

EN NY START FOR LEDELSES- TEAMET

9 trin til succesfulde
ledelsesteam

UKON
HUMAN RESULTS

INTRO

EN NY START FOR LEDELSESTEAMET – Hvordan lægger vi en ledelsesmæssig kurs, som sikrer, at vi indfrier virksomhedens potentiale? Hvordan bruger vi ressourcerne optimalt i stærk koordinering og samspil? Og hvordan skaber vi gensidig opbakning og commitment til det, der er afgørende, at vi lykkes med?

Ledelsesteamet Gentænkt – Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment. Bogen er skrevet af Anders Trillingsgaard, som de seneste 10 år har forsket og arbejdet med udvikling af ledelsesteams. Bogen er således et produkt af Anders Trillingsgaards forskning samt UKONs 25 års erfaring med ledelsesudvikling.

På de næste sider vil vi invitere dig indenfor til en forsmag på bogens indhold. Et centralt element i bogen er modellen: 9 trin til succesfulde ledelsesteams. Modellen opsummerer de 9 typiske trin, succesfulde ledelsesteams gennemgår, når de lykkes med at løfte teamets produktion af fælles kurs, koordinering og commitment til næste niveau. Det er de byggesten, vi som konsulenter har bedst erfaring med skaber mærkbare resultater for teamet. Vi håber, at uddraget giver dig idéer og blod på tanden til dit teams udvikling – og til at læse bogen.

KURS

Skab et fælles
situationsbillede

Identificér
opgaver til
ledelsesteam

Læg en plan med
mål, delmål,
ansvar og tempo

KOORDINERING

Løft jeres
ledermøder

Krystallisér
løbende roller
og strukturer

Træn jeres
ledelses-
kommunikation

COMMITMENT

Giv hver
enkelt succes

Direkte og
undersøgende
dialog

Byg stærke
personlige
relationer

LEDELSE

RESULTAT

Typiske trin i at skabe
FÆLLES KURS I
TEAMET

SKAB ET FÆLLES SITUATIONSBILLEDE

Det kan være alt fra en SWOT til en grundig analyse med dataindsamling og feedback. Bare I kan fylde en stor tavle med de vigtigste træk ved jeres organisation netop nu, jeres vigtigste interesser og de væsentligste bevægelser, der er i gang på jeres område. I en kompleks og foranderlig verden er et fælles situationsbillede det bedste værktøj til at sikre et proaktivt helhedssyn hos alle i teamet, og til at sikre, at I handler koordineret, selv når der ikke er tid og mulighed for at koordinere og træffe fælles beslutninger.

Klassisk fejl

I springer over det fælles situationsbillede og forstår ikke, hvorfor teamet har svært ved at hæve sig over brandslukning og pleje af særinteresser.

IDENTIFICÉR OPGAVER TIL LEDELSESTEAM

På baggrund af et fælles situationsbillede kan I identificere de mest afgørende ledelsesopgaver, som kun kan løses i fællesskab. Og I kan tage stilling til, hvem der skal være med til at løse dem. Det skal være organisationens 3-7 betydeligste udfordringer, hvor der er stor gensidig afhængighed mellem jer.

Klassisk fejl

I ender med at løse opgaver i teamet, som kunne have været løst hurtigere og bedre en-til-en, i undergrupper eller tværfunktionelle teams. De rigtige opgaver, der egner sig til teamarbejde, er altafgørende for teamets succes.

LÆG EN PLAN MED MÅL, DELMÅL, ANSVAR OG TEMPO

Selv i de bedste teams laves det meste af arbejdet af lederne hver især. I har brug for ledelsesteamets grovkornede plan for, hvem der gør hvad og hvornår. Ellers glemmer I, hvad I aftalte, og I mister overblikket, før I har forladt rummet. Det vil også tvinge jer til at prioritere og tage stilling til realismen og ressourcetrækket i jeres ambitioner.

Klassisk fejl

I får ikke fulgt planlægningen til dørs, fordi planlægningen involverer vanskelige forhandlinger og kompromisser mellem jer.

Andre grupper får, alt for hurtigt, lavet (eller dikteret) for rigid en plan. Begge dele har den konsekvens, at den efterfølgende opfølgning, justering og videreudvikling bliver vanskelig.

Typiske trin i at skabe
**KOORDINERING I
TEAMET**

LØFT JERES LEDERMØDER

Alle ledermøder kan blive bedre, og det giver ny energi at eksperimentere. Kig først på, om I har de rigtige typer af ledermøder, og om I forbereder dem rigtigt. Overvej derefter, hvem der mødeleder dem, og hvordan I andre giver følgeskab. Kig til sidst på strukturer: Får I de rigtige materialer? Er lokalet passende? Bruger I tavlen? Får I den hjælp, I skal have?

Klassisk fejl

I har kun én slags møder, I bruger ingen visuelle hjælpemidler, I glemmer at udvikle på ledermøderne, på samme måde som I udvikler på andre afgørende knudepunkter i organisationen. Konsekvensen bliver typisk en lav kvalitet af mødet.

KRYSTALLISÉR LØBENDE ROLLER OG STRUKTURER

For at være koordinerede i en dynamisk organisation, har I brug for løbende at krystallisere og tilpasse roller og andre strukturer. Det er meningen, at strukturerne skal kunne tilpasses situationerne og personerne, men uden løbende krystallisering af organisationsdiagrammet, samt centrale roller og procedurer, bliver samarbejdet kaotisk. Så gør dem jævnligt enklere og tydeligere, uden at glemme at succesfuld koordinering i realiteten er mere kompleks.

Klassisk fejl

I krystalliserer roller og strukturer for rigidt, permanent og standardiseret, så de ikke kan få det bedste ud af personerne og situationerne. Eller I undlader at krystallisere roller og strukturer, fordi de alligevel er uklare forsimplinger, som ændrer sig.

TRÆN JERES LEDELSESKOMMUNIKATION

Gør det til en vane ved afslutningen af et langt ledermøde eller teamseminar at træne kommunikationen af jeres arbejde. Hvad vil I fortælle resten af organisationen om det arbejde, I har lavet? Del teamet i to og lad hver gruppe forberede en kommunikations- eller involveringssituation.

Derefter udspiller I situationerne med den anden gruppe som modtagere.

Lær gerne af det og prøv igen.

Klassisk fejl

Det virker kejtet at stille sig op foran sine kolleger og træne kommunikation, så det er let og tidsbesparende at springe over. Men alle andre seriøse professionelle trænere også før afgørende episoder. I vil blive overrasket over, hvor meget bedre I bliver.

Typiske trin i at skabe
COMMITMENT I
TEAMET

GIV HVER ENKELT SUCCES

Vi tror ofte, at teamet kun er til for at skabe resultater for organisationen. Men hvis ikke hver enkelt oplever at få succes og udbytte af arbejdet, vil man ubevidst trække sin energi og investere den i mere succesrige fora. Og endnu værre: Teams, der oplever fiasko, hemsøges af de værste gruppedynamikker som f.eks. syndebuk, splitting og udstødelse. Så sørg for at have delmål, der jævnligt kan realiseres, vid, hvad der motiverer dine lederkolleger, og sørg for at fejre jeres succeser.

Klassisk fejl

I har ingen delmål eller er for hurtige til at øge målene, før I har nået dem. På denne måde bliver det svært at opleve succes.

DIREKTE OG UNDERSØGENDE DIALOG

Dette er måske det vigtigste trin for at opbygge commitment – til helheden og til arbejdet i teamet. Det handler om at opsnappe de væsentligste aktuelle emner og sætte dem på dagsordenen med ordentlig tid, så I får drøftet det, der er vigtigt. Det er afgørende, at I er direkte og åbne, dvs. siger hvad man mener og er undersøgende ved at stille spørgsmål til andre. Det kræver øvelse og opbygningen af tillid. Men jo flere af de øvrige trin, teamet har taget, jo lettere er det at identificere de vigtigste sager og føre en direkte og undersøgende dialog.

Klassisk fejl

Nogle teams har en fortælling om, at her får vi "svesken på disken". Det er ofte udtryk for en macho-kultur, der lægger op til angreb og modangreb. Det er netop ikke befordrende for, at andre end de mest magtfulde løber risiko. Her bliver der typisk gået uden om rigtig meget.

BYG STÆRKE PERSONLIGE RELATIONER

Tillid og stærke relationer er afgørende for, hvor åbne teamets medlemmer er. Åbenhed og relationer afgør, hvor gode data der bliver lagt på bordet, og hvor svære emner der kan arbejdes med, uden at man skal være nervøs for, om samarbejdet kan tage skade. Relationer opbygges over tid, ved at man forstår og kan forudsige hinanden. I kan også styrke relationerne ved at fortælle personlige/professionelle livshistorier eller arbejde med personlighedstests sammen.

Klassisk fejl

I starter med social teambuilding eller tror, at opbygning af personlige relationer udgør teamudvikling i sig selv. Men hvis ikke I har identificeret de vigtige opgaver, I skal løse sammen, og hvis ikke I har etableret de rigtige møder og koordineringsformer til opgaverne, vil I glide fra hinanden lige så hurtigt, som I fik oplevelsen af at være tæt.



UKON

HUMAN RESULTS

+45 86261366

info@ukon.dk

www.ukon.dk