



UPTION

Den halve leder

Teamkoordinator, projektleder, tovholder og teamleder

- Er jeg nu rigtig leder?
- Skal jeg også holde udviklingssamtaler?
- Hvad er min rolle?
- Hvilke opgaver har jeg ansvaret for?
- Hvor stor indflydelse har jeg?
- Skal jeg til at bestemme over andre?

Jeg har for nyligt arbejdet med Leder in spe udvikling. Altså udvikling af før ledere. Flere ønskede at få mulighed for at træne dele af lederrollen, for at dygtiggøre sig og for at afprøve lederrollen. Her blev teamkoordinator rollen nævnt som en mulig træningsbane.

Som teamkoordinator er du måske den fagligt ansvarlige. Du er en dygtig medarbejder, som har stor faglig viden. Du evner at oplære andre og du kan give faglig sparring og gode råd.

MEN du kan opleve det lidt som om, at du kun er halv leder!

Men det behøver nødvendigvis ikke at sætte dig uden for indflydelse - det er jo netop dét, din leder prøver at give dig. Så husk at bede om en forventningsafstemning, hvor du og din leder får en nogle klare aftaler om (måske endda på skrift), hvad du har reelt indflydelse på, ansvar for at rapportere, hvor du bliver medinddraget og får medansvar m.v.

Din leder har behov for at kunne delegere et ansvar til en eller flere dygtige medarbejdere, der kan støtte i udviklingen af afdelingens faglighed.

Altså får teamkoordinatoren og lederen udbytte af at der etableres en koordinatorrolle.

Teamlederrollen og Teamkoordinator rollen kan i nogle organisationer være helt ens.

Nogle steder har man valgt teamkoordinator titlen som et signal om, at du ikke er helt leder endnu og dermed ikke får leder løn tillægget. Dermed har du heller ikke personaleansvaret.

Det samme gælder projektledere. De har også mulighed for at træne lederrollen, men har heller ikke personaleansvaret.

Teamkoordinator eller projektleder – du har sagt ja til en rolle med mulighed for at træne:

- Målformulering og –styring
- Mødedesign og –ledelse
- Medarbejderudvikling og oplæring
- Feedback og sparring
- Konflikt håndtering og vanskelige samtaler
- Styring og koordinering



Følgeskab og lederskab

Hvem siger, at de synes at det er mig der skal bestemme? Måske synes de ikke om, at jeg er blevet udpeget?

Som alle nye ledere – gå fremad klogt. Lyt, observér, analysér, etabler relationer og opbyg tillid.

Giv dine kolleger lejlighed til at vende sig til tanken – og forstå, hvad din rolle går ud på.

Lederskab og følgeskab hænger sammen. Du kan godt blive udpeget som leder, men have udfordringer med at etablere følgeskab.

Omvendt møder jeg en del teamkoordinatorer, der ikke har fået den opbakning fra egen chef, der er absolut nødvendig.

Det er vigtigt at chefen tydeligt markerer, hvad teamkoordinatorer er ansvarlige for og hvilke opgaver og aktiviteter denne forventes at håndtere.

Medarbejderne skal forstå, hvad en "anfører" på holdet tager sig af og hvad "træneren" tager sig af.

Samtidig er det vigtigt, at teamkoordinatoren tager "anfører-bindet" på. Det betyder fx at han/hun gør sig klart, hvad der især er vigtigt at lykkes med. OG få dette afstemt med lederen.

Vil lederen bakke op om det som teamkoordinatoren vælger at forandre eller stramme op om? Er leder og teamkoordinator enige?

Det kan også være nødvendigt, at lederen spotter, hvem der er de uformelle ledere eller stærke medarbejdere i gruppen og tager individuelle snakke med disse om, at lederen forventer, at disse medarbejdere bakker op om teamkoordinatoren.

Teamkoordinatoren vil med fordel kunne give de stærke medarbejdere mere ansvar – og holde individuelle samtaler, hvor disse får lov til at være "drivere" på nogle områder.

Det vil være ærgerligt, at en god teamkoordinator bliver udsat for magtkampe og modarbejdelse.

En af de sværeste udfordringer jeg har været igennem, var da jeg skulle være leder for mine kollegaer. Først som uformel leder med opgaveansvar og uden noget personale ansvar, dernæst som leder af 5 medarbejdere på 3 lokationer. Det var et langt sejt træk og der var mange små ujævnheder på vejen. Efter jeg selv er blevet en mere erfaren leder, ser jeg tilbage på alle de fejl, både jeg og min leder gjorde. Kommunikation er super vigtigt og specielt i forbindelse med "udnævnelser" til uformel leder. Her er det vigtigt at det er lederen med personaleansvaret der kommunikerer at "nu er det altså Teamkoordinatoren der har ansvaret for ..." og også på det næste trin skal lederen kommunikere, at "Nu har Teamkoordinatoren det fulde ansvar og I refererer alle til ham"

På min vej op gennem de første trin, blev der ikke kommunikeret noget, andet end at jeg fik en titel (manager) og så blev jeg sendt ud på slagmarken. Hvis min leder havde sat dagsordenen og informeret, ville jeg have kunnet bruge min tid på at være teamleder, leder, manager, og ikke på at "pisse territorium af" konstant. Da der ikke var kommunikeret noget til nogen, andet end min titel, blev jeg konstant udfordret på mine beslutninger. Det var lige fra mødetider (både deres og mine) til opgaver, til

hvem der skulle lave hvad og ikke mindst hvornår. Hvis jeg en dag skal udnævne en ”upcoming” leder, vil jeg selv fortælle, at nu ser verden anderledes ud og det er min beslutning at vi gør sådan og sådan..... Så har den nye teamleder/leder et fundament at stå på og alle andre ved at han/hun har ledelses opbakning.

Det er absolut vigtigt, at forstå at ledelse i lille grad handler om at bestemme over andre. Ledelse handler i langt højere grad om at være den der bestemmer, at der skal være nogle bestemte rammer og en bestemt kultur.

En leder skal have en passion, en drøm, en ambition – om at få teamet til at lykkes. Både se den enkelte blive bedre og se gruppen blive bedre.

Team - teori

Når vi taler om team – taler vi ikke blot om gruppe. En gruppe er en samling af personer. Et team er derimod et hold, der skal skabe noget sammen.

Tuckmann, 1965 har i sin teamudviklingsmodel beskrevet, hvad et team ofte gennemlever:

- Form (gruppen dannes. Formål, mål, opgaver, roller, kvalitet defineres)
- Storm (konflikter, misforståelser, uenighed, forventningsafstemning)
- Norm (spilleregler, værdier, normer, mål)
- Perform (samarbejde, opgaveløsning, selvevaluering, forbedringer)

Og såfremt teamet ikke kommer forbi ”storm” fasen på en konstruktiv måde – er det faktisk tvivlsomt om den vil nå til en effektiv ”perform” fase.

Er du teamleder, er det helt oplagt dig, der skal sikre, at I kommer godt igennem alle faserne. Hvis det ikke er dit ansvar, skal du sikre dig, at din leder støtter jer igennem disse faser.

Blot det, at der udnævnes en teamkoordinator – kan udløse ”storm”. Når du er blevet valgt som teamkoordinator, skal du sikre dig, at du forventningsafstemmer med både din leder og dine kolleger.

Form - Fælles mål for teamet og mål til den enkelte

Som teamleder eller teamkoordinator skal du sikre dig, at både du og alle i teamet har et fælles mål. "Form" fasen indfinder sig – blot det, at der kommer en ny nøgle-spiller på holdet. Måske er din "udnævnelse" netop anledningen, der skal sætte gang i en række snakke, hvor I skal sikre at I er enige:

- Hvad skal vi lykkes med sammen?
- Hvad skal vi skabe?
- Hvordan er vi indbyrdes afhængige af hinanden?
- Hvad er vores formål eller mission?
- Hvilke opgaver skal løses?
- Hvem har ansvar for hvad?
- Hvilke styrker har vi?
- Hvilke svagheder skal vi eventuelt dække af?

Hvis dette ikke er fastlagt eller tydeligt fra start – er det vigtigt, at du starter her. Måske skal du endda genopfriske mål og formål, så alle har det frisk i erindring. Har I en enighed om jeres ambition?

Det kan lyde meget banalt – og måske virker det kunstigt, at indkalde til et møde med denne agenda. Det kan omvendt også være netop det som teamet har brug for. Indkald fx til et anderledes møde – måske på en café, hvor I kan sidde i en sofa og drøfte hver jeres tanker om jeres opgaver, mål og ønsker.

Giv svar på hvorfor jeres team er vigtigt for organisationen? Hvorfor kan vi ikke undvære netop jeres team? Hvad er jeres unikke bidrag? Hvad leverer i hvert år, halvårligt, kvartalsvist, dagligt?

Hvordan måler I succes og fremdrift? Hvordan fejrer I jeres succes?



Hvis jeres leder ikke har udstyret jer med målepunkter og målemetoder, bør I bede om hjælp til at få formuleret disse mål for teamet.

En relevant og enkel målemetode kan være selvevaluering. Formulér 10-15 nøgleord, der beskriver excellent kantine eller excellent "softwareudvikling" – eller hvad jeres team hedder. Fx:

	4 (I høj grad)	3	2	1 (I mindre grad)
A. Fagligt ambitiøse				
B. Stor forretningsforståelse				
C. Effektive				
D. Kreative				
E. Fagligt dygtige				
F. Deler viden				
G.				
H.				

Lav en selvevaluering hvert halve år. Og overvej efter 1-2 år at spørge et par kunder/samarbejdspartnere.

Overvej også at finde lignende teams – hvor I kan tage på visit og lade jer inspirere. Måske endda benchmarke jer selv.

Måske kan jeres leder være facilitator til et møde, hvor I fastlægger disse mål og målemetoder.

Storm – konflikter, forandringer og feedback

Forandringsledelse og konflikthåndtering kan minde om hinanden. Når medarbejdere reagerer med modstand, følelser og kraftig modargumentation.

- Når kollegaer taler om de andre, men ikke længere med.
- Når der er lav energi og spydige kommentarer
- Når møderne er præget af tavshed

En god leder ved, at modstand, konflikter og forandringsreaktioner skal tage seriøst og kræver intense 1:1 samtaler. Lyt, vær nærværende, spørg ind til hvad det handler om. Vær klar til at ændre på dine egne for-forståelser.

Vær neutral.

Når der er følelser, er der ikke altid fakta og rationelle handlinger.

Læs mere om konflikttrappen, konflikttyper, girafsprø, perspektivbytte og andet, der kan hjælpe dig som mægler. Fx

<http://www.uption.dk/artikler>. Tag på kursus og træn dine konflikthåndteringsteknikker.

Norm - teamudvikling og holdånd

Et godt team har et godt samarbejde. Altså hjælper hinanden, videndeler, taler sammen, er ærlige, har tillid til hinanden og ønsker at udvikle sig sammen.

Vi kalder det holdånd eller teamfølelse. Og det kræver at teamkoordinatoren eller teamlederen har mod på at skabe denne sammenhængskraft.

Teamlederen skal være kulturskaber. Teamlederen skal sørge for at der holdes mini-møder, teammøder og andre former for samvær, hvor den faglige opgave løsning er i centrum og teammedlemmerne hjælper hinanden til at blive endnu dygtigere.

Her skal du igen være klar i spyttet. DET er netop din opgave! Du forventes, at være "indpisker" i relation til teamånd – og faglig udvikling.

Teamlederen skal igangsætte aktiviteter, hvor teammedlemmerne kan tænke sammen og have en dialog om udviklingen af den faglige opgaveløsning.

Teamlederen skal skabe rammer, hvor teamet i fællesskab kan evaluere, forbedre, problemløse og konfliktløse.

Teamlederen skal tale med hvert enkelt teammedlem og finde ud af, hvad den enkelte er god til og hvor den enkelte ønsker at udvikle sig.

Teambuilding skal ske hver dag – og ikke bare på en hyttetur.



Lav en anonym mini trivselsmåling – så I kan tale sammen om hvad I lykkes med og hvad I ønsker at forbedre. Lad fx dine kolleger designe, hvilke ord der skal indgå i jeres egen mini-trivselsmålemetode:

	4 (I høj grad)	3	2	1 (I mindre grad)
1. Jeg er glad hver dag på jobbet				
2. Mine kolleger hjælper gerne				
3. Jeg udnytter mit fulde potentiale				
4. Jeg får ros og anerkendelse				
5. Jeg får mulighed for at udvikle mig				
6. Vi har et tillidsfuldt arbejdsmiljø				
7. Vi samarbejder godt				
8. Vi er gode til at løse konflikter				
9. xx				
10. xxx				

Aftal med din leder, om det er dig som teamkoordinator, der laver disse små mini-målinger. Og om det er dig, der må igangsætte teambuilding aktiviteter.

Især jeres møder, bør være "rammen", hvor I teambuilder. Sørg for at bruge god tid på at designe formen og indholdet af jeres møder.

Møder

- Afhold hyppige møder!
- Lad dine kollegaer være aktive!
- Stil spørgsmål – og lad dem finde frem til løsninger!
- Find fakta og spørg til forbedringsforslag!
- Find succes episoder og fremhæv dem!
- Hold korte, få, stående møder – til fremdrift..
- Hold sjove, aktive, variende møder – til kreativ problemløsning...
- Varieér jeres afdelingsmøder – og vurder, hvad møderne skal gavne. Hvorfor holder I disse møder?

Læs bøger og artikler om gode møder. Giv dig selv den opgave, at mødeledelse, skal du træne. Sæt dig små opnåelige mål:

"Mødet i dag – skal skabe oplevelsen af, at være en del af en spændende gruppe".

”Jeg skal skabe en positiv stemning og en ramme, hvor det er tilladt at byde ind.”

Perform – evaluering, forbedring og faglig udvikling

Igen og igen skal du som leder – sammen med teamet kigge på jeres resultater. Hvad er i rigtig gode til? Hvad kan I lære af jeres succes'er? Hvad får I yderligere mod på? Hvad drømmer I om?

Det er så nemt, at tage for givet – at der bliver skabt flotte resultater. Husk at blive nysgerrig på, hvad I gør, der virker – og hvorfor det virker.

Problemer, fejl og andet skal selvfølgelig også rettes. Også her kan teamet i fællesskab bruge deres viden og kreativitet til at analysere, udvikle og implementere forbedringer.

Når I går det sammen bliver læringen og ejerskabet større.

Dygtig ledelse handler om at skabe resultater og mennesker, der skaber resultater.

Jeg ser koordinatorrollen som en god måde at få afprøvet lederrollen og måske også få afprøvet om en medarbejder ”passer” i rollen som leder. Betingelsen for at det lykkes må være at lederen kommunikerer ud i organisationen at koordinatoren er ”udnævnt” og konkretisere hvilke rammer og beføjelser koordinatoren. Det kan give ”knas” i organisationen, hvis en kollega opgraderes uden det reelt er meddelt ud i virksomheden.
