

Stærk chefgruppe er fundamentet for at blive en vindervirksomhed

New York Times bestselleren 'De fem dysfunktioner i et team' er fortællingen om, hvordan samarbejde i chefgruppen kan gøres til en ultimativ konkurrencefordel for en virksomhed.

Af Ulla Bechsgaard / Ledersucces.dk

”De fem dysfunktioner i et team”

Patrick Lencioni

208 sider

300 kr.

***** (fem)

Selv om det er vanskeligt at opbygge et team med sammenhængskraft, er det ikke mere kompliceret, end at det kan lade sig gøre; men det er afgørende, at man gør det enkelt, uanset om man leder topledere i en multinational virksomhed, er en mindre afdeling i en stor organisation eller blot er medlem i et team, der trænger til forbedring.

Patrick Lencioni, der er bosat i San Francisco, har skrevet ti ledelsesbøger, som tilsammen er solgt i over tre millioner eksemplarer på verdensplan. Hans tanker om at skabe stærke organisationer bliver brugt at såvel store virksomheder som af små iværksættervirksomheder, professionelle sportshold og almennyttige organisationer.

Lencionis bog ”The Five Dysfunctions of a team: A Leadership Fable” er nu oversat til dansk. Bogen er en lærerig og klog fortælling om den nytiltrådte adm. direktør Kathryn Petersen fra it-virksomheden DecisionTech A/S. Hendes bestyrelsesformand sætter hende på en tilsyneladende umulig opgave: at skabe en turn around. Vi følger hendes arbejde og får indsigt og forståelse for, hvordan opgaven kan løses undervejs i processen.

Udfordringen. Virksomheden har et lederteam med større erfaring og mere talent end nogen af virksomhedens konkurrenter. Virksomheden har bedre likviditet, bedre kerntechnologi og en stærkere bestyrelse. Til trods for disse mange fordele er DecisionTechs bagud i forhold til konkurrenterne både med hensyn til indtjening og kundeudvikling.

Virksomhedens problemer skyldes hverken økonomi, strategi eller teknologi. Årsagen skal findes i en dysfunktionel ledergruppe, og den nye CEO's opgave bliver nu at træde i karakter som leder og få gruppens vidt forskellige medlemmer til at arbejde sammen som et team.

Den største del af bogen er en fabel, der beskriver, hvordan Cathryn griber opgaven an og lykkes med at få skabt en succesfuld turn around ved at skabe en stærk chefgruppe, som sætter den fælles opgave foran personlige interesser. Den sidste del af bogen giver en oversigt over den model, hun bruger.

De fem defekter. Forfatteren identificerer de fem mest almindelige samarbejdsdefekter:

- Fravær af tillid
- Konfliktskyhed
- Manglende commitment
- At undgå at holde hinanden ansvarlige
- Uopmærksomhed på resultater

Den første dysfunktion er *fravær af tillid* blandt teammedlemmerne. Den bunder reelt i gruppemedlemmernes manglende mod til at vise sårbarhed og åbenhed om egne fejltagelser og svagheder.

Den anden dysfunktion er *konfliktskyhed*. Har man ikke tillid til hinanden, er man heller ikke i stand til at involvere sig i ufiltrerede, passionerede diskussioner og ideer. Og sådanne diskussioner er nødvendige i en ledergruppe for at sikre udvikling.

Den tredje dysfunktion er *manglende commitment*. Kan man ikke gennemføre passionerede diskussioner, vil det også være svært at committe sig og bakke op om de beslutninger, der bliver taget.

Den fjerde dysfunktion er at undgå at *holde hinanden ansvarlige*. Uden at være committet til en klar handlingsplan vil selv de mest fokuserede og energiske personer ofte tøve med at påtale handlinger eller adfærdsmønstre, der ikke er hensigtsmæssige i forhold til teamet.

Denne undladelse af at holde hinanden ansvarlige skaber et miljø, som den femte dysfunktion *uopmærksomhed på resultater* stortrives i. Uopmærksomhed på resultater forekommer, når teammedlemmerne prioriterer deres individuelle behov – karriereudvikling og anerkendelse – højere end teamets fælles mål.

Bogen giver tip til, hvordan man overvinder de fem dysfunktioner og skaber et stærkt team, der er i stand til at arbejde sammen, bede om hjælp hos hinanden, trække på hinanden kompetencer, omfavne fejl og begrænsninger, træffe kvalificerede beslutninger og udrette mere på kortere tid.

Sjældent har jeg læst så god en beskrivelse af en turn around. Læserne følger den nye CEO, som bruger de første par uger til at observere og lidt efter lidt tager et stærkere greb om organisationen med fokus på at skabe en stærk chefgruppe.

En stærk chefgruppe er en forudsætning for en succesfuld virksomhed. At gøre en chefgruppe til et stærkt team kræver, at gruppen bruger megen tid sammen. Efter de første eksterne teambuilding-seminarer valgte Kathryn følgende mødestruktur for lederteamet:

- Årligt planlægningsmøde og lederudviklingskurser (eksternt tredagesmøde)
- Kvartalsvise stabsmødet (eksternt todages)
- Ugentlige stabsmøder (internt to timer)
- Møder om særlige emner (internt to timer). Emnerne kan omfatte strategiske problemstillinger, der ikke kan diskuteres fyldestgørende på de ugentlige stabsmøder

Helt afgørende er det at få skabt et team, som diskuterer. Som CEO'en Kathryn udtrykker det i bogen:

”Alle de effektive teams, jeg har set i tidens løb, har altid har haft et markant debatniveau”.