

Det kræver god ledelse at få et team til at fungere godt!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk



Teamorganisering er blevet populært i Danmark, faktisk er det en af de arbejdsformer, der i øjeblikket oplever hurtigst udbredelse. Tanken bag et team er bredt opridset, at deltagerne (i modsætning til en traditionel gruppe) har klar en fælles målsætning, og at de har en afgrænset opgave/opgaveportefølje, der kræver flere deltageres kompetencer, og som deltagerne har et fælles ansvar for at løse. Det kræver en højere grad af afhængighed imellem deltagerne og kan give en særlig dynamik, som gør at teamarbejde rummer store muligheder og samtidig kan give svar på mange af i dags organisatorisk og menneskelige udfordringer og behov.

Teamet som en slagmark

Den anden dag sad jeg overfor en frustreret konsulent, Jens, som dog langt fra var enig i teamets muligheder, rent faktisk startede han vores samtale med følgende ord: 'Pokker have det teamarbej-

de'.

Jens havde fået mere end nok af sit team, som han oplevede som lidt af en slagmark, hvor medlemmerne sloges indbyrdes om forståelse af den fælles opgave, om adgang til ledelsen, om prioritering af ressourcer mv. - og hvor man i stedet for at samarbejde undergravede hinanden på trist vis.

'Mine kolleger er jo søde nok enkeltvis, men sammen fungerer vi ikke, og på nuværende tidspunkt er vi simpelthen ineffektive. Det er surt!'

Teamet som en god og udviklende arbejdsplads

Jeg var klar over, at det ikke var lige nu, jeg skulle sige, at det at arbejde i et team, når det vel at mærke fungerer, kan være dejligt og meningsfyldt for medarbejderne og for ledelsen.

Men ikke desto mindre er det sagens kerne og både diverse undersøgelser og hverdagens praksis viser, at teamorganisering bl.a. kan skabe gode muligheder for:

- kompetenceudvikling og videndeling, give større arbejdsglæde, ansvar for opgaver og kolleger - og mindre sygefravær.
- at mindske vidensflugt og sikre højere kvalitet i kompleks opgaveløsning, større effektivitet og indtjening for virksomheden.
- en synergieffekt, som gør, at teamet yder mere end de enkelte deltagere ville kunne ved at arbejde selvstændigt.

Men hvor teamet ikke fungerer, kan det blive til stor irritation for de enkelte teammedlemmer med gniderier og ineffektivitet til følge. Det var Jens og hans team et godt eksempel på - og

ikke mindst en god grund til at minde om, at et velfungerende, højtydende team, kræver en solid arbejdsindsats fra ledelsen.

"Team er arbejdsformens Ferrarier. De er højtydende, men kræver megen vedligeholdelse og mange slags indsatser" Edward Lawler 1994

Hvad kræver teamledelse

I team-tankegangen ligger implicit, at man arbejder hen imod at uddelegere ledelses- og beslutningsansvar til teamet - især på det faglige, administrative og planlæggende område. Det betyder ikke, at lederen af teamet bliver 'arbejdsløs'. Tværtimod, det kræver bestemt ledelse, at få et team til at blive højtydende, og det kræver en teamleder, som er bevidst om sin funktion og sin ledelsesstil – og som er i stand til at udvikle teamlederfærdigheder, der på flere måder er en disciplin, som adskiller sig fra den mere klassiske ledelsesstil.

I teamlederfunktionen er der fortsat behov for, at lederen tænker strategisk, i målsætninger og i opfølgning, men teamlederen har i tilgift behov for at udvikle gode evner som coach og proceskonsulent for teamet - herunder gode evner til at kommunikere, motivere og til at involvere.

Det er vigtigt, at lederen kan arbejde seriøst med at bevæge teamet fra en individbaseret kultur til en fælles 'vi' - kultur, hvor deltagerne har fælles ansvar og mål.

Når et team dannes - det er meget vigtigt at komme godt fra start!

En teamleders arbejde starter med at etablere teamet og at definere dets funktion og grænser, så det er tydeligt både indadtil i teamet og udadtil i organisationen/omverdenen.

Teamet skal bemannes på en måde, så deltagerne får mulighed for at spille op mod hinandens kompetencer og præferencer, og der skal skabes en fælles forståelse af formål, ejerskab til opgaver mv. i teamet.

Tilbage til Jens, som ved vores snak om teamdannelse begyndte at reflektere lidt over sit eget team:

' Da vi startede var jeg i tvivl om, hvorfor vi skulle være et team?, og hvad vi egentligt skulle lave?, hvad var vores vigtigste opgave?. Jeg var ikke helt klar over, hvem alle de øvrige teammedlemmer var, nogen kendte jeg, andre vidste jeg ikke noget om, vi blev rigtigt ikke præsenteret – men det varede desværre ikke længe, inden der kom gnidninger mellem os. Vi havde alle travlt med hver vores opgaver og kæmpede om adgang til teamlederen, men ham så vi ikke så meget til, han havde simpelthen for travlt med andre opgaver'.

Og det er vigtigt at fortsætte det gode arbejde!

Jens eksempel er selvfølgelig grelt – men faktisk ikke så ualmindeligt. I en travl hverdag er det nemt at overse det store arbejde, det er, at få et team godt fra start.

Ledelsesarbejdet stopper ikke her og det er vigtigt at huske på, at selv med en god start kræver teamet fortsat opmærksomhed og god teamledelse for at blive virkeligt effektivt og højtydende.

I overskriftsform og som en appetitvækker kan man sige, at det gælder om at arbejde med teamets hverdag og samtidig sikre dets fremtidige udvikling ved at forstå og arbejde med de faser et team gennemgår fra det er ved at blive etableret til det er højtydende og ved at skabe nogle konstruktive visioner ind i fremtiden, som kan medvirke til styrke teamet og give retning for dets udvikling.



Dybest set handler det om at skabe nogle forhold, som teamet kan arbejde, fungere, prioritere og ikke mindst vokse ud fra. Det er krævende, og der er spændende - men hvem vil ikke gerne skabe en Ferrari!

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>