

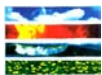
1. Fremtidens krav til virksomheder

Virksomhedernes udfordringer

- Større kundeforventninger (kvalitet, service, udvalg)
- Flere komplekse markeder og produkter
- Større kommerciel usikkerhed (usikre markeder, kortere livscykler)
- Øget konkurrence
- Øget pres forårsaget af ændret lovgivning og miljøsager

Vitale karakteristika for at kunne yde høje præstationer i 1990'erne og tiden frem:

- Visionært lederskab
- Kombinerer færdigheder, erfaringer og dømmekraft
- Nedbrydning af faglige og afdelingsmæssige skel
- Kundedrevet
- Leverer total kvalitet
- Kontinuerlige forbedringer og innovation
- Partnerskaber med leverandører og kunder
- Indgår i strategiske alliancer
- Færdighedsbaseret konkurrence



Krævede adfærdsændringer for at kunne imødekomme ovennævnte karakteristika:

Fra	Til
Individuel ansvarlighed	Gensidig støtte, fælles ansvar og tillidsbaserede relationer
Opdeling i bestemmende, tænkende og udførende arbejde	Forvente at medarbejderne tænker, arbejder og handler
Yderligere specialisering i afdelingerne	Opmuntre medarbejdere til forskellige roller og samarbejde for at opnå løbende forbedringer
Basere virksomheden på ledelsesmæssig kontrol	Få medarbejderne til at støtte meningsfulde formål til skærpelse af fælles retning og stadig læring
Fair løn for fair arbejde	Inspirere til personlig vækst og udnyttelse af medarbejdernes kapacitet

2. Grundlæggende retningslinier for team

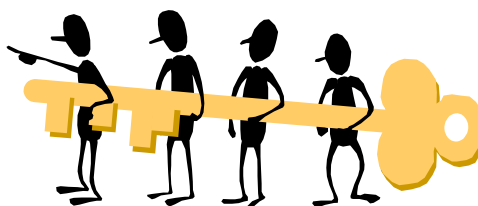
Definition på team

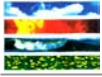
Et lille antal mennesker med komplementære færdigheder, der har forpligtet sig til et fælles formål, præstationsmål og fremgangsmåde, som de holder hinanden fælles ansvarlige overfor.

Lille antal

Størrelse afhænger af formål, valgte præstationsmål, fremgangsmåde, nødvendige færdigheder og graden af fælles ansvarlighed.

Erfaringer siger, at under 10 er mest ideelt.





Komplementære færdigheder

Team-færdigheder falder ind i 3 kategorier:

1. Tekniske eller funktionelle færdigheder
2. Problemløsningsfærdigheder og beslutsomhed
3. Interpersonelle/socialt færdigheder

Har team-deltagerne ikke disse færdigheder, skal potentialet være til stede.

Fælles formål og præstationsmål

Teamets præstationsmål skal altid kunne relateres direkte til organisationens overordnede formål.

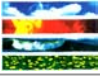
At teamet har et fælles formål og fælles præstationsmål har mange positive afledte virkninger:

1. Et fælles meningsfuldt formål medfører engagement

- skaber ejerskab og derved en stræben efter opfyldelse af formålet
- skaber stolthed og ansvarlighed
- giver retningslinier for hvad der skal gøres for at nå målet
- giver teamet en identitet

2. Specifikke præstationsmål er en integreret del af formålet, som giver faste holdepunkter for teamet

- definerer team-produkt, som er forskellig fra organisationens
- letter kommunikationen og skaber konstruktive konflikter
- hjælper til at holde fokus på resultaterne
- formelle titler glemmes
- præstationsmål er uimodståelige
- specifikke mål skal kunne give løbende sejre



Forpligtelse til en fælles fremgangsmåde

Enighed om arbejdsmetoden omfatter økonomiske, administrative og sociale aspekter. Hvem udfører hvilket job? Hvilke færdigheder skal udvikles og af hvem? Hvordan gør man sig fortjent til at blive i teamet? Hvorledes tages beslutninger? Osv.

Gensidig ansvarlighed

En gruppe bliver aldrig et team, hvis den ikke holder sine deltagere ansvarlige som et team.

Gensidigt ansvar opstår tit af sig selv ved arbejde med teamets formål, specifikke præstationsmål og den ønskede, fælles fremgangsmåde.

3. Team kontra arbejdsgrupper

Valget ml. arbejdsgruppe og team er sjældent bevidst

Team er *ikke* altid den bedste tilgang til løsning af en opgave

Der kræves et *bevidst valg* for at få det optimale ud af de to arbejdsmetoder

Arbejdsgruppen

Arbejdsgrupper er ikke særlig risikable.

De kræver ikke megen tid og ressourcer.

Møder afholdes efter den velkendte agenda.

Der er fokus på individuelle præstationer og ansvarlighed. Man er ikke ansvarlig for hinandens resultater/fejl.





Arbejdsgrupper passer fint ind i hierarkiske strukturer, hvor individuelt ansvar tæller mest.

Arbejdsgrupper er meget anvendelige, hvis opgaverne ikke kræver mere, end de deltagende personer kan løfte ved deres bedste individuelle præstationer.

Arbejdsgruppen deler information, perspektiver, erfaringer med arbejdsmetoder, støtter og rådgiver således, at de involverede bliver mere effektive i deres respektive job.

Hvorfor er der modstand mod team?

1. Manglende overbevisning

Dårlige erfaringer med team:

- Team skaber flere problemer, end de løser
- Tiden bruges på uproduktive møder og diskussioner, der fører til mere utilfredshed end løsninger
- Ud fra et socialt perspektiv er team brugbare, men ikke når det drejer sig om arbejde, produktivitet og beslutsomhed.



2. Personligt ubehag ved team-arbejde og den medfølgende risiko

Mange er naturlige enspændere, der ser team-arbejde som tidsrøvende, usikkert og alt for risikabelt.

Nogle mennesker har det ikke godt med at tale eller i det hele taget deltage i grupper. Nogle kan ikke lide tanken om at skulle være afhængige af andre og skulle lide ved andres fejltagelser.

De fleste mennesker har værdier, der favoriserer individuel ansvarlighed og præstation. Det er nærmest medfødt.

3. Svag organisatorisk præstationsetik

Organisationer med en svag præstationsetik har normalt ikke klare, meningsfulde mål, som organisationen kan blive målt på og holdt ansvarlig for.

Adfærden er mere rettet mod intern politik end lysten til at opfylde kundernes behov.



4. Hvorfor bruge team?

Alle anerkender værdien af team, men indgroede vaner, store tidskrav og uberegtigede antagelser afholder mange fra at få fuldt udbytte af brugen af team.



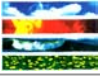
Hvorfor team skaber gode resultater?

1. Team styrker præstationskapaciteten hos medarbejderne, organisationen og ledelses-processen

- Team skaber engagement, motivation, nye færdigheder, samarbejde og både individuel og fælles ansvarlighed.
- Team støtter og skaber personlig vækst.
- Team tager risici og eksperimenterer, hvilket er vigtigt for læring, forandring og færdighedsudvikling.
- Team er ideelle til opgaver, der kræver mange forskellige færdigheder, dvs. der kan fokuseres på gennem hele processen.
- Team skaber en unik social dimension ved at nedbryde afdelingsskel og opbygger tillid og troværdighed.
- Team skaber værdier, der opmuntrer til en lyttende adfærd, konstruktive svar til ytrede synspunkter, tvivl kommer forslagsgiver til gode, medlemmer støttes og andres resultater/aktiviteter anerkendes.

2. Team er praktiske

- Alle kan få team til at fungere.
- Team styres af præstationsudfordringer.
- Team kan ikke fungere uden, at individuel og fælles kapacitet rettes mod teamets præstationsmål.
- Team kræver disciplin.
- Team kræver lederskab.
- Team er fleksible.

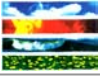


3. Team skaber resultater

- Team-resultater er næsten altid bedre end summen af individuelle resultater.
- Team skaber engageret lederskab.
- Team er den bedste måde, at konvertere uudviklede visioner og værdier til vedvarende mønstre igennem samarbejde og fælles ansvarlighed.
- Team skaber en fælles forståelse for virksomhedens retning.

4. Team har det sjovt

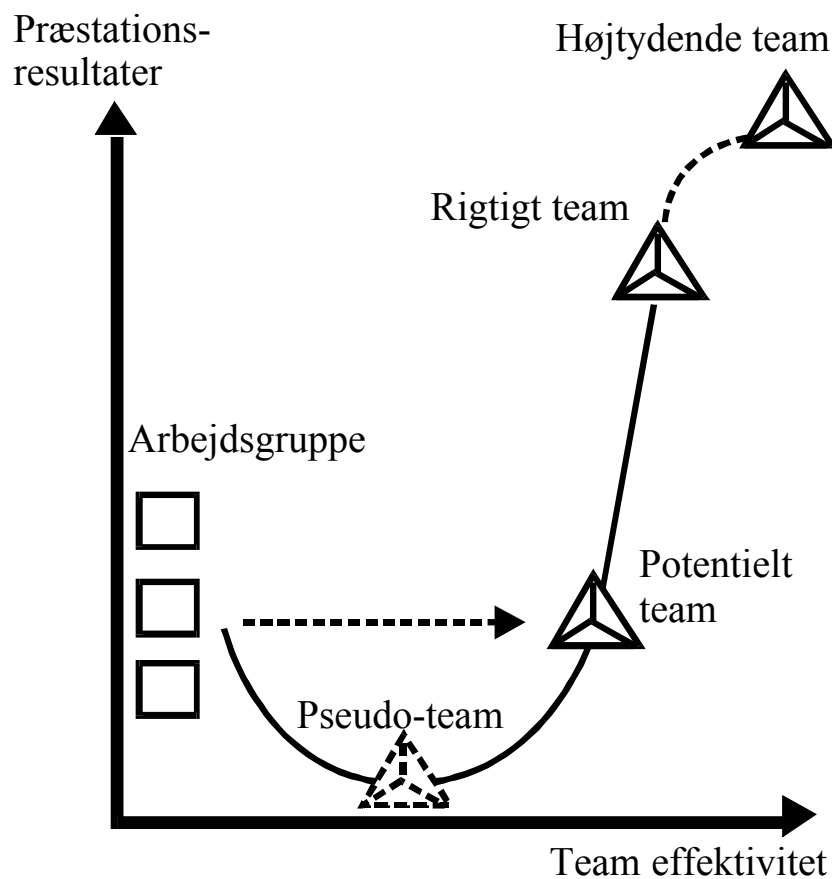
- Det er sjovt at være en del af noget større.
-

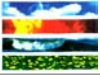


5. Hvordan bliver en gruppe mennesker et team?

Et teams udvikling gennemløber groft skitseret følgende stadier: *arbejdsgruppe*, *pseudo-team* eller *potentielt team*, *rigtigt team* og eventuelt *højtydende team*.

Teampræstationskurve





Pseudo-team

Har ikke fokus på fælles præstationsmål og prøver ikke på at nå dem.

Disse team er mindre effektive end arbejdsgrupper, da der er meget spildtid pga. frustrationer over det manglende team-arbejde.

Man løber ikke nogen risiko.

Et pseudo-team er et trist paradoks. Deltagerne signalerer officielt, at de er et team, men privat er de godt klar over, at dette ikke er tilfældet.

Potentielle Team

Tager risici for at blive et team.

Der kræves bedre klarhed over formål, præstationsmål, ønsket team-produkt og den ønskede fremgangsmåde.

Der er endnu ikke etableret en fælles ansvarlighed.

Rigtige Team

Ligeligt engagement i fælles formål, præstationsmål, teamprodukt og ønsket fremgangsmåde.

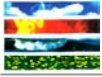
Der er individuel og fælles ansvarlighed.

Højtydende Team

Opfylder alt for at være et rigtigt team.

Team-deltagere er dybt engageret i hinandens personlige velbefindende og personlige vækst.

Størst vækst i præstationen findes ved at gå fra et *potentielt team* til et *rigtigt team*.



6. Hvor er vi på kurven?

Diagnosticering

1. Stil spørgsmål om de grundlæggende retningslinier for team.

2. Kik på signaler som teamet udsender?

- Er der meningsfulde temaer, som giver teamet en identitet?
- Er der entusiasme og højt energiniveau?
- Er teamet begivenhedsdrevet?
- Er der personligt engagement?
- Opnås der væsentlige resultater?

7. Fra arbejdsgruppe til rigtigt team?

Forudsætning

Rigtige team opstår ikke, hvis deltagerne ikke vil løbe en risiko

Risiko-typer

- Karrieremæssig risiko
- Præstationsrisiko
- Selvtillidsrisiko
- Stabilitetsrisiko

Den *største risiko* ligger i arbejdet med at opbygge tillid og indbyrdes afhængighed for at opnå fælles ansvarlighed. Det sker ikke igennem ord, men igennem handlinger.



Konflikter

Team-arbejde vil skabe konflikter, da hver har sine erfaringer, perspektiver, værdier og forventninger. Deltagerne er forskellige som personer, og der kan endvidere ligge fordomme mellem forskellige fagområder.

Konflikter er meget risikable. Der kan skabes fjendskaber, sårede følelser, misforståelser og skuffelser.

Det er hårdt at arbejde med konflikter og gøre dem konstruktive, specielt da det ikke er sikkert, at arbejdet bærer frugt.

8. Team-lederen

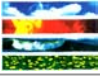
Succesfulde team-ledere

- forstår at målet er team-præstation og ikke individuelle præstationer.
- kun teamet kan fejle.
- erkender, at han/hun ikke selv ved alt og ikke kan lykkes uden resten af teamet.
- erkender, at han/hun ikke skal tage alle vigtige beslutninger.
- erkender, at alle team-deltagere kan være med til at føre teamet mod større resultater/præstationer.
- deltager selv med udførende arbejde.
- opmuntrer, rådgiver, støtter og har mod til at møde forhindringer, der opstår udenfor teamet.
- erkender, at det er teamet, der skal være beslutsomt - ikke team-lederen.
- viser, ved egen person tro på teamet og dets formål.

En team-leder er den ultimative indskiftningsspiller.

Team-lederen skal kende teamets modenhed og give beslutningsrum ud fra dette.

Et hvert team har sine unikke karakteristika. Ikke alle erfaringer kan overføres fra team til team.



Typisk overvurderes team-lederens kvalifikationer. Mange er i stand til at løfte en sådan opgave, og fokus fra topledere skal i stedet være på at støtte teamet, når det er startet.



Ting en team-leder skal gøre:

- Holde fokus på formål, præstationsmål og fremgangsmåde, så de er relevante og meningsfulde.
- Opbygge engagement og selvtillid.
- Styrke blandingen ml. de nødvendige færdigheder.
- Håndtere relationer med omverdenen inkl. fjerne forhindringer.
- Skabe muligheder for de andre.
- Selv foretage udførende arbejde.

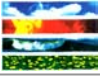
Ting team-lederen aldrig gør:

- Beskyldte enkelte team-deltagere for at have lavet fejl eller lade team-deltagere fejle
- Undskyldte for teamets manglende præstation.

Kinesisk filosof: Lao Tzu

De bedste team-ledere bemærkes ikke. De næstbedste hyldes og ses op til. De næste frygtes. De næste hades.

Når de bedste team-lederes arbejde er udført, siger team-deltagerne: "Vi klarede det selv!"

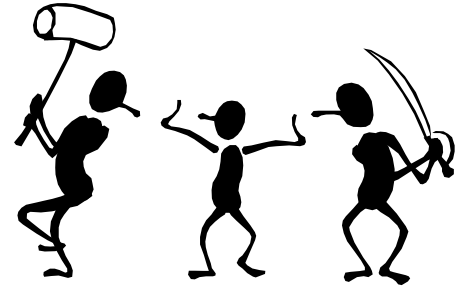


9. Team og forhindringer

Forhindringer vil altid komme. Et team er en trussel mod det sædvanlige. Truslen afhænger af teamets modenhed og forhindringens karakter. Rigtige team håndterer altid forhindringer med succes.

Frustrationer ved forhindringer/fastlåste team

- mister energi og entusiasme
- hjælpeløshed
- mangel på formål og identitet
- ukonstruktive, ensidige diskussioner
- kynisme og mistillid
- møder hvor agendaen er mere vigtig end resultatet
- interpersonelle angreb bag ryggen og til udenfor stående
- giver andre - specielt topledelsen – skylden, dvs. peger fingre



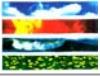
Kan medføre *pseudo-team*

Omgivelserne bliver forvirrede, og modstand og ligegyldighed kan opstå.

Typisk reaktion

- skifter lederen ud
- nye team-deltagere
- opløser teamet
- iværksætter team-building aktiviteter
- gennemfører træningsøvelser
- bruger konsulenter.

Vigtigt at have en organisationsskultur, der tillader fejl, dog uden at der opstår sløsethed pga. manglende konsekvenser.



Mulige tiltag ved fastlåste team

1. Muligvis skal team-tilgangen droppes til fordel for en arbejdsgruppe

2. Mød forhindringerne med et stærkt fokus på team præstationsmål

- kik på de grundlæggende retningslinier for team
 - formål, præstationsmål, fremgangsmåde og grundlæggende egenskaber
- få små sejre
 - bliv enige om få opnåelige mål
- præsenter teamet for ny information og arbejdsmetoder
 - benchmarking
 - kik på interne historier/begivenheder
- brug rådgivning udefra
- fokus skal tilbage på teamets formål og vedtagne præstationsmål
- omorganisér teamet
 - ny leder eller nye medlemmer
 - faste regler for rotation
- indhent informationer fra frontmedarbejderne
 - interview m/kunder



Kræver vilje til at løse problemet

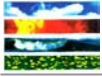
10. Håndtering af overgange

Skifte deltagere

Udfordringen ved at optage et nyt medlem er ikke at miste energien og farten, men at modtage det nye, friske pust udefra.

Den nye skal gives mulighed for at udfordre og dele risiko med de gamle deltagere.

Den nye skal gøre sig fortjent til sin plads i teamet.



Skifte leder

Det er svært at bibeholde fokus på formålet, når der kommer en ny leder, der har nye idéer og som gerne vil sætte sit præg på teamet. Det truer det eksisterende formål, præstationsmål og fremgangsmåde.

Tit kan det være bedst at kikke på teamet som et nyt team og starte forfra.

Vælg en af de øvrige team-deltagere som ny team-leder

11. Team i topledelsen

Indledende overvejelser

Arbejdsgrupper kan være tilstrækkelige. Beslutningen bør indeholde tanker omkring:

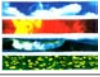
- Kan summen af de individuelle præstationer løse opgaven?
- Er de nødvendige færdigheder og kvaliteter til stede?
- Karakteren af ledernes beslutninger.

Endvidere skal lederne være indstillet på at indgå i et team. Er der åbenhed og oprigtighed?

Hvorfor er team svære at etablere på topniveau?

- **Formål med team i toppen er identisk med organisationens formål**
- **Deltagelse på team sker automatisk**
- **Forventede bidrag er defineret ud fra hierarkiske og funktionelle positioner**
- **Bruge ekstra tid er ineffektivt**
- **Team-effektivitet afhænger kun af kommunikation og åbenhed.**

Grundet ovennævnte vælges arbejdsgrupper normalt ubevidst.



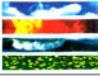
Praktisk vej til at få team i toppen

- Skab team-opgaver, som berører specifikke emner
- Tildel arbejde til dele af teamet
- Bestem team-deltagere baseret på færdigheder, ikke position
- Sørg for, at alle deltagere udfører lige, reelt arbejde
- Nedbryd det hierarkiske mønster for interaktion
- Benyt rammer og regler som for almindelige team.

12. Team og højtydende organisationer

Karakteristika for højtydende organisationer:

- 1) **Balanceret præstationsetik**
 - gavne organisationens nøgleinteressenter – *kunder, medarbejdere og aktionærer*
- 2) **Tydelig og klar vision**
 - der signalerer, at alle får gavn af arbejdet med at nå visionen
 - giver mening og gør medarbejdere stolte af at være ansat i organisationen
- 3) **Engageret og fokuseret lederskab**
 - ledere skal ved eget eksempel signalere engagement og fokus på organisationens præstationer
 - ledere skal inspirere til tillid
- 4) **Arbejdsstyrken der ønsker at blive dygtigere og mere produktiv**
 - ivrige for at stille spørgsmål, eksperimentere med nye fremgangsmåder for at lære af resultaterne og tage risici for at skabe ændringer
- 5) **Færdighedsbaserede ressourcer til konkurrencemæssige fordele**

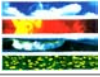


6) Åben kommunikation og vidensbaseret ledelse

- viden bliver en knap ressource
- værdier og adfærd som understøtter

Højtydende organisationer har endvidere en simpel og fleksibel organisationsstruktur.

Endelig haves fokus på processen og ikke de forskellige funktioner eller job, som indgår i processen.



The Wisdoms of Teams

Sund fornuft omkring team:

- En krævende udfordring har tilbøjelighed til at skabe et team
- Basale team-regler overses tit
- Muligheder for team eksisterer på alle niveauer og typer af organisationer
- Team på topniveau er sværest
- De fleste organisationer foretrækker dybest set individuel ansvarlighed fremfor gruppe/team ansvarlighed.

Ting omkring team der ikke virker som sund fornuft:

- Virksomheder med stor præstationsetik er bedst til at skabe team
- Højtydende team er sjældne
- Hierarkiske organisationer og team fungerer fint sammen
- Team integrerer naturligt præstationer og læring
- Team er den primære måde til fremtidige præstationer for et stigende antal virksomheder.

