige gruppeprosesser

Sjøvold (2006) definerer teambygging som planlagte aktiviteter hvis hensikt er å øke gruppers evne til å løse sine oppgaver gjennom å øke gruppemedlemmenes ferdigheter i samspill, og hvor direkte og konkrete tilbakemeldinger er et sentralt verktøy. Dette er en prosess som krever refleksjon og modning, som igjen krever tid. Det er ikke bare en trening i å mestre visse ferdigheter, men også en bevisstgjøringsprosess. En vellykket prosess virker både på gruppens normgrunnlag og på den enkeltes forståelse av egen adferds påvirkning på andre og andres adferd påvirkning på en selv. Man kan si at teambygging er å endre gruppens kultur.

Sjøvold ser gruppen som et balansesystem (SPGR-modellen: Systematizing the Person-Group Relation). SPGR-modellen integrerer flere andre teorier om gruppers utvikling og dynamikk, og den baserer seg på spillet mellom fire grunnleggende gruppefunksjoner:

- kontroll: målrettet oppgaveløsning, handlekraft, autoritet
- omsorg: ivaretagelse, sosial åpenhet, kreativitet
- opposisjon: kritikk, konkurranse, provokasjon
- avhengighet: lojalitet, konformitet, aksept

og to indikatorer på gruppers robusthet og fleksibilitet:

- synergi: engasjement, empati, samarbeid
- tilbaketreking: motløshet, utydelighet, usikkerhet

For at gruppen skal fungere godt må gruppen være enige om noen kjøreregler (avhengighet) som skal gjelde, og hvordan disse skal sanksjoneres (kontroll). Det er også nødvendig at det enkelte medlem ivaretas, og at relasjonene medlemmene i mellom vedlikeholdes (omsorg). I tillegg vil det å ha en kritisk holdning til hvordan ting gjøres i dag og hva som kan forbedres, være helt sentralt for overlevelse på sikt (opposisjon). Funksjonene kan være tilstede ved at enkeltmedlemmer behersker funksjonene hver for seg eller ved at alle medlemmene behersker alle funksjonene.

En gruppes fleksibilitet og derved evne til å møte nye situasjoner avhenger av dens evne til fritt å kunne velge funksjon, noe som utgjør dens evne til læring. Når gruppen utvikles til et høyere prestasjonsnivå, bruker SPGR-modellen begrepet "modenhet". Gruppen utvikler sitt potensial for læring og ny mestring, og beveger seg fra en tilstand med lavt potensial (tilbaketreking) til en tilstand hvor utnyttelsen av gruppens felles ressurser gir resultater langt utover det de beste individene kan yte hver for seg (synergi). En gruppe på et høy modenhetsnivå er definert slik at alle de grunnleggende funksjonene er likverdige til stede, og at alle gruppens medlemmer behersker alle funksjonene. På veien fra lavt til høyt modenhetsnivå endrer gruppens kapasitet seg, og den vil være i stand til å løse oppgaver av økende kompleksitet. Det er imidlertid ingen direkte sammenheng mellom effektivitet og modenhet. Effektive grupper møter situasjonens krav på en funksjonell måte.

Balanse slik det defineres i SPGR-modellen er en tilstand hvor systemet er i balanse og ubalanse på tilnærmet samme tid. Det presiseres at dette ikke er det samme som likevekt. Mens likevekt er å stå i mot endringer og sikre en "ideell" posisjon, er balanse å være i konstant endring; en konstant veksling mellom ulike funksjoner. Denne raske vekslingen mellom ulike funksjoner gir gruppen mulighet til å prøve ut grenser i sin egen

funksjon både internt og i forhold til omgivelsene. På samme måte gir den individene mulighet til å prøve ut sine ideer i forhold til seg selv og de andre i gruppen.

Grupper er forskjellige, de fungerer på ulike modenhetsnivå og er mer eller mindre effektive i forhold til den oppgave de skal løse. En gruppe på et høyt modenhetsnivå har imidlertid større fleksibilitet og evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene samt potensial til aktiv påvirkning av sine omgivelser. En gruppe med høyt modenhetsnivå kan lett bli frustrert dersom utfordringene ikke står i forhold til deres behov for læring og ny kunnskap, eller dersom ledelsen blir for hemmende i sin detaljstyring.

Teambyggingprosessen er en lovnad til medlemmene av ledergruppen, og brudd på løfter vil føre til redusert tillitt. Mislykket forsøk på teambygging kan i verste fall føre til at gruppen utvikler en rigid kultur med lav tilpasningsevne.

Yukl (2010) skriver også om faktorer som er bestemmende for gruppeprestasjoner, og hevder at gruppen vil kunne utvikles til å prestere bedre når medlemmene er høyt motiverte for å oppnå felles mål. Målet må synes verdt den enkeltes beste innsats. Det er derfor viktig med en felles visjon og sterk tro på teamets arbeidsevne.

Delte oppfatninger om årsak til problemer kan lette utviklingen av effektive strategier som kan bedre engasjementet for gjennomføring av planer.

Medlemmenes kunnskaper og klare rolleforventninger er spesielt viktig når oppgavene er komplekse. Medlemmer i teamet må gis oppgaver i forhold til kunnskap, og de ulike oppgavene må koordineres i forhold til hverandre. Teamet må også justere sine aktiviteter til avhengige eksterne forhold. Teamets prestasjoner vil være avhengig av å få tilstrekkelig informasjon og ressurser. Informasjonsdeling er essensielt for teamet, og det samme er gjensidig tillitt og samarbeid.

Et team kan trenes i å jobbe effektivt og til å endre strategi etter hvilke problem som skal løses eller etter forandringer i omgivelsene, og i hvilken grad teamet lykkes i dette vil være avgjørende for teamets funksjon. Det er vesentlig med evaluering etter teamaktivitet. Det må være dialogmøter med en kollektiv analyse av hva gikk bra og hva kan forbedres. Noe av det viktigste for å få et velfungerende team er at man forstår hverandre og hverandres reaksjoner på hverandre. Medlemmene bør trenes i å ikke gå i forsvar, og til å være mer åpne og mer tolerante for uenigheter. Medlemmene oppmuntres til å se hverandres ulike syn som muligheter til større innsikt istedenfor å prøve å snu andre til eget standpunkt. Det er først når en bygger videre på hverandres ideer, at den reelle positive gruppegevinsten kommer.

4. Har lederen av lederteamet betydning?

Selv om opprettelsen av lederteam skjer med den hensikt at gruppen kan gi bedre resultat enn en individuell leder, stiller denne organiseringen også store krav til lederen av teamet. De ulike arbeidsmodi som lederteamet bruker avhengig av oppgavens karakter, krever også ulike typer av ledelse.

Ifølge Yukl (2010) er det viktig at lederen av teamet tydelig fremmer en appellerende visjon av hva teamet kan oppnå, og beskriver målet slik at det samstemmer med gruppens verdier og ideal. Videre må leder forklare hvorfor et prosjekt er viktig, involvere medlemmene i planlegging av strategier og oppmuntre medlemmene til å finne kreative løsninger. Ansvar og prosedyrer for ulike aktiviteter må klargjøres. Det må planlegges hvordan personell og ressurser brukes effektivt, og samtidig må en fornuftig sekvens av

aktiviteter planlegges, slik at det ikke oppstår unødvendige forsinkelser. Leder må sørge for tilstrekkelig opplæring og gi positiv feed-back.

Åpne og ærlige diskusjoner om gruppeprosesser og hva som kan gjøres for å forbedre dem er vesentlig. Dette innbefatter hvordan man kommuniserer, hvordan man jobber sammen, hvordan beslutninger tas og hvordan man løser konflikter.

Yukl (2010) har også klare råd om ledelse av lederteamsmøtene der han hevder at leder må styre diskusjonen uten å dominere diskusjonen – og finne den vanskelige balansegangen mellom de to. Gruppen tenderer til å bli ineffektiv dersom lederen er for passiv eller for dominerende.

Leder må også balansere det å være løsningsorientert med gruppebevarende opptreden. Løsningsorientert opptreden i gruppe legger til rette for systematisk kommunikasjon, evaluering og analyse av informasjon og ideer, og det hjelper med tanke på å få tatt beslutninger. Dette inkluderer å presentere problemet for gruppen, etterspørre informasjon og ideer fra medlemmene, etterspørre utdyping av utsagn, forklare hvordan ulike ideer henger sammen, holde fokus på diskusjonen, gjenta og oppsummere, sjekke ut grad av enighet, foreslå hvordan beslutningen tas, og gi ansvar for oppfølging. Gruppebevarende opptreden øker samhørigheten, bedrer de mellommenneskelige relasjonene, hjelper til å løse konflikter, tilfredsstill personlige behov for aksept, respekt og involvering. Dette inkluderer å oppmuntre til deltakelse av stille medlemmer, hindre dominerende medlemmer i å ta over diskusjon, glatte over konflikter, foreslå kompromisser, be medlemmer om å løse uenigheter på en konstruktiv måte, bruke humor for å redusere spenning, bifalle ideer, foreslå normer for oppførsel, minne om hva man tidligere er blitt enige om, etterspørre medlemmer om oppfatning av gruppeprosesser og påpeke problemer med gruppeprosesser.

Burke og medarbeidere (2006) har gjort en meta-analyse med tanke på betydningen av ledelse av lederteam. De fant at lederen hadde stor betydning for teamets prestasjoner. Løsningsorientert ledelse og relasjonsledelse var nesten like viktig med tanke på teameffektivitet, og forklarer en signifikant andel av varians i teams prestasjoner. Det ble funnet at lederen stod for fra 4 % til 31 % av variasjon av teams effektivitet, produktivitet og læring.

5. Hva er et effektivt team og hvilke faktorer påvirker et teams effektivitet?

Når gruppens arbeid skal vurderes, blir det oftest gjort i form av å omtale "effektivitet". Ordet effektivitet brukes oftest på norsk som forholdet mellom resultatene man oppnår, og de ressursene som er brukt for å oppnå resultatene. Den opprinnelige definisjon på effektivitet er i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene man har, og de resultatene man faktisk oppnår. Begge deler er vesentlig fra et ledelsesperspektiv.

I artikler om teameffektivitet refereres ofte J Hackman fra 2002: "Leading teams. Setting the stage for great performances", og Henning Bang (2008) har et nøye referat av denne vanlige modellen for teameffektivitet som er en "input - prosess - output" - modell:

- faktorer som er gitt på forhånd når teamet skal jobbe sammen, og som fungerer som rammebetingelser for teamets fungering (input-faktorer)
- faktorer som opptrer når medlemmene av teamet arbeider sammen for å skape resultater (prosess-faktorer)
- hva slags resultater teamet produserer (output-faktorer)

Output-faktorer

Teamet produserer resultater:

- innenfor det området teamet er opprettet for å skape noe på (*sakseffektivitet*)
- som har å gjøre med teamets evne til å samarbeide fremover (*teamets overlevelsessevne*)
- som dreier seg om hvor tilfreds det enkelte medlem blir av å jobbe i teamet (*individuell tilfredshet*)

Sakseffektivitet defineres som i hvilken grad resultatet av å arbeide med en sak er i overensstemmelse med eller overgår målet med å arbeide med saken i teamet. I hvilken grad er kvaliteten på de beslutninger som fattes i overensstemmelse med de mål og forventninger organisasjonen har til ledergruppen? I et lederteam behandles informasjonssaker, diskusjonssaker og beslutningssaker. Felles for alle sakene er at man ønsker at det skapes merverdi for organisasjonen som følge av at saken behandles i ledergruppen. Det kan dreie seg om at medlemmene skal få mer kunnskap om eller bli mer oppdatert på et område, at man trenger ideer til hvordan man kan håndtere en sak eller kvalitetssikre en sak som er under arbeid, eller at man skal bli enige om en beslutning eller hvordan man skal gå fram for å løse et problem.

Teamets overlevelsessevne defineres som i hvilken grad teamets måte å arbeide sammen på øker medlemmenes evne til å samarbeide framover. Teamet skaper merverdi for seg selv i form av teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

Teamets kultur kan sies å være de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i teamet, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen. Teammedlemmer som har stor grad av felles mentale modeller vil lettere kunne forutsi hverandres responser og koordinere seg mer effektivt enn team der medlemmene ikke deler de samme mentale modellene.

Normer spesifiserer hva slags atferd, holdninger og meninger som er akseptable og uakseptable i gruppen, og kan sies å være et sentralt element i gruppens kultur.

Teamtillit kan defineres som en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at det eksisterer en respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte. Teamfølelse eller lagånd er en felles følelse av stolthet av gruppen som gjør at medlemmene forplikter seg til oppgaven og beslutningene.

Teameffektivitet har vært undersøkt i en rekke studier, og man har funnet en positiv sammenheng mellom teamets felles mentale modeller og teameffektivitet, funnet at teamnormer er avgjørende for hvordan en gruppe fungerer og funnet at teamtillit er positivt assosiert med teamets prestasjoner. Teamfølelse har en positiv sammenheng med gruppens resultater.

Individuell tilfredshet defineres som hvilken grad teamets måte å arbeide på bidrar positivt til medlemmenes læring og personlige tilfredshet ved å være en del av teamet. Opplevs teamarbeidet som engasjerende og utbytterikt? Gjør teamarbeidet at enkeltmedlemmene blir bedre i stand til å utføre arbeidet sitt?

Det synes å være en moderat og signifikant sammenheng mellom jobbtildfredshet og arbeidsprestasjoner.

Input-faktorer

Forutsetninger og rammebetingelser dreier seg om relativt stabile, strukturelle forhold som er til stede i teamet eller som befinner seg i teamets omgivelser.

Det er sentralt for teameffektiviteten at det er *reelle teamoppgaver* i den forstand at medlemmene er avhengige av hverandre for å få løst dem. Arbeidsoppgavene må oppleves meningsfulle, man må kjenne seg ansvarlig for resultatene man skaper og man må få tilbakemelding om hvor godt man utfører arbeidet sitt.

Det er særlig tre aspekter ved *teamets sammensetning* som har blitt viet oppmerksomhet med tanke på teameffektivitet: teamstørrelse, medlemmenes kompetanse og mangfold i teamet.

Det faktum at grupper gjerne blir mindre produktive etter som de blir større, forklares ved at man blir mindre motivert til å yte noe når man er en blant mange i en gruppe. Det er delte meninger om hva som er optimal teamstørrelse, og enkelte hevder at antall medlemmer kan veksle etter type oppgave. Medlemmenes kompetanse og personlighet er positivt assosiert med kvaliteten på teamets prestasjoner. I et balansert team har medlemmene mange ulike typer talenter og ulike perspektiver, samtidig som de er like nok til at de er i stand til effektivt å kommunisere og koordinere seg med hverandre. Sammenhengen mellom mangfold og effektivitet er kompleks. Graden av mangfold er gjerne positivt assosiert med mer kreative løsninger og høykvalitetsbeslutninger i team, samtidig som den er negativt assosiert med graden av samhold i teamet.

Teamstøttende systemer som har vist seg å påvirke teameffektivitet er belønningssystem som stimulerer til teamadferd, tilbud om opplæring og trening i teamadferd, systemer for effektiv informasjonsutveksling og en organisasjon som har tradisjon for og verdsetter teamarbeid.

Prosess-faktorer

Teamprosesser kan defineres som alle de handlingene som skjer når medlemmene i teamet anvender de ressurser de har til rådighet, for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver, og derigjennom skaper resultater for organisasjonen, for teamet og for teamets medlemmer.

Særlig viktige forhold for teameffektiviteten i beslutningsteam er:

- *klare mål*
- *fokusert innsats*
- *arbeidsmetoder*
- *forskjellighetsutnyttelse*
- *refleksivitet*

Klarhetsgraden av målet er avhengig av i hvilken grad det er tydelig presisert hva som skal gjøres, hva som skal oppnås og hvorfor dette er viktig. Graden av målklarhet i ledermøtene har en klar sammenheng med effektiviteten i ledermøtet (Bang et al.2010).

Med fokusert innsats sikter man til i hvilken grad teamets medlemmer holder seg til målet for behandlingen av en sak når de arbeider med saken. Sagt med motsatt fortegn dreier det seg om graden av avsporinger, utenomstakk og annen ikke-målrelevant aktivitet når teamet arbeider med en oppgave. Fokusert innsats er sterkt knyttet til effektiviteten i topplererteam (Bang et al. 2010)

Arbeidsmetoder benyttet av effektive team er godt tilpasset de oppgavene som teamet arbeider med. Dette kan dreie seg om at teamet utnytter det faktum at de er et team (tar hensyn til hverandres styrker og svakheter, hjelper hverandre, driver utvikling), og at teamet tilpasser arbeidsmåten sin til de ulike oppgavene.

Forskjellighetsutnyttelse. Medlemmene må greie å utnytte det mangfoldet som er til stede i teamet, og unngå at ulikhetene fører til spenninger og gnisninger mellom teamets medlemmer. Team som jobber med komplekse oppgaver der det ikke er noen klare kriterier for hva som er riktig løsning på oppgaven, og der det fins ulike perspektiver som bør belyses for at oppgaven skal behandles på en skikkelig måte, må bruke mangfoldet. Noen forskere har hevdet at man skal stimulere til oppgavekonflikter når man skal utnytte teamets forskjelligheter. Men andre hevder at konflikter og uenigheter ikke er nødvendig for å utnytte forskjellene mellom teammedlemmene, det er utforsking av oppgaverelevant informasjon som er nøkkelen. Man må ha en kommunikasjon som kjennetegnes av at man uttrykker sine synspunkter åpent og respektfullt, lytter, utforsker og prøver å forstå andres syn, og at man prøver å integrere de ulike synspunktene for å lande på nye løsninger som kan fungere bedre enn de opprinnelige. Det er funnet sterk positiv sammenheng mellom dialog-kommunikasjon og teameffektivitet i ledergruppene.

Refleksivitet innebærer at medlemmene åpent reflekterer over måten de fungerer på, og at de korrigerer kursen etter hva de oppdager i sine refleksjoner.

Yukl (2010) har funnet at kvaliteten på gruppens beslutninger er avhengig av medlemmenes bidrag av informasjon og ideer, tydelig kommunikasjonen, kjennskap til gruppens medlemmer bakgrunn og reaksjoner, fokusert diskusjon og måten konflikter løses på. Det som kan svekke kvaliteten er at medlemmer holder igjen, at man har tendens til gruppetenking, at man tar hastige beslutninger, polarisering i gruppen og mangel på handlingsplan for implementering av beslutningen.

Faktorer Yukl angir som bestemmende for gruppeprosesser er gruppestørrelse, statusforskjeller på gruppemedlemmene, gruppesamhørighet, forskjellighet, emosjonell modenhet, fysiske omgivelser og kommunikasjonsteknologi.

Hay gruppen (2001) har sammen med Richard Hackman, Havard University, og Ruth Wageman, Dartmouth College, som har studert dynamikken i lederteam og hvordan denne påvirker prestasjonene. Prestasjonene ble vurdert i forhold til økonomi, teamets klima, kundetilfredshet samt teamets og de enkelte medlemmers vekst og utvikling. Nøkkelen til suksess er å få individuelle teammedlemmer til å tre ut av sine egne uavhengige roller og fungere som et team hvor medlemmene er avhengige av hverandre.

I tillegg beskriver gruppen at suksessfulle team har greid å skape fem avgjørende forhold:

- *Klar og tydelig ledelse*
Team, selv team der medlemmene er ledere selv, ønsker seg en leder. De trenger et rammeverk av grunnregler de skal operere innenfor. Av alle faktorer som påvirker et teamklima som fleksibilitet, ansvar, standarder, belønninger, tydelighet og teamfølelse, så synes tydelighet å være den faktoren som virkelig skiller gode team fra middelmådige. Dersom lederen ikke tydelig fremmer felles mål, vil de enkelte medlemmene fylle opp med egne prioriteringer og interesser.

Man trenger mål og retning for utvikling. Visjonen må være betydningsfull, og kreve medlemmenes erfaring og kompetanse.

- *Formålstjenlig struktur*
Ledergrupper bør ikke være for store med tanke på risiko for konkurrerende interesser, personlige antipatier og alliansedannelser. Diskusjonene i mindre grupper blir mer åpne og ærlige. Oppbygningen av agenda må være slik at man får tid til de viktige strategiske sakene. Møtene må foregå på tidspunkt der alle er opplagte og innstilte på å yte best mulig. Gruppen må bli enige om normer for hva som er akseptabel oppførsel i gruppen og hva som ikke er det.
- *Selekterte teammedlemmer*
Det som karakteriserer gruppemedlemmene i de beste teamene er deres evne til å jobbe sammen med andre. Emosjonell intelligens, og spesielt empati og integritet, synes å ha stor betydning.
Empati er evnen til å forstå og respektere uttalte emosjoner til andre teammedlemmer. Alle medlemmene må føle seg både hørt og forstått før de blir del av teamprosessen.
Integritet i denne sammenheng betegnes som en som setter organisasjonen (eller teamets) verdier foran egne. Konflikter kan være gode så lenge det dreier seg om sak og ikke person. Integritet fremmes ved å oppmuntre til at medlemmer gir beskjed når de er uenige, når beslutningen er tatt står man samlet utad. Dersom noen er borte, snakker man for dem dersom man vet at personen ville ha motforestillinger.
- *Støtte til lederteamet*
Det er viktig at lederteamet får organisatorisk støtte. Videre må medlemmene få utdanning og innsatsen må belønnes.
- *Tilbakemelding og utvikling*
Team som leverer godt, evaluerer innsatsen periodisk. Hva fungerer greit, og hva bør det jobbes mer med. I gode team snakker leder gjerne også individuelt med medlemmene og gir gode råd.

I følge Herb og medarbeidere (2001) er grunnen til at enkelte team kan ha problem med å bedre prestasjonene, at det kreves bevegelser i tre uavhengige dimensjoner samtidig for å ta ut gevinstene:

- 1) Kvalitet på felles utviklingsretning
(felles prioriteringer, strategisk fokus på mål og utvikling, utvikle talent, vekstinitiativ)
- 2) Kvalitet på interaksjon i gruppen
(oppmuntre til kritisk dialog, unytte forskjellighet)
- 3) Kvalitet på fornying i teamet
(oppmuntre til personlig utvikling, unngå isolering, utnytte ekstern kunnskap, bruke mentorer og coacher)

VEDLEGG 2

Referanseliste

Bang H. Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? Tidsskrift for Norsk Psykologiforening 2008, vol 45, nr 3, 272-86.

Bang H, Fuglesang S L, Ovesen M R, Eilertsen D E. Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. Scand J Psych 2010. DOI:10.1111/j.1467-9450.2009.00769.x

Burke C S, Stagl K C, Klein C, Goodwin G F, Salas E, Halpin S M. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The leadership Quarterly 2006;17: 288-307.

Critchley B, Casey D. Second Thoughts on Team Building. Management Education and Development 1984; vol 15, pt 2: 163-75.

Gundersen B H. Ledergruppene – en underutviklet arena. AFF Lederbulletin 2005 03

Hay Group. Top Teams: Why Some Work and Some Do Not. Five Things the Best CEOs Do To Create Outstanding Executive Teams. Working Paper 2001 Hay Group, Inc.

Herb E, Leslie K, Price C. Teamwork at the top. The McKinsey Quarterly 2001; nr 2: 33-43.

Katzenbach J R, Smith D K. Teams at the top. The McKinsey Quarterly 1994; nr 1: 71-9

Kjøde A. Teambygging og teamarbeid. AFF Fagbulletin 1999; vol 1, nr 2, 1-22.

Sjøvold E. Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper. 2006, Universitetsforlaget Oslo.

Yukl G. Leadership in organizations. Seventh edition 2010. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458.