

½

Anders Trillingsgaard (2015)

Ledelsesteamet gentænkt



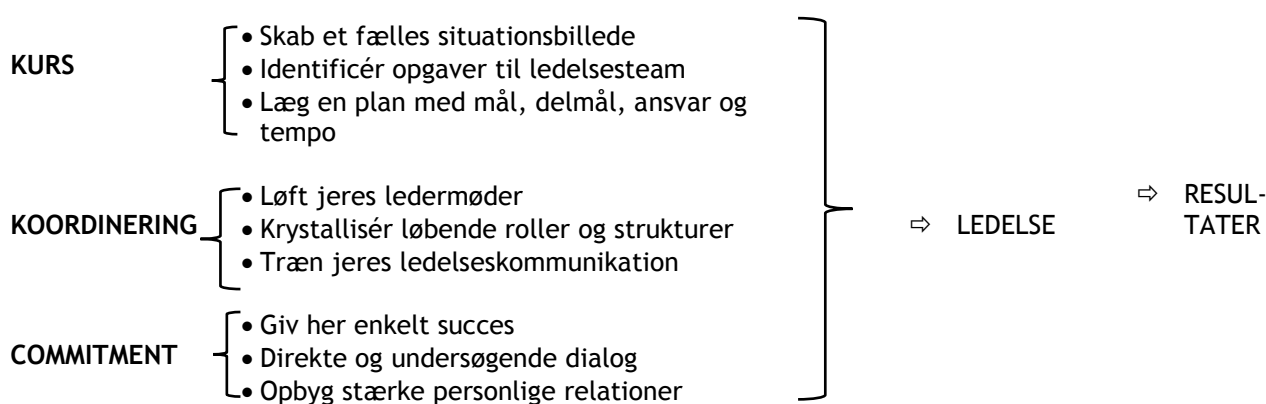
Indledning

Det bærende element i bogen er, at ledelsesgruppernes formål er at skabe fælles kurs, koordinering og commitment.

Man behøver ikke teambuilding eller kurser for at udvikle ledelsesteamet. Man skal tænke teamarbejde som en arbejdsform, som man - mens man arbejder - skal træne op sammen med dem, man har ledelsesopgaver til fælles med.

Bogen er bygget op omkring 12 pointer, der udfordrer de i praksis mest almindeligt udbredte forståelser af teamarbejde i ledelse. Hvert kapitel argumenterer for en mere frugtbar gentænkning som alternativ til den almindeligt udbredte forståelse.

Udviklingstiltag for ledergrupper kan struktureres sådan:



1: Vi har brug for en ny måde at forstå ledelsesteam og deres udvikling på

Ledelsesteam skaber ualmindeligt stor værdi, blandt andet fordi de løser mange tværgående organisatoriske opgaver, der i mange organisationer i dag ikke kan løses kvalificeret på andre måder.

Ledere i velfungerende ledelsesteam er 6 gange mindre tilbøjelige til at søge væk, dobbelt så glade for at gå på arbejde og oplever sig 8 gange så meget i stand til at løse deres organisationers væsentligste udfordringer.

I det øjeblik, man begynder at tage ledelsesteam alvorligt, begynder de at kunne tackle store organisatoriske udfordringer, som ikke tidligere kunne tackles.

Både forskning og erfaring viser, at ledergrupper kan påvirkes og formår at løfte deres præstationer hurtigt, selv fra i forvejen høje niveauer.

Teamsamarbejde kræver et fokus på opgaverne frem for på strukturerne. Der er tre grundlæggende fejl, som kendetegner de mest udbredte måder at praktisere ledelsesteam på:

1. Den viden, mange bruger på ledergrupper, stammer fra andre typer af grupper. En projektgruppe har fx typisk én klar fælles opgave, en tidsfrist og komplementære kompetencer. Et ledelsesteam har i stedet typisk både fælles opgaver og nogle klart modstridende mål samt mange uklart definerede opgaver.

2. Vores almindelige forståelse af, hvad ledelse er, stammer fra forældede organisationstyper. Individualistiske forståelser af ledelse, som personer med ansvar for kontrol og dominans af følgere bliver unyttige i fremtiden.
3. Det er for uklart for os, hvordan ledergrupper skal udvikle sig. Vi tror, at de udvikler sig af sig selv..

I Danmark skal vi være effektive og kompetente, hvis vi skal bevare vores konkurrenceevne. Der, hvor vi har en konkurrencefordel, er vores internationale topplacering på gensidig tillid og på lille magtdistance (iflg. Hofsteede).

ØVELSE: Tager I jeres ledergruppe tilstrækkeligt alvorligt?

- Bruger I ofte lige så lang tid på at forberede et ledermøde som på at holde det?
- Tager alle ansvar for at lede og udvikle møderne?
- Bliver den enkeltes bidrag i gruppen en del af vedkommendes præstationsløn?

Pointen i 1. kapitel er, at en bedre ledergruppe skaber stor værdi for enhver virksomhed. Mange af ledelsesopgaverne i organisationer i dag kan ganske simpelt ikke løses kvalificeret uden en ledergruppe.

POINTE 1: Ledelsesteam som konkurrenceparameter. Danmarks konkurrenceevne falder, men vi sidder på et stort potentiale, hvis vi gentænker måden, vi udvikler vores ledergrupper på.

2: Ledelse er ikke noget, I er - det er noget, I producerer

Historisk set har udviklingen af ledelsesteori altid været en væsentlig drivkraft for udvikling - fx:

- Sun Tzu, der beskrev hærførerens strategier før vor tidsregning
- Machiavellis "Fyrsten" fra 1500-tallet
- Max Webers beskrivelse af det rationelle bureaukrati i 1922
- Carl von Clausewitz - mål- og rammestyrelses fader
- Gary Hamel, der i 2008 talte om nødvendigheden af kontinuerlig ledelsesinnovation.

Traditionelt forstås ledelse som (1) personlige træk, (2) oparbejdelse af kontrol og dominans, (3) en organisatorisk position og/eller (4) mere værdibaserede forståelser. Men denne bog taler om, at ledelse er noget, man producerer gennem (1) fælles kurs, (2) koordinering og (3) Commitment (KCC).

Projektledeere er et godt eksempel på nogle, der kommer i klemme i traditionel ledelsesforståelse. De har ikke positionsbaseret ledelse og har svært ved at etablere dominans. Men megen ledelse består af noget andet end en rolle med personaleansvar og bestemte beføjelser eller opbygningen af kontrol og dominans.

Ledelse er ikke personer, positioner eller en bestemt ledelsesstil. Ledelse er ikke noget, man ER men noget man SKABER. Ledelse er noget, man som leder kontinuerligt skal producere i sin organisation som en forudsætning for at kunne nå organisatoriske resultater.

Ledelse skabes af formelle og uformelle leder, medarbejdere, specialister og samarbejdspartnere, som gennem (1) fælles kurs, (2) koordinering og (3) skaber resultater. På side 53 er en række gode spørgsmål til, hvordan vi sørger for at skabe KCC.

At forstå ledelse som noget, man skal producere i fællesskab, behøver ikke at betyde at man skal gøre noget anderledes. Men pointen er, at kontrol og beføjelser ikke udgør ledelse i sig selv - de er blot nogle af midlerne til at skabe KCC.

KCC-tankegangen har mindst 6 fordele:

1. KCC giver et bedre fokus for ledere og en opgave til ledergrupperne. Lederne får frihed som i mål- og rammestyrelse og samtidig øges fokus på, hvad lederen skal producere under hvilke betingelser.
2. KCC rækker tit ud over de snitflader og afgrænsede ledelsesrum, der er defineret i organisationen
3. KCC integrerer håndgribelige mål med svært håndgribelige (såkaldt bløde) faktorer.

4. KCC opløser modstillingen af formel og uformel ledelse. Lederens fokus vil automatisk blive på at alliere sig konstruktivt med uformelle ledere.
5. KCC kan bruges på tværs af kulturer
6. KCC hjælper med til at flytte ledelsesudviklingen helt ud i praksis, hvor fokus er på kerneopgaverne og helt ind i de rigtige, værdiskabende samarbejdsrelationer.

KCC udsættes også for kritik. Når man begynder at tænke om ledelse som produktion af fælles kurs, koordinering og commitment, møder man typiske indvendinger og misforståelser:

- KCC beskriver et demokratisk ledelsesideal, hvor man skal blive enige - og det afskaffer reelt alle ledere
- KCC siger ikke noget om, hvordan man skal optræde som leder
- KCC risikerer at få ledere til at fokusere for strategisk og organisatorisk.

Glem forestillingen om, at der automatisk er ledelse i en organisation, fordi der er ledere. Ledelse skal ses som et gruppefænomen frem for en rolle eller funktion. Med KCC-forståelsen bliver det lettere at udpege ledergruppens fælles opgaver.

POINTE 2: LEDELSESINNOVATION. Klassiske modeller har svært ved at illustre, hvordan nutidige organisationer i praksis bærer sig ad med at skabe ledelse.

S. 63-66 er en selvtest for teamet til at tage temperaturen på KCC.

3. Teamsamarbejde er uegnet som arbejdsform til mange ledelsesopgaver

Kapitlet gendriver to misforståelser, nemlig (1) at et team er en organisatorisk struktur defineret ved dets medlemmer og (2) at teamarbejde står i modsætning til hierarki og individuelle præstationer.

Teamarbejde er en måde at arbejde på, der egner sig i de tilfælde, hvor man har en vigtig opgave, som man kun kan løse sammen - en motiverende opgave, hvis løsning kræver personernes supplerende kompetencer.

Team er ikke noget, man ER. Teamarbejde er en række forpligtende måder, man arbejder sammen på.

Alle ledergrupper vil have opgaver, der egner sig til forskellige grader af teamsamarbejde - men det vil være forskelligt, hvor mange og hvor betydningsfulde teamopgaver gruppen har. Derfor skal man vurdere, hvor meget man skal investere i at udvikle de relationer, arbejdsformer og fællesforståelser, der er forudsætningen for et godt teamarbejde.

Amy Edmondson fra Harvard Business School taler om "teaming" frem for at tale om "et team". Teaming - evnen til hurtigt og løbende at få teamarbejde til at fungere - bliver fremover en helt afgørende kompetence. Teamarbejde i ledelse handler om:

- Teamarbejdet er centreret i en klar, fælles opgave
- Teamarbejdet består i at planlægge sammen, analysere, diskutere, braninstorme, forhandle og forbedre sammen
- Alle medlemmer er gensidigt afhængige af hinanden
- Medlemmerne hjælper hinanden
- Alle medlemmer eksperimenterer med deres arbejdsformer for kontinuerligt at blive bedre sammen.

Hvis man prøver at tvinge en gruppe til teamarbejde, vil man kun spille sine kræfter. Men hvis man giver en gruppe en opgave, som de kun kan løse i fællesskab, så begynder de selv at arbejde som et team med det samme.

Hvis ikke de tværgående opgaver, som medlemmerne kun kan løse i fællesskab, er tilstrækkeligt synlige og motiverende, så udebliver "teamånden" og lederne lægger deres energi og loyalitet i andre grupper.

Prøv det! Giv fx hvert ledergruppemedlem 5 store POST-IT sedler. På dem skriver hver leder, hvad vedkommende mener, er ledergruppens vigtigste 5 fælles mål det næste ½ år. Ét mål pr. POST-IT. Og så konkret som muligt. Når man så sammen har fundet de fælles mål, så kan man tale om, hvilke arbejdsformer, der passer til målene.

Hovedbudskabet i kapitlet er, at teamarbejde brugt rigtigt og til de rigtige opgaver er uundværligt. Men at teamarbejde også er en bekostelig og ineffektiv arbejdsform til mange ledelsesopgaver.

POINTE 3: TEAMOPGAVER: Hvis ikke de opgaver, teamet kun kan læse i fællesskab, er tydelige, så lægger medlemmerne deres loyalitet i grupper med mere betydelige mål.

Side 83 har en spændende figur, som kan anvendes til at strukturere og systematisere...

4: Jeres simpleste forståelser styrer jeres handlinger, så sørg for, at de er fælles

At skabe simple, men gode og fælles forståelser er en ledelsesdisciplin, der er langt vigtigere end at kunne træffe beslutninger.

Verden er utrolig meget mere kompliceret, end vi kan rumme. Derfor forsimples vi alt. Men vi forsimples ikke på samme måde, og derfor kommer vi til at handle forskelligt - selvom vi har de samme informationer og intentioner.

Tre fejlslutninger, der uundgåeligt polariserer ledergrupper:

1. Falsk konsensus - at de fleste ledergrupper tror, at de er indbyrdes enige om målene
2. Naiv realisme - at vi tror, at vore forsimplinger ikke er forsimplinger men derimod er indsigter i verdens sande tilstand (Vi tror, at vort indre landkort viser det rigtige landskab)
3. Den funktionelle attribueringsfejl. Vi har en tendens til at antage, at når andre fejler, så er det deres egen skyld - lige som det er vores skyld, når vi lykkes.

Det, at vi tænker langt mindre ens, end vi tror, har tre primære konsekvenser for ledergrupper:

- Vi skal arbejde grundigt med at forsimple hovedområder af vores organisation
- Vi skal sammen være gode til at lave de bedst mulige forsimplinger, som vi kan kommunikere til resten af organisationen og vore hovedinteressenter (fx borgere og virksomheder)
- Det er vigtigere og nyttigere, at vi laver fælles forståelser (forsimplinger) end at vi træffer beslutninger om, hvad vi hver især skal gøre.

Ved at have fælles forsimplinger af situationen og målet bliver vi bedre koordineret og mere tilpasningsdygtige og dermed mere effektive, end når vi blot træffer beslutninger om, hvad vi skal gøre.

Mindst én gang om året bør vi have et møde, hvor vi gennemfører de 6 samtaler:

1. Hvad er organisationens situation i forhold til omverdenen?
2. Hvordan ser vores organisation ud (struktur, organisering m.m.)?
3. Hvad er ledergruppens fælles mål?
4. Hvad er vores strategi?
5. Hvordan er vore roller?
6. Hvad er vore udviklingsmål hver især?

POINTE 4: BESLUTNING ELLER SITUATIONSBILLEDE. At skabe simple men gode, fælles forståelser er en langt vigtigere ledelsesdisciplin end at kunne træffe beslutninger. Vore forsimplinger styrer vore handlinger.

Hvordan skaber I en bedre og mere fælles kurs?

Hvor vægten i pointe-kapitlerne er på, hvordan man bør forstå ledelsesteam og udviklingen af ledelsesteam, så er vægten i de tre hvordan-kapitler på, hvordan man som ledergruppe kan komme i gang med at afprøve nye arbejdsformer inspireret af tænkningen i pointerne.

Fælles kurs dækker over udbredt enighed om overordnet vision, mission, strategi og mål. Det kræver, at enhedens medlemmer tilslutter sig værdien af den fælles kurs, og at alle i praksis arbejder i overensstemmelse med den.

Der er tre trin, der giver mening for ledergrupper i processen med at skabe fælles kurs: (1) at skabe et fælles billede af virkeligheden, (2) at identificere opgaver for ledelsesteamet og (3) at forhandle mål, delmål, ansvar og tempo - inden for rammerne af opgaverne.

1. For at kunne udstikke en kvalificeret fælles kurs er det afgørende først at etablere et fælles billede af den situation, ledergruppen står i. Når først det fælles billede er på plads, er betydningen af de fælles opgaver typisk blevet meget tydeligere og der er et fælles grundlag at prioritere ud fra.
2. Når man først har et fælles billede af organisationens situation, vil næste skridt på vejen mod fælles kurs typisk være en fælles fokusering på, hvad der er de vigtigste ledelsesopgaver. En enkel måde at gøre det på er at formulere ledergruppens definition på succes.
3. Læg en plan med mål, delmål, ansvar og tempo.

5: Ledergrupper udvikler sig i eksperimenterende livtag med gradvist mere besværlige realiteter

Vi skal se på teamarbejde som en arbejdsform, som vi skal træne op sammen med dem, vi har fælles opgaver med. Træningen består i at afprøve nye rutiner og aflære gamle, mens gruppen arbejder med sine konkrete opgaver.

Ledergrupper udvikler sig i nogen grad af sig selv, men bliver fanget i bestemte mønstre, vaner eller måder at arbejde på, som de hænger fast i. Derfor forbliver de middelmådige for længe - som hvis man kørte i bil, mens man oplevede at have for travlt til at skifte gear.

POINTE 5: MØNSTERBRUD. Ledelsesgrupper finder hurtigt acceptable arbejdsformer, der forbliver intakte, selv når resten af organisationen ændrer sig.

Man kan ikke finde én formel for, hvordan ledergrupper skal arbejde - dertil er de for forskellige. Men det er vigtigt, at ledergrupper prøver noget nyt af, som bryder med gamle rutiner og at den lærer af, hvordan det virker.

Det er alt for let at komme til at træne uhensigtsmæssige mønstre, hvis man bevæger sig væk fra de rigtige opgaver, og det er alt for let at løse problemer, hvis de er tænkte og ikke indgår i de reelle magtkampe eller kræver reelle kompromisser.

Det vigtigste er at finde en betydningsfuld fælles opgave og eksperimenter med at bryde nogle af mønstrene i den måde, I arbejder med den på.

Men hvordan bryder ledergrupper så deres rutiner? Ja, for at der skal ske noget nyt, må nogen gøre noget anderledes eller mene noget andet, sådan at der kommer et brud. Et brud medfører en differentiering; at man viser, at man er forskellige fra hinanden. Og efter differentieringsfasen kommer integrationsfasen, hvor man arbejder på at indgå kompromisser og skabe synergier. Endelig er der reparationsfasen, som er nødvendig fordi de to første kan være oplidende på relationerne.

De bedste anledninger til at udvikle ledergruppen er nye opgaver, nye udfordringer, et nyt år eller en ny strategi. Og formlen på mønsterbrud er at sætte en scene, der legitimerer og understøtter nye initiativer.

Pointen er, at ledergrupper ikke udvikler sig af sig selv, men i eksperimenterende livtag med gradvist mere besværlige realiteter. Teambuilding-øvelser og overlevelseskurser er god underholdning, men ledergrupper udvikler sig i langt højere grad ved at afprøve nye arbejdsformer på konkrete ledelsesopgaver.

6: Jeres møder er for ringe. Punktum.

Som Einstein sagde så kan man ikke finde løsningerne med den samme logik, som har skabt problemerne. Og vores måde at holde møder på, er en del af problemet.

Mange kræfter bliver spildt, når den valgte mødeform ikke fungerer. Og møder er et særligt knudepunkt for ledergrupper.

POINTE 6: INDIVIDUELT KONTRA SAMMEN. Ledergrupper skal både støtte individuel præstation og investere i samarbejdsudvikling. Det sidste ender tit med at blive underprioriteret.

Forbedret mødefacilitering betyder, at forberede møderne grundigt, så man - inden mødet begynder - har taget stilling til, om det er de rigtige punkter, man vil diskutere, og om de kommer i den rigtige rækkefølge, og at man på forhånd har taget stilling til, hvordan gruppen skal arbejde med hvert punkt. Under hver punkt består facilitatorrollen af at introducere emnerne entusiastisk og sørge for fremdrift i diskussionen.

Mødefacilitering handler om:

- Opgaven. Evnen til at tydeliggøre opgaven, motivere og engagere.
- Ramme og metoder. Evnen til at vælge de bedste rammer og metoder til formålet.
- Processen. Evnen til at have fingeren på pulsen og skabe en produktiv stemning.
- Målet. Evnen til at gøre målet klart og sikre, at gruppen når det.

Mange grupper holder kun én type møder. Men overvej at bruge forskellige typer - fx:

Mødetype	Fokus	Tips
10 min. Check-up	Hvad sker der netop nu og i de næste dage? Er der noget, der hurtigt skal koordineres?	Afhold mødet stående og hold det kort med få minutter til hver.
30 min. til En-til-en-status	Møde mellem chef og leder. Håndtering af lokale kerneudfordringer. Performance	Aftal en række faste spørgsmål, I støtter jer til. Mødet må gerne være både formelt og socialt.
90 min. driftsmøde	Informationsdeling. Aktuelle fælles udfordringer og beslutninger.	Gå efter mødepunkter på max. 15 minutter. Parkér større emner til temamøder og seminarer. Punkter kan aftales på dagen.
3-timers temamøde	To-tre centrale tværgående temaer, der kræver grundigere bearbejdning.	Planlæg i forvejen, hvordan I vil arbejde med de enkelte punkter. Forskellige teammedlemmer kan planlægge og lede de enkelte emner.
2-dages udviklingsseminar	Koncentreret arbejde med strategi, organisation, marked, gruppens udvikling og store forandringsprocesser.	Læg det væk fra kontoret. Hent jævnlige input ind udefra.

Visuelle hjælpemidler er et gode redskaber, som ledergrupper med fordel kan eksperimentere med for at forbedre deres teamteknik.

For at der kan være lederskab må der også være følgeskab. Det gælder også i ledergrupper. Aktivt følgeskab på ledermøder handler bl.a. om:

- Afgiv autoritet - det fremmer processen med kun én dagsorden
- Reager tydeligt på lederens forslag - sig til eller om nødvendigt fra
- Forhold dig til processen - er det, der sker konstruktivt for dig og de øvrige?
- Tilbyd din assistance, hvor du ser et behov
- Dosér dine forslag, så du giver proceslederen rum.

Prøv som et eksperiment ved afslutningen af jeres næste møde at bruge nøjagtigt 20 minutter på at reflektere over, hvordan I arbejdede sammen under mødet. Find eksempler på, hvor følgeskabet fungerede godt og på, hvor det måske kunne have været bedre.

I kan også spise frokost sammen før ledermøderne - eller vælge at arbejde i samme rum hele den dag, hvor I har ledermøder. Det vil betyde, at mange ting vil blive ordnet uden for ledermødet.

7. En ledergruppe uden styringsoverblik er som en leder uden en kalender

Ledergrupper har brug for forskellige typer af styringsoverblik for at kunne koordinere og holde fast i arbejdet mellem møderne - et fælles overblik, der holder dem fast på de fælles ambitioner og som giver dem viden, som de kan træffe beslutninger på baggrund af.

Oftentimes kan simple systemer forbedre situationen betydelig. Her er 4:

1. Ledelsesteamets definition på succes. Definitionen på succes er det grundlæggende styringsoverblik for ledergruppen. Med det kan I gå i gang med at tage initiativ til de ledelsesmæssige projekter, der vil betyde, at I lykkes.
2. Årsprojektsoverblik. Mange har gode erfaringer med at lave et helt enkelt styringsoverblik - en enkelt plakat med: (1) must-win-battle, (2) deltagere, (3) projekter, (4) status og (5) økonomisk ramme.
3. Teamkalender. Der er brug for et overblik over teamets møder sat i sammenhæng med andre vigtige møder og begivenheder i organisationen - et årshjul
4. Målhierarkiet der giver et samlet billede af sammenhænge fra (1) vision over (2) de strategiske mål via (3) must-win-battle til (4) projekter.

Styringsoverblik handler om at give de fælles projekter samme tydelighed og styrbarhed som det, mange ledere har, når det handler om deres egne, individuelle projekter og ansvarsområder.

POINTE 7: MENTAL BEGRÆNSNING. *En god ledergruppe har flere aktiviteter i gang, end man kan have i hovedet. Trods det undervurderer mange grupper betydningen af styringsoverblik over deres egne aktiviteter.*

8: Forskellige størrelser af ledelsesteam er hver sin disciplin

Mange organisationer har brug for både små ledergrupper, udvidede ledergrupper og helt store lederfora.

Typer af team	Medlemmer	Kendetegn
Duo/trio	2-3 på 2 niveauer	Møder kan fungere uformelt og med tæt koordinering. Det kan være svært at få næste ledelseslag med. Egner sig godt til, når der skal træffes hurtige beslutninger, til krisehåndtering og til løbende sparring.
Team	4-8 på 2 niveauer	God grad af involvering mulig, men kræver mødeleder og nogen facilitering. God til forpligtende bearbejdning af forslag og idéer til at lave fælles forståelser og beslutninger med commitment.
Udvidet Ledergruppe	9-20 på 3-4 niveauer	Giver mulighed for bred involvering, hvor mange kan bidrage og føle sig som en del af ledelsen. Møderne risikerer at blive brugt blot til orientering eller at blive parlamenter, hvor hver især varetager egne interesser. Med facilitering kan gruppen godt bearbejde spørgsmål, komme med input og analyser.
Ledelsesforum	20-200 - samtlige ledelseslag	Alle relevante aktører kan høre det samme og blive hørt. Formen kræver flere facilitatorer og møder skal have "event-præg".

POINTE 8: STORGRUPPEMETODER. Det har været overset, at ledergrupper på 25 kræver helt andre metoder end grupper på tre...

Noget af det, der let sker, når grupper bliver store, er, at det bliver vanskeligt at lave rigtigt teamarbejde sammen. I stedet er det afgørende at holde deltagerne aktive. De skal jævnligt sige noget, gerne i mindre grupper, da det ellers tager for lang tid.

Hvis der skal være fremdrift i et møde med en stor gruppe, er det ekstra vigtigt, at de opgaver, man arbejder med, er krystalklart formuleret og tydeligt kommunikeret ud til de enkelte medlemmer.

Tilbage melding og informationsdeling er afgørende - men det må ikke blive til lange referatrunder. Brug evt. visuel præsentation og/eller cafe-metoden.

Jo større ledergrupperne bliver, jo mere krævende er det at facilitere dem. Man skal kun samle medlemmerne om de opgaver, det kun kan lade sig gøre at løse, når man er sammen.

HVORDAN opbygger I bedre koordinering?

Når det handler om at udvikle sin ledergruppe, giver det den bedste effekt at starte med at få klarhed over organisationens situation og ledergruppens opgaver, før man går i gang med at kigge på strukturer, processer og kultur omkring koordinering. Men så snart konturerne af, hvor teamet vil hen, begynder at tegne sig, kommer spørgsmålene om koordinering.

Når I vil i gang med at skabe bedre koordinering, er der tre afgørende trin i processen: (1) at udvikle møderne, (2) at justere roller, strukturer og arbejdsprocesser og (3) at arbejde med ledelseskommunikationen.

- (1) Løft jeres ledermøder, følgeskab og støttesystemer - fx ved at skabe et sæt spille regler ("code of conduct" eller "team affectiveness charter" eller...), hvor I bl.a. kan svare på spørgsmålene:
 - Hvad er de vigtigste emner, vi løbende skal have på dagsordenen?
 - Hvilken adfærd forventer vi?
 - Hvordan skriver vi referater og kommunikerer beslutninger ud?
 - Hvordan håndterer vi uoverensstemmelser?
 - Hvordan bruger vi hinandens medarbejdere?
- (2) Krystaliser løbende roller, strukturer og arbejdsprocesser. Et godt sted at begynde samtalerne om, hvordan I organiserer jer, så I lettest når jeres mål, kan være at give feed-back på den enkeltes rolle og bidrag til teamets succes. Det kan være en god tillidsskabende proces (se agenda s. 184-185)
- (3) Træn jeres ledelseskommunikation. En simpel måde at bygge professionalisering af ledelseskommunikation ind i sine møder er ved at slutte hvert møde af med en opsummering af, hvad der er besluttet, og hvordan det skal kommunikeres videre.

9: Succes er forudsætningen for succes

Verden er kendetegnet af positive og negative selvforstærkende cirkler. Ledergrupper er ingen undtagelse. Hvis ikke de har succes og lykkes, så glider de lige så stille fra hinanden.

Når vi skal udvikle ledergrupper, så skal vi arbejde med:

- Strukturer: (1) opgaver egnet til team, (2) det rigtige hold, (3) teamstøttende kontekst
- Processer: (1) klare fælles mål, (2) teamteknikker, (3) fælles mentale modeller, (4) refleksion
- Resultater: (1) resultater til organisationen, (2) styrkelse af teamet, (3) succes og udvikling af den enkelte

Katzenbach har laven en nyttig model, der beskriver de fem ledelsesmæssige veje til medarbejdernes motivation. Og de gælder også for ledere:

1. Mission, værdier og stolthed (ædle mål, rig historie, stærke værdier, samhørighed).
2. Anerkendelse og fejring (generel anerkendelse/belønning, masser af events, socialt samspil og sjov)
3. Individuel præstation (masser af muligheder, handlefrihed, fokus på individuelle præstationer, sund konkurrence)
4. Driftighed (høj indtjeningsmulighed, stærke særinteresser, personlig risiko)
5. Proces og mål (klare forholdsregler og procedurer, målrettede processer, gennemskuelig i performance, samarbejds mæssig og fælles indsats)

Samtidig med, at I formulerer jeres engagerende visioner og ambitiøse stretch goals, må I have blik for mere jordnære delmål og små succeser. Så stop op og se på vejen, som I har tilbagelagt, udveksl tjenester og hold champagnen på køl - ellers kan ledergruppens liv let blive en ørkenvandring, som det er svært at få folk til at levere energi til.

Spørg direkte og uden nævneværdig forberedelse, hvad der er vigtigt for hvert enkelt medlem at få ud af teamarbejdet i ledergruppen og eventuelt, hvornår den enkelte leder mister energi i teamarbejdet.

Hvis en gruppe ikke både (1) skaber succes for organisationen, (2) skaber succes for gruppen selv og (3) skaber succes for den enkelte, så vil energien blive trukket ud af gruppen og over i andre mere succesrige fora.

POINTE 9: FÆLLES SUCCES: Ledergrupper, der har svært ved at få øje på vigtige tværgående opgaver, kan begynde med at hjælpe hinanden til succes. Måske opdager de noget i løbet af processen...

10: Ledergrupper skal oftere prioritere at være effektfulde frem for at være effektive

Effektive team og effektive møder er næsten et uimodståeligt ideal. Dette kapitel argumenterer trods det for, at effektivitet er et risikabelt ideal for ledergrupper. Moderne ledelse er en kontaktsport.

Nogle gange er det mindre vigtigt, om vi er effektive, så længe vi er effektfulde. Det vil sige, at det skal lykkes for os at skabe en reel fælles forståelse, lykkes at lægge den rigtige strategi eller træffe de mest kvalificerede valg. Også selvom det er vanskeligt eller bryder tidsrammen og processen undervejs kan give indtryk af usikkert lederskab og dårligt følgeskab.

40% af forskellen i medarbejderes produktivitet kan tillægges følelser. Derfor skal vi ikke kun tale om følelser for at opbygge relationer og skabe trivsel - vi skal også gøre det for at kunne arbejde effektivt i ledergruppen. Ikke kun effektivt.

Den mest afgørende færdighed for lederes succes er evnen til at tage en vigtig men vanskelig samtale og komme ud af den med en bedre relation end før.

Ledergrupper, der vil styrke deres samarbejde, har mere og mere brug for udviklingsværdierne, men begge værdisæt er nyttige på de rigtige tidspunkter:

PRODUKTIONSVÆRDI	UDVIKLINGSVÆRDI	KOMMENTAR
Vis dine styrker	Vis dit udviklingsmod	Når man deler sine udfordringer frem for sine styrker og succeser, så bliver det også let og motiverende for andre at hjælpe.
Vær høflig og samarbejdsvillig	Vær ordentlig og forskellig fra andre	Ordentlig vil sige, at man gør tingene eller siger tingene, som de er - også selvom de er lidt ubehagelige. Forskellig vil sige, at man ikke prøver at ligne de andre.
Følelser er private	Følelser er professionelle	Vi kan som ledere ikke længere adskille følelserne fra opgaveløsningen. Derfor skal vi tale om og arbejde med følelser.
Kamufleret konkurrence	Konkurrence og hjælp	Konkurrence og sammenligning med andre er en af vore vigtigste drivkræfter. I stedet for at eliminere konkurrence bør man sikre, at K gavner helheden mest muligt.

Professionel distance	Professionel nærhed	
Beslutninger som fokus	Situationsbillede som fokus	Udviklingsværdierne alternativ til for mange beslutninger er, at man skaber et fælles situationsbillede i stedet og efterfølgende lader lederne selv træffe de resterende beslutninger eller uddelegere.
Shotgun-beslutninger	Iterationer og prioriteringer	

POINTE 10: EFFEKTIV ELLER EFFEKTFULD. Møderammerne afgør, hvor vanskelige emner der kan tackles. Virtuelle møder er ofte kendetegnet ved fravær af konflikter.

Prøv det! Brug tabellen med produktions- og udviklingsværdier til at finde eksempler på, hvornår I bruger hver værdi hensigtsmæssig og uhensigtsmæssigt.

11. DU skal udvikle dig, hvis teamet og organisationen skal udvikle sig

Grupper udvikler sig ikke, hvis ikke individerne udvikler sig. Og hvis ikke alle medlemmer eksperimenterer og arbejder med at udvikle sig, så er det svært at få nogle til det.

Organisationsudvikling, ledelsesudvikling og personlig udvikling skal hænge tæt sammen. Hvis ikke gruppens medlemmer udvikler sig, er der heller ikke andet, der kan.

I en gruppe er der en tendens til, at man er hurtig til at give hinanden roller, der låser folk fast i en bestemt position som "strukturfacisten", "flipperen", "den vægelsindede" eller noget helt fjerde. Vi er derfor nødt til at tale om den enkeltes stil, rolle og bidrag i ledergruppen. Nogle ting kan man med fordel arbejde med i hele gruppen og derudover kan man have udviklingssamtaler på 2-mands hånd - enten med sin chef eller med en kollega eller med en coach.

POINTE 11: AMBITION KONTRA HANDLING. Du skal flytte dig, hvis teamet og organisationen skal flytte sig.

Prøv det. Prøv fx at starte et nyt år med, at hver enkelt kommer med en redegørelse for, hvad vedkommende vil have som personligt udviklingsområde - hvad vedkommende vil blive bedre til gennem sit arbejde de næste måneder.

12: Dybden i jeres forhold afgør kvaliteten af jeres fakta

Fokus på resultater skal følges op af et lige så stort fokus på relationer. Det emotionelle er lige så vigtigt som det rationelle.

POINTE 12: ÅBENHJERTET ELLER SVAG. Alle grupper indgår en form for ubevidst kontrakt om, hvor ømtålelige realiteter, man deler. Større åbenhed og oprigtig hjælp trænes op skridt for skridt

Først når der er tillid og gode relationer, tør man dele visse emner, for først da er man sikker på, at det ikke skader én selv eller gruppen.

Man kan tale om en pyramide - eller en kaskade:

- Først når der er fokus på resultater, kommer der resultater.
- Ansvarlighed er næste led i pyramiden - synlighed af de fælles resultater og ansvarlighed i forhold til dem
- Teammedlemmer holdes kun ansvarlige, hvis de har et væsentligt engagement i teamsamarbejdet
- Engagement kræver en vis mængde konflikt/diskussion med mulighed for at engagere sig
- Og det hele kræver tillid - at man viser sin lid/sårbarhed over for hinanden.

Opbygningen af tillid og relationer skal tages meget alvorligt. Ledergrupper er afhængige af både at have (1) varme, personlig relationsdybde, (2) opgavebaseret tillid til, at de andre er pålidelige og (3) den psykologiske sikkerhed i gruppen for at kunne udføre ledelsesarbejdet professionelt.

Hvordan opbygger man så i praksis tillid, relationer og psykologisk sikkerhed uden at det tager flere år: Det gør man bl.a.

- Ved at give og modtage hjælp
- Ved at give og modtage feed-back
- Ved at være opmærksom på potentielle konflikter
- Gennem fysisk interaktion og berøring.

Prøv det! En enkel øvelse er en runde, hvor man på skift fuldender sætningen ”Nogle gange foregiver jeg at...” Det skal gøres i en afslappet atmosfære og med en styring af, hvornår runden skal stoppe.

Hvis vi forstår og stoler på de andre ledere, er vi mere tilbøjelige til at lægge vanskelige realiteter på bordet. At opbygge relationer er ikke et mål i sig selv - men opbygningen af relationer går hånd i hånd med løsningen af de fælles opgaver og den personlige udvikling af hver enkelt leder.

Hvordan opbygger I commitment til helheden?

Commitment er hjertet af kurs, koordinering og commitment. Fælles kurs og koordinering er værdiløse uden commitment.

Grader af commitment kan forøges gennem forskellige feedback-systemer og belønninger. Hvordan man bruger pisk og gulerod for at opnå den bedst mulige commitment er en situationsbestemt ledelsesmæssig vurdering. Og bemærk, at vi taler om commitment for helheden. Mange specialorganisationer har dybt dedikerede medarbejdere eller ledere, hvis dedikation kun vedrører deres eget snævre område. God ledelse handler om at skabe commitment til helheden.

Commitment i ledergrupper hænger ofte sammen med plads og mulighed for forskellighed. Graden af commitment til det fælles afgøres af gruppens evne til at få det fælles til ikke at udelukke forskelligheder.

Bogen beskriver 3 trin på vejen til commitment:

1. Giv hver enkelt succes
2. Direkte og undersøgende dialog
3. Opbyg stærke, personlige relationer.

Ad. 1: Giv hver enkelt succes. Arbejdet kan startes som en indledningsøvelse, hvor gruppen på skift forsøger at leve sig ind i de andres tanker og følelser ved at en interviewer spørger ”de andre” om: (1) Hvad tror du, at XX er stolt af, (2) Hvad tror du, at XX oplever som sine stærkeste sider?, (3) Hvad tror du, at XX ser som sine vigtigste udfordringer her-og-nu? og (4) Hvilken hjælp tror du, at XX kan have brug for for at lykkes?. Efter en runde med 10 minutter til hvert spørgsmål får fokuspersonen 15 minutter til respons og til dialog med kollegerne.

Ad. 2: Direkte og understøttende dialog. Direkte og undersøgende dialog om de vigtigste udfordringer er måske det vigtigste trin for at opbygge commitment - til helheden og til arbejdet i team. Målet er at hjælpe alle i ledergruppen til at få et helhedsperspektiv på organisationen og ukompliceret vænne medlemmerne i teamet til at engagere sig i hinandens områder og tolerere andres engagement i ens eget. ”Blandemaskinen” fungerer sådan:

Hvert medlem forbereder en 5-minutters præsentation om ”Hvad er vore væsentligste succeskriterier”, ”hvordan går det med dem?”, ”Hvor kan vi forbedre os?” o.s.v.

- 5 minutter: Leder 1 laver sin præsentation
- 10 minutter: Chefen beder de andre om at blande sig: ”Hvad ville I gøre?” ”Hvad er overset?”, ”Gode idéer?” osv.
- 10 minutter: Chefen og den, der har præsenteret, taler om, hvordan det er at være i blandemaskinen og hvad der skal til for at lederen kommer videre.

Sådan fortsætter det med den næste. Kun 2 præsentationer = 1 time pr. mødegang.

Ad. 3. Opbyg stærke, personlige relationer. I mange ledergrupper er kendskabet til hinanden reelt ikke særlig stort. En enkel og uhyre effektiv måde er at give alle 10 minutter til at forberede en kort livshistorie,, som de kan fortælle til de andre - også på 10 minutter. En præsentation kan fx tage udgangspunkt i nogle af disse spørgsmål:

- Min hjemby, antal søskende, min placering i søskendeflokken
- Største udfordring i barndom og opvækst
- Min professionelle karriere indtil nu, særlig første job/værste job
- Hobbyer, der følger mig
- Mine signaturstyrker som leder og ledelseskollega
- Hvad er mine udviklingspunkter?
- Hvad er mine præferencer?
- Hvad kan I irritere mig med?
- Hvad er det, I ikke ved om mig, og som vil overraske jer?
- Mine forventninger til samarbejdet.

Konklusion

Ledelsesopgaven ændrer sig, så de væsentligste udfordringer ikke længere kan løses tilfredsstillende af én enkeltstående ansvarlig leder.

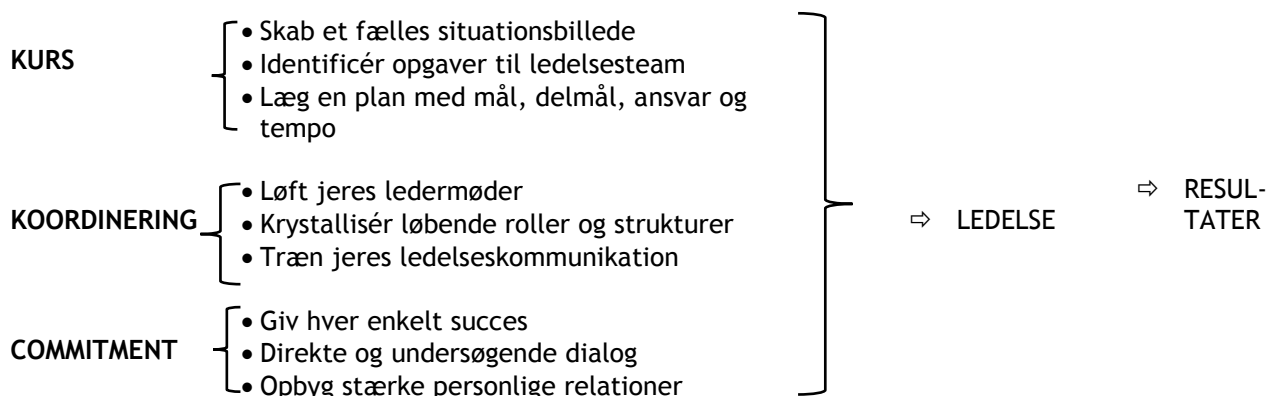
Ledergrupper, der arbejder med at komme til at fungere bedre sammen, oplever typisk på kort sigt 30-50% bedre præstationer på teamets opgaver.

Vi har brug for en ny forståelse af ledelse: Ledelse er ikke noget, ledere er, men noget, de har et ansvar for at producere i organisationen. Derfor skal man se lederopgaven mere bredt som et særligt ansvar for at skabe fælles kurs, koordinering og commitment i organisationen.

Nogle af pointerne fra bogen er:

Almindeligt udbredte forståelser i praksis	Gentænkt pointe
Ledergruppeudvikling er ufokuseret spild af tid, luksusbetonet "refleksion" og belønningsture.	Vi har brug for en ny måde at forstå ledelsesteam og deres udvikling på.
Ledelse er en rolle, hvor man bruger sine ressourcer og beføjelser til at få medarbejdere til at løse en bestemt opgave.	Ledelse er ikke noget, I ER. Det er noget, I PRODUCERER.
Et team er en forbedret version af en gruppe, og ledergrupper bør være high-performance-team	Teamarbejde er en uegnet arbejdsform i mange ledergrupper.
Kompleksiteten i ledelse er uendelig. Vi bør rumme den - ikke forsøge at reducere den.	Jeres simpleste forståelser styrer jeres handlinger, så sørg for, at de er fælles.
Ledergrupper udvikler sig af sig selv over tid eller gennem "team-building-aktiviteter"	Ledergrupper udvikler sig i eksperimenterende livtag med gradvist mere besværlige realiteter.
Mødeledelse bygger på banal viden, som erfarne ledere har styr på.	Jeres ledermøder er for ringe. Punktum.
Vi har ikke brug for white-boards, dashboards og porteføljestyring	En leder uden styringsoverblik er som en leder uden en kalender
Vi har ét ledelsesteam	Forskellige størrelser af ledelsesteam er hver sin disciplin
Mål, der er lidt urealistiske, er de mest motiverende	Succes er forudsætningen for succes
Vi skal have etableret et effektivt team, der afholder effektive møder	Ledergrupper skal oftere prioritere at være effektive frem for at være effektive
Organisationsudvikling, ledelsesudvikling og personlig udvikling skal holdes adskilt	DU skal udvikle dig, hvis teamet og organisationen skal udvikle sig
Ledelse består i at håndtere fakta - ikke følelser og personlige forhold	Dybden af jeres forhold afgør kvaliteten af jeres fakta.

Som nævnt i indledningen kan man passende arbejde efter denne model:
Udviklingstiltag for ledergrupper kan struktureres sådan:



Diskussion - de bedste kritiske spørgsmål

Man kan få mange idéer ved at læse en bog eller bare et konklusionskapitel. Men man lærer først rigtig noget, når man giver sig til at afprøve eller som minimum diskutere idéerne.

Nogle af de kritiske spørgsmål, der er blevet stillet til forfatterne er:

Har ledergrupper og de præsenterede metoder virkelig så stor potentiale? Er det ikke bare konsulentgas?

Forskning viser, at det har mærkbare konsekvenser, når teamet ikke fungerer. Det er forfatterens systematiske erfaring, at man med den rette hjælp kan løfte grupper hurtigere, end de fleste tror.

Kan man få for meget KKC?

Ja, på en måde. Målet er ikke at få mere KKC. Det handler om kvalitet og ikke om kvantitet.

Hvordan ved man, at man skal gå i gang med teamudvikling, og hvornår ved man, at man er færdig?

Man bliver aldrig færdig. Men man bør sætte tid af mindst to gange årligt til at løfte sig op, se på ledergruppens mål og diskutere, hvordan man kan arbejde anderledes for at blive bedre til at nå målene.

Hvordan sammensætter man et godt team?

Det ved vi reelt meget lidt om. I stedet kan man med fordel fokusere på det team, man har, og på at få processerne i teamet til at fungere.

Bliver konsulenter nu overflødige?

Nej, det vil være en overraskelse. Se bare til sportens verden: Alle elitesportsfolk har trænere!

Er bogens indhold virkelig forskningsbaseret, nyt og brugbart for alle?

Ja og nej. Bogen er forskningsbaseret i den forstand, at den er skrevet af en forsker med en forskeruddannelse på området. Men indholdet er ikke forskningsbaseret i den forstand, at det er endegyldigt bevist. Det er bare en koncentration af en mængde af erfaringer.

Er casene autentiske eller er det forfatterens versioneringer?

De er alle autentiske beretninger - godkendt af interviewpersonerne.

Hvad med den individuelle konkurrence i ledergrupper. Hvordan tackler vi bedst den?

Det er ikke et problem, så længe alle arbejder på et fælles mål.

Hvad med magt og dominans? Hvordan skal man håndtere det?

Magt er det grundstof, ledelse er gjort af. Faktisk er grupper og organisationer mest stabile, når der er tydelige magtforskelle - og magten er fleksibel nok til, at den placeres, så den stemmer overens med kompetencer.

Hvad med forsvarsmekanismer og gruppedynamikker? Skal man ikke kunne forstå dem?

Det er en vanskelig disciplin. Vejen ud af forsvar og gruppedynamikker går dog typisk gennem realistiske, fælles mål, samarbejdsaftaler, kontakt med hinanden og realiteterne.

Vanskelige medlemmer - hvad gør vi med dem?

Vi er alle sammen vanskelige på forskellige måder. I stedet for at bortvise det vanskelige, bør vi se på, hvordan vi bedst muligt udnytter forskelle og tackler, at vi er forskellige. Dog skal man huske, at nogle mennesker ikke fungerer i et teaarbejde, og de skal naturligvis ikke gøre det mere end højst nødvendigt.

Hvordan håndterer man konflikter i ledergrupper?

Ved at etablere fælles kurs, koordinering og commitment og herunder tale åbent om, hvordan man tackler teamets udfordringer.

Kan man ændre på sig selv?

Adfærd kan man ændre, men jo stærkere vaner, vi er oppe mod, jo mere massiv og velplanlagt indsats skal der til for at ændre på dem.

Hvilket paradigme ligger bag tankerne i bogen: Systemisk, psykodynamisk, behavioristisk eller?

Bogen henter inspiration fra alle de tre nævnte og fra anden managementtænkning - men har en grundlæggende pragmatisk tilgang.

Hvad er fremtidens ledergruppeudvikling?

Det, der står i bogen, er forfatterens bedste bud. Men betingelserne i organisationer ændrer sig hele tiden. En styrke ved tænkningen omkring Kurs, Koordinering og Commitment er dog, at de måder, man leder på, kan tilpasses forskellige kontekster og forandringer.

SPM :-) 2016 11 14