



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 3 – 2007. Tema:

Teams – fra kaos til synergi og fremdrift

Teams duer ikke! Eller gør de? Er det vilkår, rammer og funktion, vi i stedet skal have øje for?

På vej mod medstyrende teams, der rykker!

Hvorfor er det nu lige...?

Mange organisationer har gjort forbavsende – eller chokerende - opdagelser om teams.

Send en opgave i et selvstyrende team – så er du sikker på, at opgaven dør!

Sådan har mange ledere sagt eller tænkt.

Men det kan vel ikke være rigtigt? Hele trenden i dag er jo mere teams og værdiledelse og mindre topstyring...

Ja, men det hænger måske sammen med, at vi opfatter og bruger et team forkert eller uhenigtsmæssigt.

Og det skal dette nummer handle om.

Vi skal se nærmere på to helt modsatrettede påstande:

- Teams dur ikke!
- Teams – er genialt og skaber synergi!

Teams dur ikke!

Der er i det store udland forsket meget i teams og teams vilkår. Og her er der mange forskningsresultater, som underbygger påstanden, at teams ikke dur! Men det virkeligt interes-

sante er, at der også ligger store forskningsresultater, som så viser, hvor kæden hopper af.

Undersøgelser gjaldt både rent fysiske præstationsopgaver, hvor et team i gennemsnit kun præsterede 76% af, hvad de individuelle gjorde – og det gjaldt rent intellektuelle opgaver, hvor teams kun ydede 55-75% af de individuelle præstationer.

Den hurtige konklusion heraf er: Vil du skabe solide præstationer, så lad være at sende opgaverne i et team!

Forklaringer finder vi i det faktum, at det enkelte teammedlem oplevede, at hans præstation forsvandt i et stort ”hul” i teamets træk. Derfor ydede man ikke sit optimale – men skjulte sig i mængden. Medarbejderen kørte på frihjul!

Andre forklaringer var, at der ikke var opsat klare spilleregler i teamet, så dominerende personer trynede andre, man talte i munden på hinanden, og stærke personer satte deres egen dagsorden, som ensrettede teamet efter deres hoved i stedet for at finde mangfoldighedens styrke.

Jeg har selv oplevet, at de såkaldte ”selvstyrende teams” blev lidt for meget ”selv” – og lidt for lidt en del af en helhed. Derved kørte det i grøften, og jeg har som konsulent medvirket til at få mange kuldsejlede selvstyrende teams hentet op – og forvandlet til effektive **med**styrende teams i stedet! Som regel har de blot savnet ledelsens bevågenhed angående rammer, retning, roller, regler og relationer!

Når nogle ledere har gjort dårlige erfaringer med teams, så kan forklaringen som regel findes i ovenstående.

Hvad er et team?

Lad os indledningsvis søge at definere, hvad et team er:



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

*Et team består af en forskelligartet gruppe af mennesker, **der arbejder godt sammen** mod løsningen af en given problemstilling.*

Her peges på tre vigtige forhold vedrørende et team:

- Består af forskelligartede enkeltmennesker
- de arbejder godt sammen
- de går efter et fælles mål.

”Som matematisk hovedfagskandidat troede jeg, **at helheden var lig summen af delene** – indtil jeg begyndte at arbejde med teams. Da jeg så blev fodboldtræner, så jeg, at helheden aldrig er lig summen af delene. Den er enten større eller mindre, **afhængig af hvor godt de enkelte arbejder sammen.**”

*Chuck Noll, fodboldtræner,
Pittsburgh Steelers, USA*

Når man skal udvikle teams...

For at modvirke ovennævnte negative sider ved teams, så er der nogle vigtige staldtips, man som leder skal være klar over:

- Teams skal have tildelt reelt interessante opgaver at løse. Det giver bedre engagement, motivation og performance
- Det enkelte teammedlem skal fornemme sig værdifuld for teamet og dets arbejde. Det modvirker netop ”frihjul”, og det forudsætter rolleafklaring og rolledefinitioner (se efterfølgende de 5 x R)
- Det enkelte teammedlem skal også have reelt interessante opgaver at løse – som minimum, at nogen interesserer sig for

opgaverne! Det styrker ejerskab og fornemmelsen af inddragelse

- De individuelle bidrag bør være uundværlige, enestående og evalueres i forhold til en standard, som aftales i teamet
- Teamet som helhed bør have klarhed over mål – med indbygget feedback-struktur på egen præstation. Og det skal være aftalt på forhånd. Mål er nemlig kun motiverende, når de evalueres.

Teams – er genialt og skaber synergi!

Den gode nyhed er nu, at forskningsresultater også klart underbygger, at teams er genialt og skaber synergi. At teams får 1+1 til at blive 3, 5 eller 7!

Og i nøjagtig samme situationer, som de nedslående tal omkring teams omtalt ovenfor – viser forskningsresultaterne nu helt anderledes og meget kraftige stigningstakter. Men disse er betinget – bl.a. at de 5 x R.

Hvad er så de 5 x R?

Når man har nedsat et team, må der være afgørende fokus på at få teamet til at fungere optimalt lige fra begyndelsen. Og det er ledelsens ansvar at holde fokus på dét!

Det sker ved konstruktiv opmærksomhed på både de fysiske rammer, indretning, design, funktionalitet - og de sociale rammer og processer. Det fysiske og det sociale står i et vist forhold til hinanden, hvor de gensidigt påvirker hinanden.

Det er afgørende, at ledelsen står i åben dialog med alle medarbejdere omkring den fysiske indretning af arbejdspladsen. Er man f. eks. en kreativ afdeling, som arbejder med lys, farver og formgivning – så nytter det ikke, at arbejdspladsen er indrettet i en baggård og er



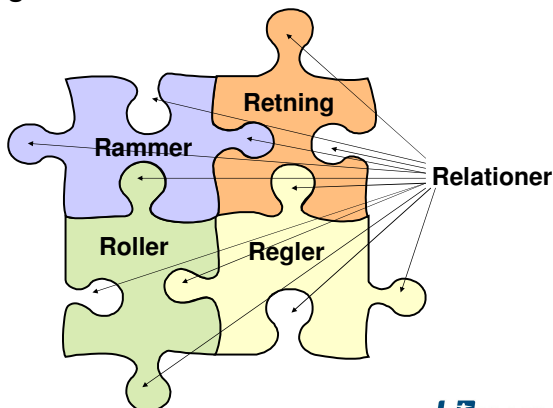
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

grå og mørk. Det fysiske og sociale vil i denne situation påvirke hinanden meget negativt.

le for deres indbyrdes beslutningsprocesser.

Vigtige brikker for et team



PROFIL
- for bedre lederskab

Ledelsens ansvar

Rammer

De organisatoriske rammer for teamet. Hvad er dets beføjelser, og i hvilken sammenhæng skal de arbejde

Retning

Målene, som teamet har for sit arbejde

Roller

Fordeling af opgaver, som skal etableres i teamet

Regler

Teamets grundregler for samspil

Relationer

De indbyrdes relationer og den kommunikation, som teamet ønsker at have sammen

Teamets ansvar

PROFIL
- for bedre lederskab

Der er andre forhold, som har afgørende betydning for, om teamet fungerer optimalt. Det er f.eks. disse 5 x R:

- **Rammer** for teamet
De organisatoriske rammer for teamet. Hvad er dets beføjelser, og i hvilken sammenhæng skal de arbejde.
- **Retning** for teamet
Målene, som teamet har for sit arbejde. Og her er det afgørende, at der sættes meget klare og specifikke mål, som alle anerkender og accepterer – både teamets enkelte medlemmer og ledelsen.
- **Roller** i teamet
Fordeling af opgaver, som skal etableres i teamet. Undersøgelser viser, at det er afgørende, at der hersker tillid og åbenhed i teamet, og at det enkelte teammedlem kan se egne fingeraftryk i helheden. Det giver de bedste resultater.
- **Regler**
Teamets grundregler for samspil, de værdier som er gældende og accepteret af al-

- **Relationer**

De indbyrdes relationer og den kommunikation, som teamet ønsker at have sammen. Måden hvorpå teamet har besluttet at give og modtage feedback, så man derved sikrer, at der er skabt rum for en åben, anerkendende og direkte kommunikation i feedbackprocessen.

Der er endnu en meget væsentlig pointe: Nogle af de 5 x R er ledelsen ansvarlig for at melde ud – andre er team-medlemmerne selv ansvarlige for, og atter andre må ske i et samspil. Men det er ledelsens ansvar, at det sker!

Når teamets "5 x R" således er helt på plads, så er der skabt basis for at sætte fokus på de processer og resultater, som teamet opnår. Og her er det vigtigt, at man er meget åben og selvkritisk. Når man således nøje gennemgår alle sine processer og arbejdsprocedurer, så skal man forholde sig meget kritisk til alle de dele heraf, som ikke bringer nogen merværdi til organisationen eller brugeren/kunden. Erfar-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

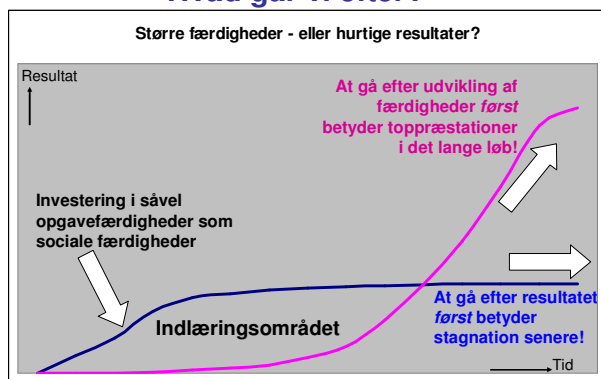
ringen viser i alle de organisationer, hvor jeg har set det anvendt, at der sker en betydelig effektivisering og forenkling. Men skal det for alvor slå igennem, så må alle medarbejdere naturligt inddrages i processen, ligesom ledelsen må give stor frihed til beslutningstagen i ”yderste led”. Og her knirker det meget mange steder.

Ledelsen må være opmærksom på, hvad man går efter:

- Går man efter *hurtige resultater* – vil det ofte medføre stagnation på sigt
- Går man efter *teamets udvikling af færdigheder og kompetencer*, så vil man senere få toppræstationer.

Her skal ledelsen være meget realistisk og langsigtet:

Hvad går vi efter?



PROFIL
- for bedre lederskab

På vej mod medstyrende teams...

Det er på denne bane, man styrer mod de konstruktive med-styrende teams. Her bevarer man det bedste fra de ”farlige” selv-styrende teams, og så forankrer man det i højere grad hos ledelsen, mens man bibeholder det frie initiativ og engagement i teamet.

Det er en yderst positiv tendens.

Lederens udfordringer

En sådan organisation stiller ledelsen over for gode og nye udfordringer.

Men hvad er det for lederegenskaber, der således skal fremelskes?

Lederen har enorm betydning for organisationen og dens udvikling. Også for de enkelte medarbejders mulighed for at trives og sætte kreativiteten på fri fod.

Lederen kan lukke op for dynamisk samspil, kreativ opgaveløsning, et godt og åbent arbejdsmiljø – eller lederen kan lukke i. På mange områder har lederen nøglen.

Hvordan ser så de lederkompetencer ud, som kan fremelske frihed, ansvarlighed og dynamisk kreativitet i en organisation?

Ja, det er straks lidt vanskeligere at give en entydig opskrift på, for der indgår så mange delelementer heri. Og i det hele taget er det ikke kun én bestemt lederprofil, som kan føre til disse gode ting. Det kan i virkeligheden mange forskellige – når bare nogle basale grundholdninger får lov at bestemme udviklingen og sammensætningen af disse delelementer.

Den gode leder er kendetegnet ved bl.a. sådanne stærke egenskaber:

- Formår at sætte en ægte vision og sammen med medarbejderne definere bærende værdier for samspil i organisationen
- Kan sætte et hold, som kan udfordre de faste verdensbilleder
- Sætter kreativiteten på fri fod
- Kan få alle til at føle stolthed og ejerskab, en rigtig ”vi-følelse”
- Kan skabe resultater på både den korte og den lange bane



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

- Sætter på, at det hele vokser i den have, som er gødet med anerkendelse
- Tager ikke både magten og æren.

Det er kun et lille udsnit af væsentlige dele af en ønskeseddel!

Litteratur

Gode bøger, som behandler temaet:

- **Ole Steen Andersen og Søren Barlebo Rasmussen:** Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv (Børsen 2005)
- **Søren Brandt og Steen Hildebrandt:** Mangfoldighedsledelse (Børsen 2003)

Den skæve vinkel...

Et team kan vurderes ud fra to parametre: Opgavefokus (løse opgaver effektivt) – og Social-fokus (hvordan man har det sammen).

Prøv at vurdere dine teams ud fra disse to parametre:

		Opgave-fokus	
		Høj	Lav
Social-fokus	Høj	Type A: Velfungerende team: Høj opgave-effektivitet God psykisk trivsel Lang levetid	Type B: Hyggeligt team: Lav opgave-effektivitet Gennemsnitlig psykisk trivsel Kort levetid
	Lav	Type D: Koldt, effektivt team: Høj opgave-effektivitet Gennemsn. eller dårlig psykisk trivsel Kort levetid	Type C: Dårligt fungerende team: Lav opgave-effektivitet Dårlig psykisk trivsel Meget kort levetid.

Michael A. West: Teamwork, Psykologisk Forlag, 2002



Godt sagt

”Netop fordi vi mennesker har lært at samarbejde, har vi gjort så imponerende fremskridt som art. Når vi samarbejder, kan vi nå uendeligt meget mere, end hvis vi arbejder enkeltvis. Det er princippet om synergi...”

Michael A. West

Tilbud til dig som leder:



Vi er til for dig og for at bidrage til at forbedre kommunikation og lederskab.

Har i mange organisationer bidraget konstruktivt med **kurser og forløb vedr. teams og feedback**. Og med mærkbare resultater!

Ring eller skriv og få konkrete ideer og tilbud hos Poul Langagergaard *vedr. optimering af teamet og etablering af en konstruktiv feedback-kultur*.

Tlf. +45 8675 1242 / +45 6166 1242.

L*Profil – for bedre lederskab

www.lprofil.dk

www.musskema.dk

Opdateret Lederskab er et gratis nyhedsbrev til ledere om lederskab og ledelse. Det udkommer 10 gange om året.
Næste nummer: **ultimo april 2007.**

