VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 17-08-2012

Sæt det rigtige hold

Hvad får en gruppe til at fungere, så de gode resultater kommer? Det ved håndboldlandstræner og den seksdobbelte guldvinder Ulrik Wilbek en del om. For ledelse er dybest set en holdsport. Læs et interview om ledelse ifølge Wilbek.

Skribentinfo

Berit Andersen
Freelancejournalist
BA Kommuniation

DA HERRENES HÅNDBOLDLANDSHOLD i januar vandt guld ved EM, skete det på trods af en svær start med modgang fra både modstandere og medier. Når det alligevel lykkedes at slutte på toppen af vinderskamlen, har det i høj grad at gøre med kulturen og indstillingen på holdet. To faktorer, som ifølge chefen, landstræner Ulrik Wilbek, er utrolig vigtige, når man vil opnå resultater. Og det, uanset om vi taler om et håndboldlandshold eller en afdeling i en kommune, siger træneren, der efterhånden ved en del om, hvordan man som leder skaber et hold af vindere.

– Først og fremmest skal du undlade at ansætte folk med ensartede kvalifikationer, og som typemæssigt også ligner hinanden. Holdet skal rumme både forskellige kvalifikationer og typer, fordi du kun på den måde kan få den dynamik i gruppen, som er nødvendig for at kunne nå de gode resultater af arbejdet, siger Ulrik Wilbek.

Sammensæt et differentieret hold

Forestil dig, at der opstår et problem i gruppen, siger han. Hvis alle deltagerne er meget strukturerede, vil de hurtigt kunne tale sig frem til, at løsningen er mere struktur. Eller hvis de alle er meget kreative, kan de nemt blive enige om, at problemet skal løses med nye ideer. Men måske ligger løsningen et helt andet sted,

påpeger Wilbek. Og for at finde frem til den, skal gruppen bestå af folk med forskellige kvalifikationer og af forskellige typer. For så vil de tilsammen kunne se på problemet fra forskellige vinkler, ligesom der vil komme flere forslag til løsninger.

– Ansætter du kun dem, der ligner dig selv, skaber du en opgivende kultur, hvor folk mister modet, fordi tingene gøres ens, og som de plejer at blive gjort. Dermed får du bare mere af det samme. Og derfor er en kultur af vindere en kultur, hvor folk får lov til at byde ind med det, de kan – så forskelligt det nu engang er.

Efter du har sikret dig, at dit hold er sammensat af forskellige kvalifikationer og typer, handler det om at bygge holdet op, så man tillader typerne at komme til fadet. Kompetencerne og det indre drive skal bringes i spil. Desuden skal man sørge for, at alle respekterer forskellighederne.

– Det gør gruppen meget dynamisk, fordi du så har nogle mennesker omkring dig, som ikke altid er enige, men som har en fælles forståelse af, at intet er mere sandt end andet. Der er kun det, som er det rigtige for lige præcis os.

Vi skal ikke gøre som vi plejer

Men nu kan man jo ikke vinde guld hver eneste gang, hverken i håndbold eller i den kommunale verden. Så hvad trækker Ulrik Wilbek på, når det går ned ad bakke?

– Jeg sikrer mig, at dynamikken er der – hele tiden. Når tingene udvikler sig i den forkerte retning, nytter det jo ikke, at vi kigger på hinanden og siger: ”Nu går det nedad, så nu gør vi, som vi plejer.” I stedet bliver vi nødt til selv at forandre os og have modet til at gøre noget anderledes eller skifte ud i gruppen. Og det kan både være blandt medarbejderne og lederne.

I denne proces er mange ting lederens opgave. Men ikke kun, ifølge Wilbek:
– Når kulturen i en afdeling ikke er god nok, hører man af og til medarbejderne sige, at det jo også er lederen, der ikke har sørget for det. Omvendt synes lederen ofte, at medarbejderne ikke VIL nok. Men ingen af delene er rigtige. For det er altså en fælles indsats, der skal til. Alle har et ansvar for at bidrage, siger han og tilføjer:

– Når kulturen ved fælles hjælp bliver god, opnår man også den sidegevinst, at der ikke længere er behov for særlig meget ledelse. For så leder enhver medarbejder sig selv – og bidrager af sig selv.

Holder fokus på opgaven

Med de dårlige resultater af arbejdet kommer ofte også de dårlige overskrifter i pressen, både i den kommunale og sportslige verden. Og for Ulrik Wilbek er det heller ikke fremmed. Men hvordan kommer han fra den negative hetz i pressen til punktet, hvor han bliver båret i guldstol?

– Her handler det om at have så god en kultur på holdet, at alt det, vi er blevet enige om i gruppen, også er det, vi gør og går efter. Hvad andre siger, må de selv om. Og den samme problemstilling har de kommunale politikere og embedsmænd ofte, når medierne fx i enkeltsager kommer med på sidelinjen. Der kan de nemt komme til at forholde sig til, hvad der skulle være gjort anderledes og så lave reglerne helt om og sige, at

”nu må vi bruge flere penge her.” Det duer ikke. For i overmorgen er fokus på et andet område, hvor der er behov for at bruge mange flere penge – synes medierne.

Her siger jeg: *”Vi bliver nødt til at forholde os til de målsætninger, vi selv har sat, det, vi arbejder med og den måde, vi gør det på, i stedet for at lade os køre rundt i manegen af medierne og af, hvad eksperter og andre nu synes.”*

Det er med andre ord vigtigt at lukke ørerne. Men det er især vigtigt, mener landstræneren, at man har opbygget kulturen først, så alle lukker ørerne. Ellers kan man ikke holde fokus på opgaven.

– Det var jeg så imponeret af med mit hold ved EM: At selv om der var en del modgang i starten, holdt alle fokus på opgaven. Og vi vandt – fordi vi kender målene. Fordi vi ved, hvad vi skal arbejde med, og fordi vi har en vinderkultur. Så vi giver ikke op, men yder alle sammen. Og det er ofte her, at det går galt for andre.

LEDELSE IFØLGE WILBEK

Lederens opgaver:

- Hver enkelt skal vide, hvad han skal bidrage med, hvis holdet skal præstere optimalt.
- Ingen skal opleve, at ting kunne gøres bedre, hvis ... Men de må gerne kunne gøres anderledes.
- Hvis ikke du tvivler, er der intet spændende i at lykkes.

Lederens vigtigste egenskaber:

- Opmærksomhed og nærvær.
- Tilpasse sig kulturen, menneskene og omgivelserne, man befinder sig iblandt – ikke bare køre derudaf i eget spor.
- Bringe medarbejdernes kompetencer i spil.
- Troværdighed – være den, du er.
- Mod til at forandre.

Blå bog:
Ulrik Wilbek, 54 år, træner for herrelandsholdet i håndbold siden 2003. Tidligere træner for damelandsholdet og i Viborg HK. Seksdobbelt guldvinder med de to landshold. Fra 1997-2001 medlem af byrådet i Viborg for Venstre, hvor han bl.a. var socialudvalgsformand. De senere år også eftertragtet foredragsholder og forfatter til adskillige bøger om ledelse og motivation. Udgiver sin næste bog til efteråret om ledelsesbegrebet, bl.a. med snævert fokus på ledelse af den enkelte medarbejder.

Artiklen er en redigeret udgave af "Jeg sikrer mig, at dynamikken er der - hele tiden" , som tidligere har været bragt i magasinet Offentlig Ledelse 2/2012.

Læs mere om teamledelse på Lederweb:

Ledelse er (også) en holdsport

Et teams udvikling - og lederens muligheder for intervention deri

Vellykket teamorganisering kræver god ledelse