

# Ledelse af sundt teamsamarbejde

Forårsseminar Samrådet af specialskeleledere d. 7. marts 2024  
Erhvervspsykolog Camille Leicht

IMPAQ<sup>TM</sup>





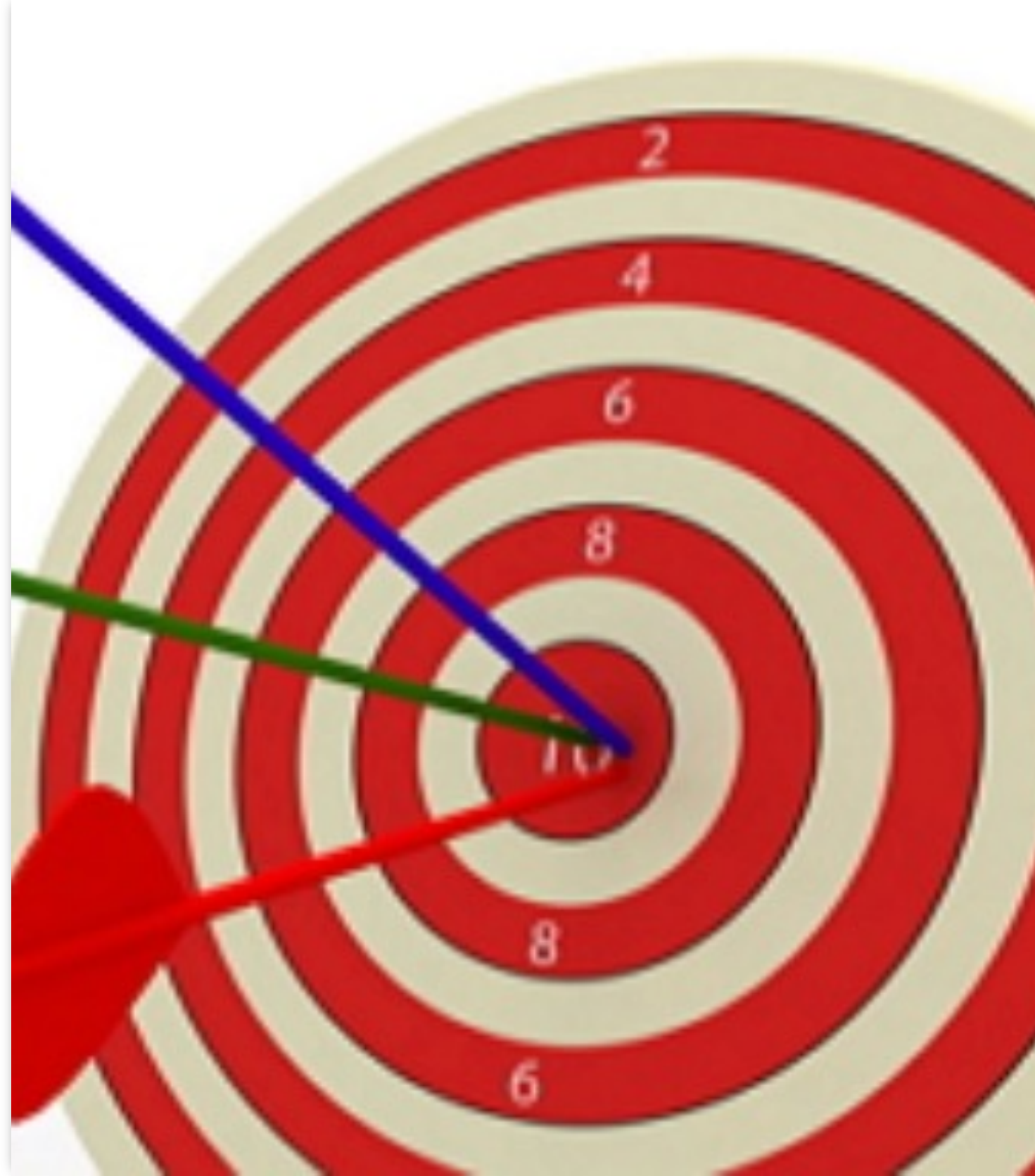
# Camille Leicht

- Autoriseret psykolog
- Partner og erhvervspsykolog i IMPAQ – fokus på leder-, team- og organisationsudvikling
- Tidligere leder i PPR i Odense Kommune
- Mange opgaver i skoleverdenen



# Tre oplæg henover de næste to dage

- Alle med fokus på teams
- **I dag:** Ledelse af sundt teamsamarbejde og Ledelse af individet i teamet
- **I morgen:** Ledelse af teams som rekrutterings- og fastholdelsesstrategi
- **Form:** Vekslen imellem omlæg og øvelser/refleksioner
- Stil gerne spørgsmål eller kommenter undervejs
- Pause ca. midtvejs i oplægget
- I er velkomne til at få slides efterfølgende





# PROJEKT ARISTOTELES

"Helheden er større end summen af delene." - Aristoteles



Der viste sig endelig to mønstre...

### **1) Equality in distribution of conversational turn-taking**

*Ex. "As long as everyone got a chance to talk, the team did well".... "But if only one person or a small group spoke all the time, the collective intelligence declined."*

***-Alle i de dygtigste teams talte altså nogenlunde lige meget set henover en dag.***

### **2) Social sensitivity:**

*Ex. "how others felt based on their tone of voice, their expressions and other nonverbal cues"*

***-Alle teammedlemmer besad stærke evner til at aflæse andres humør, stemning og tilstand.***

***Gruppenormer som det afgørende element!***



# Psykologisk sikkerhed



# Opdagelsen af psykologisk sikkerhed



- Amy Edmondson var en del af et forskningsstudie der skulle afdække medicinske fejl på en lang række hospitaler og undersøge sammenhængen med effektivitet
- **Hypotese:** De mest effektive teams var også dem, som lavede færrest fejl

# Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

- **Resultaterne viste en klar tendens:**

Ti gange så stor forskel i antallet af menneskelige fejl pr. tusind patient på de bedst præsterende teams og dem som præsterede dårligst

- Nogle teams fungerede væsentligt bedre end andre og rapporterede:

- Højere gensidig respekt
- Mere samarbejde
- Højere selvtillid ift. teamets evner
- Højere tilfredshed



# Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

Den statistiske analyse viste:

- Signifikant sammenhæng imellem de individuelle fejlreter og målingerne af effektiviteten i de forskellige teams
- Men korrelationen viste, at sammenhængen var præcis den modsatte af det forventede:

***Jo mere effektivt et team, jo flere fejl!***





# Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

*”Hvad hvis de bedste teams simpelthen havde en kultur af åbenhed, som gjorde det lettere at rapportere og diskutere fejl?”*

- **Næste hypotese:** De bedste teams laver ikke flere fejl, men de ***rapporterer*** flere

# Opdagelsen af psykologisk sikkerhed

## Resultaterne:

- Meget stor forskel på, om teams følte sig i stand til at tale åbent om fejl og problemer
- Og en næsten perfekt sammenhæng med fejlraterne

**Psykologisk sikkerhed skaber bedre læring og resultater!**



# Psykologisk sikkerhed

*”Psykologisk sikkerhed defineres som en fælles overbevisning om, at det er trygt at løbe en interpersonel risiko i arbejdsfællesskabet”*

*“Betegnelsen dækker over en oplevet overbevisning om, at arbejdsfællesskabets medlemmer ikke vil udskamme, forkaste eller straffe den enkelte for, at fortælle, hvad der ligger én på sinde.”*

-Amy Edmondson, 1999



# Fire interpersonelle risici

- At virke dum
- At virke inkompetent
- At virke negativ
- At virke forstyrrende

(Edmondson, 2012)



Ingen ønsker

Og det er nemt at håndtere

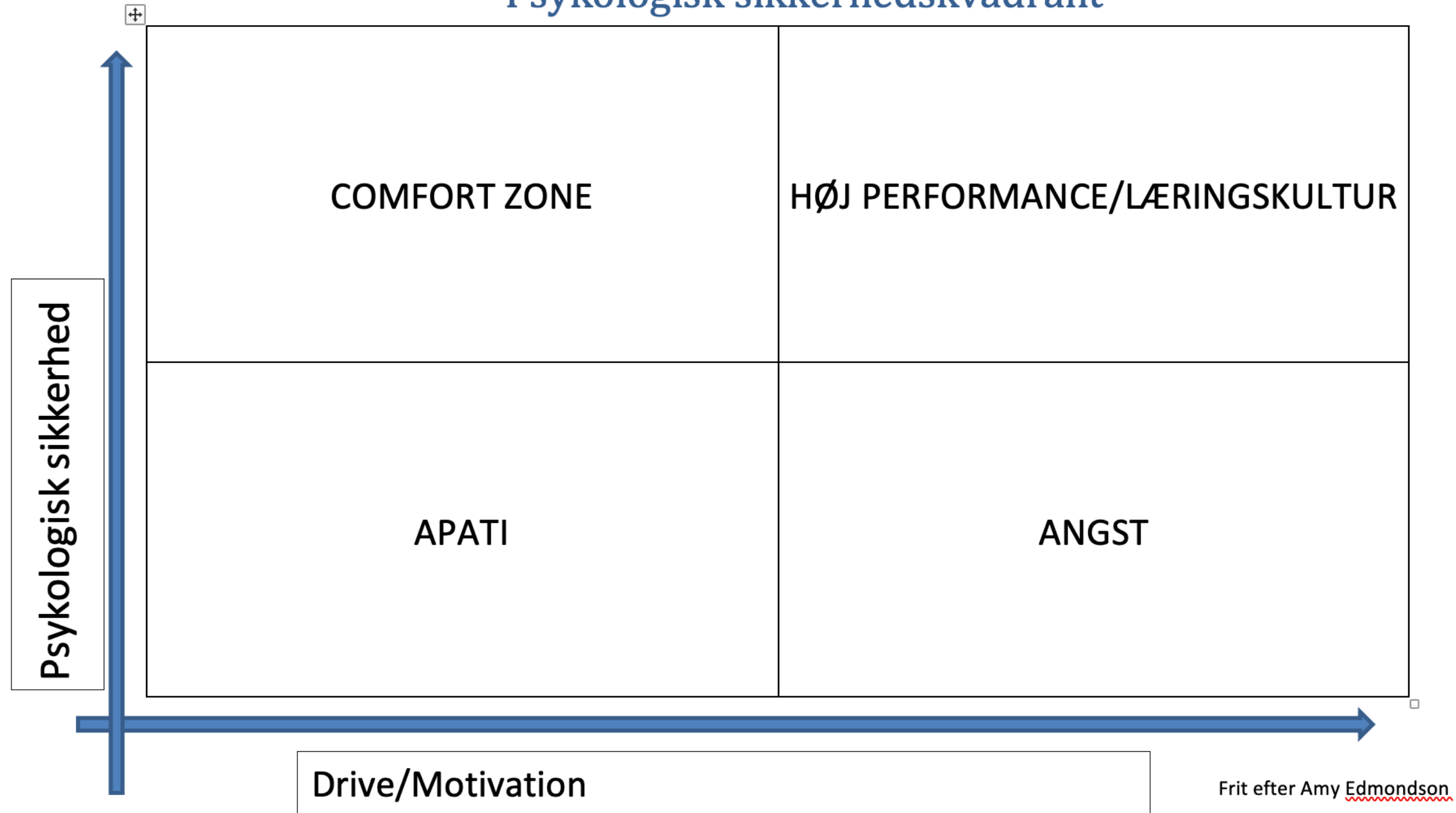
At virke dum	Stil ikke spørgsmål
At virke inkompetent	Indrøm ikke svaghed eller fejl
At virke påtrængende	Hold dine idéer for dig selv
At virke negativ	Udfordr ikke "vi plejer"

# En kultur af psykologisk sikkerhed (Edmondson, 2019)

1. Hvis man begår en fejl her, bliver man ikke bebrejdet
2. Man kan altid tage problemer og svære emner op til drøftelse
3. Man bliver ikke uden videre afvist for at have en anderledes tilgang
4. Det er sikkert at tage interpersonelle risici
5. Det er ikke svært at bede andre om hjælp
6. Ingen ville bevidst have en adfærd, som underminerer mig som person eller min arbejdsmæssige indsats
7. Mine unikke evner og talenter bliver både værdsat og udnyttet



## Psykologisk sikkerhedskvadrant



# Gruppearbejde med udgangspunkt i egen skole

1. Placér individuelt egen skole i kvadranten – giv hinanden et par minutters ro til at koncentrere jer om dette.
1. Tal herefter med hinanden om;
  1. hvorfor I har placeret jer dér
  2. hvordan I oplever den psykologiske sikkerhed aktuelt på skolen
  3. hvad I i hverdagen ser styrker oplevelsen af psykologisk sikkerhed og hvad udfordrer den hos jer?
  4. der er forskelle på oplevelsen i forskellige teams/afdelinger, tror I?
2. Hvad bør I som ledelse have særligt fokus på/gøre for at styrke den psykologiske sikkerhed?



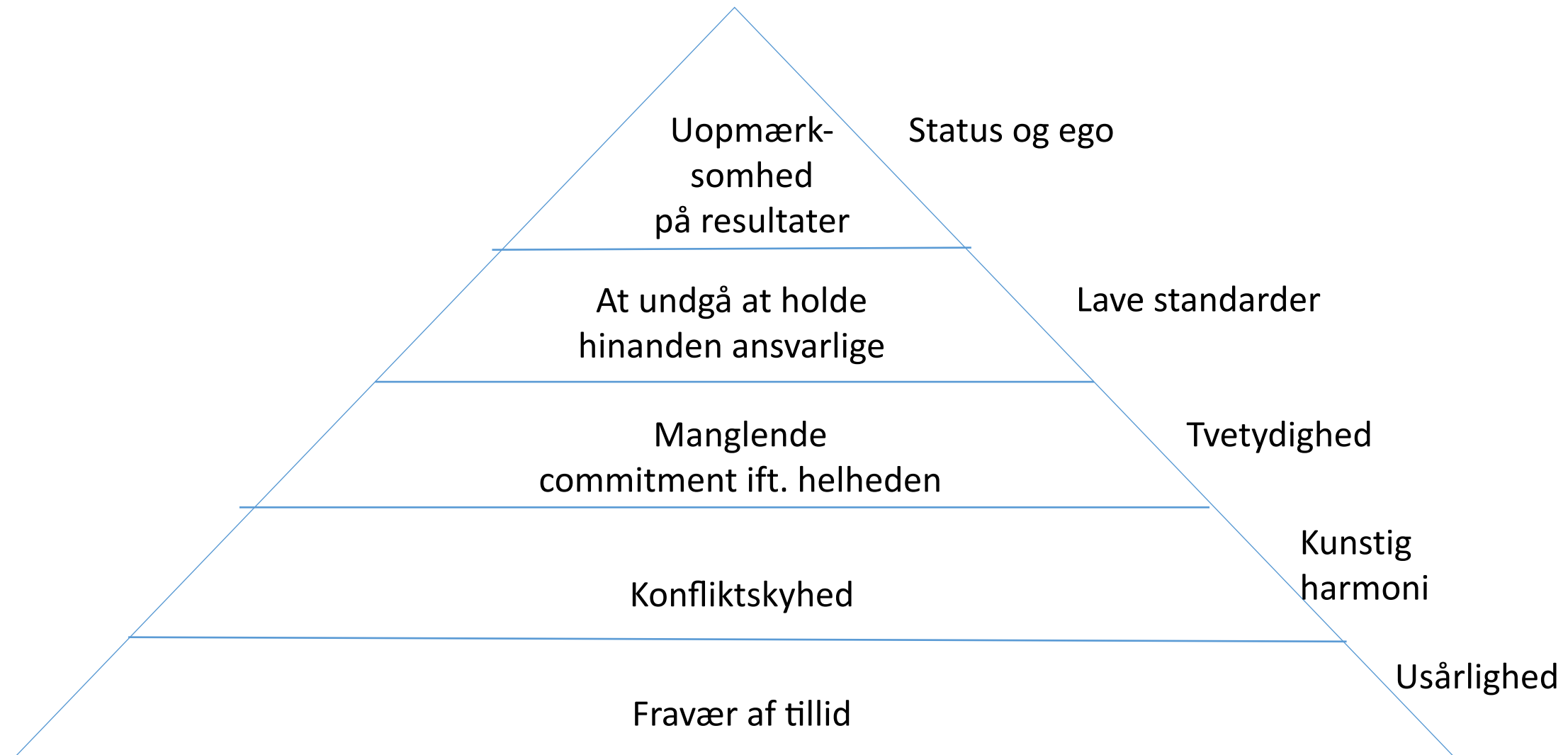
Pause indtil kl. 11.30



*”Ikke økonomi. Ikke strategi. Ikke teknologi. Det er **teamwork**, der er og bliver den ultimative konkurrencefordel, både fordi det har så stor styrke og er så sjældent.”*

(Lencioni 2015: De fem dysfunktioner i et team)

# De fem dysfunktioner i et team



(Lencioni 2015)



# De fem adfærdsmønstre i et velfungerende team

- Tillid
- Konflikt
- Commitment
- Ansvarlighed
- Resultatbevidsthed



(Billede: Powered by Everything DiSC)

# Definition på konflikt

*"Konflikt er en uoverensstemmelse, der medfører spændinger i og mellem mennesker."*

(Center for Konfliktløsning)

- Det følelsesmæssige ubehag er altså helt centralt
- Når mennesker samarbejder med engagement og dedikation om en opgave, vil der uundgåeligt ind imellem opstå konflikter



# Konflikt

- Konflikt-kontinuum:



- Teammedlemmer interagerer i konstruktive, meningsfulde debatter og konflikter
- Hvis noget er værd at debattere, holder ingen sig tilbage
- Teammedlemmerne efterspørger hinandens holdninger
- Der afsættes nok tid til at følge konflikter til dørs



# Debatter vs. nysgerrig dialog

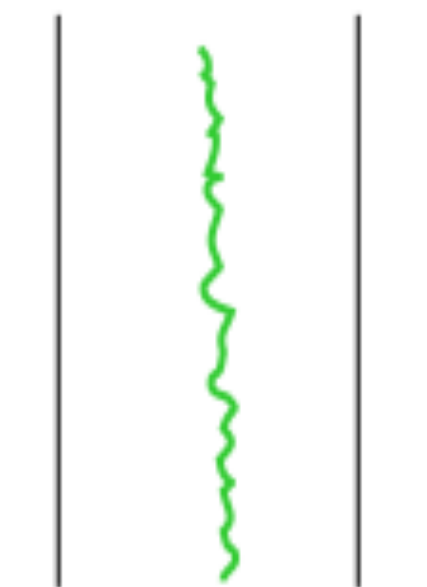
- I praksis er sagskonflikter enormt svære at adskille fra personkonflikter
- Ofte har møder karakter af debatter, hvor man strides om at "vinde kampen"

Målet bør i stedet være: Nysgerrige gensidigt undersøgende dialoger – hvor man sigter mod i samarbejde at nå frem til den bedste løsning ud af mange mulige

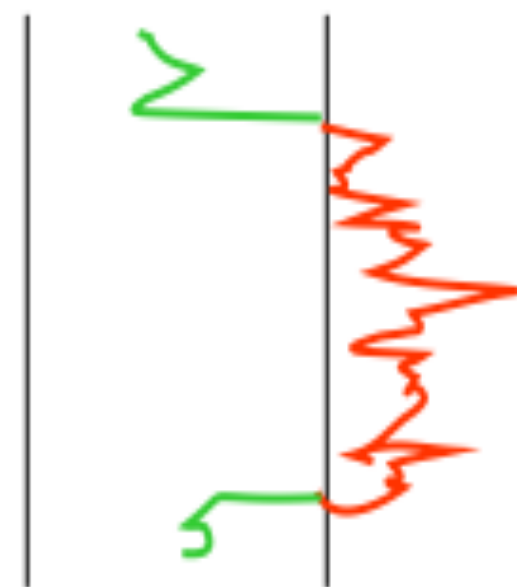
(Bang 2010)

# Henning Bangs forskning i effektive dialoger

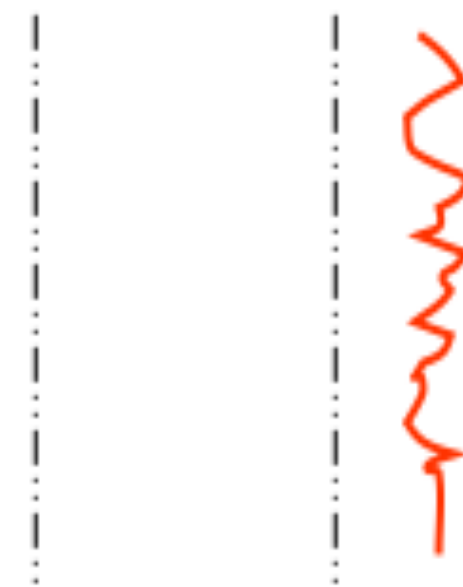
4 måder dialoger kan forløbe på:



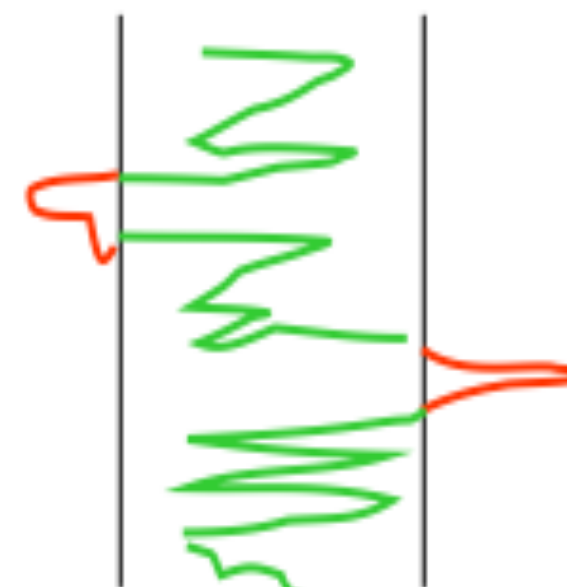
1. Overfokusert



2. Avsporet I



3. Avsporet II



4. Adekvat  
fokusert

# Commitment

- Når teammedlemmerne har haft lejlighed til at sige deres holdning højt og debattere forskellige idéer, er de mere tilbøjelige til at committe sig til den fælles beslutning
- Teammedlemmerne kan være uenige på mødet, men udviser loyalitet overfor den endelige beslutning
- Ved mødeafslutning sikres at alle er med på planen herfra – og at planen er tydelig
- Konsensus er ikke målet – det er commitment!



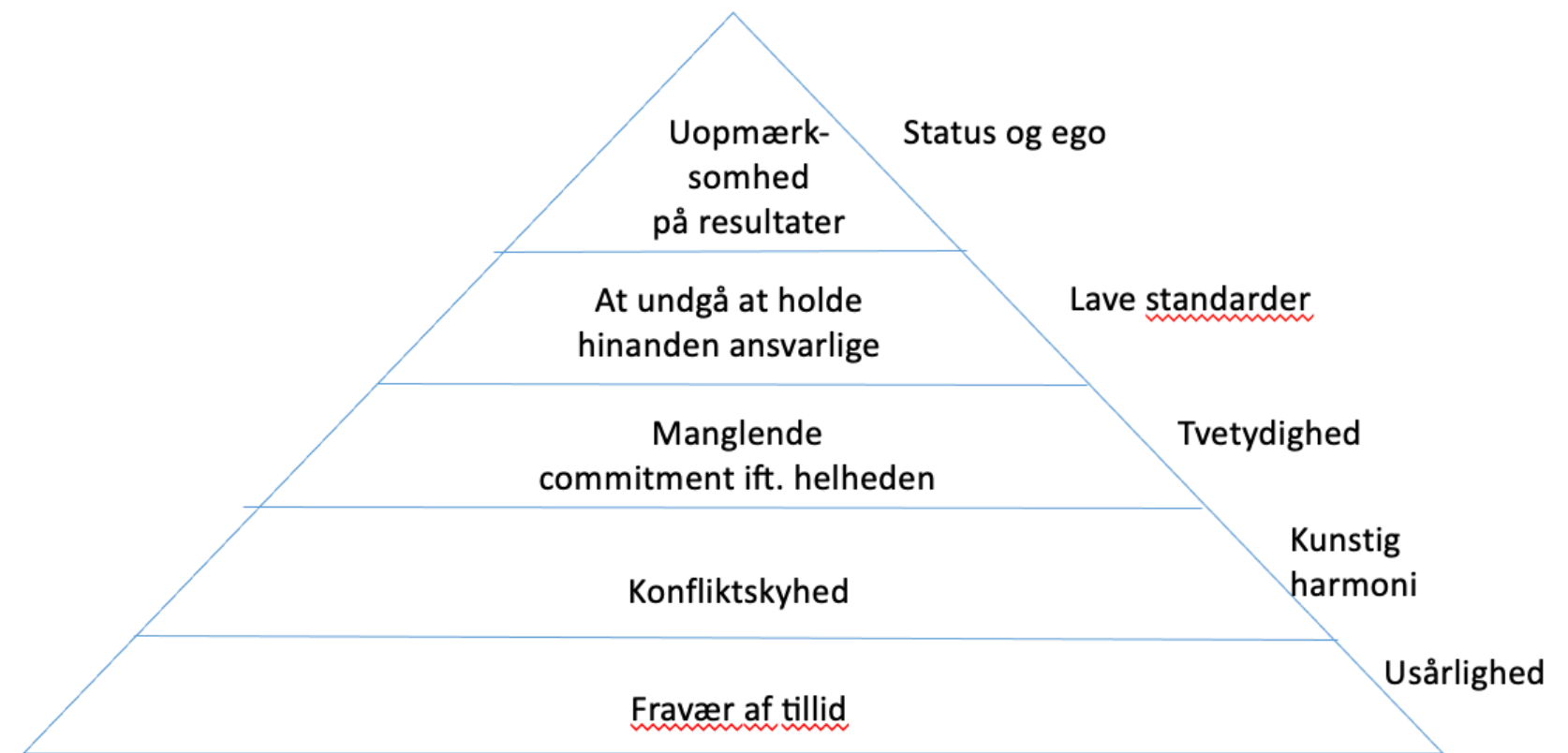
# Ansvarlighed & Resultatbevidsthed

- Teammedlemmerne holder hinanden ansvarlige for aftaler og kvalitet i arbejdet – de følger op på aftaler og viser interesse for hinandens ansvarsområder
- Teamet insisterer på høje standarder for arbejdet
- Teammedlemmerne konfronterer hinanden, når noget ikke er godt nok
- Teammedlemmerne arbejder dedikeret mod fælles mål
- Teammedlemmerne tilsidesætter individuelle behov og interesser til fordel for det fælles

# Gruppearbejde med udgangspunkt i egen skole

Udvælg et team fra jeres egen skole – gerne et I bøvler lidt med

- Hvor I trekanten ser I deres største styrke og største udfordring?
- Bliv enige om et "grønt" og et "rødt" område for dem som team - og begrund hvorfor
- Tal med hinanden om, hvad I som ledelse kan gøre for at lede dem i en sundere retning



(Lencioni 2015)

Tak for nu 😊

Kontakt mig altid gerne med feedback, spørgsmål eller andre inputs.

### **Camille Leicht**

Erhvervspsykolog, cand.psych.aut.

IMPAQ ApS

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

Cortex Park 26,  
5230 Odense M.

Tlf. 60 13 71 79

camille@impaq.dk



#### **I IMPAQ brænder vi for**

- Vi tror på at organisationers evne til at lykkes afhænger af modigt samarbejde, modige team og modige individer præget af åbenhed og selvværd.
- Vi tror på at kultur i organisationer er altafgørende ift. organisationens evne til at gro og præstere.
- Vi brænder for at udvikle organisationer igennem udvikling af modige ledere, team og medarbejdere.
- Vores vision er at øge graden af psykologisk sikkerhed og mod i organisationer, og minimere tendensen til "impression management" – at man spilder tid og ressourcer på at skjule sine svagheder, usikkerheder, tvivl og fejl.

IMPAQ | Cortex Park 26, 5230 Odense M | E: [info@impaq.dk](mailto:info@impaq.dk)

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