

LEDELSE AF DET EFFEKTIVE TEAM

Af Pia Petersen og Henrik Sternberg





Teamledelse er i dag et af de største ufaglærte fagområder i Danmark.

Thorkil Molly Søholm & Jacob Storch

Med denne artikel vil vi sætte fokus på teamledelse som et særligt fag. Et fag, der som alle andre fag har behov for en professionalisering. Teamledelse kan starte med lederens syn på, hvad et team er og hvad det består af. Nøglen til det højtydende team ligger i ledelsessystemet.

Ledelse og ledelsesbegreber er tæt knyttet til vores organisationsforståelse i bred forstand. I antropologisk forstand kan man hævde, at der er universelt gældende mønstre for organisering af "stammer". Alle samfund har, og har til alle tider haft begreber for ledelse og distribution af ansvar og opgaver. Disse mønstre er naturligvis blevet tilpasset og fortolket i forhold til samfundets normer og – betingelser i øvrigt, hvilket har resulteret i alle de vidt forskellige ledelsesformer og -strukturer vi kender.

I vores del af verden synes disse mønstre - i moderne tid - i stor udstrækning at være inspireret fra militære traditioner, der kan spores tilbage til Sun Tzu og hans bog om "The Art of War" fra år 600 før vor tidsregning. Denne tradition har medført en organisations- og ledelseskultur med forankring i stærke ledelseshierarkier og klar ansvarsfordeling og opgavedistribution. Ledelsens opgave er, gennem analyser, at opnå viden om organisationens tilstand og udfordringer, og på baggrund af denne viden iværksætte tiltag til at imødegå udfordringerne. Dette gøres ved at "aktivere" de lavere liggende lag i hierarkiet. Viden, ansvar og overblik findes oppe i hierarkiet, operationelle opgaver nede i hierarkiet. Vi leder organisationer, som var det en krig.

Der er naturligvis modbevægelser, nye teorier og nye traditioner, som har indflydelse på vores organisations- og ledelseskultur, men det synes som om de middelalder-funderede militærstrategiske traditioner har sat sig meget stærke spor, og det er bl.a. i dette ledelsessyn, vi skal lede efter de vanskeligheder vi har med at få de agile tanker om selvorganiserende teams til at fungere effektivt.

Der er mange definitioner på et team, men der synes at herske nogenlunde enighed om at et team er en lille organisatorisk enhed, der sammen skal arbejde hen imod realiseringen af fælles mål, og at et team deler

visioner, ansvar og belønning. For det første betyder det, at visioner og mål skal være forankret i teamet. Visioner og mål forandrer sig, og teamet må derfor naturligt være en del af denne forandringsproces. Visioner, der distribueres ned gennem hierarkiet er mål for personlig tolkning, og kan derfor kun vanskeligt blive fælles.

For det andet betyder fælles ansvar og fælles belønning at teamet naturligt må påtage sig ledelsesopgaver, som traditionelt ligger hos en projektleder. Projektlederen må opgive forestillingen om at ledelse udelukkende er en lederopgave. Ansvar i et traditionel ledelseshierarki kan tolkes som, at alle skal gøre det som de er blevet bedt om, og jo bedre man løser sin opgave, jo bedre er man til at forvalte sit ansvar. Men i team-sammenhæng er dette langt fra nok. Denne tolkning er et forsøg på at simplificere organisationsudvikling til opgaveløsning gennem command-and-control strukturer. Effektiviteten i teamarbejde kommer fra den modsatte bevægelse: en udvidelse af kompleksiteten i teamet i stedet for en reduktion. Når vi øger kompleksiteten i teamet, fjerner vi begrænsninger og distribuerer ansvaret til det udvidede team. Ledelsesansvar bliver en mekanisme i hvert enkelt team. Vi fjerner os fra tanken om ydrestyring til en accept af, at effektive teams i langt højere grad er indrestyrede. De har i langt højere grad brug for en leder, der kan skabe motivation for at tage ansvar og udvikle kompetencer, fremme følelsen af ejerskab, skabe gode rammer for teamets arbejde, vejlede, facilitere og coache og i mindre grad en leder, der styrer og planlægger.

Som teamleder er det centralt at stille sig selv spørgsmålet: Hvad består et team af? Hvis svaret er, at et team består af individer, kan vi forudse, at man som teamleder vil forstå sin opgave som at sikre at det er de rigtige personer, der er i teamet og at de laver det "rigtige" arbejde. Et andet svar på spørgsmålet kan være, at se et team som bestående af kommunikation.



Her vil man som teamleder forstå sin opgave som at arbejde med teamets relationer, det fælles sprog og de fælles forståelser og normer, som teamet forstår sine omgivelser ud fra, f.eks. kundebehov, opgaver, mål og visioner.

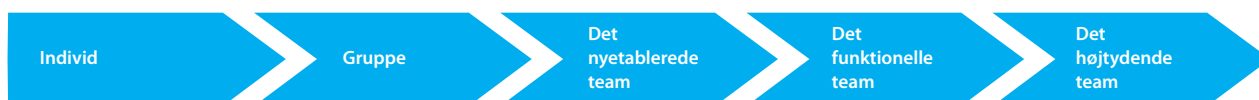
Teamlederen som instruktør

En gruppe starter ikke med at være et effektivt team. Et team opstår, når der i kommunikationen skabes en synlig og oplevet grænse mellem hvem og hvad der er i teamet og hvem og hvad der er i teamets omverden. Et effektivt team kræver rammer og betingelser, der giver teamet mulighed for dynamisk at udvikle sig med fælles normer og adfærd, der er hensigtsmæssige i forhold til mål og retning. Det kræver en organisatorisk beslutning om bl.a. uddelegering af ledelsesansvar, om fælles udvikling af mål og visioner og om fælles beløn-

og teknikere, og de eksterne til forfattere, teaterejere, sponsorer osv., og han må konstant arbejde med den enkelte deltagers placering og udvikling i dette spil, så hver enkelt professionel skuespiller og tekniker yder sit maksimale til fællesskabet. Instruktøren som leder må kunne skabe overblik og motivation, og må kunne se og skabe muligheder.

I den etablerende fase er instruktørens chefrolle fremtrædende med mange opgaver omkring etablering af rammer og betingelser for stykket og med håndtering af både de ydre og indre relationer. Introducerende aktiviteter kan indeholde øvelser til teambuilding og visionsudvikling.

Efterhånden bliver coachingrollen mere fremtrædende, og instruktøren beskæftiger sig mere med



ningssystemer. Og det handler om målrettet udvikling af teamets evner til at udføre og kontinuert forbedre sine arbejdsprocesser.

En teamleder må altså afpasse sin ledelsesfunktion efter teamet og dets situation, i form af en afbalanceret vægtning af ledelse, vejledning, coaching, at være rollemodel, osv. så teamet kan håndtere sine rammer, mål og relationer og kan afklare og forvalte dets ansvars- og beslutningskompetence.

At være teamleder minder om at være teaterinstruktør. En instruktør samarbejder med de skuespillere og andre aktører, der er omkring ham til at skabe den bedst mulige forestilling. En forestilling bliver sjældent som hverken forfatteren eller instruktøren havde tænkt sig fra starten. Resultatet kommer gennem kommunikation og bearbejdning af vision og muligheder i samspil med alle aktører. Samarbejde og kommunikation og udvikling af ideer og visioner er afgørende for at de enkelte aktører kan tilpasse deres rolle til helheden, hvad enten den er som skuespiller eller tekniker. Instruktøren må konstant arbejde med de komplicerede relationer, både de interne mellem skuespillerne

teamets og aktørernes evne til at håndtere og udvikle deres roller i sammenhængen, og med den fortsatte udvikling af de interne relationer mellem skuespillerne. Denne evne adskiller de gode instruktører fra de virkelige gode.

Virkelig gode instruktører og teamledere forstår at anvende de rigtige teknikker på de rigtige tidspunkter, så de effektive team kan udvikle sig og alle kan få lov til at bidrage til og videreudvikle de fælles mål. Når vi taler om agile udviklingsprojekter er det vores erfaring, at mange teamledere føler sig usikre på hvilken lederrolle de skal indtage i forhold til deres selvledende/selvstyrende team. I hvor høj grad kan de tillade sig at påvirke teamets arbejde? Og hvornår kan de tillade sig at påvirke det? Og hvordan?

Når vi indledningsvis taler om, at der er behov for professionalisering af teamledelse som fag, så betyder det, at det bl.a. er disse spørgsmål vi bliver nødt til at arbejde med for at der kan sættes nye og anderledes stærke spor i vores ledelseskultur, der muliggør at de agile tanker om selvorganiserende og selvledende teams kan komme til at fungere effektivt.



Agil Procesforbedring

Postadresse:
Strandvejen 16C, 2.th. 2100 København Ø

Kontor:
Allerød Stationsvej 4, 3450 Allerød

Telefon: +45 36 16 77 02
www.agil-procesforbedring.dk
mail@agil-procesforbedring.dk