

Sæt et VINDERHOLD



INDLEDNING

God ledelse forudsætter lederens vilje og evne til at påtage sig et meget bredt spektrum af lederroller. En af disse er rollen som teamleder.

Det er bredt dokumenteret, at ledelsesmæssige resultater i stadig højere grad hviler på mulighederne for at sammensætte og udvikle en kompetent og engageret medarbejderstab. Et såkaldt vinderteam.

Denne korte undersøgelse har primært til formål at fungere som et talmæssigt oplæg til Ledernes konferencerække "Sæt et vinderhold" i efteråret 2011. Sekundært supplerer undersøgelsen den eksisterende viden om god teamledelse.

RESUMÉ

Undersøgelsen viser blandt andet, at:

- faglige og personlige kompetencer vægtes lige højt
- skabelsen af engagement og motivation er den vigtigste ledelsesopgave for at få samarbejdet til at fungere
- for store forskelle i værdier og holdninger aktuelt er den vigtigste barriere for at få samarbejdet til at fungere
- fastholdelse og rekruttering af de rigtige medarbejdere er den vigtigste resultatskabende faktor
- medarbejderne er den faktor, der hyppigst optræder i top 3 over inspirationskilder til den gode teamledelse

RESULTATER

Udfordringer i teamsammensætningen

Det er teamlederens opgave at sikre korrekt sammensætning af kompetencer og ressourcer i teamet. I litteraturen om teamledelse kan lederen hente inspiration til effektiv teamsammensætning, men i praksis er denne opgave ofte mere udfordrende end litteraturen foreskriver. Et af undersøgelsens spørgsmål adresserer denne problematik.

Tabel 1. Hvilken af disse ledelsesmæssige udfordringer oplever du som den største, når du skal sammensætte det rigtige medarbejderteam?

(Sæt kun et kryds)

Manglende muligheder for at afskedige mindre kompetente medarbejdere	30%
Knaphed på kompetente medarbejdere	23%
At kunne bedømme ansøgere rigtigt	15%
Utilstrækkeligt personalebudget	13%
Uklare eller skiftende præstationsmål	9%
Stor personaleomsætning	2%
Ved ikke/ikke relevant	7%
Total	100%

Undersøgelsen har kun givet lederne en enkelt svarmulighed, og under denne forudsætning har næsten hver tredje valgt at pege på *manglende muligheder for at afskedige mindre kompetente medarbejdere*.

En tolkning af dette svar kunne være, at opkvalificering af disse medarbejdere ikke skønnes muligt, og at forhold uden for lederens indflydelse forhindrer, at en ny teamsammensætning kan ske ved udskiftning af teamets medlemmer.

En klar 2. prioritet har det synspunkt, at knaphed på kompetente medarbejdere står i vejen for en optimal teamsammensætning. Hvorvidt denne knaphed er et ressourcespørgsmål eller et spørgsmål om omfanget af potentielle medarbejdere er uklart. Manglende personalebudget er, som det også fremgår af tabellen, ikke en højt prioriteret udfordring.

I en dynamisk verden vil teamets opgaver være underlagt konstant forandring. Konsekvensen er, at teamets kompetencer og teamets sammensætning må afspejle denne udvikling. Det er imidlertid kun knap hver tiende leder, der har uklare eller skiftende præstationsmål som største udfordring vedrørende teamsammensætningen.

Den eneste svarmulighed, hvor pilen peger på lederen selv, og som af den grund må give overvejelser om personlig lederudvikling, er evnen til at bedømme ansøgere korrekt. Godt hver syvende leder peger som vigtigste udfordring på den erfaring, at det kan være vanskeligt at bedømme ansøgers kompetencer korrekt.

Hvilke kompetencer er vigtigst?

Undersøgelsen afdækker ikke i detaljen, hvilke kompetencer der i respondenternes egen optik definerer et vinderteam. Tabel 2 viser derimod respondenternes overordnede holdning til dette spørgsmål.

Tabel 2. Hvordan prioriterer du følgende kompetencer, når du skal rekruttere en ny medarbejder?
(Anfør venligst et procenttal for hver kompetence, så summen er 100%)

	Gennemsnitlige svarfordeling
Faglige kompetencer	54%
Personlige og sociale kompetencer	46%

Hovedbudskabet er, at faglige kompetencer i gennemsnit vægtes lige så højt som personlige og sociale kompetencer.

Hvad er vigtigst for samarbejdet i teamet?

Det er ubestridt en af de vigtigste ledelsesopgaver at få samarbejdet til at fungere i teamet. Inden for de givne svarmuligheder har lederne i stor udstrækning været enige om, hvad de vil pege på som den vigtigste opgave.

Tabel 3. Hvad er det vigtigste for at få samarbejdet til at fungere i dit team?
(Sæt kun et kryds)

At skabe engagement og motivation	64%
At teamet har motiverende mål	13%
At teamet fungerer sammen socialt	10%
At være synlig og fysisk til stede i teamet	9%
At sikre opfølgning	1%
At løse konflikter	1%
Ved ikke/ikke relevant	0%
Total	100%

To ud af tre ledere mener, at det at skabe engagement og motivation er det vigtigste for at få samarbejdet til at fungere i deres team.

Det er sandsynligt, at flere af de angivne svarmuligheder i den daglige ledelsespraksis overlapper eller gensidigt påvirker hinanden.

Barrierer for samarbejdet

Et team er blandt andet karakteriseret ved nødvendigheden af samarbejde. Lederens muligheder for at påvirke samarbejdet i positiv retning hviler i høj grad på evnen til at afdække eventuelle barrierer for samarbejdet og om nødvendigt styrke sine egne kompetencer i forhold til at fjerne disse barrierer.

Tabel 4. Hvad er efter din vurdering aktuelt den største barriere for at få samarbejdet i dit team til at fungere?

(Sæt kun et kryds)

For stor forskel i værdier og holdninger	28%
For stor forskel i medarbejdernes personligheder	18%
For stor forskel i faglige kompetencer	12%
For stor forskel i opfattelserne af hvordan teamet bør ledes	9%
Manglende personaleressourcer	9%
For stor forskel i sociale kompetencer	6%
Mange konflikter	2%
For stor aldersmæssig forskel	1%
Ved ikke/ikke relevant	15%
Total	100%

De aktuelt største barrierer for at få samarbejdet i teamet til at fungere er for stor forskel i værdier og holdninger (28%) og for stor forskel i medarbejdernes personligheder (18%).

Det er også på dette spørgsmål sandsynligt, at flere af svarmulighederne overlapper eller gensidigt påvirker hinanden. Det kan eksempelvis tænkes, at forskel i værdier i et eller andet omfang er knyttet til forskelle i faglige kompetencer eller forskelle i alder. Modsat kan forskelle i opfattelsen af, hvordan teamet skal ledes, udspringe af mere grundlæggende forskelle i værdier og holdninger.

Når så mange som 15% svarer "Ved ikke/ikke relevant", kunne det blandt andet skyldes, at der aktuelt ikke er barrierer for at få samarbejdet til at fungere i teamet.

Resultatorienteret teamledelse

Hvad er den vigtigste opgave, lederen skal påtage sig, hvis resultaterne sættes i fokus?

Tabel 5. Hvad vurderer du er den vigtigste ledelsesopgave for at skabe resultater i dit team?

(Sæt kun et kryds)

At fastholde og rekruttere de rigtige medarbejdere	37%
At forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	28%
At effektivisere arbejdsprocesser	16%
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	8%
At styrke mine ledelseskompetencer	5%
Innovation	4%
At anvende ny teknologi	1%
Ved ikke/ikke relevant	1%
Total	100%

Lederne mener, at den vigtigste ledelsesopgave for at skabe resultater i deres team er at fastholde og rekruttere de rigtige medarbejdere (37%) og at forbedre samarbejdet på tværs af organisationen (28%).

Svarene understøtter gængs antagelse, at ledelsesmæssige resultater i nutidens private og offentlige virksomheder i stor udstrækning baserer sig på kompetente, samarbejdende medarbejdere. Herunder spiller kvaliteten af de interne samarbejdsprocesser ikke overaskende en stor rolle.

Inspirationskilder til den gode teamledelse

At være en god teamleder er ikke en medfødt evne, men en kompetence som erhverves. I undersøgelsen løfter lederne sløret for, hvordan denne kompetence erhverves.

Tabel 6. Hvad er dine tre vigtigste inspirationskilder til at skabe et godt samarbejde i dit medarbejderteam?

(Sæt tre krydser)

Mine medarbejdere	60%
Min intuition og erfaring	47%
Læring i og på jobbet	40%
Efter- og videreuddannelse	28%
Mine netværk	28%
Mine lederkolleger	20%
Mine overordnede	14%
Konferencer/seminarer/workshops	10%
Bøger og artikler om ledelse	9%
Konsulenter (interne eller eksterne)	5%
Min coach	2%
Min mentor	2%
Andet	2%

Hele 60% af lederne har valgt at pege på medarbejderne som én af de tre vigtigste inspirationskilder til det gode samarbejde i teamet.

Andre afgørende kilder til inspiration kommer fra ledernes egen intuition og erfaring samt læring i og på jobbet. To forhold som antageligvis er tæt forbundne.

Mentorer, coaches og konsulenter synes ikke umiddelbart at være primære inspirationskilder for lederne i denne sammenhæng.

OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført i perioden 1. til 8. september 2011 og baserer sig på svar fra 1.692 medlemmer af Ledernes spørgepanel. Spørgeskemaet er udsendt til 12.474 personer.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk eller Senior Analytiker Peter Lyngse, ply@lederne.dk tlf: 32 83 32 83.

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100%, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1–2 point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes, at procentangivelsen er afrundet.

Alle tabeller er sorteret, så de hyppigste svar står øverst.