

Kapitel fra bogen: *I den gode ledelses tjeneste*, som udkom i 2012 i forbindelse med Susanne Teglkamps 10 års jubilæum. Bogen er en artikelsamling af Susanne Teglkamps artikler gennem årene udvalgt og kommenteret af ledere og konsulenter og i dette tilfælde af Anne Tang Thomsen, konsulent i Teglkamp & Co.

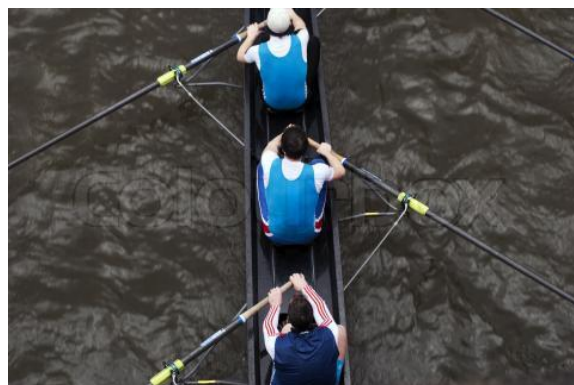
Når teamet ikke fungerer!

På de fleste arbejdspladser er man afhængig af, at folk kan arbejde sammen. Mange steder organiserer man sig i teams, som har til opgave i fællesskab at løse et antal opgaver. Når mennesker arbejder tæt sammen, kan der selvfølgelig af og til opstå problemer imellem medlemmerne af teamet. Oftest får man hurtigt løst disse problemer, men indimellem vokser problemerne sig så store, at det påvirker teamet og dermed teamets arbejde det meste af tiden.

Hvordan opdager du, at teamet fungerer dårligt?

Det er sjældent ret svært at opdage et dårligt fungerende team, hvis man ellers kigger efter. Du kan bl.a. kigge efter følgende signaler:

- Teamet begynder at levere dårligere resultater, end det har gjort tidligere.
- Man får ikke lavet opgaverne færdige til tiden.
- Man producerer mindre, end man har gjort tidligere, eller end tilsvarende teams gør.
- Informationer og viden bliver ikke delt i teamet.
- Man skyder skylden på hinanden, hvis der opstår fejl.
- Mange diskussioner om ting, der ofte kan synes bagatelagtige set udefra.
- Man snakker overhovedet ikke sammen.
- Teamet oser af aggressioner.
- Stigende sygefravær.
- Andre har ikke lyst til at samarbejde med teamet.
- Man bagtaler hinanden overfor lederen.



Hvad er årsagen til dårligt fungerende teams?

Der kan være mange årsager til, at et team ikke er velfungerende. Nogle af de mest almindelige årsager er følgende:

Teamet er forkert sammensat fra starten

Teamet kan fra starten være sammensat, så de ikke har tilstrækkeligt med faglige kompetencer til at kunne løse opgaven. Det vil på et tidspunkt give anledning til frustration og interne konflikter. Herudover kan teamet være sammensat af personer, som måske ligner hinanden for meget.

Intern konkurrence mellem medlemmerne

Nogle firmaer har sat individuelle belønningssystemer op, som er med til at skabe en intern konkurrence blandt teamets medlemmer. Det vil ofte være ren gift for

samarbejdet. Hvis der ikke er udpeget nogen teamleder, kan der let opstå magtkamp om at blive den uformelle leder i teamet.

Lavt selvværd

Hvis et eller flere medlemmer af teamet har lavt selvværd, kan det enten blive rettet indad eller udad mod de andre i teamet. Lavt selvværd vil sige, at man dybest set ikke synes, man selv er OK. Rettes det udad, vil det komme til udtryk ved, at man eksempelvis forsøger at nedgøre de andre i teamet, for at de heller ikke skal føle sig OK.

Utryghed i ansættelsen

Hvis medlemmerne af teamet har en frygt for, at de skal reduceres, så er risikoen for, at man begynder at positionere sig i forhold til hinanden, stor.

Gamle uløste konflikter

Gamle uløste konflikter kan ligge og rumle og forstyrre i mange år. Hvis konflikterne får lov at ligge uløste i meget lang tid, kan de blive meget svære at redde ud, fordi mange andre ting bliver blandet ind og lagt ovenpå, efterhånden som tiden går.

Uklart kommissorium for teamet

Hvis rammerne for teamets virke er uklare, der er uklarhed om mål og opgaver, kan det være med til at skabe rådvildhed, frustration og interne konflikter omkring opgaveløsningen.

Hvad gør man, når teamet ikke fungerer?

Forsøg som det første at finde ud af, hvad der er årsagen til, at teamet ikke fungerer. Lad være med at gå for længe, men tag fat hurtigst muligt. Måske er det i virkeligheden en lille ting, som lederen hurtigt kan rette op på ved f.eks. at give et klart kommissorium, udpege en leder for teamet eller at sørge for uddannelse til teamet.

Er problemstillingen mere kompliceret, så find ud af, om teamet behøver hjælp til at få redt trådene ud. Lederen bør vurdere, om han selv kan klare det, eller om det vil være fornuftigt at få hjælp udefra. Det kan ofte være en god idé at invitere en dygtig konsulent, som har erfaring med at arbejde med konflikter og relationer mennesker imellem.

Viser det sig, at konflikten ligger dybere og ikke umiddelbart kan løses, heller ikke ved hjælp af ekstern bistand, så skal lederen gøre op med sig selv, hvor lang tid han vil give projektet, og hvor mange ressourcer, han vil sætte af til det. Afgørende for beslutningen er i virkeligheden, hvor meget han tror på, at det vil kunne ende tilfredsstillende for alle parter.

Har man gjort, hvad man synes var realistisk muligt for at løse konflikten i teamet uden held, så kan der herefter være flere muligheder. Overvej om det kan være en løsning at skille teamet ad. Det vil sige at rokere en eller flere ud af teamet og sætte andre ind i teamet. Er en rokade ikke en mulig løsning, så kan løsningen være at afskedige en eller flere i teamet. Selvom man bliver nødt til at afskedige fagligt meget dygtige medarbejdere, så kan det være en bedre løsning, hvis alternativet er, at

teamet fortsat er uproduktivt og måske endda påvirker andre medarbejdere uden for teamet negativt.

Det vigtigste er, at lederen tager fat om problemet. Er noget gået i hårdknude, løser det sig sjældent af sig selv.

Tag temperaturen på dine teams

Du kan forebygge, at dit team udvikler sig til et permanent dårligt fungerende team. Kend dine teams og sørg for, at du er så tæt på dem, at du hurtigt opdager, hvis teamet begynder at fungere dårligt. Jo længere tid et team har fungeret dårligt, desto sværere kan det efterfølgende være at få redt trådene ud og få ryddet op. Har du ikke mulighed for at være så tæt på dit team i det daglige, så sørg for at indlægge jævnlige møder, hvor I sammen evaluerer teamets arbejde og samarbejde. Sørg for at skabe en kultur, hvor det bliver helt naturligt, at man løbende får taget uoverensstemmelser og problemer op og får forholdt sig til dem på en ordentlig måde.

Anne Tang Thomsens kommentar:

***Anne Tang Thomsen** er associeret konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet cand.mag. og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder inden for IT-branchen og kursusbranchen og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne Tang Thomsen arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere.*

Ledelse af et team – en særlig disciplin!

I artiklen "Når teamet ikke fungerer!" tager Susanne Teglkamp fat i et problem, som de fleste, der har haft med teams at gøre – eller har været en del af et team – kender til, nemlig når problemerne i teamet ødelægger effektiviteten og arbejdsglæden.

Det fik mig til at reflektere over, hvad det rent faktisk kræver at lede et team, så det ikke går galt. Det er nemlig en helt speciel ledelsesdisciplin, som på flere måder adskiller sig fra mere klassiske tilgange til ledelse. Ofte støder vi som konsulenter på teamledere, som ikke er klædt på til opgaven, og som derfor ikke er i stand til at få det bedste ud af deres team.

Hvad er et team og hvorfor organisere i teams?

I en traditionel gruppe har medarbejderne hvert deres ansvarsområde og fungerer og ledes i brede træk som enkeltstående individer.

I et team derimod har teamdeltagerne en klar fælles målsætning. Teamet har i fællesskab 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 de organisatoriske og menneskelige udfordringer og behov, vi har i dag.

Teamorganisering kan således:

- Skabe en synergieffekt, som gør, at teamet yder mere, end de enkelte deltagere ville kunne enkeltvis.
- Give større arbejdsglæde, ansvar for opgaver og kolleger – og mindre sygefravær.
- Danne grobund for bedre kommunikation, kompetenceudvikling og videndeling.
- Mindske vidensflugt og sikre højere kvalitet i kompleks opgaveløsning.
- Sikre større effektivitet og indtjening for virksomheden.

Så der er mange gode grunde til at vælge teamorganisering, men det er vigtigt at huske, at det stiller store krav til ledelse. Det kræver, at man som leder både kan håndtere teamets og de enkelte teammedlemmers behov, samt at man kan arbejde med de relationer, der opstår i teamet.

Det er et spændende og til tider hårdt stykke ledelsesarbejde – og det skal tages alvorligt, for hvor teamet ikke fungerer, kan det blive til stor irritation for de enkelte teammedlemmer med gniderier og ineffektivitet til følge.

Hvad betyder teamdannelse for ledelse og for medarbejdere?

Når en virksomhed beslutter sig for at etablere teams – i stedet for grupper – med ønske om at høste de fordele, som kan ligge i teamorganiseringen, skal den gøre sig klart, at det betyder, at der sker nogle markante ændringer i de daglige arbejdsvilkår for både teamdeltager og teamleder.

Først og fremmest markerer teamdannelsen et skifte fra en individuel til en overvejende kollektiv kultur, hvor teamet er overordnet den enkelte deltager, hvor der arbejdes på et fælles "vi", og hvor deltagerne har fælles ansvar og mål. Man kan sige, at teamet på en gang udvider og begrænser den enkelte deltagers råderum.

I teamtankegangen ligger en stor respekt for de kompetencer og den ekspertise, der er forankret i teamet via dets medlemmer. Det gør det naturligt at overlade mange beslutninger, som ligger inden for teamets grænser, til teamet selv.

I teamorganisering overtager teamdeltagerne således nogle af ledelsens funktioner, idet teamet både får beslutningsansvar og ret/pligt til medledelse.

Teamledelse kræver således også et skift i ledelsesstil (fra mere klassisk tilgang), hvor teamlederen må slippe nogle ledelsesområder, men til gengæld får nogle andre, som særligt handler om at få teamet til at fungere optimalt.

Man kan i grove træk sige, at teamlederen bevæger sig fra en magtbaseret position til en position baseret på autoritet og tillid.

Om at lede et team

At lede et team er således en kompleks opgave, som dels kræver en forståelse for, hvordan man arbejder med og fremmer et fælles "vi" dels en forståelse for og en accept af, at det er vigtigt at arbejde med at uddelegere ledelses- og beslutningsansvar til teamet.

Det betyder:

1) At teamlederen skal kunne styre og facilitere processer for at gøre teamet i stand til at arbejde tæt sammen som en stærk enhed med en fælles identitet. Herunder at:

- Arbejde med, at teamet har en god fælles forståelse for, hvad der er teamets eksistensberettigelse og arbejdsmetoder – herunder formål, mål, strategier og opgaver.
- Arbejde med, at der i teamet bliver udviklet en fælles forståelse for de enkelte deltageres faglige og menneskelige kompetencer.
- Styrke de enkelte teammedlemmers tilhørsforhold og engagement i forhold til teamet.
- Fremme både teamets og de enkelte deltageres læring og sikre videndeling.
- Arbejde åbent med situationer, hvor der er uenighed i teamet – evt. med konflikthåndtering.
- Arbejde med teamets processer og udvikling.
- Fungere som coach for både de enkelte deltagere og for teamet.

2) At teamlederen skal skabe vilkår for viden i teamet, således at det kan agere optimalt og kan træffe fornuftige beslutninger.

De ledelsesmæssige områder, som til en vis grad kan uddelegeres til teamet, ligger typisk på de faglige, administrative og planlæggende områder. Det betyder, at der fortsat er behov for, at teamlederen tænker i de overordnede linjer og resultater – og i at give teamet retning. Herunder at:

- Arbejde med formål, mål og strategier og sikre, at de er relevante og klare (indadtil og udadtil).
- Arbejde med og kommunikere rammer for teamet, for opgaver og ressourcer (indadtil og udadtil).
- Sikre, at teamet har den relevante viden for at kunne fungere optimalt.
- Håndtere interessenter og sikre, at teamet har gode organisatoriske forhold.
- Arbejde med og evt. løbende ændre, hvordan teamet skal sættes sammen.
- Involvere teamet.
- Motivere teamet ved egen adfærd, være synlig, være konsistent.
- Følge op på teamets præstationer og resultater.

Man kan sige, at det gælder om at arbejde med teamets hverdag, så det har mulighed for at arbejde som en effektiv og velfungerende enhed, der kan levere gode resultater.

Det kræver en teamleder med en veludbygget ledelsesmæssig "værktøjskasse" og bevidsthed om sin funktion og sin ledelsesstil – og som er i stand til at udvikle teamlederfærdigheder.

Om at udvikle et team

Et andet vigtigt aspekt ved teamledelse er at sikre teamets udvikling hen imod at blive virkelig effektivt og højtydende. Det gøres delvist i den daglige ledelse som skitseret ovenfor, men det kræver også en teamleder, som forstår og arbejder aktivt

med de faser, et team naturligt gennemgår, fra det bliver etableret, til det (forhåbentlig) er højtydende.

Der findes flere gode modeller, som giver et indblik i de faser, et team kan gennemgå. Her vil jeg kort nævne B.W. Tuchman's model, som giver et godt bud på de stadier, et team helt naturligt går igennem, nemlig: Forming, storming, norming og performing. Jeg har valgt ikke at beskrive de enkelte faser, da ordene egentlig kan stå for sig selv, til gengæld knytter jeg et par ord til teamlederens indsatsområder:

Forming: Hvor teamlederen arbejder med en grundig introduktion af deltagere, "hvem er vi menneskeligt og fagligt?" og med teamets kendskab til formål, "hvorfor er vi her?". Målsætning, rammer, vilkår og værdier afklares og formidles ud. Teamet begynder at danne sig et billede af "hvordan vi gør!".

Storming: Hvor teamlederen har fokus på at afklare, evt. opløse og udvikle, teamets forståelse af roller, rutiner, råderum mv. Konfliktløsning vil ofte forekomme – håndteres gerne i åbent rum, så det kan medvirke til at skabe det fælles "vi".

Norming: Hvor teamlederen har fokus på at styrke udviklingen af fælles forståelser i teamet med henblik på f.eks. roller, rutiner og råderum "hvordan arbejder vi her hos os? Hvem gør hvad? Hvordan?!".

Performing: Hvor teamlederen har fokus på at styrke teamets udvikling ved at sætte fokus på de rigtig gode præstationer – og ved at skabe nogle konstruktive visioner og mål ind i fremtiden, hvor målene kan medvirke til styrke teamet og give retning for dets udvikling.

I en travl hverdag er det nemt at overse det store arbejde, det er, at udvikle et team, fra det kommer godt fra start, til det bliver virkelig effektivt og højtydende. Samtidig er det vigtigt at huske på, at det ikke nødvendigvis skal ses som en lineær proces, nogle gange må man træde et skridt tilbage i udviklingsprocessen – eller se den fra et andet perspektiv.

Når et team er blevet højtydende, er det endvidere vigtigt ikke at hvile på laurbærene. Et højtydende team kræver fortsat en ledelsesmæssig indsats og udfordringer, så det holder sig skarpt.

Hvad kræver teamorganisering af organisationen?

Inden jeg runder artiklen af, vil jeg lige kort påpege, at teamorganisering også kræver en indsats af organisationen. For at teams skal blive en optimal succes, kræver det, at organisationen er gearret til teamorganisering, og her er nogle af de ting, som er vigtige for, at teamtankegangen kan trives: At det er en virksomhed, som:

- Har en flad hierarkisk struktur.
- Vil uddelegere beslutningskompetencer til teams.
- Har/kan udvikle fælles målsætninger.
- Har en åben kommunikation og dialog.
- Ønsker at fremme medledelse.
- Ønsker at skabe en "vi-kultur" i stedet for en "jeg-kultur".
- Ønsker at informere og uddanne ledere og medarbejdere.

Hvis virksomheden ikke er gearet til teamorganisering og i sin grundlæggende kultur modarbejder intentionerne med et team, kan det blive endda meget svært at få succes som teamleder og at skabe nogle forhold, som teamet kan arbejde, fungere, prioritere og ikke mindst vokse ud fra.

Nå det er tilfældet, eller når et team af andre årsager ikke fungerer – så vil jeg gerne vende tilbage til Susanne Teglkamps artikel "Når teamet ikke fungerer!" for her er rigtig god inspiration at hente, hvis tingene er kørt/eller er ved at køre af sporet.