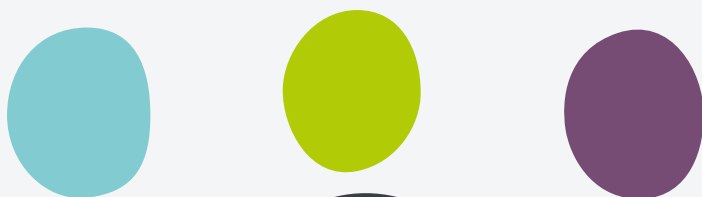


Elisabeth Plum



Teaming

Håndbog i
teamledelse

Djøf Forlag



Det bliver tit taget for givet, at alle bare kan arbejde i et team. "Det har vi da prøvet masser af gange, og det er da ikke noget særligt," som en leder sagde til mig. Men det kan blive en dyr fejltagelse at ignorere de nødvendige sociale kompetencer.

– Citat fra *Teaming*

Elisabeth Plum

Teaming

Håndbog i
teamledelse



Djøf Forlag
2019

TEAMING

Håndbog i teamledelse

Elisabeth Plum

1. udgave, 1. oplag

© Djøf Forlag 2019

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Morten Lehmkuhl

Foto: Steen Brogaard

Illustrationer: Benedikte Achen

Illustration side 211: Lise-Lotte Holmbäck

Tryk: Ecograf

Printed in Denmark 2019

ISBN 978-87-574-4571-8

Djøf Forlag

Gothersgade 137

1123 København K

Telefon: 39 13 55 00

e-mail: forlag@djoef.dk

www.djoef-forlag.dk

Oversigt

DEL I

Introduktion	27
Kapitel 1. Ydre kompleksitet kræver indre kompleksitet ...	29
Kapitel 2. De traditionelle tankegange er utilstrækkelige ...	45
Kapitel 3. Teaming – En ny tilgang til teams	61
Kapitel 4. Kultur – Teamets kollektive niveau	71
Kapitel 5. Forskelle – Uundværlige og besværlige	93
Kapitel 6. Opgaverne – Er kongen	127
Kapitel 7. Team Culture Modellen og mere om teaming ...	137

DEL II

Introduktion	167
Kapitel 8. Lynteaming i det mindste øjeblik	169
Kapitel 9. Nyt team skal godt i gang	201
Kapitel 10. Når gnidninger hæmmer teamet	227
Kapitel 11. Forskellene bruges ikke	255
Kapitel 12. Teamarbejdsformen skal revitaliseres	281
Kapitel 13. Teamet stopper	309
Afslutning	323
Noter	327
Litteraturliste	331
Tak	335
Bilag 1. Et team brugte udviklingsredskabet Team Culture®	337
Bilag 2. Indikator på teaming	341
Liste over modeller, oversigter og illustrationer	347
Stikord	349

Indhold

Oversigt	5
Indledning	13
Hvorfor skriver jeg bogen nu?	14
Hvilken slags bog er dette?	16
Hvem er bogen skrevet til?	18
Hvad er teorigrundlaget?	19
Ordforklaring – 'teamledelse', 'team' og 'deltager'?	19
Læsevejledning	20
DEL I	
Introduktion	27
Kapitel 1. Ydre kompleksitet kræver indre kompleksitet ..	29
Kompleksitet præger vores arbejdspladser og dermed os ..	29
Forskelle er nøglen i kompleksitet	32
Ydre kompleksitet skal matches af indre kompleksitet	
– i mennesker	34
Ydre kompleksitet skal matches af indre kompleksitet	
– i organisationer	38
Organisationen har flere hastigheder	
– to logikker parallelt	40
Styringsparadigmet udfordres	41
Kapitel 2. De traditionelle tankegange er utilstrækkelige .	45
Team som svar på øget kompleksitet	45
To afgørende kortslutninger	47
Tre dominerende tilgange til teams	49
1. Ingrediensmodellerne	49

2. Fasemodellerne	51
3. Persontypemodellerne	53
Tendens til psykologisering	56
De tre modeller kommer til kort	58
Kapitel 3. Teaming – En ny tilgang til teams	61
Kompleksitet stiller nye krav til teamarbejdsformen	63
Eksempler på nye organiseringsformer	64
Teaming – i maskinrummet på teamarbejdsformen	67
Grundlaget for teaming	68
Kapitel 4. Kultur – Teamets kollektive niveau	71
Nyere teamstudier peger på det kulturelle niveau	71
Hvad er teamets kultur?	75
Der findes ingen ideel kultur	79
Hvordan opstår kulturen?	80
Ledelse af teamkultur – at skabe rammer for samspil	81
Hvordan forandres kultur?	84
Hvordan man ikke skal gøre	85
Der er forskel på transplantation og translation	86
Den vigtige autopilot og det slørede selvbillede	87
Kapitel 5. Forskelle – Uundværlige og besværlige	93
De dominerende tankegange om forskelle	93
1. Opgør med en forskel ad gangen	94
2. Opgør med ensidigt negativt syn	96
3. Opgør med forskelsbogholderi	98
Bogens tilgang til forskelle	99
Forskellene skal ledes	102
Tre dynamikker når forskelle mødes	104
1. Tendens til harmoni	104
2. Tendens til at kategorisere andre	105
3. Tendens til majoritet og minoritet	107
Måder at forholde sig til forskelle på	109
Tillid som praksis hos personer og i teams	111
At skabe tillid når sigtbarheden er lav	113

Forskellenes effekt kan ændres – men ikke deres indhold ..	116
Hverken praksisfællesskaber, social kapital eller relational koordinering	121
Dynamiske spændinger – ikke modsatte poler	122

Kapitel 6. Opgaverne – Er kongen	127
Når et team løser arbejdsopgaver	127
Den samarbejds-mæssige disciplin	131
Motivation til teaming	133

Kapitel 7. Team Culture Modellen og mere om teaming ...	137
Modellens baggrund og indhold	137
De fire teamkulturer	140
1. Udglattende teamkultur	140
2. Grøftegravende teamkultur	143
3. Privatpraktiserende teamkultur	145
4. Opsøgende teamkultur	147
Om at bruge modellen med de fire kulturer	149
Sløret selvbillede er et problem	150
Teamkulturen i virksomhedens landskab	152
Teaming – en konkretisering i seks aspekter	154
To forskellige begreber om teaming	156
En metakompetence med tre dimensioner	158
Ledelse af teaming er teambuilding 3.0	161

DEL II

Introduktion	167
Disse redskaber virker ikke	167

Kapitel 8. Lynteaming i det mindste øjeblik	169
Hvad er situationen?	169
Stræk jeres indre kompleksitet	171
Opmærksomhed og lytning er fundamentet	173
Vælg kommunikationsform	177
Skab gode cirkler	181

Ordvalg som redskab	183
Spørgsmål er en kraftfuld intervention	190
De særlige, de store og de manglende spørgsmål	196
Afrunding og forslag	198
Kapitel 9. Nyt team skal godt i gang	201
Hvad er situationen?	201
Stræk jeres indre kompleksitet	202
Skab fælles billede af retning og opgave	204
Her er den magiske teamfaktor	208
Team Culture Modellen som overblik og fælles sprog	215
Teaming helt fra starten	218
Fælles spilleregler	219
Nye samtaleformer og starten på en læringskultur	222
Afrunding og forslag	225
Kapitel 10. Når gnidninger hæmmer teamet	227
Hvad er situationen?	227
Gnidninger er nødvendige i kompleksitet	229
Stræk jeres indre kompleksitet	230
Tydeliggør den fælles grund og opgaven	232
De faglige forskelle og de vigtige spændingsfelter	237
Opdag ukonstruktive mønstre	242
Få et sprog om de indre forskelle	247
Kan gnidningerne stoppe?	251
Afrunding og forslag	252
Kapitel 11. Forskellene bruges ikke	255
Hvad er situationen?	255
Stræk jeres indre kompleksitet	257
Produktion af kompleks viden	259
Brug møderne til at få forskellene i spil	263
Herskerteknikker og samspilsteknikker	268
Gode måder at være uenige på	273
Hvornår skal vi bruge forskellene?	278
Afrunding og forslag	280

Kapitel 12. Teamarbejdsformen skal revitaliseres	281
Hvad er situationen?	281
Stræk jeres indre kompleksitet	283
Genopdag teamarbejdsformen	285
Få gang i teamets snoretæk	289
Vær sponsor for nye kulturtræk	296
Opbyg en valueringskultur	299
Afrunding og forslag	306
Kapitel 13. Teamet stopper	309
Hvad er situationen?	309
Stræk jeres indre kompleksitet	310
Erfaringer bæres og deles af personer	313
Nyt sprog er nødvendigt for erfaringsopsamlingen	314
Om at sprede læring om teamarbejdsformen	319
Afrunding og forslag	321
Afslutning	323
Noter	327
Litteraturliste	331
Tak	335
Bilag 1. Et team brugte udviklingsredskabet Team Culture	337
Hvad består udviklingsredskabet af?	337
”Vi er da ikke usmidige?”	338
Første effekt af seminaret	340
Bilag 2. Indikator på teaming	341
Liste over modeller, oversigter og illustrationer	347
Stikord	349

Indledning

Det er denne bogs formål at give et bud på, hvordan vi får de bedste resultater ud af teamarbejdsformen, som i stigende grad indgår i de fleste professionelle menneskers arbejdsdag. Arbejdsformen skal fungere i en stadig mere omskiftelig hverdag. Hvordan skaber vi gode resultater, når vi dårligt har tid til at lære hinanden at kende? Hvordan holder vi retningen, når teamets mål flytter sig? Hvordan får vi teamet til at fungere, når vi skal samarbejde på tværs af de sædvanlige opdelinger? Stadig flere af os løser sammenflettede problemer, der ikke kun har én rigtig løsning, og alt i alt er kompleksitet blevet vores grundlæggende vilkår.

Dette kræver øget samarbejde, og teamarbejdsformen har derfor fået vital betydning i vores organisationer. Arbejdsformen lykkes dog kun, hvis vi udvikler sociale kompetencer, der kan få vores faglige specialer i spil, så vi tilsammen kan skabe ny viden og løse 'umulige opgaver'. Fremvæksten af robotter og kunstig intelligens har sneget sig ind på mange arbejdsområder, men teknologien kan ikke erstatte det, der sker, når levende mennesker tænker og taler sammen med hinanden, så det bliver der endnu mere brug for fremover.

Hertil kommer, at kravet om at vi skal tilpasse os foranderligheden og konstant producere nytænkning har øget presset på den enkelte. Svaret har længe været at fokusere på individet

og den personlige udvikling, men jeg mener ikke, at det er vejen til at undgå udbændthed og stress. Tværtimod skal vi skifte fokus og styrke vores evne til samarbejde. For vi bliver ikke bare klogere, når vi tænker sammen. Det er også hos hinanden, at vi kan hente den næringsrige blanding af støtte og udfordring, der gavner det mentale helbred, når vi arbejder i komplekse organisationer.

Bogen introducerer den sociale kompetence, der hedder teaming, og som man kan høre på ordet handler det om samspil. Det er dog ikke et hvilket som helst samspil, og det handler ikke blot om teamånd og god stemning. Det er derimod evnen til at spille hinanden gode på tværs af forskelle for at skabe resultater sammen, så denne nye tilgang er skræddersyet til vores vilkår i de komplekse organisationer.

Hvorfor skriver jeg bogen nu?

Denne tilgang er der rigtig meget brug for lige nu. Når jeg er ude som rådgiver i virksomhederne, kan jeg se, at teamarbejdsformen bliver stadigt flittigere brugt, og mange ansatte arbejder i flere forskellige teams på én gang. Men det bliver tit taget for givet, at alle bare kan arbejde i et team. ”Det har vi da prøvet masser af gange, og det er da ikke noget særligt,” som en leder sagde til mig. Men det kan blive en dyr fejltagelse at ignorere de nødvendige sociale kompetencer.

De fleste virksomheder, der ønsker at kvalificere teamarbejdet, bruger de koncepter, der bygger på tidligere tiders forestillinger om det ideelle team eller på de populære psykologiske modeller, der leder efter forklaringer i de ansattes indre. De sidste år har flere dog efterspurgt alternativer, der inddra-

ger kulturen og passer bedre til de foranderlige vilkår. Hertil kommer en tendens, hvor virksomhedernes HR-afdelinger omdannes til 'People & Culture'. Fokus udvides fra udvikling af de enkelte ansatte til at se organisationens kultur og medarbejdernes samarbejde som nøglen til succes. Kulturen skal fremme læring og gøre de ansatte til en del af et inkluderende fællesskab i en god virksomhed.

Jeg vil gerne bidrage til, at den stigende interesse for kulturen ikke kun handler om 'at skabe en attraktiv kultur'. For fokus på det kulturelle niveau indeholder et meget større potentiale, og giver os adgang til den dynamik og kilde til nytænkning, der ligger hvor mennesker, der tænker og handler forskelligt, mødes. "Forskelle mellem mennesker er en overset guldgrube i danske virksomheder." Sådan står der på bagsiden af en bog, jeg var med til at skrive i 2001 (Jacobs m.fl.), og det er om muligt endnu vigtigere i dag. Så fokus på kultur er i mine øjne også at undersøge, hvordan vi bliver bedre til at bruge vores forskelle aktivt til at skabe bedre resultater og et sjovere og mere tilfredsstillende arbejdsliv.

En anden grund til at der er brug for denne bog lige nu, er den stigende træthed omkring brugen af ledelseskoncepter. Som en medarbejder sagde til mig: "Vores team har været på flere seminarer, hvor lederen introducerer nye spændende redskaber. Men kort tid efter er de glemt, og vi arbejder som vi plejer." Med denne bog går jeg helt ned i maskinrummet på teamarbejdsformen og her er det de sociale kompetencer i hverdagen, der er afgørende. Lyder det som en modsigelse, når nu bogen hedder håndbog i teamledelse? Så læs videre om hvad dette er for en bog.

Hvilken slags bog er dette?

Bogen handler om teamledelse, og indeholder en masse redskaber, men tag ikke fejl. Den er på ingen måde endnu en bog om High Performance Team eller tilsvarende tilgange, som længe har domineret feltet med deres faste metoder og ingredienser. Denne bog bygger i stedet på et helt andet syn på mennesker og organisationer, og ser derfor anderledes på teamarbejdsformen, og hvad der skal til for at udvikle den.

Hensigten er at hjælpe teamet med at opbygge sociale kompetencer til at spille hinanden gode for at skabe resultater sammen, så her er fokus på den samarbejdsfærdige disciplin. Denne er lige så afgørende for resultaterne, som de faglige discipliner er, men den er underbelyst og har ikke samme opmærksomhed og respekt. Og denne disciplin er lige så vigtig for ledere, som den er for teamdeltagere.



Selv ikke de bedste ledelsesredskaber kan erstatte gode sociale kompetencer

Selv om dette er en håndbog i teamledelse, er det altså ikke en bog med ledelsesredskaber, forstået som redskaber lederen skal bruge for at håndtere sine medarbejdere eller sit team. For ledelse og sociale kompetencer er ikke det samme. Sociale kompetencer er evnen til at indgå i relationer med andre mennesker, og det udspilles i øjenhøjde på mikroplanet i hverdagens samtaler. Selv ikke de bedste ledelsesredskaber kan erstatte gode sociale kompetencer.

Teamet er tilsammen klogere end lederen, og bogens redskaber skal ikke kun bruges af lederen, men i et samspil med re-

sten af teamet. Derfor skriver jeg til hele teamet. I dag kan ingen professionel person læne sig tilbage og overlade al ledelse til de formelle ledere, for ledelsesopgaverne flytter rundt i teamet alt efter situationen og deltagernes kompetencer. Teamet er et socialt system, der indeholder alle de ressourcer, der er nødvendige for dets udvikling, så det gælder for teamet om at finde og frisætte sin kapacitet.

Bogen er en praktisk håndbog, og er samtidig henvendt til teams i komplekse organisationer, og det lyder som et paradoks. For kompleksitet er karakteriseret af stor foranderlighed, hvor faste brugsanvisninger netop ikke virker. Bogen skal derfor ses som en redskabskasse for søgende ledere og søgende teams, der ved, at de er i gang med en kontinuerlig læreproces.

Redskaber er ikke tænkt som færdige metoder, men som inspiration, halvfabrikata og brudstykker, som I selv kan sætte sammen og tilpasse, så de bliver mest relevante til jeres virkelighed. Selv om redskaberne bygger på mange års praktiske erfaringer, kan ingen forudsige præcist, hvad der sker i teamet, når I bruger dem. Vi har at gøre med menneskelige relationer og uforudsigelige sociale dynamikker.

Helt med vilje har bogen fokus på, når professionelle mennesker mødes ansigt til ansigt, selv om teamsamarbejde på distancen breder sig og er noget, vi alle skal kunne. Ofte søger virtuelle team dog for at mødes med jævne mellemrum, for der er intet, der slår det fysiske møde, når det handler om nuanceret kontakt, tillid og mulighed for at håndtere udfordrende problemer. Flere af redskaberne kan også bruges i virtuelt samarbejde.

Bogen hedder en håndbog, fordi den er tænkt til at være god at have ved hånden. Her kan I finde modeller, teorier og redskaber, der kan give jer inspiration i forskellige situationer. Ingen får brug for det hele i denne bog, og nogle vil måske slet ikke finde noget, de kan bruge. Men andre vil få nye perspektiver og konkrete anvisninger, og med lidt modifikationer og tilskud af egne ideer vil håndbogen forhåbentlig være en hjælp.

Bogen har en hjemmeside, hvor I kan hente kopier af modeller og skemaer og flere cases og supplerende indhold, der ikke var plads til i bogen. Her ligger materiale til mange af redskaberne i form af oversigter og ark med refleksionsspørgsmål, der gør det lettere at bruge redskaberne. Desuden kan I hente indikatoren til teaming og instruktion i at bruge den. Find det hele på teamingbogen.dk.

Hvem er bogen skrevet til?

Bogens pointer og redskaber er relevante for alle slags teams i det private og det offentlige – faste og ad-hoc, store og små, længerevarende og flygtige, i udvikling og i drift, interne og tværgående og på både medarbejder-, leder- og chefniveau. For den kan bruges alle de steder, hvor det er vigtigt, at teamarbejdsformen skaber bedre resultater end hvis deltagerne arbejdede hver for sig. Og det kan være i teams med en leder, teams med lederen på distancen og helt selvstyrende teams.

De ivrigste læsere vil måske være teamledere, teamkoordinatorer og ledere af teamledere. Men bogen er skrevet til hele teamet, så alle professionelle, der indgår i teams, vil have

glæde af at læse den, og kan selv bruge mange af redskaberne i deres skiftende samarbejdsrelationer.

Desuden vil både studerende og praktikere på ledelsesuddannelser kunne finde alternativer til de gængse lærebøger, hvis de er på udkig efter inspiration til at konkretisere tankegangen om kompleksitet.

Hvad er teorigrundlaget?

Bogen bygger på flere videnskaber og teorifelter, som jeg bruger skiftevis og integreret med hinanden. Det drejer sig om sociologi, psykologi, socialpsykologi, kompleksitetsteori, organisationsudvikling, ledelsesteori, kulturteori og kommunikationsteori. Det gør jeg, fordi intet enkelt perspektiv eller teori er tilstrækkelig til at forstå og pege på handlemuligheder, når det handler om teamarbejdsformen i komplekse organisationer.

Jeg arbejder således multiteoretisk på baggrund af mine mange års forsøg på at forbinde teorier med praksis og omvendt. Litteraturlisten afspejler ikke hele denne baggrund, men indeholder kun de bidrag, der er nævnt eller direkte brugt i bogen.

Ordforklaring – 'teamledelse', 'team' og 'deltager'?

Som nævnt er bogen skrevet til både lederen og resten af teamet, for teamledelse skal ikke kun udføres af en leder. Ordet ledelse betyder derfor at tage ansvar, initiativ og lede noget eller nogen i teamet. Eller at **lede efter** noget må man tilføje, når kompleksitet er et vilkår. At tage hånd om noget og få det til at bevæge sig. Det kan være af aftalte delopgaver, af møder

eller af nogle af alle de mange udvekslinger på mikroplanet, som hverdagens arbejdsproces består af.

Min definition på teams er bred, for sådan bliver det brugt i de fleste virksomheder i dag. Et team er et antal professionelle mennesker, der arbejder sammen om en opgave i kortere eller længere tid, så her skelnes altså ikke mellem team, gruppe, klynge eller arbejdsgruppe. Træk fra teamarbejdsformen bruges også i kortere udvekslinger med kolleger, selv om vi ikke kalder det for et team, så på den måde handler bogen generelt om samarbejde.

Jeg har valgt at bruge ordet deltager og ikke medlem om alle dem, der er en del af teamsamarbejdet. Det gør jeg for at understrege, at alle deltagere har en aktiv indflydelse på teamets liv, og at et team ikke er noget, der bare er, men noget vi aktivt gør sammen.

Læsevejledning

Bogen er opdelt i to dele. Del I præsenterer jer for hele tankegangen bag teaming, og del II omsætter alle teorierne til konkrete redskaber, som I kan bruge til at udvikle teaming i forskellige situationer.

I del I bliver I introduceret til tankegangen om teaming i flere trin, og først må vi finde ud af, hvilke udfordringer, der gør denne nye tilgang nødvendig. I kapitel 1 ser vi derfor på, hvorfor teamarbejdsformen er blevet så vigtig, og hvilke krav der aktuelt stilles til denne arbejdsform, som adskiller sig fra tidligere. Det viser sig, at den ydre kompleksitet må modsvareres af en indre kompleksitet i både personerne og i organisati-

onerne, og vi begynder at se konturerne af, hvad redskaberne i del II skal kunne.

I kapitel 2 får I en gennemgang af de dominerende tankegange og modeller om teamarbejdsformen. Hvad bygger de på, og hvad er deres intention? De opdeles i tre typer, og jeg viser, på hvilke måder disse ikke længere er tilstrækkelige i vores foranderlige og komplekse organisationer.

Endelig i kapitel 3 får I præsenteret begrebet om teaming. I ser hvordan den enkle definition gemmer på tre dimensioner, der spiller en afgørende rolle for, hvordan teamarbejdsformen virker. Det er teamets kultur, forskelle og opgaver. Sammenhængen mellem disse tre forklares i en model for virksomhedens landskab, og herefter er I klar til at dykke ned i dem i de næste tre kapitler.

Kapitel 4 viser, hvordan teamets kulturelle niveau indeholder nøglen til gode resultater i komplekse organisationer, og hvordan det adskiller sig fra individniveauet. I kan læse hvordan kultur skabes, og hvad der skal til for at ændre den, og I advares mod at prøve at transplantere kulturtræk ind i teamet. I bliver også præsenteret for autopiloten og det slørede selvbillede. Disse hæmmer teamets evne til at se, hvad de faktisk går og gør i hverdagen, så de ikke opdager, hvis teamarbejdet halter.

Kapitel 5 har fokus på teamets forskelle og lægger ud med at advare mod tre traditionelle tankegange, for de modvirker, at vi kan spille hinanden gode på tværs af vores forskelle. Derimod skal vi kende nogle vigtige dynamikker, der er på spil, når mennesker, der tænker og handler forskelligt, mødes, og

dem præsenteres I for. Tillid er et vigtigt aspekt i teamarbejdet, og I får et bud på, hvordan vi kan arbejde med tillid i omskiftelige arbejdsrelationer.

Kapitel 6 handler om opgaverne, som er dem, der giver teamarbejdsformen retning og mening. Modellen om virksomhedens landskab bliver udfoldet til en model for teamets arbejdsproces, og I ser hvordan kvaliteten af teamarbejdsformen indvirker på teamets opgaveløsning. Det er ikke blot en leverance, men foregår som et samspil, hvor opgaverne og teamets samarbejde gensidigt påvirker hinanden. Det fører til en uddybning af den vigtige samarbejds-mæssige disciplin, og hvordan teaming kan opbygge motivation.

Efter at have læst om de tre vigtige dimensioner bag teaming, forbindes de i Team Culture Modellen, som I præsenteres for i kapitel 7. Med modellen kan I skelne mellem forskellige kulturelle praksisser i teamet og afgøre, hvilken kultur der aktuelt er mest hensigtsmæssig. Modellen indeholder også et nyt sprog for samspillet, som bruges til at konkretisere teaming i seks underpunkter, som I vil se gør begrebet mere handlingsanvisende. I opdager, at bogens begreb om teaming er en videreudvikling af et andet begreb, og hvorfor bogens tilgang kaldes for teambuilding 3.0.

Anden del af bogen indeholder 38 konkrete redskaber, som er fordelt i seks typiske anledninger.

Kapitel 8 hedder 'Lynteaming' og har en dobbelt funktion, for her får I redskaber til at skabe det bedste samarbejde i det mindste øjeblik. Det skal I bruge, når I hurtigt skal teame og måske kun for en begrænset tid. Men disse redskaber skal

I også bruge i andre situationer, så i dette kapitel finder I de grundlæggende byggesten til at teame. Det handler om forskellige måder at lytte og tale på, og kraftfulde måder at stille spørgsmål på, og I får ideer til at bruge jeres ordvalg som et redskab.

Kapitel 9 er 'Nyt team skal godt i gang', og det har fokus på bevidst kulturskabelse fra starten af teamets liv. Her er inspiration til, hvordan I bruger jeres forskelle, og hvordan I skaber en fælles grund. Her er redskaber til at skabe rammer og spilleregler, og til hvordan I bruger Team Culture Modellen som et fælles sprog for de typer samspil, der er relevante i forskellige situationer. I præsenteres også for samtaleformer, der er særligt egnede, når I løser sammenflettede opgaver.

I kapitel 10 får I redskaber til de situationer, hvor jeres forskelle viser deres problematiske potentiale, og samarbejdet er præget af træk fra det, jeg kalder den grøftegravende kultur. Her har I brug for at genopdage den fælles grund, at bygge bro og finde en ny forståelse på tværs af forskellene. I præsenteres for redskaber til at få hinanden i tale på nye måder, til at forstå jeres forskelle og til at opdage, når der ligger værdifulde pointer bag gnidningerne.

'Forskellene bruges ikke' hedder kapitel 11, og det er relevant, når jeres team har været for meget det, jeg kalder for privatpraktiserende eller udglattende, så I ikke har brugt jeres forskelle tilstrækkeligt i opgaveløsningen. Her får I redskaber, så I kan bruge jeres møder til at få forskellene frem på konstruktiv vis, og til at være uenige på gode måder. Vi skal se på forskellen mellem herskerteknikker og samspilsteknikker,

og her er også inspiration til, hvordan I kan blive bedre til at udveksle og producere kompleks viden.

Kapitel 12 hedder 'Teamarbejdsformen skal revitaliseres', og tager fat på situationer, hvor et team ikke har fået tilstrækkelig gang i teamarbejdsformen. Her finder I hjælp til at tydeliggøre jeres fælles mening og få gang i teamets snoretræk. I præsenteres for, hvordan samarbejdet kan løfte sig gennem udvikling af en valueringskultur. Her er en indikator, hvor I kan måle, hvor gode I aktuelt er til at teame, og I får anvisninger på, hvad det vil sige at sponsorere nye kulturtræk.

Sidste kapitel hedder 'Teamet stopper', og det inviterer jer til en ny måde at opfatte stop-situationen på. Kapitlet giver inspiration til, hvordan I kan overføre vigtig læring om teamarbejdsformen i organisationen, idet det springende punkt er den kollektive opsamling af læring. Her bruges Team Culture Modellen og begrebet om teaming til at levere det sprog, der gør det muligt for jer at opsamle viden om den samarbejds-mæssige disciplin og bruge denne viden på en relevant måde i nye teams.

Efter kapitlerne er der to bilag. Bilag 1 er en case, hvor et team bruger et udviklingsredskab, der bygger på Team Culture Modellen og starter med et realitetstjek af den aktuelle teamkultur. Bilag 2 er en kvalitativ indikator for teaming, som I selv kan bruge.

DEL II

Introduktion

Disse redskaber virker ikke ...

Denne anden del af bogen giver jer 38 forskellige konkrete redskaber til hvordan I får teamarbejdsformen til at fungere godt, så I kan producere endnu bedre resultater og skabe et endnu mere tilfredsstillende samarbejde. (Husk at materiale til redskaberne kan hentes på teamingbogen.dk.)

Redskaberne er mine bedste bud på, hvad der kan være hjælpsomt i forskellige typiske situationer i jeres team. De er produkter af min viden, mit håndværk og min professionelle dømmekraft, og når I bruger redskaberne, er det jeres professionelle viden, håndværk og dømmekraft, der tager over, så de giver bedst mening i netop jeres situation. Hver gang I anvender et redskab, er det et lille eksperiment, hvor I giver teamsamarbejdet et puf i en ny retning.

Redskaberne bygger på kompleksitetstankegangen, og jeg vil gerne give nogle generelle råd om deres anvendelse. Men da brugsanvisninger kan være så selvindlysende, giver det større effekt at vende dem på hovedet, så det gør jeg her.

Det er nemt at sørge for, at bogens redskaber ikke virker i jeres team, og her er nogle populære fremgangsmåder, I kan bruge:

- At blive stående i det klassiske styringsparadigme og se bogens redskaber som et supplement til jeres traditionelle ledelsesværktøjer. Bare pluk de følgende redskaber ud af sammenhængen og ignorer deres bagvedliggende antagelser, som I læste om i del I.
- At falde i nybegynderens fælde – ”Hvordan fixer jeg dette?” – og bruge redskaberne enkeltvis og isoleret, idet I er utålmodige, og tror de kan give et ’quick fix’.
- At bruge redskaberne som underholdende nye indslag i situationer, hvor de ikke er relevante for opgaveløsningen.
- At lade være med at følge op på jeres nye indsigt, men bare fortsætte med at gøre som I plejer.

Spøg til side. Jeg forsøger at hjælpe jer udenom disse fælder ved at indlede kapitlerne med anbefalinger til at strække jeres indre kompleksitet. Her står hvilke vaneforestillinger I særligt skal give slip på, for at kapitlets redskaber kan give mest mulig inspiration og udbytte.

Nu gælder det om at finde et redskab, som I vil afprøve for at kvalificere jeres samspil ved et lille puf fremad. Vælg først den anledning, der siger mest om jeres aktuelle situation. Er I et nyt team? Har I nogle gnidninger, der hæmmer samspillet? Bruger I ikke jeres forskelle aktivt? Trænger I til at se teamarbejdet med nye øjne? Skal I stoppe? Eller vil I starte med at se på de vigtige byggesten i kompetencen at teame, for de findes i det første kapitel om lynteaming.

Jeg håber, at I vil opleve, at redskaberne i jeres hænder bliver dåseåbnere ind til en masse ressourcer og ideer, som I ikke var klar over, at I havde. Rigtig god fornøjelse med at gå på opdagelse og udvikle jeres teamarbejdsform.

Når gnidninger hæmmer teamet

Gnidninger kan indeholde værdifuld viden, hvis de håndteres på det kollektive plan og med nysgerrighed overfor teamets forskelle. Et nyt perspektiv kan virke som en tryllestav, der får teamet til at se handlemuligheder, de ikke kunne få øje på før. Det kan også hjælpe at sætte ord på det, medlemmerne tænker, men som de ikke tror, at de andre tænker. Men det gør de som regel.

Hvad er situationen?

Uenigheder er en del af teamets hverdag. De opstår, når deltagerne bruger teamarbejdsformen til at frembringe bedre resultater, end de kan præstere hver for sig, for når forskelle mødes på deres grænseflader, skaber det friktion. Når jeg her taler om gnidninger, er det, når denne friktion har udløst forskellenes negative potentiale, og den grøftegravende kultur hæmmer opgaveløsningen og arbejdsglæden. Det stjæler teamets opmærksomhed, tid og energi, og kan skabe dårligt arbejdsmiljø, så gnidninger koster på bundlinjen.

Gnidninger kan være åbent udtrykte uoverensstemmelser eller optræde i passiv aggressiv form, som spændinger og dårlig stemning under overfladen. Gnidninger kan også vise sig

som kedsomhed eller tilbageholdenhed, fordi deltagerne har trukket sig væk fra hinanden, så de undgår at åbne de konfrontationer, som de er så trætte af. Endelig kan fænomenet 'den vanskelige medarbejder' være et symptom på, at teamets kultur er præget af gnidninger, idet de sociale dynamikker udtrykker sig som problemer med et individ. (Læs mere herom på teamingbogen.dk).

Gnidninger er ikke det samme som konflikter, men gnidninger kan godt føre til konflikter, for disse er resultatet af konfrontationer, der ikke blev taget i tide. Konflikter involverer også deltageres følelser, hvilket gør svært at rede trådene ud, for parterne trækker sig væk fra hinanden og mister tilliden til hinanden. Hvis der er tale om helt fastlåste konflikter, er det godt at søge bistand fra en særligt uddannet mægler, men andre typer gnidninger bliver teamet blot klogere af at håndtere selv.

➤➤ *Gnidninger er ikke det samme som konflikter, men gnidninger kan godt føre til konflikter*

Når et teamsamarbejde er præget af gnidninger, er der stadig kontakt mellem deltagerne, idet de konfronterer hinanden på grænsefladerne. Men det er uden den tilstrækkelige gensidige forståelse. Nogle af teamets problematiske gnidninger kan senere vise sig at være divergenser, der bliver til konstruktive konfrontationer, som får tingene til at rykke og fører til ny indsigt. Men de startede ud i en grøftegravende form, der først krævede brobygning og større gensidig forståelse for at komme ind i det konstruktive felt.

Gnidninger er nødvendige i kompleksitet

Kompleksiteten kan være en udfordring, fordi der hele tiden er et bagtæppe af foranderlighed og usikkerhed om den kommende tid. Det er længe siden nogen troede på, at ”Når denne forandring er gennemført, så kommer der en rolig periode, hvor vi kan høste frugterne af forandringen.” Derimod skal man konstant være parat til ændringer af opgaverne, og til at samarbejde med kolleger fra andre enheder, der tænker og handler anderledes end en selv. Her kan visse sider af de grøftegravende træk være sunde, når det handler om at demonstrere faglig stolthed og gøre forskelle tydelige, så der bliver adgang til dem. Denne friktion virker for nogle dejligt forfriskende, mens det for andre virker uvelkomment belastende, og den samme person kan reagere forskelligt alt efter dagsform og kontekst.

Selv om man gerne vil være med til at spille hinanden gode på tværs af forskellene, kan det i praksis være svært. Som en medarbejder sagde på vej ind i sit næste tværsektorielle sundhedsprojekt: ”Det er så besværligt at skulle ind i en gruppe med mange forskelle. Jeg gider ikke forskelle, uenigheder og problemer. Jeg bliver drænet for energi. Jeg skal hele tiden tage mig sammen, tænke mig om, være forstående og styre mine spontane reaktioner. Giv mig nogen, der forstår mig, og hvor jeg bare kan være helt mig selv.”



Ledelse af forskelle skal ikke overlades til den enkeltes dagsform, men skal tages alvorligt som en professionel udfordring

Sådanne frustrationer er fuldt forståelige, og de minder os om, at ledelse af forskelle ikke skal overlades til den enkeltes dagsform, men skal tages alvorligt som en professionel udfordring. Når teamet arbejder med sammenflettede problemer, bliver medlemmerne ofte inviteret ud af deres komfortzone, og i teamets samspil med opgaven skal der responderes og opfindes nye trin, der passer på ændringer på opgavesiden. På kanten eller helt ude af komfortzonen vil teamets snoretæk derfor fungere på lidt andre måder end, når situationen er mere stabil.

Teamet må derfor forvente, at der opstår visse gnidninger, og at der skal bruges energi på at forebygge de ukonstruktive. Her må kontinuerligt bygges bro mellem de vigtige forskelle, for at kunne manøvrere i foranderligheden. Her er det mere udfordrende at teame på kryds og tværs i teamet og med omgivelserne, men samtidig bliver evnen til teaming endnu mere afgørende for resultaterne.

Stræk jeres indre kompleksitet

Ukonstruktive gnidninger opstår tit, fordi alle parter kører på deres autopilot. Vi siger og gør, hvad vi plejer og lytter kun sporadisk til hinanden, idet vi ubevidst forventer, at de andre også siger og gør, hvad de plejer. Det er derfor nødvendigt at slå over på manuel styring og gøre op med de grøftegravende kulturtræk. Men det er nemmere sagt end gjort, for der kan ligge stærke vaneforestillinger bag gnidningerne. Det kan være I kender nogle af disse typiske:

- Måske har I haft fokus på nogle enkeltstående forskelle som nationalitet eller uddannelse, og brugt dem til at ka-

tegorisere hinanden. Det kan være I har forsøgt at skabe forståelse ved at dykke ned i nationale kulturforskelle eller i en teori om persontyper, men desværre har dette forstærket stereotyperne og de forsimplende forklaringer. Det kan grave grøfter mellem deltagerne, når nogen oplever, at de andre definerer dem udefra.

- Nogle teams har en stærk norm om at skulle være enige og have et harmonisk samspil. Når dette er kombineret med en grad af konfliktskyhed, kan teamet ignorere tegn på uenigheder, fordi det virker pinligt eller som noget uprofessionelt, der hører til den personlige sfære. ”Vi er vel voksne mennesker.” Men gnidninger forsvinder sjældent af sig selv, og de kan få yderligere næring af at blive set som ikke-legitime emner.
- Det kan være, at I finder åbenhjertige diskussioner underholdende. Det kan give energi at være opfyldt af indignation over andres uformåen og at dele sin harme med ligesindede, og det kan virke befriende ikke at skulle lægge bånd på sine ytringer. Men I opdager ikke, at denne friske omgangstone kan have bivirkninger, fordi der ligger en majoritets-minoritets-dynamik nedenunder. Nogle deltagere føler sig inde i varmen og har det sjovt, mens det for andre er lige omvendt, og det kan give gnidninger.
- Grøftegravende kultur kan desuden give særlige muligheder for positionering, når det manglende samarbejde giver akutte problemer. For brandslukning giver mange helte, nemlig dem der aktivt og synligt slukker brande, og det er spektakulært og bliver belønnet, hvilket det lange seje træk med at forebygge problemer sjældent gør. Måske er der fyldt med små pyromanbrande og helte i jeres team.

Det kræver mere end et snuptag at komme af med sådanne vaneforestillinger, men første vigtige skridt er, at I bliver opmærksomme på dem, og derefter kan I arbejde på at øge jeres evne til at se og håndtere forskelle, som dette kapitel handler om.

Når I vil gøre op med grøftegravende kulturtræk kræver det, at I finder eller genopdager jeres fælles grund og bliver bedre til at se og bruge det, der forener jer. I skal forstå, at forskelle også indeholder værdi, og forstå de forskelle, der har ført til gnidninger og den dynamik, der skabes, når I kommer til at spille hinanden dårlige. Netop dette kan I selv prøve at gøre i jeres team ved at bruge kapitlets redskaber:

Redskab 17: Styrk jeres fælles grund

Redskab 18: Udvid jeres ordforråd om gnidninger

Redskab 19: Opdag og anerkend jeres forskelle

Redskab 20: Peger jeres uenigheder på noget vigtigt?

Redskab 21: Kulturhjulet – opdag jeres mønstre

Redskab 22: Undgå disse fælder ved personprofiler

Tydeliggør den fælles grund og opgaven

At skabe en fælles grund er den vigtigste førstehjælp ved problematiske gnidninger i teamet. Det handler om at tegne et fælles billede af den opgave teamet skal samarbejde om at løse, for den skal skabe en vi-følelse og give mening til deltageres forskellige slags indsats.

Uenigheder i teamet er tit udtryk for, at deltagerne ikke har et fælles billede af teamets samlede opgave. Derfor tolker de,

det, der sker i teamet, på lidt forskellig baggrund, og det giver forskellige prioriteringer og usikkerhed.

Som en kommunal leder fortalte: ”Jeg holdt et startseminar i det nye team, hvor jeg gjorde meget ud af at fortælle om vores fælles opgave og politikernes forventninger til vores arbejde. Men efterhånden som ugerne gik, opstod der misforståelser og irritationer mellem dem. Det viste sig, at de ikke havde forstået min kollektive besked. Eller rettere, de havde nikket ja til noget forskelligt, og alle var sikre på, at de havde opfattet opgaven rigtigt.”

Når man mener at have forstået opgaven, spørger man jo ikke yderligere, og derfor opdages misforståelser og lokale sandheder ikke, før det giver gnidninger. Teams kan således udvikle grøftegravende træk, fordi de er blevet usikre på retningen. Denne usikkerhed vil typisk få deltagerne til at holde fast på deres egne synsvinkler, og på de argumenter, der beviser, at de andre tager fejl.

Den fælles grund og den fælles opgave kan næsten ikke gentages for tit i teamet, når blot det hver gang er med en aktuel og relevant vinkel. Det virker ikke, hvis det er et monotont og enslydende mantra, for det hører ingen efter. Den fælles grund skal give mening i nuet, og skal nævnes, fordi der er brug for lidt justering, når andre hensyn midlertidigt har taget over. Eller det kan bruges som en kvittering på, at en hændelse netop var et godt eksempel på fokus på den fælles opgave.

Det er vigtigt, at alle teamdeltagerne får lejlighed til at sætte egne ord på teamets hovedopgave. Det handler ikke om at huske, hvad en leder sagde engang, men om selv at formulere fundamentet, så det giver mening. Ved at tale sammen kommer I til at forstå hinandens forskellige vinkler og sprogbrug, og på den måde kan I opbygge et fælles billede i et fælles sprog.

I kan tage udgangspunkt i disse refleksionsspørgsmål, når I vil formulere eller genforhandle jeres fælles grund:

- Hvilke af vores resultater er afhængige af, at vi samarbejder på tværs i vores team?
- Hvad er vores vigtigste fælles opgaver lige nu?
- Er der begivenheder på vej, der kunne ændre opgaven lidt eller meget?
- Sker der noget i den kommende tid, der gør det særlig vigtigt, at vi holder fokus på teamets fælles opgave?
- Hvad kunne være det første skridt til en stærkere fælles grund?

Samtidig kan I huske hinanden på, hvordan de enkelte deltagers opfattelse af virkeligheden ikke behøver at være helt ens, bare I arbejder i den samme retning. Derfor er det vigtigt at holde kontakten og bekræfte eller genforhandle den fælles opgave med passende mellemrum. Disse samtaler vil øge evnen til teaming på den måde, at I opbygger et overblik over teamets fælles opgave, som er en forudsætning for at bruge alle de seks aspekter.

Herefter vil gnidningerne måske sygne hen og blive uvigtige. Enten direkte fordi jeres team nu har et nyt fælles og selvproduceret billede af opgaven, eller også på grund af selve samtalen, hvor I skabte det fælles billede. Eller også var denne indsats ikke nok, og så kan I afprøve næste redskab, som stiller skarpt på jeres måde at formulere jer på, og dermed på de billeder I danner gennem jeres samtaler.

Redskab 18 Udvid jeres ordforråd om gnidninger

Jeg har tidligere beskrevet, hvor vigtigt ordvalg generelt er for jeres samspil, men nu handler det om, hvordan ordvalg i sig selv kan få gnidninger til at vokse, og hvordan I kan prøve at undgå det.

Ordet konflikt kan for nogen være en neutral betegnelse for alle grader og typer af uenigheder, mens andre aflæser det som en fastlåst dyb uenighed, som de involverede ikke kan forlige selv. Et ord sender forskellige signaler, og I opfatter ikke ordene på præcis den samme måde.

Hvis I rutinemæssigt kalder alle slags uenigheder for konflikter, kan det puste størrelsen på mindre uenigheder ud af proportioner. Det gør dem sværere at håndtere og dermed mere skadelige i jeres snoretræk. Det handler om at udvikle et mere nuanceret ordforråd, som gør jer bedre til at se og håndtere gnidninger med manuel styring og på passende måder.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvilke forskellige ord har vi for uenigheder og gnidninger? Opstil jeres egen liste over alle de ord, I kan komme i

tanke om, der udtrykker en større eller mindre uenighed. (Her er ideer, hvis I går i stå: Uenighed, gnidning, spænding, kontrovers, divergens, konflikt, meningsforskel, strid, tvist, uoverensstemmelse, skænderi, opgør, sammenstød, klammeri, splittelse ...).

- Hvordan vil vi fordele ordene på en skala fra mest alvorligt uenig i den ene ende til mindre alvorligt uenig i den modsatte? Lyt til hinandens forskellige opfattelser, og aftal gerne fælles betegnelser for forskellige grader af uenigheder.

Sørg for at gøre det tydeligt, hvordan jeres ordvalg er en del af jeres kultur. Ord påvirker synsvinklerne, som påvirker reaktionerne og dermed handlemuligheder, og dermed jeres præstationer. Alle medlemmer kan påvirke en situation ved at undlade at optrappe med polariserende ord, og i stedet tilbyde andre ord og dermed nye vinkler.

Denne samtale skal gerne udvikle et fælles og nuanceret sprog, så I ikke mistolker hinanden. Det vil øge jeres evne til teaming, idet I erkender, at I selv har en andel i den levede kultur (aspekt 3) og aftaler at bruge jeres muligheder for at påvirke kulturen i en ønsket retning (aspekt 5).

Efter et stykke tid kan I følge op ved at drøfte, hvad I nu tænker om uenigheder generelt og i jeres team, og om der er dukket nye ideer til brobygning frem.

De faglige forskelle og de vigtige spændingsfelter

Nu forlader vi den vigtige proces med at skabe fælles sprog, og går videre med, hvordan man opløser gnidninger mellem grupperinger. Det er en klassisk problematik, fordi virksomheder med vilje sætter forskelle sammen, fordi de skal give synergi og nye løsninger. Men så knækker filmen. For de overser selve opgaven med at få det til at ske i praksis. De tror, at den magiske teamfaktor opstår af sig selv, og at alle bare kan samarbejde godt med alle mulige slags kolleger.

Her skal vi se et eksempel på, hvad virksomheden og teamet kan gøre for at bygge bro. Et team opdagede, at de indbyrdes gnidninger og uenigheder ikke kun skyldtes måden, som de indbyrdes forskelle blev håndteret på, men også var udtryk for nogle grundlæggende dilemmaer, som ikke kunne løses. De brugte tre redskaber, som I også kan bruge.

Case: Fra gnidninger til overblik

Teamet i den teknologiske virksomhed havde til opgave at udvikle et nyt apparat, der gerne skulle blive et af virksomhedens flagskibe. Teamet på 10 personer var dannet et halvt år forinden som en sammenlægning af to teams af henholdsvis tekniske eksperter og af design- og markedsføringsfolk. Meningen var, at kundebehov og designmæssige nyskabelser skulle have en større plads i udviklingsarbejdet, men samarbejdet kørte ikke godt.

Gnidningerne viste sig på møderne, hvor det var svært at finde fælles løsninger, og de viste sig i hverdagen, hvor informationer, spørgsmål og indbyrdes hjælp ikke flød frit og spontant. Desuden brugte lederen en del tid på at høre på enkeltpersoners irritationer og rede tråde ud, når nogle af deltagerne var



Elisabeth Plum er mag.art. i kultursociologi og har i mange år været rådgiver og foredragsholder for private og offentlige virksomheder i Danmark og i udlandet. Hun udfordrer vanetænkningen på kulturfeltet og inspirerer til at gå nye veje, der passer til de aktuelle udfordringer.

Elisabeth Plum har arbejdet som forsker, underviser og intern ledelseskonsulent, før hun i 1995 startede sin egen virksomhed.

Tidligere bøger

Samarbejde lokalt og globalt (2013)

Kulturel Intelligens (2007)

Mangfoldighed som virksomhedsstrategi (2001)

Nyeste udviklingsredskab kan ses på:
Team-culture.dk

Hvorfor får vi ikke automatisk gode resultater, når vi sammensætter et team af dygtige personer?

Forklaringen skal findes i teamkulturen – og i evnen til at samarbejde på tværs af forskelle. Vi må skabe "teaming", som er en social kompetence til at spille hinanden gode.

Denne bog introducerer en ny tilgang til teamledelse, hvor fællesskabet og kulturen er i fokus. Det er et kursskifte i forhold til den udbredte tendens til individualisering.

Læseren får en grundig og handlingsorienteret præsentation af teaming – og originale bud på, hvordan vi skal forstå de menneskelige dynamikker i team, så vi kan skabe resultater og et godt arbejdsmiljø i vores komplekse organisationer.

Bogen indeholder ny teori, modeller, cases og 38 redskaber, som læseren kan bruge til at skabe teaming i typiske situationer i teamets hverdag.

Den henvender sig til ledere af team på alle niveauer og til teamdeltagere, der påtager sig ansvar i teamets arbejdsproces. Og til alle, der er på udkig efter alternativer til de dominerende teamkoncepter.

Til håndbogen hører hjemmesiden Teamingbogen.dk, hvor man kan hente bogens modeller og materiale til mange af redskaberne.



ISBN 978-87-574-4571-8