VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 27-09-2013

Toptune dit team

Både teamledere og projektledere ved af bitter erfaring, at et team sammensat af dygtige folk med forskellig viden og profiler ikke er nogen garanti for nytænkning. Nøglen ligger i deres gruppekultur. Her gør en ny team-model det muligt at få adgang til et teams innovative potentiale.

Skribentinfo



Elisabeth Plum

Kultursociolog og ledelsesrådgiver

Plum & Co Aps

Et professionelt håndboldhold skaber kun ekstraordinære resultater, når spillerne bruger hinandens styrker og forskelle. På samme vis skaber et team kun bedre problemløsninger og innovative resultater, når lederen og deltagerne formår at sætte teamets forskelle i spil. Nedenfor får du en model til at give overblik og inspiration, så du som leder kan hjælpe dit team til at skabe bedre resultater.

Ikke forskellene i sig selv men håndteringen af dem

I alle projektgrupper og teams har deltagerne nogle ting til fælles og nogle punkter, hvor de er forskellige. Det kan fx være uddannelse, arbejdsfunktion, faglig ekspertise, erfaringer, organisatorisk placering og persontype.

Det, der adskiller forskellige teams fra hinanden, er ikke, hvilke og hvor store deres forskelle og ligheder er, men hvordan de selv og lederen opfatter dem og håndterer dem. Hvis du som leder vil hjælpe dit team til at få det bedste ud af alles ressourcer, kan Team Culture™ Modellen hjælpe dig. Den består af fire teamkulturer.

1. Det privatpraktiserende team får ikke skabt det indbyrdes samarbejde, der kan føre til nytænkning. Deltagerne er optaget af deres egne opgaver og holder sig på egen bane. Når noget skal koordineres mellem dem, overlader de det til lederen, for de vil nødig komme op og diskutere med hinanden. Som regel

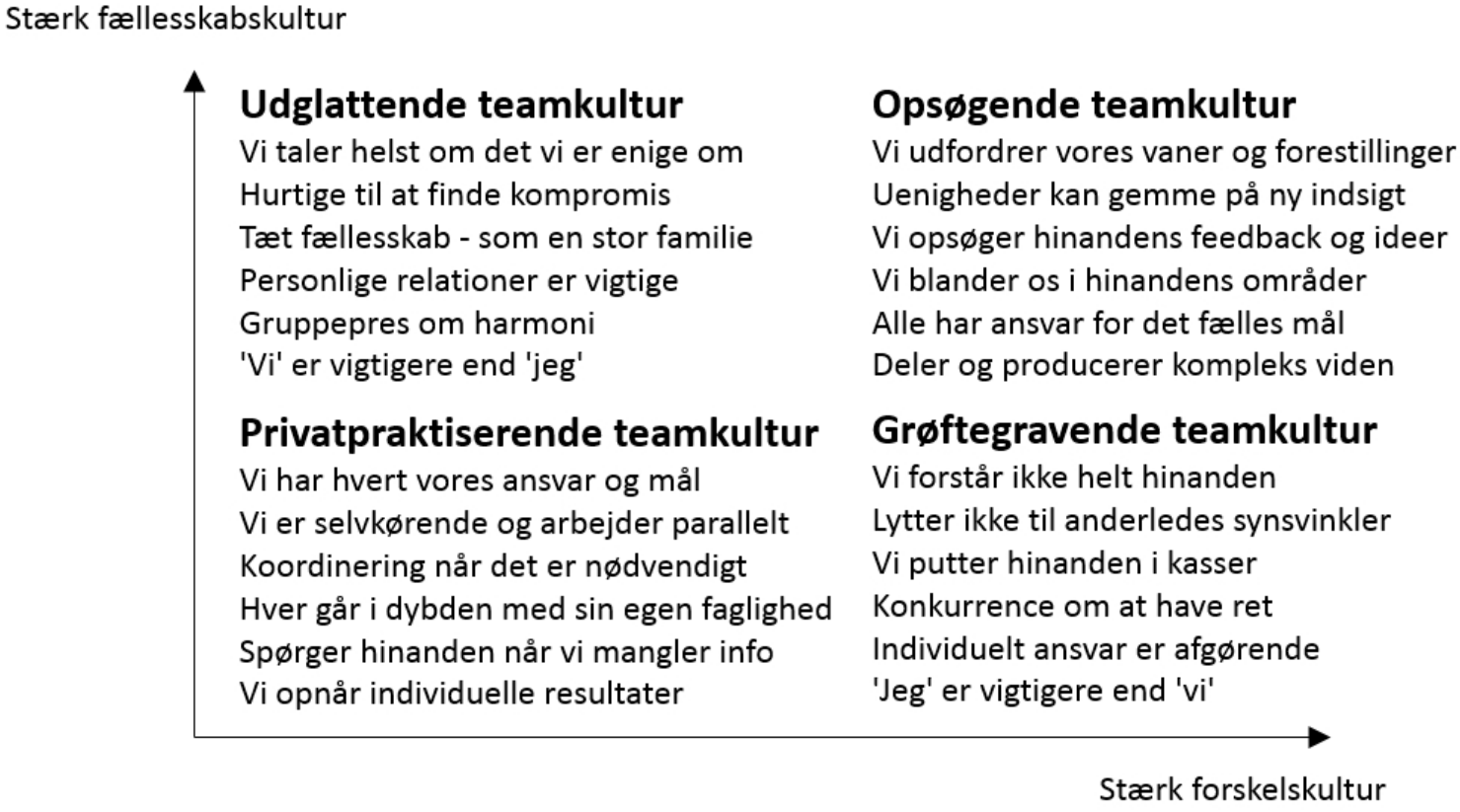
synes de selv, at samarbejdet går godt og nemt, fordi de ikke har blik for deres potentiale. De får ikke hinandens kompetencer i spil, så de når sjældent længere end til at udveksle simpel viden og 'klipse' deres individuelle bidrag sammen.

2. Det udglattende team holder hinanden nede i et stærkt sammenhold. De fokuserer på det fælles, søger kompromisser og undgår emner, de kan blive uenige om. Sådan et team er optaget af at skabe en god stemning, og kan henfalde til selvros og 'os mod de andre'. De enkelte deltagere bruger kun dele af deres kompetencer og efterhånden bliver gruppens felt mindre og mindre, fordi de har svært ved at møde de nye udfordringer omgivelserne stiller til dem. De tør ikke forlade deres komfortzone, som er den eneste vej til nye tanker og innovativ udvikling.

3. Det grøftegravende team holder hinanden i skak. Hver deltager fokuserer på sit eget felt og på at fremføre egne synsvinkler og få ret. De går måske i dybden på deres felt, men grænsefladerne betragtes med mistænksomhed. Ingen føler sig set, hørt og forstået, og så bliver man ved med at holde fast i sit eget og lytter ikke til de andre. Under diskussionerne lytter de mere for at forberede deres næste argument end for at forstå hinanden. De oplever ikke tillid og bruger meget energi på diskussioner, så det er et mirakel, hvis et team præget af denne kultur kan opnå nogle gode resultater, og innovation kommer ikke på tale.

4. Det opsøgende team formår at få det bedste frem i hinanden. Deres kultur er præget af faglig nysgerrighed, og fordi de har tillid til hinanden, så er det i orden, at de blander sig i hinandens områder, hvis de har spørgsmål eller ideer. Alle føler ansvar for den fælles opgave og for konstruktiv udveksling på de indbyrdes grænseflader. Gruppemedlemmerne må kunne tåle, at der opstår dynamiske spændinger, når uenigheder skal undersøges, for at se om der her skulle gemme sig nye tanker og opfindelser. Dette team har den slags sociale interaktion, der er forudsætningen for, at der kan udveksles kompleks viden og dermed produceres innovative løsninger.

Team Culture™ Modellen



Det, der adskiller de fire teams fra hinanden, er, hvordan de opfatter og håndterer deres forskelle og ligheder. Et team kan sagtens veksle mellem de fire positioner alt efter deres udviklingstrin, og hvad der er relevant ift. de aktuelle opgaver. Men her taler vi om, hvilken kultur der dominerer, når det modne team skal skabe nytænkning sammen, og så er der kun én gruppekultur, der dur: De opsøgende.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at de forskellige team-typer ikke er noget, teamdeltagerne ER, men noget de GØR, når de er sammen. Denne team-model har fokus på, hvad deltagerne får frem i hinanden, dvs. på deres relationer uagtet hvilke kompetencer og teamprofiler de enkelte deltagere måtte have. Det er en kultur, de skaber sammen, og derfor er det også en kultur, som de kan ændre med hjælp fra deres leder.

Gør dit team mere opsøgende og innovativt:

I. Gennemfør en fælles analyse og skab ny opmærksomhed:

Vis Team Culture™ Modellen til dit team og drøft, hvordan I kender de fire team-kulturer fra jer selv, ved at stille spørgsmålene:

- I hvilke situationer kender vi nogle af disse fire kulturtyper her i gruppen?

- Hvilken kultur dominerer når vi skal være innovative? - Har vi brug for at styrke en anden kultur i de

situationer?

II. Forandring af kulturen til mere opsøgende

Hvis I skal skabe en mere opsøgende kultur, hvad er der så mest brug for:

A. at blive opmærksomme på og bruge jeres indbyrdes forskelle? Eller
B. at blive mere opmærksomme på og bruge det ens og det fælles?

Eller begge dele?

A: Øg opmærksomheden på og brugen af jeres forskelle ved at drøfte:

- Hvilke af vores indbyrdes forskelle skal vi udforske? Hvordan kan de gemme på et skjult potentiale for nytænkning?
- I hvilke situationer får vi konkret disse forskelle på banen på en konstruktiv måde?
- Hvordan kan vi skabe situationer hvor forskelle kan skabe nye vinkler og ny viden?

B. Øg opmærksomheden på og brugen af jeres ligheder og det fælles ved at drøfte:

- Hvad er det for en hovedopgave, vi alle på forskellig måde bidrager til bliver løst?
- Når vi hører på hinandens besvarelser af dette spørgsmål, er der så nogle områder, hvor vi skal bruge et fælles sprog, så vi er sikker på, at vi taler om det samme?
- Vi er forskellige fra hinanden her i gruppen, men der er også nogle ting, vi har til fælles, og det er …?

Som leder skal du desuden blive mere opmærksom på, hvilken teamkultur du fremmer – bevidst eller ubevidst – gennem det du siger og gør. For selv ledere kan have blinde pletter og have svært ved at se sig selv udefra.

Læs mere:

Om lederteam: Ledelse er også en holdsport

Et teams udvikling - og lederens muligheder for intervention deri

Effektiv teamcoaching med billeder og figurer