

Trillingsgaard, A., & Albæk, K. (2011).  
Det møgbeskidte ledelsesteam, opgør  
med det naiv-harmoniske teamideal. I C.  
Elmholdt & L. Tanggard (Red.), Følelser i  
ledelse. Århus: KLIM.



## 4

### Det møgbeskidte ledelsesteam

---

Modsvar til den naiv-harmoniske holdmetafor i ledelse

Anders Trillingsgaard & Kenneth Albæk

*Så snart mennesker arbejder tæt sammen om noget af betydning, opstår der mange blandede følelser, der med deres egen logik kan fremme eller hæmme samarbejdet. Det gælder ikke mindst ledelsesteam. Forskrifter for, hvordan man gør ledelsesteam resultatskabende og effektive, er der nok af lige fra tungt videnskabelige undersøgelser til meget populistiske quick-fix artikler. Gennemgående i det meste er anbefalinger af klare mål, stærk ledelse, effektiv processtyring, tillid, dialog og refleksion. Men hvis det er opskriften på succes, hvorfor møder vi og andre praktikere så meget sjældent disse træk i virkelighedens succesfulde ledelsesteam? Er det fordi lederne ikke kender idealerne, fordi lederne ikke er dygtige nok, eller er det fordi, der er noget galt med forskrifterne? I artiklen vil vi ved hjælp af cases fra års forskning og konsulenterfaring demonstrere, hvordan forskrifterne ofte er kædet sammen med et ideal om et stabilt, naiv-harmonisk og ressourcerigeligt idealteam. Vores pointe er, at forudsætningerne for at opnå et sådant idealteam sjældent er til stede for ledelsesteam i dag, hvorfor man som team gør klogere i at specialisere*

*sig i at håndtere den beskidte virkeligheds mange komplicerede følelser, uklare mål, mistillid, konflikt og konkurrence, frem for at bruge sine ressourcer på et garanteret nederlag i kampen for et urealistisk ideal.*

### **Ledelsesteam er danske organisationers svar på oliefelter**

Ledelsesteam er på mange måder den mest betydningsfulde enhed i danske organisationer i dag. I takt med at organisationerne bliver større og markederne mere komplekse, kan enkeltpersoner ikke længere gennemskue og håndtere de mest overordnede problemer som at forstå markedssituationen, gennemskue interessenters og konkurrenters interesser eller optimere processer. Alene kan de heller ikke løse problemer, der kræver vanskeligt tværgående samspil, og ej heller skabe den energi, der skal til for at drive de konstante udviklingsbevægelser. Organisationerne har behov for, at lederne arbejder sammen på en ny måde, og uden fungerende ledelsesteam må organisationerne se til, mens funktionelle siloer, kassetænkning, suboptimering, beslutningsforhaling, aftaler uden commitment, fordrejede beslutningsgrundlag, konflikt og destruktiv konkurrence, som tilsyneladende uundgåelige konsekvenser af formelle hierarkier, ensidigt enstrenget ledelse og præstationskultur, æder de potentielle konkurrencefordele op.

For hvis vores organisationer skal kunne overleve og leve op til tidens krav om kompleksitet og tilpasningsdygtighed, så skal ledelsesteam holde organisationerne sammen. Og hvis vi i Danmark skal kunne bevare konkurrenceevnen og organisere mere og mere selvstyrede, kreative, højtuddannede og højtlønnede medarbejdere, så skal ledelsesteamene løfte sig. Ledelsesteam er fundamentale for organisationernes succes. Fordi samarbejdet på tværs og det fælles engagement allerede er vores eneste konkurrencefordele i den globale økonomi, samt den eneste modvægt til bureaukratiernes opsplitning af organisationen og matrix- og projektorganisationernes kaos. Ledelsesteamene er Danmarks svar på oliefelter: De udgør de lommer og brudflader i organisationen, hvor energi og værdi kan udvindes, men hvor risikoen for enormt ressourcespild og uoprettelige

katastrofer også udspringer. Forudsætningen for succes er, at vi løbende forbedrer den 'teknologi' vi har til at få disse ledelsesteam til at fungere.

### **Mål, tillid, dialog, proces og stærk ledelse**

Men hvori består vores teknologi til udvikling af ledelsesteam? Der er skrevet en del bøger og artikler om, hvordan ledelsesteam skal arbejde (Bang, 2008; Hackman, 2002; Katzenbach, 1998; Kline, 2003; Nadler & Spencer, 1998; Sheard, Kakabadse & Kakabadse, 2009; Wageman, Nunes, Burruss & Hackman, 2008; West & Anderson, 1996). Resultaterne er forholdsvis samstemmende: klare fælles mål, rigtigt sammensat team, gensidig afhængighed, stærk processtyring ved chefen, tryghed og tillid, dialog og refleksion samt forskellige variationer af krav til rammer, coaching og kriser. Den seneste danske undersøgelse på området eksemplificerer denne tradition. I en lækkert lay-outet folder fremviser Væksthus for Ledelse (2010) de fem træk, de har fundet kendetegner "ekstraordinært velfungerende ledelsesteam" i kommuner og regioner. De er værd at uddybe nedenfor, fordi de i vores optik illustrerer styrker og svagheder ved mange af de tilgængelige forskrifter for ledelsesteam. De fem fundne kendetegn ved ekstraordinært velfungerende ledelsesteam er:

*"Ubetinget tillid"* betyder, at tilliden i teamet ikke først skal fortjenes. Det velfungerende ledelsesteam fremskynder den opbygning af tillid, der ellers kan tage lang tid. Ved at tage for givet at medlemmerne kan stole på hinanden, opstår den stærke samhørighed, der er teamets grundtone og fundamentet for, at alle føler sig forpligtede af teamets beslutninger.

*"Produktiv forskellighed"* betyder, at teammedlemmerne er opmærksomme på, hvordan de er forskellige, respekterer forskellighederne og søger at udnytte deres forskelligheder, så problemer bliver belyst fra flere vinkler og opgaver kan fordeles efter styrker, så helheden bliver mere end summen af delene.

“*Opløftende samspil*” betyder, at teammedlemmerne bruger meget tid sammen i det daglige. De har overskud til at vise uopfordret interesse for de andre, og selvom venskabeligt drilleri og skarpe udfordringer nogle gange er en del af samspillet, går de sjældent så vidt, at de er nødt til at sige undskyld bagefter.

“*Markant lederskab*” betyder, at chefen i teamet er pågående og sætter dagsorden i teamet. Han/hun er tydelig med sine synspunkter og vurderinger, skaber klarhed om det fælles mål og ambitionsniveau og tager initiativ og styring i teamets diskussioner og beslutninger. Han/hun fungerer som en garant for fremdrift uden dog at blive negativt dominerede.

“*Styrende ambition*” betyder, at teamet som det mest elementære har en klar beskrivelse af sine mål og succeskriterier. Det betyder, at medlemmerne føler sig forpligtede af de fælles ambitiøse målsætninger og sætter hensynet til helheden over særinteresser. Teamets højere formål er mere end et styringsdokument, det er et fyrtårn eller en lysende ledestjerne for teamets daglige arbejde.

Ser man således på litteraturen om ledelsesteam, præsenterer den en række nogenlunde samstemmende anvisninger til ledelsesteam, der trækker kraftigt på studier af team i det hele taget, nok især projektteam, kombineret med mange humanistiske idealer.

### Hvor hopper kæden af?

Men et eller andet sted hopper kæden af. Vores erfaring fra praksis er, at der er endog meget langt mellem de “ekstraordinært velfungerende ledelsesteam” som fremstillet ovenfor. Flere videnskabelige studier viser også, at ledelsesteam ikke lever op til idealerne og har svært ved at få teamdisciplinen til at fungere (Katzenbach, 1998; Kline, 2003). Wageman et al. (2008) finder for eksempel, at 79 % af de 120 chefteam fra hele verden, som de har studeret, havde middelmådig eller dårlig effektivitet og Wheelan (2003) finder, at ingen af de 20

ledelsesteam, hun studerer, når 'arbejdsfasen' i gruppens udvikling, og ingen af chefgrupperne når forbi 'konfliktfasen'.

Det kan umiddelbart skyldes, at lederne ikke læser forskningslitteraturen, ikke forstår den, eller ikke er dygtige nok til at bruge den. Eller det kan skyldes, at der er noget af praksis, som forskningen endnu ikke har forstået. Selvom der utvivlsomt også er noget om det første, så er det vores opfattelse, at det i høj grad er det sidste, der er forklaringen. Teamidealene bygger i mange tilfælde udtalt på en drøm om at få spændinger, uklarhed, konflikt og andre ubehagelige følelser til at forsvinde eller træde i baggrunden. Ligesom man forestiller sig, at det er på et godt elitesportsteam i kamp. Spillerne bakker hinanden fuldt op, de har et fælles mål, der er klokkeklart og totalt overskygger eller falder sammen med de individuelle mål, alle – herunder den magtfulde træner – er super kompetente, de er meget sammen, har masser af træningstid, og kan lave strukturer og processer, der håndterer deres konflikter. Men ... ledelse er ikke elitesport, almindelige ledelsesteams vilkår adskiller sig markant fra det idealiserede elitesportshold, og arbejde hen imod idealerne risikerer at trække ledelsesteamet væk fra netop de realiteter og problemer, ledelsesteamet er sat i verden til at gå ind i.

**Case 1:**

*Teamet var på træningslejrens 2. dag og havde netop afsluttet en mødesituation. De havde behandlet en for dem meget vigtig problemstilling, nemlig hvordan de kunne understøtte de tværgående processer i organisationen med fælles kompetenceudvikling af medarbejderne. Alle så lettede ud, og jeg/konsulenten bad dem evaluere. Peter havde ledet mødet eksemplarisk. Alle var blevet hørt, det var foregået i en rolig og konstruktiv atmosfære, der var lavet en konklusion. Så der var stor tilfredshed bordet rundt med processen. Jeg måtte også i min feedback konstatere, at mødet efter alle parametre for et godt møde var vellykket.*

*Allerede i pausen efter mødet fornemmer jeg, at der er mere til historien, da Peter kommer hen og udtrykker sin frustration over, at Jørgen bare havde tromlet sin struktur ind over dagsordenen. Det giver anledning*

*til endnu en evaluering senere på dagen. Her kommer det frem, at flere teammedlemmer ikke ser konsekvenserne af mødet som særlig betydningsfulde. Ingen føler det har særlige konsekvenser for netop deres afdeling.*

Hvordan kan det hænge sammen, at man på den ene side gennemfører et rigtig godt møde og på den anden side ikke føler, at det har nogen betydning? Det, der helt åbenlyst bliver undertrykt, er potentielle konflikter. Peter undertrykker sin frustration over Jørgens erobring af dagsordenens struktur. Det personlige commitment er fraværende. Men ingen vil bryde harmonien og 'fremdriften'. Det betyder alligevel ikke noget for den enkelte. Det er, som om normerne for godt teamsamarbejde kommer til at forhindre, at der skabes resultater, nemlig at det fælles besluttede har konsekvenser for den enkelte og for helheden. Det er, som om gruppen har en fælles måde at tænke på, der forhindrer udskejelser af den ene eller anden art.

Dette fænomen er formentlig den farligste faldgrube for ledelsesteam. Det er udbredt i praksis og beskrevet i forskellige versioner af forskellige forfattere.

Janis (1982) beskriver i sine berømte casestudier af den amerikanske regering, hvordan en gruppe kan skabe sin egen logik, hvor konsensus og enighed sættes højere end at skabe alternative muligheder. Det bliver så at sige farligt for den enkelte at bryde pænheden, at ytre sig anderledes, da det vil være et brud på gruppens etikette og dermed en latent eksklusionsgrund fra det gode fællesskab. Dette fænomen kaldes "group-think":

"A mode of thinking that people engage in, when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' striving for unanimity overrides their motivation to realistically appraise alternative causes of action" Janis (1982).

Gruppen ofrer realiteterne, kvaliteten af beslutningerne og medlemmernes reelle commitment på teamidealets alter.

Fænomenet kan også forstås med Tuckmans anerkendte model for teamudvikling: Forming, storming, norming, performing (1977). Hans observation på tværs af de dominerende teorier af små grupper var, at team først præges af overimødekommende fløjlskædfærd (forming), hvorefter teamet bliver præget af konflikt og forskellighed (storming), hvilket leder til opbygning af normer og rutiner til at håndtere forskelligheden, så den bliver nyttig for opgaven (norming), så gruppen endelig kan fokusere helt og holdent på at løse opgaven (performing). Det er et udbredt selvbedrag, at "netop vores team har præsteret på ingen tid at nå performingfasen, uden nogen stormingfase!" (Miller, 2010). Realiteten er ofte, at teamet har låst sig selv fast i den indledende fløjlskædfærd og derfor nu undertrykker konflikttiltag, fordi de tror, det er tilbageskridt, mens de i virkeligheden er udviklingstiltag, der prøver at få gruppen til at rumme mere komplekse realiteter. Med Katzenbach & Smiths begreber fra deres bedst sælgende *Wisdom of Teams* (1993) kan man sige, at teamet er blevet et 'pseudo-team' i forsøget på at skyde genvej til et 'high performance team' ved blot at efterligne dets adfærd.

Også Argyris (Argyris, 2004) indfanger det samme fænomen teoretisk med sin skelnen mellem model 1 tænkning og model 2 tænkning. I model 1 tænkning sigter man efter at definere mål og nå dem, maksimere succeser, minimere negative følelser og optræde rationelt. Model 2 tænkning derimod sigter efter høj ærlighed og frihed på bekostning af mål, succeser og følelsesstabilitet. Resultatet bliver mere ukomfortable, men lærerige processer, mere innovativ eksperimentering og dybere relationer.

Pointen her er ikke, at beskrivelserne af træk og færdigheder i højt præsterende team er unyttige, eller forskningen fejlbehæftet. De er på mange områder rigtig gode og absolut brugbare. Pointen er blot, at som første anvisninger til mange ledelsesteam har vi brug for noget andet, fordi undertonen af uopnåelige idealer risikerer at lede ledelsesteam på et udviklingsmæssigt vildspor. Et vildspor hvor de

bliver utilfredse med, undertrykker eller dækker over deres formentlig begavede forsøg på at håndtere svære problemer, frem for netop at udvikle deres egne specifikke løsninger endnu mere. Som case 1 viser det første skridt af, så er det først, når teammedlemmerne begynder at bryde mønsteret, være "ineffektive" og ytre mistillid ved at sige at processen var "pæn, men ikke god", at teamet kan komme i gang med at udvikle tillid, respekt og fælles mål.

Det er, som om man i bestræbelserne på at skabe en ønsket tilstand overser skyggesiderne. Når lederne bliver mere gensidigt afhængige af hinanden møder teamet også afhængighedens bagside, nemlig underliggende konkurrence, hvor man ikke altid vil sin kollegas bedste, hvor man holder kortene ind til kroppen, hvor man tænker sit og lader stå til. Der, hvor de følelsesmæssige ubevidste processer tager over trods gode intentioner. Idealerne synes at være mere rettet mod at befordre social tryghed end at skabe effekt.

### **Kaos, uklarhed, konflikt, stress, konkurrence, overfladiskhed**

Vores pointe er som beskrevet, at ledelsesteams vanskeligheder ikke skyldes, at teorien, idealerne eller forskningen er forkert. Litteraturen beskriver en type team, vi er enige i ville være fantastiske. Og studerer man de mest ekstraordinært velfungerende team, eller de mest fantastiske øjeblikke, er ovennævnte anvisninger givetvis også det, man finder. Vores observation er bare, at det meste af tiden er forudsætningerne og dermed også berettigelsen for den slags teamarbejde ikke til stede. Som også Mintzberg observerer i *Managing* (2010) er de fleste ledere meget mere forvirrede, end de bryder sig om at indrømme. Der er langt flere udfordringer og problemer, end noget ledelsesteam nogen sinde vil kunne dække. Og de kan ikke blive enige om, hvorvidt de er på grænsen til udslettelse, stor succes, eller midt i mellem. Idéen om dialog og ubetinget tillid er forførende, men det bliver vanskeligt, når det skal praktiseres under tidspres, konkurrence, konflikt og hvor der vil blive vindere og tabere.



**Case 2**

*Da jeg møder teamet første gang fortæller de enslydende, at de bruger det meste af deres fælles tid på sagsbehandling. Deres fælles dagsorden er fyldt med actionpunkter og den store øvelse på møderne er 'find 5 fejl' i de rapporter og indstillinger, teamet skal behandle. De er også enige om, at det er en forkert måde at bruge den fælles tid på. De formulerer deres udviklingsønske for mig: "Vi skal arbejde mere strategisk".*

*I min videre proces med teamet bruger vi lang tid til at formulere, hvad den strategiske udfordring er. Der produceres en række flips, og vi ender med en række formuleringer af fælles mål og udfordringer.*

*En måned senere spørger jeg teamet, om formuleringerne, de lavede, stadig giver mening, og om det har hjulpet dem i retning af det, de ønskede. Det kedelige svar var "nej, egentlig ikke!"*

Der kan være mange forklaringer på den oplevelse, men hvis realiteten er uklare mål og mange af dem, er det ikke sikkert, at klare formuleringer i sig selv gør teamet bedre.

Teamidealene kan være motiverende i forhold til at indføre teamarbejde, men for at få det til at fungere på ledelsesgangen kræves en anderledes tænkning, der bygger på de vilkår og opgaver, som kendetegner ledelsesteamets arbejde. Vi har samlet en liste med vores væsentligste observationer af de fem vilkår for ledelsesteam, der gør, at ledelsesteam har brug for et andet sæt af idealer end teamidealet for at få succes. Under de betingelser giver flere af de etablerede anvisninger ingen mening.

### ***1. Ledelsesteam har for det meste ikke klare meningsfulde fælles mål***

Vi har iagttaget, at de fleste ledelsesteam har adskillige typer af opgaver. De skal både sikre de enkelte afdelinger og ledere succes og sikre helheden. Derudover skal de løse både alle de mest akut presserende brandslukningsopgaver og de mest vage langsigtede opgaver. Endelig skal de sikre informationsflow og koordinering mellem afdelingerne og ofte også adskillige eksterne interessenter. Det er bare for at nævne de mest oplagte opgaver. Derudover skal de balancere en række formelle og uformelle hensyn og opdage

muligheder for fælles bevægelse. Meget af det lader sig ikke beskrive kort, klart og fælles, på et meningsfuldt abstraktionsniveau (altså mere konkret end “skabe vækst og trivsel i organisationen”). Hvis man alligevel formulerer klare mål, —som kan være en meget nyttig øvelse— skal man vide, at en klar formulering ikke reducerer den reelle kompleksitet, men blot udelader dusinvis af andre mål og balancer, der også skal varetages.

### *2. Ledelsesteam har ikke træningstid*

Dygtige elitesportshold bruger ofte mere end ti gange længere tid på at træne koordinering og samspil, end de bruger på at praktisere det i kamp. Så vanskeligt er ‘sømløst’ samarbejde. For ledelsesteam er forholdet ofte det modsatte eller mindre. Plus at deltagere i teamet jævnligt bliver skiftet ud. Samarbejds mønstrene er således altid under etablering og kræver masser af koordinering. Tid er derudover en særdeles værdifuld ressource på chefgangen, hvorfor samarbejde i mange tilfælde ikke er muligt eller besværet værd, selv om det kunne give en lidt højere kvalitet.

### *3. Ledelsesteam har ikke samarbejdsfærdigheder*

Det er muligvis ved at ændre sig en smule. Men hidtil er ledere blevet valgt på deres individuelle evne til at trække ting igennem og på deres samarbejdsfærdigheder opad og nedad i hierarkiet. Mellem lederne har man mest inciteret til konkurrence. For at ville være leder i dag, hvor ansvaret, arbejdsbyrden og jobsikkerheden ikke altid står mål med lønnen, kræves desuden, at man har lyst til at bestemme. De fleste ledere elsker desuden action og frihed. Meningen og glæden ligger for den enkelte leder ofte i at arbejde i et opskruet tempo, karakteriseret ved kortvarige, varierede, fragmenterede og afbrudte, stærkt handlingsorienterede aktiviteter (Mintzberg, 2010). Dette vil løbende udtalt trække energi væk fra det ideelle teams opbygning af normer, strukturer, bindende aftaler og grundlagsdiskussioner og i stedet i retning af den ledelse de elsker og allerede er dygtige til.

#### ***4) Direktører er ikke magtfulde, stærke ledere, der tager konflikter***

Vi har iagttaget, at direktørerne ofte ikke svarer til teamidealernes profiler af dominerende, initiativstærke personligheder. Ganske ofte er direktørerne, lige som andre ledere, bundet på hænder og fødder af et hav af interesser, og er ofte mere rolige end deres teammedlemmer og ofte mere dygtigt responsive end tydelige og initiativrige. Teamarbejde er desuden ofte lige så nyt for ham/hende, som for de andre. Så det er usikkert at hvile teamets skæbne på chefens personlighed og kompetencer alene.

#### ***5. Ledelsesteam har ikke nære relationer***

I forhold til mange andre typer af team er ledelsesteam ofte forholdsvis kort tid sammen. Lederen er kun på deltid i teamet og arbejder resten af tiden i sin afdeling inden for sin enstrengede reference til sin chef. Da ledelsesteamet mødes så få timer, ofte virtuelt, og har så mange vanskelige opgaver, er der ofte ganske lidt 'spildtid' til at lære hinanden at kende, høre om hinandens erfaringer fra fortiden og aktuelle interesser. Relationerne er derfor ofte reelt tynde og fulde af uudtalte forestillinger og projektioner. Så de kan reelt ikke holde til den grad af uoverensstemmelser, teamets opgave kræver af dem. Når man som konsulent spørger ledelsesteam, hvordan de har det samarbejds-mæssigt, svarer mange, at de har det rigtig godt socialt. Vores erfaring er, at det ofte blot er en fernis over uenigheder, konflikter og underliggende kampe, der ikke kan kæmpes. At have det godt socialt betyder i virkeligheden, at man kan have det godt over kaffen. Det vil sige konversere almindeligt med hinanden.

### Case 3

*Ledelsesteamet var efter godt et halvt års samarbejde på deres første seminardage sammen. Chefen havde hidtil stået svagt i de andres øjne, fordi han kom fra en stabsfunktion uden ledelsesansvar. Så hvorfor var han blevet chef for teamet? Ved en ½ times præsentation og gætteleg om hver af teammedlemmernes forhistorie og interesser gik det op for de andre, at han i jobbet før stabsfunktionen havde 20 års erfaring med intense politiske magtspil, hvilket gjorde, at han genvandt sin legitimitet i det nye ledelsesteam. Ved et tilfælde opdagede de også, at en kompetence, som ét medlem skulle til at starte en lang bekostelig uddannelse i, allerede var erhvervet af et andet medlem, og det blev åbenlyst, at der var mindst to forskellige oplevelser af, hvordan deres egen organisering var opbygget.*

Under forudsætninger som beskrevet i de fem observationer og casen kan det ikke lade sig gøre permanent at få det fælles til at overskygge de individuelle interesser og dermed få konflikter til at træde i baggrunden og alle til at trække på samme hammel. Det kan ikke lade sig gøre at opbygge rutiner, der sikrer lavt procestab og gode beslutninger. Arbejdet i ledelsesteamet har i stedet uenigheder, modstridende mål, forjagethed og konkurrence som vilkår. Arbejdet mod idealerne alene risikerer at få teamet til at løbe væk fra bøvlet og de ubehagelige følelser af konflikt, konkurrence, inkompetence, håbløshed etc., som er bygget ind i teamets funktion, og som det er teamets højeste formål at håndtere konstruktivt.

**Det er bedre at gøre sig ordentligt beskidt  
end at prøve at holde sig ren**

### Case 4

*Under den anden individuelle coaching seance i forbindelse med direktionens teamforløb udbryder Niels pludselig: "Jeg er fanme træt af det show, vi kommer jo ingen vegne!" Og han uddyber med, at han ikke kan holde uærligheden ud. Han føler ikke, at medlemmerne af teamet er åbne og siger deres mening, og at der er for mange skjulte dagsordener.*

*Niels er ikke ene med sine frustrationer. I min runde med direktørerne er der kun én, som ingen problemer ser, men når de bliver udfordret på, hvad de individuelt kan gøre for at bryde mønstrene, bliver de vage og tilbageholdende. Alle kan imidlertid godt blive enige om, at den ordførende direktør skal være skarpere, styre bedre og udfordre. En forventning et par af medlemmerne også stiller til mig som deres konsulent.*

Hvis det er rigtigt, som vi påstår, at ledelsesteams vilkår ikke indeholder forudsætningerne for det teamlitteraturen beskriver, så kan konsekvensen for de fleste team blive et endegyldigt opgør med idealet. For hvis man stræber efter avancerede processer, stærk ledelse og lavt konfliktniveau uden at have de ressourcer, der skal til for at lykkes med det, så bliver det i stedet en flugt væk fra de konflikter, de mudrede mål og uklarhed, som netop er teamets berettigelse. Vi har derfor brug for et nyt sæt ledelsesteamidealer, der ikke idylliserer arbejdet og får virkelige ledelsesteam til at føle sig håbløse, men som viser, hvordan man som ledelsesteam kan blive bedre til at leve med det, som det er, men på en bedre måde. Så i stedet for at bande over møder, der blot er orienterende eller driftsorienterede, bør man få øje på, at dette bærer kimen til fælles situationsbevidsthed, kamp mellem alternativer, forenkling og gensidig problemløsning. At en uklar debat måske netop udgør ledelsesteamets opgave i en hyperkompleks og mudret virkelighed, hvor det er bedre at gøre sig ordentlig beskidt, end at prøve at holde sig ren. Man skal således bygge ledelsen, der hvor man er, frem for at importere nogle abstrakte idealer.

#### **Case 5**

*Efter frokost skulle de tre ledere i chefgruppen på skift være procesledere på teamets arbejde inden for tre grundlæggende områder, teamet havde brug for afklaring på. Først en proces hvor de lavede overblik over alle deres opgaver, samt hvilke der hørte til dem i fællesskab og hvilke mest til dem hver især. Derefter en proces hvor de diskuterede deres organisering.*

*Hvad var fordele og ulemper ved den måde, de havde organiseret sig på? I pausen efter disse to runder talte jeg med chefen. "Hvordan går det?" spurgte han. "Jo, jeg skulle lige til at spørge dig om det samme" sagde jeg. "Vi er lidt for pæne, er vi ikke?" spørger han så. Måske inspireret af, at jeg i de sidste feedbacker havde opfordret dem til at lægge lidt mere energi i og bruge deres kant. "I er i hvert fald meget pæne og ordentlige mod hinanden, måske på bekostning af noget intensitet," sagde jeg, eller noget i den retning. "Der er ligesom lidt en dyne, eller en dæmper på, Søren sidder og prikker til mig» sagde chefen "Han kritiserer indirekte min ledelse!. Både punktet under organiseringen og de to punkter her om vores opgaver er indirekte kritik af mine beslutninger. Han er nødt til at komme ud og sige det direkte". "Jamen, så er det måske det, I skal arbejde med efter pausen, og ikke de ydre påvirkninger som planlagt?" spurgte jeg. Jeg var ikke sikker på, at chefen så, at han jo heller ikke selv tog det op, men det var vigtigt at få dem til at tale om det. Chefen foreslog "Jeg kunne lave en timeout og spørge dem, hvordan de synes det går, og så kunne vi tale om det der. "God idé, så kan I få en god snak om det» siger jeg. «Men jeg synes også, du skal sørge for selv at få sagt, hvordan du oplever det. Der er noget intensitet i dét». "Okay, jeg planlægger noget i pausen" sagde han.*

*Sådan var rammen sat, og chefen træffer forløbets foreløbigt vigtigste beslutning om at bryde den tilrettelagte ramme og bruge den tid, de har på seminaret, til at åbne for et dybere, mere intenst og risikabelt lag af deres samarbejde. Da de kom tilbage og chefen fiskede efter uudtalte uoverensstemmelser, var Søren da heller ikke sen til at slå til ...*

Energien i teamet er forbundet med ærlighed og følelser. Når deres reelle reaktioner bliver holdt væk, så falder energien, og alle bliver i bedste fald pligttopfyldende. I det øjeblik de tør reagere mere åbent øges interessen, intensiteten, energien og kontakten. På de to dage i casen havde de gjort nogle meget konkrete erfaringer, som — hvis de tog dem alvorligt — ville øge energien og intensiteten i gruppen enormt og øge dens udviklingshastighed betydeligt. Det var vigtigt, at de så og anerkendte sig selv for det, og ikke oplevede et nederlag, fordi det havde været svært og konfliktfyldt. Hvis et lederteam skal kunne fungere, må alle medlemmerne jævnlige udfordre sig selv til at være mere radikalt ærlige med deres reaktioner, og så hjælpe gruppen med at håndtere dem.

Men er det ikke farligt og tidskrævende? Jo, det sætter i hvert fald gruppen på en opgave, der er vanskeligere at håndtere, end mange er vant til, men det eneste, det reelt gør, er at gøre det tydeligt, hvor forskellige lederne er, hvor forskellige interesser de i hver enkelt sag repræsenterer, og hvor kompleks og vanskelig en opgave det er, at skulle træffe optimale overordnede beslutninger på det grundlag, de har. Så opgaven bliver kun sværere, fordi de tager den mere alvorligt og ikke bare spiller med.

### **Hvad gør man så?**

Hvordan ser realistiske teamidealer så ud for ledelsesteam? Vi har på baggrund af ovenstående argument udledt fem anvisninger for, hvordan team må arbejde for at forlige sig med ledelsesteamets vilkår og blive bedre til at arbejde i kontakt med følelser og forskelligheder. Som det fremgår, handler det ikke om at gå i den anden grøft og blive grove, nærtagende eller udisciplinerede. Lederne skal stadig arbejde disciplineret, målrettet, effektivt og procesbevidst, blot skal de stille et ideal op for sig selv som er realistisk, og som gør, at teamet kan udvikle sig mod det, uden at bevæge sig væk fra realiteterne, modsætningerne og dermed ledelsesteamets vigtigste opgave. De fem anvisninger udgør vores bud på næste generation af de nødvendige metoder til udvikling af ledelsesteam. Det er anvisninger, vi mener teamene bør arbejde med først, inden de går efter ubetinget tillid, stærk ledelse eller klart fælles mål. De fire anvisninger præsenteres nedenfor med lidt uddybning.

#### ***1. Vedkend jer vilkårene og legitimer følelserne***

Det er det hele denne artikel har handlet om. Ledelsesteamets opgave er at skabe grundlag for fælles kurs, koordinering og commitment i organisationen (Drath et al., 2008), og det er en frygtindgydende vanskelig, personligt krævende og konfliktfuld opgave. Forudsætningen for, at teamet lykkes med det, er, at alle erkender denne realitet, og dermed er bevidste om, at en afstemt mængde konflikt, modsatrettede mål, følelser og sårbarhed er tegn på professionalisme og udvikling,

ikke på inkompetence og tilbagegang. Vi er især blevet inspireret til denne måde at tænke på af Hirschhorn (1990; 1997; 2002) og Goleman et al. (2006; 2004)

### ***2. Afklar ambitionsniveauet og behovet for teamarbejde***

Ikke alle organisationer har brug for et tæt knyttet ledelsesteam hele tiden. Ved at skabe en fælles forståelse af organisationen og dens udfordringer bliver det muligt at vurdere, om behovet i virkeligheden er for gensidig orientering; om det snarere er en slags supervisionsgruppe, der er brug for, hvor man hjælper hinanden med de individuelle udfordringer; eller om det i højere grad skal være et forum til at forstå og undersøge organisationens kerneudfordringer. Eller måske er der brug for et besluttende, gensidigt afhængigt, tæt koordinerende team — eller noget femte. Vi er især blevet inspireret til denne måde at tænke på af Wageman et al. (2008)

### ***3. Forebyg konflikter og reparer relationer frem for undgåelse***

Hvis teamet skal kunne tage konflikter, være åbne og nogenlunde direkte overfor hinanden, forudsætter det, at der konstant arbejdes med relationerne. Det er en del af ledelsesteamets ansvar at bygge disse relationer op. Det drejer sig både om uformel tid sammen, men også om kendskab til hinandens historie, stil og interesser, samt den løbende mønstring af større åbenhed om sig selv og ærlighed over for andre. Når relationer bliver slidt eller udfordret i arbejdet — som de vil blive, hvis teamarbejdet gøres ordentligt— er det vigtigt, at teamet sikrer rum til at lappe og tale ud, samt opbygger en kultur, hvor man sætter en ære i at gå tilbage til 'fusere'. Vi er især blevet inspireret til denne måde at tænke på af Gottman & DeClaire (2001)

### ***4. Opsnap temaer og match møderammer***

For at få talt om det vigtigste er det nødvendigt at modvirke tendensen til at tage de lette veje, når alle har travlt. Grundlæggende diskussioner, om organisationens situation, strategien, gruppens potentielle konflikter og samarbejdserfaringer indtil nu, er altid nyttige emner og kan med



fordel tages op mindst årligt. Ved at skabe fælles forståelser her, bliver konflikt og problemløsning i andre sager mindre som skyttegravskrig mellem adskilte verdensopfattelser. Andre vigtige temaer for teamet at arbejde med skal opsnappes i tilbagevendende diskussioner, på baggrund af korridor snak eller lignende. Pointen med de grundlæggende diskussioner og de opsnappede emner er, at de ofte ikke egner sig til almindelige driftsmøder med 10 punkter på en time og ingen mulighed for forlængelse. Under de møderammer kan den slags emner ikke behandles kvalificeret. Så ligesom man bør skelne mellem orientering-, beslutnings- og drøftelsespunkter på et møde, skal man skelne mellem produktionsmøder, problemløsningsmøder, statusmøder, strategimøder og måske flere. Kvaliteten af diskussionerne afhænger af, om man har tiden, relationerne, sikkerheden, hjælpen etc. til at tage diskussionerne, og eventuelt redde dem i land igen bagefter. Inspirationen til dette har vi hentet i Lencioni (2004) og Weisbord & Janoff (2007).

#### **5. Sørg for den individuelle succes**

Vores forslag er at gøre op med den udbredte forståelse af team som den udtrykkes i sportsslogans som, "There is no 'I' in a team".

Når fælles mål er svære at identificere eller meget abstrakte, er det teamets opgave at sørge for det enkelte teammedlems succes. Det handler ikke om suboptimering, men snarere en forpligtigelse til at blande sig i hinandens ressortområder for derigennem at sørge for, at medlemmet lykkes med sin opgave til gavn for helheden. Det er ikke en let øvelse, idet indblanding ikke blot vil blive opfattet som støtte og opbakning, men også ofte vil blive modtaget som utidig indblanding. Insisteren på at blande sig vækker ofte den enkeltes sårbarhed og dermed forsvar.

I det 'gode' team, der holder sig på den fælles dagsordens sti, ser man ikke den type indblanding, da den individuelle agenda er underlagt teamets og dermed ikke genstand for fælles behandling. Den enkeltes ressortområde og feed-back på performance er ofte et bilateralt mellemværende mellem lederen af teamet og den enkelte leder. Dermed afskærer man en vigtig del af teamets arbejde for fælles succes. Så vores opfordring er: Brug teamets kræfter til at skabe

individuel performance. Giv feed-back i dybden på performance, rolle og ledelsesindsats. Teoretisk er denne idé blandt andet inspireret af Schein (2010).

Bemærk at der i alle disse anvisninger ikke ligger en antagelse om, at det er forkert disciplineret at træne dialog, procesledelse, målformulering, mødeteknik og refleksion. Det er nyttige færdigheder under alle vilkår. Men de skal bruges som metoder til at få fat i en passende mængde kompleksitet og den medfølgende vrede, glæde, frygt, kontakt med inkompetence, konkurrence og energi, ikke som et forsvar mod det. Kun da kan man også få ægte engagement, og fortrolige relationer.

### **Fra følelser som affaldsprodukt til følelser som drivkraft**

Vi har i denne artikel argumenteret for, at mange af de almindeligt udbredte forskrifter for ledelsesteam, så som klart mål, ubetinget tillid, stærk ledelse etc, er idealer, som i kraft af deres umiddelbare appel risikerer at få ledelsesteam til at arbejde hen imod en forsimplet, kontaktløs, overrationel og pseudoeffektiv samarbejdsform, der muligvis egner sig til velsmurte projektteam, men som er kontraindiceret under de vilkår af modstridende interesser, komplekse balancer og følelsesmæssigt pres, som kendetegner de fleste ledelsesteams arbejde. Kort sagt argumenterer vi for, at effektive ledelsesteam i stedet opbygger idealer, rammer og relationer, der gør, at teamet kan holde til flere uoverensstemmelser, rumme større åbenhed om følelser, og leve med mere usikkerhed og uklarhed, end de udbredte idealer lægger op til.

Men denne bevægelse hen mod blandt andet at bruge følelserne mere konstruktivt, er ikke kun en bevægelse, der foregår blandt ledelsesteam og managementkonsulenter. Vores iagttagelse er, at bevægelsen mod et nyt sæt af idealer er noget, der foregår i hele samfundet. Til industrisamfundet hørte idealer om at indordne sig, undertrykke følelser og være en gnidningsfri del af et større stramt styret maskineri. Dette idealsæt egner sig dog ikke til en højt specialiseret, ansvarlig og højt betalt arbejdsstyrke, der skal fortjene sin plads i en

postindustriell verden, hvor automatiseret produktion og lavtlønslande spiller en stadig større rolle på stadig flere områder. Derfor mener vi også her, på arbejdsmarkedet i det hele taget, at de i artiklens terminologi 'rene' idealer fortrænges af nye mere 'beskidte' idealer om at udfordre systemer, træde i karakter og bruge sin forskellighed. Disse idealer egner sig bedre til et videns- og udviklingssamfund, hvor man skal rumme kompleksitet og gøre sig forskellig for at have værdi. Vi iagttager en bevægelse i hele samfundet, både på arbejdet og i privatsfæren fra at det giver status at vise styrke, høflighed, kølig professionalisme, selvdisciplin samt hurtig og endegyldig beslutningskraft, til at status kommer fra at vise sin udviklingsparathed, sin menneskelighed, sin evne til åbenlyst at konkurrere og hjælpe, samt fra ens evne til at skabe disciplinerede meningsfællesskaber omkring mål og projekter i komplekse sammenhænge. Der er tale om en værdiudvikling, der gør os bedre rustet som samfund til at lave den udvikling og innovation, som vi er afhængige af for at oppebære vores høje lønninger og sociale systemer. De nye 'beskidte' idealer placerer følelserne og deres modne håndtering som kernen i samarbejde, udvikling og engagement og kræver en dybere og mere modig form for venlighed, respekt og anerkendelse. Det fokus gør os over tid mere følelsesmæssigt intelligente og villige til at ofre overfladisk harmoni, forenkling, oplevet fart og ukomplicerede relationer for i stedet at komme frem til et mere ærligt og effektivt, men til tider mere rå, arbejde med udvikling, innovation og ledelse.

## Litteratur

- Argyris, C. (2004). *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteams – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3).
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P. & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligens*. København: Borgen.

- Goleman, D., Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gottman, J. & DeClaire, J. (2001). *The relationship cure: A five-step guide for building better connections with family, friends, and lovers*. New York: Crown.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirschhorn, L. (1990). *The Workplace Within: the Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge: The MIT Press.
- Hirschhorn, L. (1997). *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge: Personligheden på arbejde*. København: Hans Reitzel.
- Hirschhorn, L. (2002). *Managing in the New Team Environment*. New York: Authors Choice Press.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Katzenbach, J.R. (1998). *Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and individual Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Kline, T.J.B. (2003). *Teams that Lead: A Matter of Market Strategy, Leadership Skills and Executive Strength*. Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates inc.
- Lencioni, P. (2004). *Death by meeting: a leadership fable--about solving the most painful problem in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, B.C. (2010). *Nice Teams Finish Last: The Secret to Unleashing Your Team's Maximum Potential*. New York: AMACOM.
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. København: L&R Business.
- Nadler, D. & Spencer, J. L. (1998). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Hjælp: om at tilbyde og modtage hjælp*. København: Gyldendal Business.
- Sheard, G., Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2009). *Leadership teams: Developing and sustaining high performance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*(2), 419-427.
- Væksthus for Ledelse (2010). *Ledelse er (også) en holdsport, Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner*. København: Væksthus for Ledelse

- Wageman, R., Nunes, D., Burruss, J. & Hackman, J. (2008). *Senior Leadership Teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2007). *Don't just do something, stand there!: 10 principles for leading meetings that matter*. San Francisco: Berreth-Koehler.
- West, M.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation in Top Management Team. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Wheelan, S. A. (2003). An Initial Exploration of the Internal Dynamics of Leadership Teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 55, 179-188.