

## Ledelse / Små team

Av Lisa Ekli  
post@lisaekli.no

I små team kjenner man hverandre ofte godt og er gode venner. Likevel er det viktig for teamlederen og ikke glemme sin egen rolle – å være leder.

FOTO: ISTOCK/PIXELSEFFECT.





**Erika Edler er produkti-  
rektør i Amundsen Sports  
og leder et lite team med  
produktutviklere.**

FOTO: PRIVAT



**Vivi-Ann Hilde er partner  
i konsultantselskapet  
Considium, og har lang  
erfaring både som leder  
og coach for andre  
ledere.** FOTO: CONSIDIUM

## Slik leder du et lite team: **Ikke glem å være sjef**

**Vil du skape motivasjon og retning  
for et team med noen få ansatte?  
Husk at ledelsesoppgaven er like  
stor, selv om teamet er lite.**

**A**lt er mulig, og alt er lov når vi er i den kreative bobla. For å skape noe nytt, er det viktig at vi er åpne og lekne, og at vi utfordrer hverandre. Det sier Erika Edler, produktdirektør i Amundsen Sports.

Som leder for et lite team med ansvar for å utvikle stadig nye klær for turglade mennesker, er det viktig å være åpen og ta vare på nye, gode ideer. Da kan man ikke ta seg selv så høytidelig, mener hun.

Den norske bedriften, som bærer navnet til gründeren og hans berømte slektning, bruker mye tid på produktutvikling. Det kan ta opptil 1,5 år fra idé til ferdig produkt. Det betyr at Edler og teamet hennes må sjonglere flere kolleksjoner samtidig for ulike sesonger, i ulike stadier av utviklingen. Til tider kan det bli mye å holde styr på. Da er det viktig som leder å ha god oversikt selv, mener Edler.



### Samme prinsipper – ulik størrelse

Med tre medarbeidere i Edlers team, er det tett dialog og kort vei til beslutningene. Nettopp dette er en av fordelene når du leder et lite team, mener Vivi-Ann Hilde. Hun er partner i konsultantselskapet Considium, og har lang erfaring både som leder selv, og som sparringspartner og coach for andre ledere.

– I små team er det færre personer å forholde seg til, og mindre administrasjon på mange måter. Men i det store og hele er det mange flere likhetstrekk enn forskjeller når det gjelder å lede et lite team som et stort. Prinsippene for ledelse er de samme, sier Hilde.

Likevel er det en del fallgruver som ledere for små team lettere går i, mener hun. Og den største av alle er å undervurdere oppgaven du er satt til – nemlig å lede.

### Glemmer å være leder

I små team er det vanlig at alle bidrar til å løse de operative arbeidsoppgavene. Men at ledelse også består av en rekke andre oppgaver som er helt sentrale for at teamet skal lykkes, er det nok en del som undervurderer, tror Hilde.

– Noen tenker kanskje knapt på at de har en lederrolle, og føler seg mer som en likestilt kollega. De tar seg ikke tid å sette operative oppgaver til side for å utøve oppgavene som trengs av en leder. Men hvem skal da lede teamet fremover? spør hun retorisk.

For selv om teamet er lite, er resultatene som skal skapes like betydningsfulle, påpeker hun. Og selv om menneskene du skal lede er voksne og selvstendige, er god ledelse helt sentralt for at teamet skal fungere. Du må ta lederrollen på alvor.

Noe av det aller mest grunnleggende, er å involvere medarbeiderne på en god måte, framhever Vivi-Ann Hilde.

### Sett mål og løs problemer – sammen

Mange ledere føler seg alene i rollen, og forsøker å finne løsninger på

teamets utfordringer på egen hånd. Men å be om hjelp til å finne løsninger, er absolutt ikke noe svakhetstegn – tvert imot, mener Hilde. Hun mener det kan styrke både samhold og resultater å involvere medarbeiderne i å løse utfordringer.

Og for å skape eierskap til prosessen, er det helt sentralt at alle bidrar i arbeidet med å sette målene.

– Når alle i teamet samarbeider om å sette mål, vil hver enkelt medarbeider få en tydeligere forståelse av hvordan de selv kan bidra til at teamet som fellesskap skal lykkes. Og en slik gjensidig avhengighet er nettopp noe av det som kjennetegner et team, påpeker Hilde.

### Skap kulturen dere ønsker å ha

I alle team vil det etableres en kultur, enten du aktivt bidrar til det, eller ikke. Det er derfor klokt å etablere noen kjøreregler som kan fungere som gode rammer, sier Hilde. Dette er et råd hun gir til alle ledergruppene hun jobber med, uansett størrelse – fra store industrikonsern til små skoleteam.

– Jobb sammen i teamet og lag deres egne kjøreregler for hvordan dere vil jobbe sammen. Det kan være noen helt enkle setninger som alle er enige om. Det viktigste er at teamet selv kommer frem til dem. Når de er etablert, vil de tjene som en påminnelse, uten at det blir behov for å stadig ta frem pekefingeren, forklarer Hilde.

Hun trekker også frem et begrep som mange er opptatt av – psykologisk trygghet. For hvis du lykkes med å skape et team der folk tør å si hva de mener, kan virksomheten dra nytte av fruktbare diskusjoner og innovative forslag. Men det skjer ikke av seg selv, det er lederens ansvar å gå foran som rollemodell.

– Vær raus, og vis at det er lov å ta feil. Sørg for å skape rom for undring og tilbakemelding, så vil medarbeiderne etter hvert se at det ikke bare er store ord – men et reelt handlingsrom de kan føle seg trygge i, sier Hilde.

### Bry dere om hverandre, og tilbring tid sammen

I små team, kommer man tett på hverandre. Da er det viktig at du som leder tar deg tid til å bli kjent med hver enkelt medarbeider, og viser at du bryr deg om dem. Og selv om mange virksomheter de siste årene har blitt svært fleksible med tanke på hvor medarbeiderne kan jobbe, blir ikke dette det samme på hjemmekontor, mener Hilde:

– Å tilbringe tid sammen, er en del av limet i et team. De siste årene har vi vært mindre sammen, og mange team opplever at dette har vært en real utfordring. For det er ikke til å legge skjul på at vi faktisk liker hverandre bedre når vi blir bedre kjent. Og det er mye lettere å få til hvis vi er i samme rom.

### Vennskap på jobb

Et team som kjenner hverandre godt, har gode forutsetninger for et godt samarbeid. Men hva skjer hvis man blir så godt kjent at lederen ikke klarer å holde en profesjonell distanse til sine medarbeidere?

I en del bedrifter på små steder, og i små team, er det ikke til å unngå at ledere og medarbeidere er venner også privat, mener Hilde. Og det trenger ikke å være noe problem.

– Selvsagt er det klokt å ikke blande privatlivet for mye inn i arbeidet. Men vi er jo mennesker, og det å bry seg om hverandre kan også komme godt med, for eksempel hvis det dukker opp utfordringer på hjemmebane, og du møtes av rause medarbeidere som tar vare på deg. Men vær åpen om de vennskapene du har, og vis både med ord og handling at du kan opptre profesjonelt i lederrollen overfor alle, råder Hilde.

Mange ledere har rykket opp fra kollega til leder. Dette kan være ekstra krevende i små team, tror Hilde.

– Det kan oppleves vanskelig å skulle konfrontere tidligere kollegaer og gi dem kritiske tilbakemeldinger. Mange er vant til å være kompis, og





FOTO: ISTOCK/BOGGV22

# 5 TIPS

til deg som  
leder et lite  
team

1. Ta ledelse på alvor. Uten god ledelse, lykkes ikke teamet.
2. Sett mål og løs problemer sammen. Du trenger ikke finne ut av alt alene.
3. Skap kulturen dere ønsker å ha. Bli enig om kjøre-regler, som du kan bruke som lederverktøy.
4. Bry dere om hverandre, og tilbring tid sammen.
5. Vær åpen og bidra til åpenhet i teamet.

Kilde: Ledelseekspert Vivi-Ann Hilde

føler seg mest trygge i den rollen, tror Hilde.

Også her ligger nøkkelen i å avklare forventninger:

– Husk at du har en annen rolle som leder. Nå er det andre forventninger til deg, du skal stille krav og sette grenser. Det kan være nyttig å snakke åpent om situasjonen, og avklare hvilke forventninger dere har til hverandre. Klarer du det, så tror jeg det er fullt mulig å være venner med sine medarbeidere, sier Hilde.

– Men det betyr ikke at du skal være den siste som går hjem fra firmafesten.

#### **Vær åpen og bidra til åpenhet i teamet**

Noe som mange team kan bli mye flinkere til, er å gi hverandre ærlige og konstruktive tilbakemeldinger, mener Hilde.

– Veldig mange team har ingen

kultur for å gi hverandre tilbakemelding. Noen synes det er krevende å gi konstruktiv feedback, men det er faktisk en forutsetning for at teamet skal fortsette å lære og utvikle seg.

Dette kommer imidlertid ikke av seg selv. Både det å gi og motta feedback er noe man må trene på, og det er lederens oppgave å legge til rette for at det skjer. Gjør du ikke det, kan du gå glipp av muligheten til å forsterke positive tendenser som allerede finnes i teamet, påpeker Hilde.

#### **Skitur og lav terskel**

På Amundsen-kontoret på Lysaker, møtes medlemmene i produktteamet hver dag. Det er naturlig når det stadig kommer prøver inn fra fabrikkene som skal undersøkes og prøves. Når de tilbringer så mye tid sammen, er det viktig at alle trives på jobb, mener produktdirektør Edler.

– Vi er en liten bedrift, og for å skape et godt miljø, har vi stor tro på å ha det gøy sammen, både på jobb og i andre sammenhenger.

Årlige turer sammen, og en drink etter jobb iblant er med på å bidra til det. Med mange spreke turentusiaster på laget, skjer det også rett som det er at noen samles for en skitur i helgen. Da kan flere henge seg på.

Og selv om det sosiale miljøet er viktig, er det medarbeidernes opplevelse av selve arbeidet som kanskje betyr aller mest, mener hun.

– Vi ønsker at alle skal ta eierskap til det de jobber med, og komme med innspill om hvordan vi kan gjøre ting annerledes. Det skal være lav terskel for å komme med tilbakemeldinger. Slik kan vi gjøre ting på bedre måter, noe som bidrar til å profesjonalisere virksomheten, sier Edler.