

Udvikling af ledelsesteam skal tages alvorligt

17.06.11

Alt for ofte lever ledelsesteams ikke op til ledernes forventninger. Ifølge ny dansk forskning skyldes det, at et ledelsesteam skal modnes og udvikles, før det er køreklart. Få en forklaring og et bud på, hvordan I skaber de bedste udviklingsrammer for jeres ledelsesteam.

Af Anders Trillingsgaard, cand. psych., aut., ph.d.

De offentlige institutioner er vokset de seneste år. Det har betydet, at mange institutioner i dag spænder over større geografiske afstande og rummer flere kulturer. Derfor spiller samarbejde mellem ledelsesteams på tværs af organisationen en nøglerolle i dag.

Hvis et ledelsesteam fungerer dårligt, har det store negative konsekvenser for organisationen. Ledelsen bliver varetaget for snævert, og det medfører kassetænkning, modsatrettede mål, intern konkurrence samt konflikter og resignation. Resultatet er, at beslutninger bliver taget på et fordrejet eller forhalet grundlag, og ledelsen risikerer at blive ensom og stagnerende.

Forskellen på ledelsesteams og ledelsesgrupper

Med ledergrupper forstås man en chef, der samler sine ledere for at orientere, følge op og koordinere. Alt ansvar er individualiseret, og koordination samt samarbejde foregår primært vertikalt i organisationen fra chef til leder. Et ledelsesteam er derimod kendetegnet ved, at gruppen af ledere har tydelige fælles mål, arbejder på tværs, er forpligtet overfor hinanden, og som tager et fælles ansvar.

Det er en udbredt misforståelse, at man enten er en ledergruppe eller et ledelsesteam. De fleste ledergrupper supplerer det koordinerende arbejde med en grad af teamarbejde, der er tilpasset teamets behov.

Ledelsesteams er ikke køreklar fra dag et

Alt for ofte forventes det, at teamet fra dag ét skal kunne give sparring, træffe vanskelige konfliktfyldte beslutninger, lave strategi, udvikle lederne, orientere og koordinere, blande sig i hinandens områder etc.

Et nyt ledelsesteam er imidlertid ikke modent til at tackle alle de opgaver. Især de u håndgribelige, tværgående og konfliktfulde opgaver er svære, og dem kommer teamet let til ubevidst at gå udenom.

Når teamet så ikke lever op til forventningerne, går det enten til i konflikter, eller også løber samarbejdet ud i sandet, fordi de vigtige opgaver undgås. Så hvis et ledelsesteam skal lykkes, peger forskningen på, at teamet sammen skal optræne 4 forskellige kompetencer for at kunne varetage de komplekse opgaver.

1. Teammedlemmerne skal forstå og justere deres egen måde at indgå i teamet på.
2. Teamet skal løbende udvikle den måde, de planlægger og styrer møder på.
3. Teammedlemmerne skal løbende skabe mere åbenhed og ærlighed om medlemmernes egen person, og om hvad der foregår på deres respektive områder.
4. Teamet skal skabe og forbedre den fælles forståelse af f.eks. teamets situation, rollefordelingen, strategien og af teamet selv.

Teammedlemmerne i kommunale ledelsesteam forventer alt for ofte, at teamet skal afløse den individuelle lederrelation mellem chef og leder, og at teamet skal overtage ledelsen på hele området. Men meget ledelse skal stadig foregå én til én med individuel beslutningskompetence og ansvar.

Det er med andre ord en misforståelse at tænke ledelsesteam som en organisationsform. Det er en arbejdsform, der egner sig til visse opgaver, og som man kan træne op til at være effektiv til bestemte formål, hvis man vel at mærke investerer tid og penge i det.

Opgaverne for et ledelsesteam rækker fra den klare og presserende kommunikation og krisehåndtering over u håndgribelige opgaver som langsigtet strategi, talentudvikling og udvikling af ledelsesværdier til de kontroversielle såsom koordinering og vægtning mellem modstridende interesser i organisationen.

Teammøder skal igennem tre faser

Ledelsesteam skal altså ses som et supplement til klassisk hierarkisk organisationsstruktur, og de skal trænes op ved at begynde med klare og enkle opgaver, inden man bruger arbejdsformen til de uhåndgribelige og konfliktfulde opgaver. Forskningen viser, at den udvikling især foregår i særlige udviklingsepisoder, hvor teamet bryder nogle af de hidtidige arbejdsvaner. Disse udviklingsepisoder kan enklest beskrive som et forløb af tre faser.

I **den første fase** mander et eller flere medlemmer sig op til at gøre noget markant anderledes end normalt. Det øger spændingen i teamet, og tvinger det ud i en forhandling af udviklingsretninger. Den fase skal være et stykke tid, så nogen skal være både modige og lidt stædige for at få udviklingen i gang.

Anden fase består i, at teamet finder en fælles løsning efter at have undersøgt forskellige alternativer. Her er der brug for meget dialog og for at indgå kompromiser, indtil alle kan gå ind for den nye vane, de etablerer. Ofte kommer et team i stedet til at lave en hurtig og sjusket beslutning, når de har tre minutter tilbage af mødet.

Under **den sidste fase** reparerer medlemmerne forholdet til hinanden og den fælles forventning om succes, som ofte lider skade i de tidligere faser. Fasen kan opfattes som ineffektiv hygge, rygklapperi og selvforherligelse, men er i virkeligheden forudsætning for det videre samarbejde. Denne fase bliver let skåret væk, hvis teamet har travlt eller mødes virtuelt.

Den største trussel for et teams udviklingsepisoder er, at teammedlemmerne ofte har lyst til at komme videre for hurtigt, og derfor ikke bruger tid nok på de enkelte faser. Det betyder, at medlemmerne ikke får skabt grundige rammer. De får ikke gjort sig forskellige nok, samlet sig igen om fælles løsninger, og de får ikke repareret deres relationer igen til sidst. Hvis teamet ikke gennemgår alle faserne, udvikler det sig ikke tilstrækkeligt, og det tager luften ud af lysten til fremtidige initiativer.

Et typisk eksempel:

Et medlem af ledelsesteam synes, at teammøderne skal køre på en anden måde end hidtil. Han har været på kursus og har hørt om en metode, han foreslår, de bruger. Der er kun lidt ekstra tid på mødet, så de andre medlemmer overhører ham.

Chefen siger: "Man kan jo fodre svin med mødeledelsesmodeller". Medlemmet fastholder dog sit synspunkt og begynder at opremse, hvor meget tid de spilder på at blande dagsordens punkter sammen, hvor mange sidespor de kører ud af, og hvor svært det er at deltage i samtalen for alle, når fokus skifter så hurtigt.

Chefen foreslår, at de laver en fast dagsorden og følge den. De diskuterer frem og tilbage, til de har brugt mere tid, end de havde. Til sidst siger chefen: "OK, jeg synes ikke, vi er klar til den metode, du beskriver, men vil du proceslede resten af mødet i dag, så kan vi få nogle erfaringer med metoden, og se hvad der virker for os?."

Det prøver de, og finder efterhånden frem til en lidt anderledes struktur, og de får justeret deres roller.

Ved afslutningen af mødet kommer flere hen til medlemmet, der introducerede ideen, og fortæller, at det var godt, at han udfordrede dem.

Udviklingen af ledelsesteam kræver gode rammer

For at komme i gang med de tre faser, kræver det bestemte omstændigheder eller rammer. Ledelsesteamene, som deltog i forskningen, brød deres mønstre, når de fik bestemte rammer stillet til rådighed.

På almindelige møder er der typisk et for stort tidspres til at forsøge at eksperimentere med samarbejdsformen. Det gemmes til klassiske teambuilding-dage, men her bliver arbejdet ofte for ufokuseret, og resultaterne er svære at oversætte til dagligdagen, og derfor for dyr i kostbar ledelsestid.

I undersøgelsen var de mest udviklende opgaver at arbejde med:

1. Teamets mål og opgaver
2. Organisationens situation
3. Håndtering af konflikt og gensidigt engagement
4. Evaluering af teamets succes
5. Gensidig hjælp med hinandens udfordringer

Det er alle emner, I med fordel kunne bruge en halv dag årligt eller halvårligt på for at sikre at teamet forbliver fokuseret og i udvikling.

5 spørgsmål til at løfte dit ledelsesteam

1. Skal vi overhovedet arbejde som team?

Teamarbejde egner sig til vigtige opgaver, hvor I har et fælles mål, som ikke kan løses alene. Nogle ledergrupper har meget uafhængige afdelinger, hvor det fælles mål er meget abstrakt. Før I investerer i at opbygge et team, bør I have en formodning om, at investeringen kan betale sig, fordi essentielle opgaver bliver løst bedre og mere effektivt.

2. Hvilke vigtige fælles ledelsesopgaver kunne vi arbejde som et team omkring?

Listen er lang. Det kan dreje sig om strategi, sparring på særlige sager, skabe overblik over aktiviteter, koordinere, lave involvering, følge op, træffe centrale beslutninger etc.

3. Hvor vil vi starte?

Det er typisk klogt, særligt for et nyt ledelsesteam, at fokusere sin indsats på én særlig ledelsesopgave eller et specifikt mål. Gerne en opgave, der er vigtig, men ikke for kompliceret, og som alle synes, de får noget ud af at samarbejde om. I arbejdet med opgaven kan I finde jeres roller, opbygge mødesystematik, etablere tillid og fælles forståelser. Når I har haft succes med opgaven, kan I overføre teamarbejdet på andre gode, men sværere teamopgaver.

4. Hvilken slags møder har vi brug for?

Først når I ved, hvad I skal sammen, kan I lave de rette rammer. Nogle har brug for daglige check-ins, nogle ugentlig taktiske møder, nogle månedlige strategiske møder og nogle halvårige arbejdsseminarer, hvor I sætter et par dage af til at arbejde med de overordnede emner. Nogle har brug for alle typer møder.

5. Hvordan skal vi forberede og styre møderne?

Møderne er det centrale i ledelsesteamet og en massiv organisatorisk investering. De skal styres og planlægges grundigt. Det er vigtigt, at typen af møde er klart, ligesom rolleforventningerne under de enkelte punkter bør være det: Brainstormer I, beslutter I, kvalificerer I, skaber I fælles mening? Hvis I vil have, at teamet skal løfte sig samtidigt, skal I sørge for at have tid til (og anerkendelse af) at tage nogle ekstra diskussioner op, reflektere over samarbejdet, og jævnligt få besøg og input udefra.

Artiklen er lavet på baggrund af et treårigt ph.d. forskningsprojekt, som Anders Trillingsgaard har gennemført i samarbejde med Aalborg Universitet, Udviklingskonsulenterne A/S og Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Ledelse er (også) en holdsport

Læs om og bestil Væksthusets egen publikation om ledelsesteam her

Læs mere

Skab excellente lederteam med drivkraft

Teams - 10 råd til lederen

Vellykket teamorganisering kræver god ledelse

2 kommentarer

Vurdering:  5 ud af 5

Af: Anonym | Skrevet: 02.01.12 kl. 09:05
Økonomidirektør

Vurdering: 
Anmeld indlæg

Ikke eunig i at ledelsesteams kan være give den dynamik der skal til for at rykke en virksomhed i positiv retning.I øvrigt langt mere interessant at være en del af en virksomhed hvor teamet fungerer.

Af: Anonym | Skrevet: 02.01.12 kl. 09:05
Økonomidirektør

Vurdering: 
Anmeld indlæg

Ikke eunig i at ledelsesteams kan være give den dynamik der skal til for at rykke en virksomhed i positiv retning.I øvrigt langt mere interessant at være en del af en virksomhed hvor teamet fungerer.