

Bragt den 14/8 i idag – Industriens Dagblad

Dårligt team-arbejde skal bremses hurtigt

Dårligt team-arbejde er uproduktivt og dræner virksomheden for ressourcer, derfor er det vigtigt at gribe ind så hurtigt som muligt - dannelsen af teams uden teamleder er ineffektivt, mener ledelsesudviklere.

I mange virksomheder løses opgaver gennem teams, hvor man udnytter hinandens kompetencer, men ofte opstår der problemer i team-arbejdet, og det bør lederne gribe ind over for hurtigt, ellers bliver resultatet faldende produktivitet og ineffektivitet.

Parat til indgriben

- Når mennesker arbejder tæt sammen kan der af og til opstå problemer mellem teamets medlemmer. Ofte vil disse problemer blive løst af sig selv, men engang imellem vokser problemerne sig meget store uden at ledelsen griber ind, og det er skadeligt for virksomheden, siger managementkonsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.

- Ledelsen må holde et vågent øje med udviklingen i virksomhedens teams og gribe ind, hvis et team fungerer dårligt, ellers er det spild af ressourcer. Man må tage en åben diskussion, for måske var dannelsen af teamet forkert fra starten af. Et uklart kommissorium, hvor rammerne for teamet er uklare og der er usikkerhed om mål og opgaver, kan være med til at skabe rådvildhed, frustration og interne konflikter, siger Susanne Teglkamp.

Ledelse i team

Teamarbejde uden ledelse udgør den største risiko for et dårligt resultat, mener formanden for Personalechefer i Danmark, Kim Staack Nielsen:

- Vi har en helt unik arbejdsform i Danmark med stor uddelegering af ansvar til den enkelte medarbejder og til teams som er meget konstruktiv og værdifuld. Flere analyser viser, at netop denne arbejdsform er med til at give danske virksomheder en stor omstillingsevne. Når et team-arbejde alligevel udvikler store problemer, kan det ofte skyldes mangel på ledelse - flere eksempler viser, at hvis en virksomhed nedsætter selvstyrende teams og grupper, uden at der er udpeget en formel leder, så ender det tit med ineffektivitet, siger Kim Staack Nielsen.

- Er der fra virksomhedens ledelse ikke formuleret en formel politik for arbejdet i et team, kan der udvikle sig en uformel politik, som kan dreje gruppen i en u hensigtsmæssig retning, og her må ledelsen gribe ind. Det bedste er, at teamet har en formel leder, som samtidig er kontakt til virksomhedens ledelse, og det behøver ikke være en permanent leder, der er ganske gode erfaringer med, at ledelsen af teamet går på omgang, siger Kim Staack Nielsen.

Endelig vil en bevidst anvendelse af medarbejdersamtaler kunne afdække problemerne i et team.

Brug for formidler

- Når det gælder et team kan medarbejdersamtalerne foregå enkeltvist men også gruppevist, som der faktisk har været gode erfaringer med til at afdække skjulte problemer, siger Kim Staack Nielsen. Dansk Industri er enig i behovet for ledelse, når det gælder teams.

- For at en gruppe/team skal fungere godt er der behov for en effektiv ledelse. En leder som kan formidle virksomhedens vision, afklare gruppens behov og justere de fastlagte mål. Lederen skal støtte og instruere medarbejderne til at nå disse mål og sørge for at alle arbejder henimod de samme mål, siger ledelsesudviklingschef hos Dansk Industri, Lars Meibom og tilføjer:

- Selve teamarbejdet behøver naturligvis også ledelse. Teamet skal være en del af resten af virksomheden, og behøver en leder der kan være formidler og bindeled til andre steder i virksomheden og som kan koordinere i forhold til det der i øvrigt sker i virksomheden.

f red@idag.dk

Dato: 11. August 2006 14:43