

Jacob Storch & Thorkil Molly Søholm (red)
(2007)

Teambaserede organisationer i praksis



Forfatterens overordnede ambition med bogen er at udfolde en systemisk forståelse af team og teambaserede organisationer.

**TEAM ER ARBEJDSFORMERNES FERRARIER.
DE ER HØJTYDENDE, MEN KRÆVER MEGEN VEDLIGEHOJDELSE OG MANGE SLAGS INDSATSER.**

Edward Lawler, 1994

Virksomhederne har fået øjnene op for, at engagerede, kompetente og ansvarsbevidste medarbejdere er en af de væsentligste forudsætninger for at skabe vækst og udvikling. Teamorganisering er den arbejdsform, der bedst imødekommer disse udfordringer.

Et team kan defineres som en lille organisatorisk enhed, sammensat af typisk 5-9 personer, der sammen skal varetage et fastlagt opgavefelt og arbejde hen mod realiseringen af et fælles mål. Teamet har et fælles ansvar for at nå målsætningerne og belønnes kollektivt, hvis de indfrier målene.

Forskning viser, at teamarbejde ofte medfører væsentligt bedre resultater og øget produktivitet end individuelt arbejde gør.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at teamorganisering kan være et tveægget sværd: Den samme kraft, som skaber de gode resultater kan vende sig mod teamet selv og give sig udslag i endog meget diktatoriske normer internt i teamet.

I betragtning af den hastige fremvækst af teamtankegangen er det tankevækkende, at teamledelse i dag er et af de største ufaglærte fagområder i Danmark!

Bogen bygger på en systemisk forståelse af team. Det kan fx udtrykkes sådan:

HELHEDEN ER MERE OG ANDET END ENKELTDELENE

Gregory Bateson, 1972.

Det er interaktionerne - relationerne - mellem delene, der gør dem i stand til sammen at gøre noget, som de ikke kan hver for sig.

Bogen kobler sig i alle kapitler til følgende grundantagelser:

- Teamet som kommunikativt system. Den systemiske tilgang flytter sit focus fra den enkelte enhed til interaktionerne mellem dem.
- Multivers og gamemasterfærdigheder. Maturana taler om multivers i stedet for univers. Det gør han fordi der er så utallige forståelser af sprog og verden. Det medfører, at det er en meget vigtig ledelsesfærdighed at kunne mestre og skabe udvikling i teamets multivers af forståelser, sådan at det får skabt et sæt af brugbare fælles forståelser, som det kan handle efter og prioritere sine arbejdsopgaver efter.
- Teamets funktionalitet. Som teamleder skal man kunne arbejde med at skabe så stabile grænser for teamet og en så tydelig funktionalitet, at livet indenfor teamets grænser opleves som havende en orden.
- Teamet som heliotrop. Cooperrider udtrykker det sådan: "Jo lysere fremtidsudsigter, jo stærkere udviklingseffekt i positiv retning". Altså: Vore fremtidsbilleder påvirker de handlinger, vi udfører i nutiden. Derfor er det vigtigt, at man som leder kan arbejde med sine egne anerkendende forventninger til teamets funktion og generelt arbejde med at bruge sproget til at erstatte mangel- og problemtænkning med ressource- og fremtidsfokus.

1: TEAMORGANISERING OG TEAMLEDELSE

Mange ledere føler sig usikre på, hvordan de kan udvikle en teambaseret organisation. Hvad er deres rolle i forhold til teamet? Hvilken grad af ledelse kan de udøve? Og hvilke redskaber kan de bruge til at etablere og videreudvikle effektive teams?

Team kan enten være monofaglige eller tværfaglige. Tværfaglige team rummer de største potentialer for innovation og udvikling. Samtidig ligger der også et stort konfliktpotentiale i dem!

I en tværfaglig teamorganisation vil det ofte være nødvendigt, at lave tværfaglige ledelsesteam. Leder-teamets beslutninger vil over for den enkelt faggruppe fremstå som mere legitimt, når faggruppen er repræsenteret i lederteamet.

Et tværfagligt lederteam giver mulighed for fleksibilitet - men lederne kan også komme til at gå ind over hinandens kompetenceområder, hvilket vil sætte teamet i en tvetydig situation.

Det menneske- og medarbejdersyn, der gør sig gældende i teamorganisering, hviler på en dyb respekt for den know-how, der er i organisationen og hos medarbejderne. Samtidig hviler det på organisatoriske idéaler om en flad hierarkisk struktur og om uddelegering af beslutningskompetencer til teamet. Menneskesynet er McGregors Y-syn.

Focault definerer ledelse som en finalitet. Det vil sige, at ledelse ifølge Foucault er at beslutte og veje og derefter organisere og kortlægge de nødvendige handlinger til at nå målet.

Men...

- I en teambaseret organisation deles ledelsesansvaret ud i systemet og splittes mellem overordnet ledelse, teamledelse og medledelse i teamet.
- Både teamleder og teammedlemmer må nødvendigvis arbejde på at udvikle en mental forestilling om "vi" i stedet for "jeg".

At lede et team er kendetegnet ved resultatstyring og procesledelse frem for styring gennem magt, ydre planlægning og kontrol, sanktioner m.m.

Lederen kan grundlæggende indtage forskellige positioner:

- Administrator og planlægger
- Fagspecialist, altså at agere som faglig ekspert i forhold til både team og den øvrige ledelse
- Coach, hvor målet er at få teammedlemmerne til at tage et medledelsesansvar
- Visionær strateg, hvilket kræver en proaktiv tænkning.

Man kan sige, at lederen lidt groft har 2 positioner - den ene er som leder og den anden som coach.

Som teamleder - leder af teamet - skal lederen

- sætte rammer for opgaver og ressourcer
- holde målsætningen for den fælles opgave relevant og meningsfuld
- motivere teamet
- følge op på teamets præstationer.

Hvor teamlederens ledelsesstil er mere "ovenfra og ned", så arbejder teamcoachen altid i øjenhøjde med teamet. Det grundlæggende i lederens coach-arbejde er evnen til at skabe målrettede og udviklende samtaler om teamets praksis. Man kan sige, at teamcoachen arbejder med gamemasterfærdigheder.

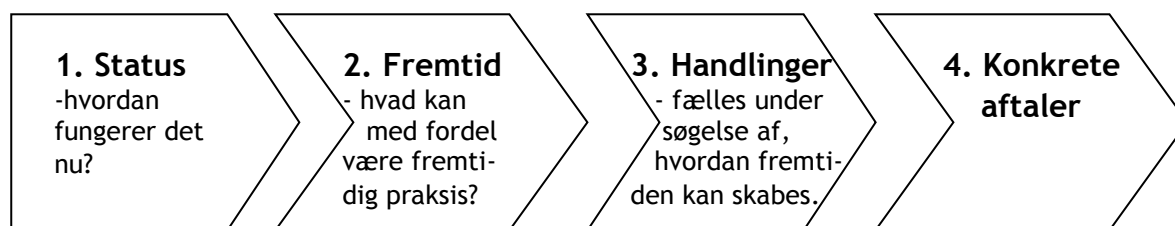
Gamemasterfærdigheder indebærer 3 evner, nemlig

- Evnen til at afklare konteksten, så lederen kan træde i teamcoachposition og så teamet kan indstille sig på en udviklende samtale

- Evnen til at styre processen, så der sikres målrettede og udbytterige samtaler
- Evnen til at agere nysgerrigt og involverende, så teamet får mulighed for selv at generere løsningsmodeller for de udfordringer, det står over for.

Bogen præsenterer kort 2 brugbare fasemodeller, som teamcoaches kan bruge til at skabe udbytterige samtaler, nemlig (1) basismodellen og (2) åbne-lukke-modellen:

Basismodellen:



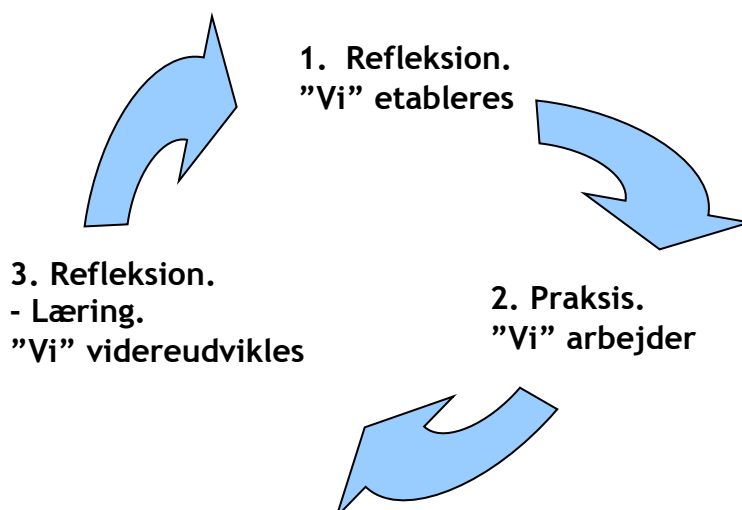
Åbne-lukke-modellen:

Åbne-lukke-modellen baserer sig på den antagelse, at man i arbejdet med et givent emne både har brug for at åbne feltet ved at undersøge forskellige idéer og løsninger i fællesskab og samtidig har brug for at lukke feltet ved at vurdere, hvilken løsning teamet vil vælge, og hvordan den kan omsættes i praksis.

Når man som leder skal agere ud fra positionerne som både (1) teamchef og (2) teamcoach - og ofte skal skifte mellem positionerne - så kommer man til at balancere på "autoritetsbommen". Og så er det godt at være 100% tydelig i sine udmeldinger af, hvilken position man lige nu indtager.

Teamorganisering kræver et mentalt skifte fra "jeg" til "vi". Det kan virke berigende - men også indskrænkende. Erfaringer viser, at i uddannelsesverdenen opleves teamdannelse ofte som en indskrænkning af den enkelte lærers frihed.

Udvikling af "vi" kan ske efter følgende model:



Når "vi" et udvikler sig til et normsættende fællesskab, som alle i teamet forventes at rette ind efter, så er det en vigtig pointe, at teamet selv bliver en slags "ledelsesinstans" for teammedlemmerne.

Når vi taler om teamledelse, så er teammedlemmernes medledelse afgørende. Teamets arbejdsopgaver bliver i den forbindelse

- Styring i forhold til de fælles mål
- Arbejdsdeling og koordinering
- Træffe beslutninger
- Sikre erfaringslæring og -udvikling
- Vedligeholdelse af velfungerende og positive samarbejdsrelationer.

Set ud fra det ledelsesmæssige organisatoriske synspunkt, så er det afgørende, at de medledende team evner at tage beslutninger og initiativer ud fra den overordnede strategi og det fælles værdigrundlag i organisationen.

For at teamet som helhed kan lede sig egen arbejdsproces, må enkeltpersonerne kunne praktisere både kvalificeret ledelse og kvalificeret følgeskab i forhold til hinanden.

En forudsætning for at kunne etablere medledelse i teamet er, at teamlederen afgiver autoritet til teamet og at teamet påtager sig denne autoritet til at planlægge, beslutte og handle på områder, der vedrører teamets opgaver. Teamlederens rolle er i den forbindelse dobbelt:

På den ene side skal lederen være rammesættende - definere rammer omkring tid, kvalitet, interaktionsniveau, produktionsmål, deadlines, økonomi m.m.

På den anden side skal lederen sikre den mere komplekse læreprocesorienterede opgave. Det betyder, at lederen gradvist skal give mere og mere slip på tøjlerne - men samtidig yde teamet den nødvendige støtte til udvikling, således at teamet bliver i stand til at varetage den kompetence, det har fået tillagt. Lederen skal agere situationsbestemt og veksle mellem S1, S2, S3 og S4.

2: UDVIKLING AF DET HØJTYDENDE TEAM

Man kan tale om en udvikling - eller en skala - gående fra (1) individbaseret arbejde over (2) grupper til (3) teams og (4) effektive teams til endelig at slutte med (5) højtydende team. Arbejdsformen fra individ til højtydende team sker i takt med udviklingen af

- Graden af fælles definerede, ambitiøse mål
- Udviklingen af en stærk og konstruktiv arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet
- Evnen hos hver enkelt teamdeltager til at indgå i og hjælpe med at udføre teamets arbejdsprocesser
- Synergi i opgaveløsningen
- En så stærk "vi"-følelse, at teammedlemmerne generelt oplever en fælles følelse af belønning gennem de gode præstationer i teamet.

Bogen har 3 bud på faktorer og kvaliteter i det højtydende team:

1. Teamets struktur. Det drejer sig om, at teamet skal have en klar, delt og motiverende vision og nogle klare mål, som er skabt i fællesskab mellem teamleder og team. Desuden skal der være en klar rollefordeling som tillige betyder, at alle føler sig og er uundværlige i arbejdsprocesserne. Og endelig drejer det sig om, at rammerne for arbejdet er utvetydeligt klargjorte.
2. Teamets relationer. Kompetenceafklaringen - rollerne i teamet - skal være klare. Der skal være klart, hvilket råderum teamet har i forhold til den øvrige organisation. Teamet skal have klarlagt faste og veldefinerede procedurer for samarbejdet med andre team. Og endelig skal kompetencefordelingen i forhold til ledelsesinstanser være helt klare.
3. Teamets procesfærdigheder. Teamet skal have udviklet evnen til at træffe kvalitativt gode beslutninger. Teamet skal have udviklet gode, effektive og delte planer og procedurer for opgaveløsning. Teamet skal have udviklet evnen til at arbejde målrettet. Det skal have udviklet evnen til

læring som en integreret del af arbejdsprocesserne. Og så skal teamet have udviklet faste aftaler og spilleregler omkring rummelighed.

Grundpillen i den systemiske konfliktløsningstilgang er at flytte focus fra det personorienterede til det relationelle: Hvad sker der i interaktionerne imellem de implicerede med deres forskellige forståelser af det fælles?

Ved at italesætte og anerkende forskelligheden i opfattelser kan man skabe en fælles konstruktiv forståelse, der kan udmønte sig i en aftale om de fremtidige interaktioner.

Tuckmans teamudviklingsmodel:

Teamets udviklingsstadium	Ledelsesinterventioner
Forming Teamet dannes. Hvem er deltagerne? Hvad skal vi? Hvordan skal vi gøre det? Hvem refererer vi til?	Introduktion af deltagerne og afklaring af grundlæggende vilkår, mål, visioner og værdier.
Storming Koordinering, vanskeligheder i forbindelse med etablering af fælles forståelser, roller og rutiner.	Konfliktløsning, opløsning og udvikling af teamspecifikke fælles forståelser, roller, rutiner m.m.
Norming Teamet etablerer fælles forståelser, roller og rutiner igennem selvevaluering og aftaler. Fællesskabet etableres, den enkelte "underordner" sig.	Forstærke udviklingen af teamspecifikke fælles forståelser, roller, arbejdsrutiner m.m.
Performing Teamet kan koncentrere sig primært om sagerne, frem for om arbejdsrutiner, samarbejde og organisering. Samarbejdet glider. Mindre processnak og selvevaluering.	Forstærke arbejdspræstationerne igennem focus på toppræstationer, potentialer, nye mål m.m.

Som leder med ansvar for at hjælpe team kan man trække en god del læring ud af Tuckmans teamforståelse - bl.a. at:

- Konflikter er en naturlig del af en teamdannelse
- Enhver samarbejdsvanskelighed i teamet kan ses som en invitation til at få talt ud og etableret nogle gode, fælles forståelser af samarbejdet, så det kan komme til at fungere bedre.

I forming-fasen er det afgørende, at teamlederen formår at sammensætte gode team. Det kræver game-master-færdigheder. Når man etablerer et team, skal man fokusere på det individuelle og synliggøre deltagerne for hinanden med de kompetencer, erfaringer, idéer, ambitioner, ønsker m.m., de hver især har i forhold til teamets kommende arbejde. Først derefter kan man begynde at arbejde med de fælles opgaver.

En kort metode til at håndtere forming-fasen kan beskrives i følgende 6 trin:

1. Kort præsentation af rammen for og meningen med teamdannelsen
2. Lang præsentation af deltagerne
3. Fremtidens praksis i et anerkendende perspektiv - hvordan skal fremtiden se ud?
4. Målsætninger
5. Arbejdsmetoder og principper
6. Handlinger.

3: TEAMUDVIKLINGSSAMTALER

Teamudviklingssamtalen retter sig mod teamets aktuelle og fremtidige funktion og udvikling - herunder særligt udviklingen af medlemmernes medansvar, medindflydelse og ejerskab.

Typiske temaer for en TUS kan være et eller flere af disse temaer:

- Selvevaluering og det kommende års mål- og opgaveløsning
- Trivsel og samarbejde i teamet
- Udviklingsmuligheder og behov.

Kompetencerådet har peget på følgende positive effekter af TUS:

- Individuer og grupper, som evaluerer deres arbejde og sætter ambitiøse mål, forbedrer deres arbejdsindsats
- TUS muliggør, at den enkelte medarbejder får og tager et større ansvar for egen, kollegernes og teamets udvikling
- TUS understøtter, udfordrer og udvikler kommunikations- og samarbejdskulturen.

Indledningsvis bør der sættes en dagsorden - en kontrakt - for TUS-samtalen. Det er måden at rammesætte samtalen på. Kontrakten kan være

- Givet af lederen (autoritært / oppefra-og-ned)
- Blevet til på baggrund af, at teammedlemmerne er kommet med deres input
- Et resultat af fx teamudviklingsværktøjet: Tjek på teamet.

En essentiel udfordring, der møder lederen af teamudviklingssamtaler, er at kunne styre processen uden også at styre indholdet. Det kræver

- En tydelig markering af, hvilken rolle man taler ud fra
- Fasemarkeringer - altså at man som leder undervejs hele tiden tydeliggør, hvor man er henne i samtalen
- Opsummeringer - dvs. løbende at lave opsummeringer og spørge ind til, hvad det videre arbejde skal fokusere på.

Den enkleste model at opbygge en TUS efter er at bruge struktureret dialog med brobygningsspørgsmål. Samtalen starter med, at lederen interviewer teammedlemmerne enkeltvis om deres holdninger til det valgte tema. For at sikre, at de forskellige virkeligheder bindes sammen og udvikles til et fælles sæt af forståelser og handlemuligheder kan lederen stille brobygningsspørgsmål. Det er spørgsmål som fx: "Hvad er fællestrækkene i det, vi har talt om indtil videren?"

"Hvordan lægger dit synspunkt sig i forlængelse af det, som Ulla talte om tidligere. Og hvad kan du ellers tilføje?" Brobygningsspørgsmålene er på den måde meget velegnede til at sikre sig, at alle forholder sig aktivt til det, de andre siger.

Styrken i struktureret dialog er synliggørelsen og betoningen af den enkeltes holdning og synspunkt.

En anden model er 5-F-modellen, der er en videreudvikling af David Cooperriders klassiske 4-D-model.

1. Focusér. Definér, hvad der skal undersøges og skabes udvikling i forhold til.
2. Forstå. Focus på, hvornår det fungerer i teamet - erfaringer af bedste praksis. Her gælder det om at "grave guld".
3. Forestil. Focus på at skabe fælles billeder af en ønsket fremtid - hvad er det, vi gerne vil opnå?
4. Fastslå. Fremsæt konkrete målsætninger
5. Frigør. Lave planer for implementering samt vedligeholdelse af forandringerne.

Sue Hammond har i den forbindelse formuleret følgende tjekliste for kriterier til formulering af målsætninger:

- Er de visionære? (De skal udvide, strække og udfordre)
- Er de konkrete og handlingsorienterede?
- Er det det, vi vil? (Der skal være passion i dem)
- Er de formuleret i nutid og med dristiske begreber.

Ability Spotting er en øvelse udviklet af Peter Lang og Elsepeth McAdam. Det minder om "den gode stol" og idéen er, at alle nedskriver stolepersonens stærke sider på post-it-s og placerer dem på vedkommendes krop.

Ability-øvelsen er god til

- at øge teammedlemmernes opmærksomhed på kollegernes ressourcer
- at øge teammedlemmernes bevidsthed omkring teamet som en sammenhængende enhed
- at teamet trænes i at give positiv feedback.

4: IMPLEMENTERING AF EN TEAMSTRUKTUR

Det, der kendetegner en teambaseret organisation, er, at den løser alle sine primære opgaver ved hjælp af team.

Beslutningen om at teamorganisere organisationen er idéelt et svar på spørgsmålet om, hvilken organisering der bedst muligt tjener organisationens fundamentale formål og indfrier dens succesfaktorer. Nogle af spørgsmålene kan fx formuleres:

- Hvad skal vi lykkes med i forhold til vore kunder/brugere, og hvordan kan team hjælpe med at realisere dette?
- Hvilke nye muligheder skaber en teamorganisering?

Beslutningen om teamorganisering kan også med fordel have sin rod i overvejelser om behov og forhold internt i organisationen.

Forskere anbefaler, at der først og fremmest tages hensyn til kundernes/borgernes behov og den organisatoriske og faglige kompatibilitet frem for personlig kompatibilitet

Når teamstrukturen er dannet, kommer spørgsmålet om ledelse af teamene. Typisk ser vi en struktur, hvor en teamleder har ansvaret for en række team (fx 3-6).

Teamorganisering stiller krav om en høj grad af selvstændighed og reflektiv tilpasningskompetence af medarbejderne.

Der findes ikke én rigtig teamorganisering, der kan implementeres alle steder.

Nogle af de kriterier, der kan opstilles omkring implementering af teamstruktur er:

- En tilgang, som i forhold til organisationens deltagere muliggør involvering og dialog om teamorganiseringen, diskussion og debat om mulige løsninger, træning af færdigheder m.m.
- En tilgang, hvor organisationen igennem en afprøvende og udviklende proces finder frem til det bedst mulige teamdesign
- Samt giver ledelsen en central strategisk position som henholdsvis fyrtårn for proces og retning samtidig med at agere anker, så processen og forandringen fastholdes.

Man kan i implementeringen tage udgangspunkt i en af flere forandringsmodeller:

- Lewins model, der opererer med tre faser: (1) optøning, (2) forandring/move og (3) refreeze.
- Kotters 8-punkts-plan, hvor de vigtigste pointer er:
 - Forandringen skal være motiverende for medarbejderne, hvilke skal sikres gennem en oplevelse af nødvendighed samt udarbejdelse af en positiv vision, der samler og inspirerer folk
 - Aktiv hensyntagen til den politiske dimension i forandringen - altså skabe en nødvendig koalition/et nødvendigt flertal for idéerne
 - Vægtning af forankringen af den forandrede adfærd gennem systematisk realisering af kortsigtede gevinster, samt konsolidering af resultater og udvikling af mere forandring i form af ritualiseret forankring af nye arbejdsformer i kulturen.
- Attractors implementeringsmodel: (1) Forstå og beslutte (ledelsen), (2) Skabe forståelse og opbakning (ledelse og organisation) og (3) implementering (ledelse og organisation) ☺