

Birgit Jordansen & Maj-Britt Herløv Petersen
(2008)

SELVSTYRENDE TEAM

- LEDELSE OG ORGANISERING



Indledning

Flere og flere organisationer indfører en teamstruktur. At få selvstyrende team til at fungere og give det størst mulige udbytte kræver for det første en vurdering af, om det overhovedet er muligt og dernæst en vurdering af, om det er hensigtsmæssigt at løse opgaver i en teamstruktur.

Vilje såvel som uvilje til arbejdet med og i de selvstyrende team skal italesættes og respekteres.

Lederen bliver ikke overflødig - men får nye opgaver. Hendes opgave bliver i højere grad at arbejde bevidst med interaktionen mellem teamdeltagerne og den fælles refleksion i teamet.

Vi definerer 4 kendetegn ved det gode team, nemlig:

1. Accept af det multiverselle
2. Indsporing
3. Samhørighedsfølelse og
4. Fortsat refleksion

1. Selvstyrende team som ønskværdig organiseringsform

Den traditionelt hierarkiske organisation har siden de professionelle organisationers fremkomst været den dominerende organiseringsform.

Et centralt kendetegn ved organisationer med selvstyrende team er, at ansvar og beslutningskompetence delegeres til medarbejderne

Omkring år 1900 udvikled Max Weber idéen om bureaukratiet som en idealtipe på baggrund af sin forskning i organisationer. Bureaukratiet har ført og fremmest sin berettigelse i store organisationer med stabile omgivelser. Bureaukratiet indfører klare kommandoveje, men den stive struktur kan være demotiverende og ineffektivt i forhold til professionelle medarbejdere.

Når organisationer indfører selvstyrende team, kan det direkte ses som et opgør med organisationernes bureaukratiske træk.

Ledelsessystemets magt og autoritet er knyttet til hierarkiets vertikale arbejdsdeling. Den horisontale arbejdsdeling er rettet mod arbejdsprocesserne og inddelingen i grupper og afdelinger.

Det stiller særlige krav til medarbejdernes personlige egenskaber og kvalifikationer, når dele af magten og beslutningskompetencen decentraliseres til fx selvstyrende team.

Relevante karakteristika for organisationer i videnssamfundet er stor tilpasningsevne, kreativitet, evne til at gribe muligheder, samarbejde, vedvarende udvikling og en positiv indstilling til omgivelserne med en maksimal motivation til at lære af og om omgivelserne og sig selv.

Udviklingen hen imod nye organisationsformer har bidraget til forestillingen om, at hierarkiet i organisationer er under nedbrydning. Det er nok rigtigere at sige, at hierarkiet fortsat eksisterer, men i en svækket udgave. Hvor hierarkiet i Webers bureaukrati handlede om at tage højde for kommandostrukturerne, er hierarkiets rolle i de nye vidensorganisationer at håndtere information og kommunikation.

Bogen tager udgangspunkt i Lars Qvortrups analyse af samfundsudviklingen:

- Det simple samfund kan overskues udefra. Der er tale om et landbrugssamfund, hvor den cykliske natur, religionen og (over)troen er i centrum. Samfundets orden og organisering bygger på stratifikation - at man fødes ind i et bestemt samfundslag

- Det komplekse samfund kan overskues indefra. Det hviler grundlæggende på oplysningstidens tro på, at naturen kan omformes. Vi oplever økonomisk styring og kontrol - bl.a med en centraliseret offentlig administration og med social udvikling via velfærdsreformer
- Det hyperkomplekse samfund kan ikke overskues fra noget enkelt observationspunkt. Det er polycentrisk. Vi er hastigt på vej ind i et videnssamfund som afløser for industrisamfundet. Nogle af nøgleordene ved et polyfont videnssamfund er globalisering, informationsteknologi, kompleksitet, værtdipluralisme, fleksibilitet, refleksivitet og individualitet.

Indtræden i det polyfone videnssamfund betyder store ændringer: Det enkelte menneske skal på en helt anden måde end tidligere konstruere sin egen identitet. Individet har retten - men også pligten og ansvaret - til at definere, hvad hun vil bruge sit liv til.

Ledelse i vidensvirksomhederne er kendetegnet ved selvledelse, hvor vidensarbejderen selv er opdragsgiver til sit eget arbejde. Kontrol erstattes af selvkontrol og praksisfællesskaber som fx selvstyrende team.

Individet står alene med dette ansvar, men er samtidigt tvunget til at agere i mange kontekster og være parat til at håndtere nye krav kontinuerligt. Dette kræver en stor grad af kompleksitetsduelighed. En duelighed, som både efterspørges og udvikles af selvstyrende team.

2. Realisme og socialkonstruktionisme

Alle teorier kan knyttes til et paradigme, også selvom de ikke er videnskabelige. Et paradigme er et sæt af ofte udtalte normer og regler for god forskning, som der inden for en speciel gruppe af teoretikere er enighed om.

Realismen har sit udgangspunkt i de naturvidenskabelige discipliner, men grundtankerne inden for dette paradigme har i mange år også været gældende inden for samfundsvidenskaberne og de humanistiske videnskaber.

Realismens grundtanke er, at viden er objektiv. Det, vi som mennesker erkender, er lig den virkelighed, der ligger "derude". Der skelnes inden for denne forståelse mellem objektiv, faktisk erkendelse og subjektiv fortolkning.

Socialkonstruktionismen er de seneste 20-30 år opstået som en stillen spørgsmål ved realismens virkelighedserkendelse. Mary & Kent Gerken udtrykker det sådan her: "Den grundlæggende idé i social konstruktion virker ret enkel, men den er også dyb. Alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt konstrueret. Eller - sagt mere dramatisk - intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det".

Det eneste sikre tegn ved viden er, at viden altid kan forhandles over tid.

Med socialkonstruktionismen i hånden tvinges man til at stille spørgsmålstegn ved alt det, som synes selvfølgelig for én. Socialkonstruktionisterne tror ikke på realismens jagt på den endegyldigt sande teori om verden.

Socialkonstruktionismen tager sit udgangspunkt i flere teoretiske retninger. Faktisk er paradigme ikke den rette betegnelse for denne samling af teorier, der nærmere skal beskrives som en storfamilie, hvor grundholdningen til livet nok er ens, men hvor der stadig er mange holdningsdiskussioner og endnu flere måder at leve holdningerne ud i livet på.

Inden for socialkonstruktionistisk forståelse betragtes viden altid som subjektiv - som et resultat af en aktiv fortolkningsproces. Der er ingen viden, der er mere sand end en anden.

I de sociale relationer, vi indgår i, er samtalen det altafgørende redskab til at danne fælles meninger og forståelse.

Udvalgte begivenheder sættes ind i en given rækkefølge, hvorefter der for den enkelte person opstår mening og en klar årsags-virknings-sammenhæng. Men mennesker punktuierer deres versioner af historien forskelligt - og derfor er der lagt op til uenigheder!

Erkendelse og viden bliver dermed ikke noget, en person har eller ikke har, men noget som mennesker gør sammen fx i de team, som de indgår i på arbejdet.

Det, vi ser inden for psykologien, er et skift fra de realistiske teoriers syn på subjektet, som et afgrænset system, der er konstitueret gennem indre private faktorer til socialkonstruktionismen, der ser konstruktionen af subjektet som hjemhørende i de menneskelige relationer.

Vi bevæger os fra at forstå mennesket ved at granske den enkeltes indre kerne, personlighed, følelser m.m. til en forståelse af, at hvem det enkelte menneske er, bestemmes af, hvilke historier han selv eller andre fortæller om ham.

Bevægelsen mod en ny forståelse af det enkelte menneske er dog vanskeligt. Problemet er, at vi har rigtig mange ord for indre tilstande såsom holdninger, følelser, bevidsthed og tanker og at vi kun har få ord for relationer.

3. Fra gruppe til selvstyrende team

Et team er en enhed bestående af 5-9 personer, der tilsammen løfter et vist antal opgaver og arbejder hen imod at realisere fælles mål. Kendetegn er fælles ansvar, kollektiv belønning, gensidig afhængighed, udnyttelse af teamets komplementære kompetencer, fælles strategi, spilleregler og ikke mindst et kontinuerligt arbejde med at udvikle teamdeltagernes indbyrdes relationer, kommunikation og kultur.

En gruppe er karakteriseret ved at være en samling af mennesker, som (1) oplever at have et fælles mål, (2) gensidigt påvirker hinanden, (3) er psykologisk bevidste om hinanden og (4) opfatter sig selv som en gruppe.

Det særlige ved teamet i forhold til gruppen er, at teamet har et fælles ansvar og belønnes kollektivt. Teamdeltagerne arbejder ikke individuelt med udgangspunkt i deres ekspertise, men arbejder sammen for at udnytte deres komplementære kompetencer bedst muligt.

At skabe og udvikle et godt team kræver udvikling af fælles meningsdannelse, kommunikation og refleksion blandt teamets deltagere.

Når teamet bliver selvstyrende, betyder det i praksis, at teamet gives kompetence og beslutningskraft over en afgrænset mængde af opgaver.

Tiden byder på nye krav og organiseringsbehov:

- Stigende kompleksitet og uforudsigelighed i videnssamfundets arbejdsopgaver og -teknologi
- Stigende krav om produktivitet
- Faldende autoritetstro
- Større krav fra medarbejderne om faglig og personlig udvikling og om trivsel på jobbet
- Krav om økonomiske besparelser

Initiativtagerne i en given organisation må overveje, om der kan etableres fælles mål for teamene og hvorvidt samarbejde reelt er nødvendigt for at opnå organisationens mål. Det gælder at:

- Opgaver skal designes sådan, at det bliver effektive teamopgaver
- Teamet skal sammensættes, sådan at de nødvendige kompetencer er tilstede
- Ledelsen skal ville og evne deres nye roller
- Teammedlemmerne skal trænes i at håndtere meningsdannelse og konflikter
- Det skal være tydeligt for alle, hvorfor det er relevant at arbejde i teams.

Til trods for at selvstyrende team lige nu generelt accepteres som en moderne og legitim organiseringsform, skal man dog være opmærksom på, at forståelsen kan variere ret meget!

At deltage i selvstyrende team, med de krav og muligheder dette giver, kan have konsekvenser både i forhold til deltagernes faglige og personlige udvikling.

Undersøgelser af selvstyrende team viser, at deltagelse i disse team generelt opleves som motiverende. Hvad der ses som de vigtigste fordele ved at deltage i selvstyrende team varierer dog alt efter teamdeltager og typen af team, ligesom det for den enkelte teamdeltager kan ændre sig over tid.

Endelig skal nævnes, at deltagelse i selvstyrende team kan skabe forskellige former for negativ gruppepres.

4. Det gode team - forudsætninger, karakteristika, proces

I en socialkonstruktionistisk forståelse vil det aldrig give mening at tale entydigt om det gode team. Hvad der karakteriserer et godt team, mål altid defineres og vurderes ud fra den kontekst, den kultur, teamet agerer inden for, samt det meningsdannere, der eksisterer i og omkring teamet.

Helt overordnet måles team ofte på (1) hvordan de evner at løse deres opgave og (2) graden af trivsel/konstruktiv konflikthåndtering.

Et centralt element i at velfungerende er at leve op til videnssamfundets krav om blandet fortsat læring, udvikling og innovation.

Det gode team er præget af det, som Senge kender indsporing - dvs. at alle teammedlemmerne arbejder i samme retning, at de opgaver, de hver især arbejder med, understøtter hinanden. I et indsporet team arbejder alle for at nå teamets mål, uden at det opleves som om den enkelte skal gå på kompromis med egne, individuelle mål.

Det gode team er også præget af evnen til refleksion hos alle teamets deltagere.

Det gode team er præget af accept af det multiverselle - at teamet agerer naturligt i en verden, der ikke opfattes som et entydigt univers. At stille mod at få skabt accept af det multiverselle koblet med indsporing og refleksion kræver, at teamdeltagerne nysgerrigt udforsker modstridende synspunkter, tænker og kommunikerer åbent og fordumsfrit.

Det gode team er endelig kendetegnet ved følelsen af samhørighed.

Kompetente og velvillige medarbejdere er forudsætningen for at udvikle gode team.

Det skal fra starten overvejes, om organisationens deltagere overhovedet er fagligt og socialt kompetente til at arbejde med og i selvstyrende team.

Et succeskriterium for udviklingen i teamets selvopfattelse er, at de udvikler et billede af sig selv som selvledende.

På organisatorisk niveau er det en fordel, hvis der er klarhed og enighed om:

- Teamets struktur og grad af selvstyre
- Teamets mål og ansvarsområder
- Definition af rammerne for arbejdet
- Den mest muligt hensigtsmæssige sammensætning af et team.

Det er ikke alle organisationer, hvis opgaver bedst løses i selvstyrende team. Og det er ikke alle organisationer, der er klar til selvstyrende team.

Hvordan teamdannelsen skal gribes an, er en central ledelsesbeslutning. Mange teoretikere er enige om, at teamene primært skal sammensættes, sådan at de bedst muligt sikrer, at de organisatoriske mål nås. Andre fremhæver kærlighedsprincippet - at man sammensætter team på baggrund af tidligere erfaringer og ønsker, der handler om erfaringer, kemi og gode personlige relationer/ønsker.

Teams gennemlever typisk følgende faser:

- Opstartsfasen (konsensus, harmoni, relationelt focus)
- Konstitueringsfasen (norm- og rollefastsættelse, konflikter, focus på relationer)
- Produktionsfasen (konsensus og harmoni, klarhed om rollefordeling, focus på sagen)

I en socialkonstruktionistisk forståelse af teamets udvikling vil focus meget være på forandringer i relationer internt i teamet såvel som mellem teamet og dets omverden.

5. Roller og positioner i teamet

I dette kapitel præsenterer vi to forskellige måder at se på, hvordan samarbejdet og kommunikationen i teamet etableres, nemlig (1) rollebegrebet og (2) positionsbegrebet.

Rolleteorien har sin styrke, når det enkelte teammedlems formelle ansvar i forhold til andre teammedlemmer er i focus.

Hvor rollebegrebet er knyttet til organisationsstrukturen, er positionsbegrebet i højere grad relateret til kommunikationen i det enkelte team eller den enkelte organisation.

En af de centrale ting, som med fordel kan diskuteres ved teamopstart, er, hvilke roller der skal varetages i teamet, hvis teamdeltagerne skal løse deres opgave bedst muligt, og hvordan disse roller skal fordeles mellem teamets medlemmer.

Hvorvidt det er hensigtsmæssigt med meget formelt definerede og statiske roller eller ej, er kontekstafhængigt. Teamets behov kan sagtens ændre sig over tid i takt med, at opgaverne, teamdeltagerne og deres verdensopfattelser ændres.

Inden for den socialkonstruktionistiske forståelse er det den mening, den sociale verdentillægges, snarere end verden i sig selv, som vurderes at være relevant for individers handling.

Verden fremstår forskelligt alt afhængig af valget af diskurs.

Perspektivet, vi konstruerer verden ud fra, tilbyder os et særligt sæt af begreber og narrativer om os selv og verden, som vi bruger, når vi konstruerer mening og handler i forhold til den sociale verden.

Modsat rollebegrebet er positionsbegrebet mere dynamisk i sin karakter. Positionsbegrebet tydeliggør, hvordan alle, der indgår i kommunikation, har et medansvar for, hvordan de positionerer sig selv og andre, og hvad dette betyder for kvaliteten af deres relationer, samt hvilke handlemuligheder deres perspektiv tilbyder dem.

Fælles refleksion vanskeliggøres af, at man ikke kan se sin egen position.

6. Ledelse af og i selvstyrende team

Det er lederens ansvar at hjælpe med at fremme de gode egenskaber i samarbejde med medarbejderne.

Traditionel ledelse skal ses i forhold til ledelse af den hierarkiske, bureaukratiske og centralistiske organisation, dels i forhold til rollebegrebet, som en bestemt funktion og strukturel placering i organisationen.

Selvstyrende team

Den interne ledelse handler om at samordne aktiviteterne i forhold til de forskellige funktionsgrupper og team. Ekstern ledelse har primært strategisk karakter og er dermed også typisk en opgave for topledelsen.

Management og ledelse er to helt forskellige ledelsesaktiviteter - men begge dele er nødvendige.

Management kan lidt firkantet udtrykt siges at være udtryk for en formaliseret, asymmetrisk subjekt/objekt-relation, der funderer sig på magt og som i handling udtrykkes gennem den regelrette rationelle orden. Ledelse, derimod, er en symmetrisk relation - og her er kravet til lederens legitimitet absolut.

Gary Yukl. Taler om 14 grundaktiviteter som leder. I forhold til management/ledelse kan de klassificeres sådan:

Management	Ledelse
Planlægge, problemløse, tydeliggøre, informere, overvåge, belønne	Motivere, konsultere, anerkende, støtte, konflikt-håndtere, netværkdanne, delegere, udvikle/vejlede

Den ledelsesstil, som lederen anlægger i relation til medarbejderne, hænger sammen med lederens menneskesyn. Douglas McGregor udviklede i 1960 sin teori om X-syn (at mennesker er dovne og ugidelige) og Y-syn (at mennesker gerne vil arbejde og tage ansvar)

Når en organisation organiserer sig med selvstyrende team, delegerer man dele af ledelsen til teamet. Det følges ofte op af kontrol, og en af de redskaber, der tages i brug for at styre de mange mere eller mindre løst koblede enheder og selvstyrende team er kontraktstyring.

Men der findes også en række andre styringsværktøjer - fx benchmarking, værdibaseret ledelse, SWOT, kontraktstyring, kvalitetsstyring, for nu at nævne nogle.

Selvstyringsværktøjerne afgrænser forskellige strategiske udsyn: De konstruerer forskellige verdener med særlige focusområder og kausale sammenhænge. Det er ikke til at fastslå, hvilke styringsværktøjer, der er bedst, for de styrer hver i sær det, man får øje på - og fører dermed vidt forskellige steder hen.

Indtil nu har vi overvejende set på ledelse og ledelsesformer i tilknytning til selvstyrende team inden for det realistiske paradigme. Inden for det socialkonstruktionistiske paradigme vil man ofte tale om systemisk ledelse.

Ofte vil man opdage, at der er flere samtidige forståelser af ledelse tilstede i en organisation.

Systemisk ledelse kan ses som et af de tidlige bidrag til den socialkonstruktionistiske tilgang. Her er der focus på relationerne mellem individer, begivenheder og handlinger. Ifølge Søholm m.fl. er grundpointen i systemisk tænkning, at systemet er mere og andet end blot enkeltdelene lagt sammen. I den systemiske tilgang er opmærksomheden derfor ikke på den enkelte enhed, men i interaktionen mellem enhederne (fx medarbejderne).

Søholm taler om gamemaster og gameplayer. Som gamemaster må man evne at leve i teamets praksis og samtidig kunne overskue denne praksis, se andre muligheder og gå ind i, udvikle og skakke mere konstruktive måder at arbejde på. Som gameplayer skal man kende det fælles sprog og reglerne for "spillet".

Når organisationer beslutter sig for at organisere sig i selvstyrende team, kommer den traditionelle lederrolle under pres. Ved at anvende ledelsesposition frem for rollebegrebet åbnes der op for en mere refleksiv forståelse af ledelsespraksis.

At indtage en ledelsesposition betyder, at lederen til stadighed må forholde sig refleksivt dels til omgivelserne og dels til sin egen positionering af sig selv som leder, skabt af egne og andres forventninger og handlinger.

Som teamleder må man opgive den særlige form for bedrevindende autoritet, som i praksis nedbryder medarbejdernes selvværd. Den selvledende teamleder må kunne udfolde personligt nærvær og være i personlig balance. Som teamleder må man desuden kunne give positiv opmærksomhed til teamet og dets medlemmer via en anerkendende og udforskende tilgang til arbejdet.

Som teamleder kan man gøre dette ved at foretage tracking, dvs. se efter personens gode intentioner, de gode bestræbelser, færdigheder, motiver m.m. eller fanne, dvs. give den lille flamme mere ilt og dermed mulighed for at udvikle sig til et stort bål.

Teamlederen må på den ene side vise retning for teamet uden at være dirigerende og på den anden side give rum og ansvar uden at fralægge sig ledelsesopgaven!

Det vil ofte være hensigtsmæssigt, hvis der udnævnes en teamkoordinator til at varetage de daglige praktiske og koordinerende opgaver. Et selvstyrende team vil typisk selv tage sig af:

- Styring i forhold til de fælles mål
- Arbejdsdeling og koordinering
- Beslutningstagen
- Sikre erfaringsudveksling, udvikling og vidensdeling
- Vedligeholdelse af velfungerende og positive arbejdsrelationer.

7. Kompetenceudvikling og læring i selvstyrende team

Det er intentionen og relationen mellem aktørerne i organisationen, som er afgørende for, i hvilken udstrækning det lykkes at få en vidensdelingsproces i gang.

Kvalifikation ses som systematisk sammenhængende og faktuel viden i form af paratviden, kendsgerninger, facts, data og informationer. Den viden, som kvalifikationerne udgør, er en forudsætning for at udvikle kompetencer

Kompetencer er et bredere begreb, der også omfatter evnen til at kunne omsætte kvalifikationer til praktisk kunnen i en virksomhed via refleksive processer og processer.

Qvortrup opererer med 4 vidensformer, som indbyrdes forudsætter hinanden:

- Kvalifikationer er faktuel viden om noget
- Kompetencer er viden om viden
- Kreativitet er systemisk viden
- Kultur er verdensviden.

Både den enkelte medarbejder og det samlede team må besidde og beherske alle fire vidensformer, når man arbejder i selvstyrende team.

Bogen omtaler 3 kompetencer, som forfatterne opfatter som de mest vitale, for arbejdet med kompetenceudvikling i selvstyrende team:

- Læringskompetence er individets evne til og motivation for kontinuerligt og aktivt at kunne tilegne sig, skabe og dele viden i samarbejde med andre med henblik på at kunne mestre krav og udfordringer i det professionelle liv
- Sociale kompetencer handler om menneskers evne til at skabe støttende og konstruktive relationer og kontakter til andre mennesker og om at være i stand til at udtrykke egne følelser og forstå andres.
- Kreative og innovative kompetencer er en persons evne til at gennemføre synlige fornyelser inden for et givet videns- og praksisdomæne.

Den lærende organisation (DLO) er et begreb, som først og fremmest er udviklet i USA. Qvortrup betegner også det hyperkomplekse samfund som lærende.

Bogen beskriver forskellige teorier om viden og læring:

- Læring er noget personligt (ingen kan lære nogen noget!). Piaget siger, at mennesket gennem læring og erkendelse selv konstruerer sin forståelse af omverdenen
- Viden kan forstås på forskellige måder: (1) viden som produkt = en statisk erkendelse af sandheden, (2) viden som proces - fx Deweys tanker om induktiv opdagelse og deduktivt bevis og (3) viden i praksis, som udgør en helhedsforståelse af situationen, hvor det ofte ikke vil være muligt at eksplicitere alle aspekterne af den.

Den socialkonstruktionistiske erkendelse af verden udtrykkes af Gerken: "Det som findes, findes simpelt hen!". Ifølge socialkonstruktionisterne sker erkendelse gennem de sproglige konstruktioner. Det er altså sproget og ordene, der skaber forståelse af verden.

Mening fastsættes ikke endegyldigt, men forhandles i det sociale fællesskab.

Mange organisationer er oprindeligt udviklet til at fungere under stabile samfundsforhold. Derfor har mange virksomheder og institutioner problemer med at tilpasse sig de stadig ændrede krav og forventninger i form af større effektivitet og kvalitet, tilpasning til ændrede markedsforhold og konkurrencebetingelser, ny teknologi m.m.

Ifølge Argyris og Schön kan den organisatoriske læring foregå i en sammenhæng mellem 1., 2. og 3.-ordenslæring.

I 1.-ordenslæring rettes fejl og problemer løses inden for de eksisterende sæt af normer. I 2.-ordenslæring rettes fejl og problemer løses samtidig med, at de gældende normer og værdier sættes til debat. Der er tale om en bevidst, situationsbestemt refleksion over og løsrivelse fra den bestående virkeligheds-konstruktion samt de antagelser, der ligger bag denne. 3.-ordenslæring handler om at lære at lære. Det handler om, at man bevidst skal kunne opsamle, reflektere over og anvende sine læringserfaringer, så længe det er hensigtsmæssigt, og derefter ændre sin konstruktion af virkeligheden og de antagelser, der ligger bag, i retning af en ny hensigtsmæssig stabilitet.

Kompetenceudvikling og bevidst arbejde med læreprocesser og vidensdeling i de selvstyrende team kan være med til at lægge fundamentet til, at organisationer som fx en vidensvirksomhed får optimeret og udviklet ny viden, der kan vise sig at være et væsentligt grundlag for produktudvikling og overlevelse.

8. Kultur og kommunikation i og omkring teamet

Som tidligere beskrevet er det organisationsstrukturelle ideal i de vestlige samfund gået fra formelle hierarkiske og bureaukratiske organisationsstrukturer til organisationsdesign, der i højere grad er præget af netværksstrukturer og selvstyrende team.

Et af de idealer, der kan stræbes hen imod, er at udvikle en demokratisk kultur præget af fordomsfrihed. En kultur, hvor der ikke findes én sandhed, og hvor alle er bevidste om, at verden altid konstrueres fra en given position og derfor ikke har nogen absolut karakter.

Intet menneske handler, føler eller skaber mening, hvis ikke det ses i forhold til den kulturelle kontekst for handlinger, følelserne og meningerne.

I enhver kultur eksisterer der en række særegne normative beskrivelser af, hvad der kendetegner mennesket, hvilke handlinger man kan forvente i en given kontekst, hvordan man kan og bør leve sit liv o.s.v.

Kulturen indeholder også fortolkningsprocedurer, som vi kan anvende til at forstå afvigelser fra disse normer og taget-for-givet-antagelser.

Når vi definerer evne til refleksion og accept af det multikulturelle som to centrale karakteristika ved det gode team, så skyldes det, at vi ser disse to egenskaber som afgørende for at kunne indtage et socialkonstruktionistisk perspektiv på verden.

Overordnet kan teorierne om organisationskultur inddeles i 2 grupper: (1) De funktionelle teorier, der i vores terminologi er hjemmeboende i det realistiske paradigme og (2) de symbolske teorier, som dækker et bredt spekter af teorier med forskellige tilgange til spørgsmålet om eksistensen af en ydre, objektiv verden uden for individet.

- Schein - en central repræsentant for det funktionalistiske - definerer kultur som et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer med intern integration og ekstern tilpasning - og som fungerer så godt, at de bliver betragtet som gyldige. Det er lederne og i særlig grad grundlæggerne, der skaber kulturen.
- Det symbolske perspektiv på organisationskultur ser kultur som en fortløbende, aktiv proces, som skaber virkeligheden. Hele fænomenet kultur bliver levendegjort. Kultur kan ikke længere betragtes som en enkelt side ved samfundet og organisationer, nej kultur er noget aktivt og levende, som folk bruger til at skabe og genskabe de verdener, de lever i.

Joanne Martin har forsøgt at indfange forskelle og ligheder mellem kulturteorierne ved at kategorisere teorierne inden for 3 perspektiver, nemlig:

- Integrationsperspektivet. Her er focus på konsensus. Alle organisationsmedlemmer forventes at tolke symboler, de møder i organisationen, på samme vis. Kulturens funktion er at sikre forudsigelighed, skabe tryghed og klarhed om det, der kan synes tvetydigt. En stærk fokusering på integration kan spænde ben for den konstruktive refleksion og accepten af teamets multiverselle karakter.
- Differentieringsperspektivet. Her er der focus på magtforskelle og der er en forventning om kendetegnet og klart afgrænsede subkulturelle konstellationer. Allerede eksisterende forskelle bliver mere synlige, og nye interesseforskelle opstår, når organisationens medlemmer placeres i team. Perspektivets styrke er, at det med denne forståelse nu bliver legalt og forventeligt, at der er forskellige tolkninger af ethvert givent fænomen.
- Fragmenteringsperspektivet. Her forventes enhver organisation at bestå af adskillige subkulturer - eller rettere subkulturelle konstellationer - som skifter over tid fra tolkningssituation til tolkningssituation. Det eneste, der kan forudsiges, er, at der er meget lille sandsynlighed for, at alle ser det samme som en fordel eller ser de samme fordele og ulemper ved nye tiltag. Accepten af, at menneskelig erkendelse er præget af tvetydighed og uklarhed, kan medvirke til at sikre, at der i ledelsen er større opmærksomhed på at høre alles stemmer. Og hvis teammedlemmernes verdensopfattelse befinder sig inden for fragmenteringsperspektivet, så vil medlemmerne sandsynligvis være nysgerrige og tolerante over for hinandens synspunkter.

Inden for en mere klassisk kommunikationsforståelse er kommunikation lig med overførsel af information fra én person til en anden. I en socialkonstruktionistisk forståelse af kommunikation stilles der spørgsmålstegn ved den tætte relation mellem, hvad folk gør, og hvad deres hensigter og holdninger er. Udgangspunktet er, at den sociale verden, som den ene part i kommunikationen agerer i, oftest kun tilnærmelsesvis stemmer overens med den anden parts.

Den gode kommunikation i en socialkonstruktionistisk forståelse handler ikke om, hvorvidt og hvordan afsenders budskab når frem til modtager. Det handler nærmere om, hvilke betydninger der skabes i en given situation, og hvordan disse betydninger påvirker den sociale verden, som teamdeltagerne skaber sammen via deres kommunikation med hinanden.

Coordinated Management of Meaning (CMM) ser kommunikationsprocessen som bestående af to centrale dele: Handlingskommunikation og betydningsdannelse.

- Talehandlinger er den mindste enhed i CMM. Talehandlinger kan ikke stå alene. De fremkalder altid en reaktion hos andre og opbygges derfor i en sekvens bestående af flere trin. Inden for en given kultur vil det ofte være sådan, at nogle talehandlinger er mere typiske - mere legale - end andre.
- Episoder. De enkelte talehandlinger er delvist bestemt af en episode, de opleves at indgå i. Episoder er lidt større enheder end talehandlinger. Ligesom ved talehandlinger er der aldrig blot én betydning af en given episode. Ofte punkterer vi på en måde, så vi slutter fra årsag til virkning - og måske slutter vi videre fra årsag til skyld. Ligeledes er der en tendens til, at vi punkterer på en måde, så vi gør os selv til ofre og den eller de andre til skurke.
- Selv og bevidsthed. Igennem den dialogiske kommunikationsform fremmes udviklingen af et selv hos det enkelte medlem af teamet. Det handler i høj grad om, hvordan den enkelte håndterer forholdet mellem at udtrykke sine egne holdninger og at undertrykke andres.
- Relationer. I mange situationer er både episode og relation relevante kontekster for talehandlinger.

Forskellige betydningsdannelser, forskellige sociale verdener samt medlemskab af forskellige nationale, familiære, geografiske og interessebærelse kulturer gør alt sammen, at kulturelle manifestationer og formelle såvel som uformelle ytringer og handlinger kan blive fortolket på utallige måder.

Ved ønsket om forandringer i teamets sociale konstruktioner og handlinger skal der først og fremmest stilles forstyrrende spørgsmål til, hvilke talehandlinger og episoder, der dominerer i teamet, og om de er gode set i forhold til den kultur og kommunikation, som ledelsen og teamdeltagerne ønsker at fremme i teamet.

Vi konstruerer virkeligheden samtidig med, at vi italesætter denne. Udforskning af det enkelte teammedlems historier om fx samarbejdet i teamet kan bruges til at undersøge en række forhold. Når selvfølgelig og sandheder pilles fra hinanden, kaldes det for "dekonstruktion". Ved dekonstruktion synliggøres de normative beskrivelser, der tages for givet; de sandheder, som den enkelte abonnerer på.

Enhver fortælling er en fortolkning eller udvælgelse af levet erfaring. En historie fortælles ikke nødvendigvis på den samme måde til forskellige tilhørere i forskellige kontekster. Man reviderer løbende sit plot. Man ved ikke, hvordan ens historie vil ende. Man omformer løbende historier om sig selv og andre!

Eksternalisering betegner den proces, hvori personer adskilles fra de problemer, de ønsker at løse. Den bagvedliggende holdning er, at "det er problemet og ikke personen, der er problemet". For at udforske det eksternaliserede som fx en følelse af utilstrækkelighed kan man indkredse problemets "personlighed".

Som tidligere nævnt anser vi arbejdet med at sikre forstyrrelse for at være en central mellemlideropgave. En anden vigtig ledelsesopgave er storytelling. Hvis lederen skal optimere sine chancer for at bruge historier som en form for styringsredskab, er det afgørende, at han via dialog har skabt sig en stor indsigt i, hvilke sociale verdener medarbejderne har konstrueret og agerer i.

9. Magt i og omkring teamet

Når organisationer vælger at implementere selvstyrende team, rykker det ved autoritetsstrukturen i organisationen. Magten bliver omfordelt, hvilket kan medføre stærke reaktioner - særligt fra dem, som oplever, at de mister magt.

Når organisationer ses i et magtperspektiv, forventer man, at der både udøves magt nedad, opad og horisontalt. Men i mange år har det alene været magtudøvelse nedad, der har været i fokus i organisationsteorien.

Hvis vi bruger kategoriseringen fra kapitel 8, så får vi følgende oversigt:

Integrationsperspektivet	Differentieringsperspektivet	Fragmenteringsperspektivet
Magt ignoreres i altovervejende grad.	Magt er helt centralt til forståelse af livet i organisationer	Magt er et middel, der bruges til at fremme forskellige interesser. Organisationer består af mange magthavere, som hver især benytter sig af skiftende magtbaser og -strategier.

Tænkes der om magt inden for fragmenteringsperspektivet, så er udgangspunktet (1) at alle i teamet må forventes at have forskellige interesser, (2) at alle bruger deres medlemskab af teamet til at fremme egne mål og (3) at konflikter og magtspil kan have både positive og negative konsekvenser for den enkelte og for teamet.

Man taler om magtens mange ansigter:

- Direkte magt. Direkte magt defineres som noget, en aktør har over en anden, hvis aktøren kan få den anden til at gøre noget, som han ellers ikke ville have gjort. Det handler bl.a om autoritet, der følger med i besiddelsen af en formel position i en organisation. Udover den formelle autoritet, som kun besiddes af nogen, besidder alle også en eller flere personlige magtbaser. Det kan handle om (1) Viden, (2) Personlighed og (3) Andres støtte. Magtbaser er kun interessante for så vidt de anvendes til at nå egne kortsigtede eller langsigtede mål.
- Indirekte magt. Indirekte magt - magtens andet ansigt - kan udøves på 2 måder: (1) Som indirekte magt ved at sikre, at problemer aldrig når at blive til noget, som der træffes beslutning om - eller ved at sikre, at der kun træffes beslutning om ufarlige ting. Det er en slags dagsordensmagt. (2) ved at sikre, at beslutninger ikke bliver ført ud i praksis.
- Bevidsthedskontrollerende magt. Bevidsthedskontrollerende magt udøves som en rationel, bevidst og identificerbar handling fra en aktør til en anden - men i modsætning til de to tidligere, sker det skjult for modtageren. Den bevidsthedskontrollerende magt er næsten altid en integreret del af det menneskelige samvær både privat og i arbejdsmæssig sammenhæng.
- Strukturel magt. Det er den magt, der ligger i en ureflekteret accept af samfundsskabte rammer og dermed forbundne rutiner, vaner og normer. En sådan accept indebærer, at der ikke sættes afgørende spørgsmålstejn ved den opfattelse af virkeligheden, som disse samfundsmæssige strukturtræk har været med til at skabe og er udtryk for. Den strukturelle magt opererer, uden at der ligger nogle aktive, bevidste handlinger bag, og den fungerer skjult.

Med den strukturelle magtforståelse er vi ved en socialkonstruktionistisk definition af magt.

Focault taler om magt som noget positivt i den forstand, at den udgør en konstitutiv, en produktiv kraft i folks liv. Magten gør, at den enkelte medarbejder giver sit hjerteblod til arbejdet, uden at der står en leder og beder om det.

Focaults magtbegreb er som sådan upersonligt. Magten udøves ikke af enkeltpersoner - hverken ledere eller kolleger - og er ikke udtryk for en binær kamp mellem magthavere og undertrykte, sådan som marxismen definerer det.

Hvis man skal ændre eller blot belyse magten i team eller organisationer, må den daglige taget-for-givet-praksis sættes under lup.

Efter implementering af en teamstruktur kan det således være hensigtsmæssigt at diskutere, hvilke diskurser der dominerer i teamet, hvorfor de dominerer så meget, hvilke konsekvenser det har, og dermed hvilken magtstruktur teamdeltagerne selv bidrager til at reproducere, samt hvilke alternative diskurser der findes.

10. Konflikt - interessemodsetsninger og manglende rummelighed

Grundet krav om egen planlægning og tilrettelægning af arbejdet og det heraf følgende nære samarbejde i selvstyrende team er konflikter en uundgåelig del af teamets hverdag.

Oprindeligt blev konflikter set som uhensigtsmæssige, men det har ændret sig over tid og kulminerer i dag med den socialkonstruktionistiske forventning om kontinuerlig konflikt blandt mennesker, der samarbejder. Grunden til denne forventning er de indbyrdes forskelle i menneskers konstruktioner af den sociale verden.

At tale åbent om, hvordan man ser på konflikter, og hvordan man ønsker at arbejde med dem i teamet, er derfor en vigtig opgave ved teamopstart.

Inden for den klassiske organisationsteori bliver samarbejde præget af konsensus set som idéet, og konflikter som noget dysfunktionelt. Senere er der vokset en antagelse frem om, at konflikter er et uundgåeligt fænomen i det organisatoriske liv. Mange nye teoretikere ser ikke blot konflikter som naturlige, men som direkte sunde - som grundlag for kreativitet.

Typiske tegn ved konfliktforståelsen inden for det realistiske paradigme er, at alle har nogle behov for goder i form af ressourcer eller personlig udvikling. Og når man ikke får tilfredsstillet sine behov eller tilgodeset sine interesser, så opstår der konflikter.

Udgangspunktet for de realistiske konfliktdefinitioner er, at virkeligheden kan beskrives objektivt. Og inden for traditionel konfliktteori opererer man typisk med 3 former for konflikter: (1) Intrapersonelle konflikter, som er internt i det enkelte menneske, (2) Interpersonelle konflikter, som er interessekonflikter mellem to eller flere og (3) systemkonflikter, som har rod i organisationens udformning.

Der findes flere måder at løse konflikter på - bl.a.: (1) Separation, dvs. adskillelse af de parter, der er i konflikt, (2) Undertrykkelse, (3) Afbalancering, altså indgåelse af kompromis eller (4) Integration, som er en samarbejdende problemløsning.

Lennér-Axelsson og Thylefors skriver, at de konflikter der lettest kan løses, er de synlige konflikter, som konfliktdelegerne er ærlige om. Vilje til ærlighed kræver, at en konflikt tages op så tidligt, at den endnu befinder sig mere på sags- end på personniveau.

En central forudsætning for, at interesserne ikke er uforenelige, er, at konflikten ikke får lov til at udvikle sig for langt. Man taler traditionelt om en konflikttrappe med 7 trin, men en sådan trappe er dog ikke universel: Inden for socialkonstruktionismen findes der ikke nogen trappe eller andet, som ledere eller andre kan bringe i anvendelse for at definere, hvad der vil være "rette tid" for indgriben.

Inden for det realistiske paradigme udvælges konfliktløsningsmodeller ud fra deres egnethed til at skabe enighed og - som en del af dette - deres egnethed til at afdække virkeligheden. Focus er i højere grad på at sikre den rigtige løsning end på at sikre konfliktdelegerne velvilje.

Også inden for en socialkonstruktionistisk forståelse ses et vist mål af konflikter som uundgåeligt. De er naturlige biprodukter af mangfoldighed, og kan som regel føres tilbage til processen med at skabe mening/betydning. Ingen af parterne sidder inde med sandheden, og de er kun modstandere i kraft af den enkeltes konstruktion af den sociale verden - den måde hver af parterne skaber mening for sig selv.

I et team, hvormåden at konstruere den sociale verden på tager sigt udgangspunkt i integrations- eller differentieringsperspektivet gives der ikke megen plads til forskelle. Dialogisk kommunikation kan bedst påns, hvis organisationsdelegerne tager udgangspunkt i fragmenteringsperspektivet, hvor forskelle ses som naturlige og positive, hvis de håndteres rigtigt.

Frem for at analysere årsagen til konflikter, så siger Haslebo, at man i stedet skal fokusere på konfliktdeletagernes konflikthistorier; på hvorfor og hvordan de definerer situationen som en konflikt. Det, der kommer i fokus ved konflikthåndtering, er:

- Hvilke kulturelle kontekster medvirker til at skabe konflikten?
- Hvilke samtaleformer anvendes i teamet?
- Hvilke narrative beskrivelser af begivenhederne konstruerer konfliktdeletagerne hver især?

Til forskel fra realismens fokus på individorienterede metoder er metoderne til konflikthåndtering inden for en socialkonstruktionistisk forståelse relationsorienterede. En måde at arbejde med konflikter på er at tilsideslætte den sproglige forhandling af den sociale verden og i stedet fokusere på, hvordan konfliktdeletagernes handlinger kan koordineres. Dekonstruktion af forskellige konflikthistorier er centralt. Og måle er at invitere konfliktdeletagerne til at indtage forskellige positioner og dermed få dem til at forstå egne og modpartens følelser og verdessyn. Næste mål bliver at få deltagerne til at arbejde på at skabe fælles løsningsforslag. Når der først er opbygget en gensidig forståelse, er der reel mulighed for at konfliktdeletagerne kan og vil samarbejde om at skabe nødvendige løsninger:

”I stedet for at se hinanden som fjender i forhold til en bestemt sag, kan de definere sig selv som rejsefæller, der søger efter en kontekst for en produktiv samtale” (Littlejohn & Domenici)

Hvorvidt hele dette forløb bedst afvikles med eller uden en mediator i form af fx fden eksterne leder eller en ekstern konsulent, eller om det håndteres bedst af teamets medlemmer selv, vil variere fra sag til sag.

En socialkonstruktionistisk tilgang til konflikter er og bliver næppe hverdag for de fleste selvstyrende team. Det gode team udvikles derfor kun, hvis teamets deltagere og den eller de nærmeste ledere kontinuerligt udfordrer sig selv og øger deres kompetence til at håndtere konflikter.

SPM© 12/07/11