



Bakgrunn

Det er viktig at lederteam fungerer effektivt fordi lederteam har en mer omfattende effekt på organisasjonen enn om daglig leder opererer alene. Et dårlig fungerende lederteam fører ofte til skjulte agendaer og avledende politiske utspill, mens et godt fungerende og samstemt lederteam øker organisasjonens fokus, effektivitet og resultater.

Metode

For å bli et godt fungerende og avstemt lederteam må teamet mestre tre dimensjoner

- **Retning**
Lederteamet trenger et felles ståsted og en felles forståelse av retning, mål og verdier
- **Interaksjon**
En god interaksjon er vesentlig hvis teamet skal fungere godt i forskjellige situasjoner,
- **Fornyelse**
Lederteam må alltid være i stand til fornye seg og utvide sine ferdigheter for å kunne identifisere behov for endring og beherske selve endringsprosessen.

De mest vanlige utfordringer i et lederteam har sammenheng med disse tre dimensjonene.

En av grunnene til at det er vanskelig å forbedre et teams effektivitet er at interaksjon, retning og fornyelse er uavhengig av hverandre og teamet trenger å bevege seg fremover samtidig på alle tre områder.

Hvordan det virker

Mange atferds fokuserte lederteamprosesser gir ikke alltid de ønskede resultater fordi de ikke reflekterer lederteamets reelle arbeidssituasjon og behov. Forskjellige øvelser som skal påvirke atferd kan virke kunstige på teamet og således virke mot sin hensikt.

Tenk for eksempel at et lederteam ønsker å bygge tillitt blant medlemmene. En felles diskusjon eller øvelser for å oppnå dette kan virke fremmed og føre til usikkerhet og bli destruktiv. Ved å arbeide sammen for å øke bevisstheten om strategisk retning kan teamet erfare at interaksjonen fungerer godt. Dette kan indirekte forbedre effektiviteten og tillitsforholdet ved at teamet utforsker sine sterke sider for på den måten å utvikle et mer positivt tillitsforhold.

De mest effektive lederteamene fokuserer på forretningsmessige utfordringer for etterskuddsvis å reflektere over måten de gjorde det på.

Hvordan bli et godt fungerende team:

1. Fokuser på et begrenset antall utfordringer, fortløpende

- Lederteamet må fokusere på de viktigste utfordringene – arbeid som bare lederteamet kan gjøre.
- Det er viktig at lederteamet oppnår og synliggjøre målbare resultater.
- I tillegg til de mer ad - hoc pregede aktivitetene fører behandlingen av mer overordnede tema, som verdiskaping, lønnsomhet, interne talenter og eksterne aktører, (konkurrenter, leverandører samarbeidspartnere med mer) erfaringsmessig til gode refleksjoner og forbedret interaksjon.

2. Diskuter eksterne forhold

Vellykkede team diskuterer jevnlig eksterne utfordringer, fokuserer på utfordringer i konkurransesituasjonen, og evaluerer seg selv basert på Beste Praksis, fordi sammenlikning med bransjens beste eller hovedkonkurrenter øker kvaliteten på dialogen fordi den er faktabasert.

3. Fasilitering av lederteamet

Det er vanskelig for et team å gjennomføre en forbedringsprosess uten hjelp. En eller annen form for bistand er nødvendig. Det er viktig at de som yter bistand observerer teamet i arbeid og ikke leder møtet. De skal ikke prøve å *diktare* teamets arbeidsform. Det er også viktig at reelt arbeidsoppgaver dominerer teamets forbedringsprosess. Team må oppdage hva som er effektivt for dem. Det å fortelle et team løsningen på problemet svekker kvaliteten, retning og interaksjonen i teamet.

4. Diskusjon og refleksjon

En viktig del av teamets utviklingsaktiviteter er at det avsettes tid til refleksjon både med hensyn til interaksjon og hvilke tema og agendaer som bør være gjenstad for diskusjon og utdypning.

Problemer i lederteam

De mest vanlige utfordringer i team er har sammenheng med de tre dimensjonene retning, interaksjon og fornyelse

Mangel på retning

Mange ledere antar at lederteamet deler en felles forståelse av mål og verdier, men slik er det ikke alltid selv om mange nikker når visjon og strategier blir presentert. Teamet mangler ofte en felles forståelse for hvordan de skal forstås og implementeres.

I mange tilfeller er ikke lederteamet enige i hva som er de beste, eller hvordan de skal motivere organisasjonene til å nå felles mål

Mangel på forståelse

I noen tilfelle er lederteamet enige om planene, men tiltakene er inkonsistent i forhold til beslutningene. Dette fenomenet kjennetegner lederteam som fokuserer på beslutninger uten å diskutere forutsetningene, kriteriene eller konsekvenser.

Manglende strategisk fokus

Lederteam uten en felles retning bruker mer tid "business as usual" og "brannslukking" enn å identifisere det arbeid bare de kan gjøre - arbeid som er viktig for organisasjonen og som gir teamet en mulighet til å skape verdi. Et fokusert lederteam konsentrerer seg om å initiere og drive frem aktiviteter som fører til økt vekst og lønnsomhet og utvikling av talenter i organisasjonen

Inneffektiv interaksjon

Mange lederteam snakker mye om betydningen av interaksjon, men har en arbeidsstil som ikke underbygger dette.

Dårlig dialog

Selv om mange lederteam bruker mye tid på å snakke med hverandre, mangler de likevel evne til å kommunisere. Det innebærer at de for eksempel holder tilbake viktig informasjon og kritiske meninger. De aksepterer tvilsomme strategier i frykt for konsekvensene. Dette fører ikke bare til frustrasjon, men også til skulte agendaer og usikkerhet i hele organisasjonen.

Dysfunksjonell adferd

Som alle grupper av mennesker kan også lederteam utvikle destruktiv praksis, som for eksempel å åpenlyst ydmyke medlemmer av teamet. Den type atferd genererer frykt og defensive holdninger. Det kan også føre til at enkelte medlemmer av teamet isoleres og blir "scapegoats". Dette blir som regel synlig for resten av organisasjonen.

Gjennomføring av lederutviklingen

For å videreutvikle lederteamets effektivitet foreslår vi en prosess som består av følgende hovedelementer:

- Et kort intervju med hver enkelt medlem av lederteamet for å få innsikt i virksomhetens og lederteamets utfordringer.
- En fasiliteringsprosess over 5 måneder hvor vi deltar i lederteamets møter for å observere og fasilitere lederteamet basert på den filosofi og metode som er beskrevet over. Det er viktig at det avsettes tid etter ledermøtene til refleksjon.
- Oppsummering, evaluering og forslag til eventuelle forbedringsområder etter 5 måneder.