

OPGØR MED ET FORÆLDET SYN PÅ TEAMLEDELSE

Team i vore dages komplekse organisationer skal samarbejde i et virvar af omskiftelige formål, opgaver og konstellationer. Derfor må vi se med nye øjne på opgaven med at udvikle team.

Af Elisabeth Plum, forfatter og mag.art. i kultursociologi

Patrick Lencioni (US) er aktuell med en ny bog, ”Den ideelle holdspiller – en fortælling om det gode samarbejde” [1]. Desværre skriver Lencioni videre på den herskende tankegang om teamudvikling, som har vist sig ikke at være tilstrækkeligt effektiv, i forhold til de nye krav der stilles til team-arbejdsformen i disse år. I denne artikel sætter jeg Lencionis nye bog ind i landskabet af praktiske redskaber og teorier om teambuilding – og giver til slut et bud på en tilgang, der passer til de udfordringer, danske ledere står over for.

Den ideelle holdspiller

Nogle kender måske Lencionis model fra 2002 om de fem dysfunktioner i et team, som bruges i flere danske virksomheder [2]. I sin nye bog retter Lencioni lyset på de enkelte personer i teamet og på de muligheder, lederen har for at udvikle medarbejderne i retning af at være ”den ideelle holdspiller”.

Det er bogens budskab, at den ideelle holdspiller er:

- Ydmyg – arbejder for holdets succes snarere end for sin egen, og har ikke et overdrevent stort ego eller bekymringer om status
- Sulen – en ambitiøs person, der er ivrig efter at tage sin tårn – selvmotiveret, flittig og hele tiden på udkig efter næste mulighed
- Begavet – kan begå sig på arbejdspladsen på en god måde, og have en passende og bevidst social adfærd.

Lencioni fremhæver, at det er kombinationen af de tre ”dyder”, der gør disse personlige egenskaber til noget stærkt – og ikke de enkelte hver for sig. De tre dyder er noget, en person allerede har eller har evne til at udvikle, men nogle mennesker har det ikke i sig.

Bogens første 150 sider er en fortælling om samarbejdet i et entreprenørfirma, hvor vi oplever forskellige ansatte, der udviser – eller netop ikke udviser – det, der senere viser sig at være de tre dyder. De øvrige 60 sider er en gennemgang af de tre dyder, og hvad der karakteriserer de mennesketyper, der kun har en eller to af dyderne. Til slut er et afsnit om, hvordan lederen kan evaluere og udvikle medarbejdere, der mangler noget inden for dyderne.

Tilslutter sig den herskende tankegang om team

Med ”Den ideelle holdspiller” fokuserer Lencioni på personernes indre som det afgørende for, om teamet kan skabe et godt samarbejde – og dermed tilslutter han sig den tilgang til teamudvikling, der har været dominerende i mange år.

Den startede med Belbins otte sociale teamroller (i nyere udgaver ni), der bredte sig fra 1990'erne, og fortsatte med den mere dybdegående Myers-Briggs Type Indicator (MBTI /JTI). Senere kom DISC og en række andre modeller/teorier, som alle fokuserer på teammedlemmernes indre. Her kalder jeg dem alle for personprofiler.

Ved teambuilding ud fra personprofiler afklarer medlemmerne deres personlige karaktertræk/præferencer via et spørgeskema – og herefter drøfter teamet, hvordan de forskellige typer adskiller sig fra hinanden. Filosofien er, at når teammedlemmerne opdager deres forskellige måder at tænke, reagere og prioritere på, bliver de bedre til at kommunikere, og konflikter kan håndteres eller forebygges. Det er meget vigtigt i mange situationer. Nogle gange tælles medlemmernes personprofiler sammen til en såkaldt teamprofil, der viser fordelingen af persontræk i teamet, men profilen handler udelukkende om personernes indre præferencer.

Fokus på det indre er meget udbredt til teamudvikling i de danske virksomheder, men desværre oplever jeg nogle steder, at personprofilerne overdrives til at være generaliserende forklaringer, hvor folk sættes i bås. På den måde kan de blive en del af et nyt problem i stedet for et konstruktivt bidrag.

KOMPETENCEUDVIKLING: High Performance Teams, 3-dages-kursus, v/ Elisabeth Plum

De to første generationer af teambuilding

Dette fokus på det indre kalder jeg 2. generation teambuilding. Det fulgte nemlig efter den aktivitetsbaserede teambuilding, der blev udbredt fra 1980'erne, hvor virksomhederne organiserede mere af arbejdet i grupper og derfor havde brug for at styrke kvaliteten af team-samarbejdet.

1. generation teambuilding handler om at skabe team-ånd og gensidig tillid, og medarbejderne blev for eksempel sendt på orienteringsløb i mørke eller skulle bygge en tømmerflåde, der skulle fragte dem over en sø, eller tilsvarende fælles aktiviteter i uvante omgivelser.

I dag er der et kæmpe udbud af den aktivitetsorienterede teambuilding, og det bruges bredt i virksomhederne. Oprindeligt sørgede en facilitator for, at læringen i de uvante omgivelser blev overført til forbedringer af hverdagens samarbejde. Men i dag har meget karakter af rene oplevelser, der bruges som et medarbejdergode og et hyggeligt pusterum. Og det kan der sagtens være brug for. Men tilbage til Lencionis nye bog.

Lencionis bidrag virker forældet

Set i forhold til de eksisterende teorier og redskaber om det indre virker Lencionis bidrag til 2. generation teambuilding tyndt og næppe i samklang med danske leders syn på medarbejderne. Ud af de tre dyder er ”Sulten” en helt generel kvalitet, der lige så godt kan hæftes på individuelt arbejde. ”Ydmyg” og ”Begavet” drejer sig godt nok om det mellem-menneskelige – idet de handler om måden, man ser sig selv i forhold til andre – men de virker som passive kvaliteter og lidt tilfældigt udvalgt.

Man leder forgæves efter den teoretiske baggrund, for de tre dyder er værdier, Lencioni formulerede i sin egen virksomhed i 1990'erne, og som han siden har brugt hos sine kunder.

At der skulle findes ”en ideel holdspiller” virker gammeldags i en dansk ledelsessammenhæng. Her har vi forladt ”one-size-fits-all”, og vi ved, at forskellige situationer kræver forskellige samarbejds måder – og at medarbejderne i øvrigt bidrager med forskellige sider af sig selv, alt efter hvad situationen kræver. Mange vil desuden forundres over Lencionis menneskesyn og hans råd om at udvikle bestemte medarbejdertyper, som man ville opdrage på en hundehvalp. Så den nye bog skriver ikke blot videre på den dominerende tankegang om ”det indre”, men gør det på en måde, de fleste danske ledere har lagt afstand til.

Kompleksitet stiller nye krav til team-arbejdsformen

Den dominerende tilgangs fokus på det indre er ikke det mest effektive, når virksomhedernes brug af team ændrer sig, som vi ser det i disse år, hvor forandringernes hastighed og den øgede indbyrdes afhængighed vokser, og kontinuerlig nytænkning er et krav.

Team er det enkle svar på denne kompleksitet og uforudsigelighed, og teamarbejdsformen bruges til at skabe samarbejde mellem kompetencer på kryds og tværs i virksomheden – og eksternt. Som faste team eller ad hoc – og i korte eller længere perioder. Både ledere og medarbejdere må være indstillet på, at teamets opgaver forandres undervejs, at deltagerkredsen ændrer sig, og at man kan være medlem af flere team på en gang.

Disse nye måder at organisere arbejdet vinder frem. I nogle virksomheder taler man for eksempel ikke længere om ”projekter”, fordi dette lyder som en stabil opgave med tydelig start og afslutning og tilhørende bestemte faser og værktøjer. Man taler i stedet om ”udviklingsindsatser” og ”leverancestrømme” – som er skiftende hold-samarbejde mellem forskellige fagfolk, hvor bemandingen, målet og opgaverne hele tiden er til diskussion, så de kan være

maksimalt relevante i forhold til de skiftende krav og nyopståede muligheder.

I kort form ser jeg to måder, virksomhederne kan bruge teamarbejdsformen på.

Typiske forskelle i team-arbejdsformen

Det traditionelle team

Teamet har en på forhånd afgrænset og stabil opgave – klart mål

Teamet har faste deltagere, udvalgt efter hvad opgaver kræver

Deltagerne er kun medlem i ét team

Lederen har overblik og koordinerer

Team-arbejdsformen i kompleksitet

Teamets opgave udvikles undervejs, jf. nye krav og indsigter – målet flytter sig

Teamets personsammensætning skifter efter opgaverne og behovet for netværk

Deltagerne er medlemmer eller bidrager i flere team

Medlemmerne bidrager selv til overblik og de nødvendige kontakter

Opdelingen skal ses som yderpunkter på en skala med mange blandingsformer. For team til venstre er det vigtigt at opbygge teamets tillid og fællesskab og få forståelse for hinandens personlige forskelle, for det giver en solid bund for det videre arbejde, så her passer både 1. og 2. generation teambuilding.

For team til højre sker der skift i situationer og personsammensætning – og er det så forfra med teambuildingsaktiviteter eller en ny omgang personprofiler hver gang? Nej, for jo længere henne mod kompleksitet, et team befinder sig – jo mere er de to første generationer af teambuilding spild af tid. For i denne midlertidighed gælder det ikke om at opbygge et team – men om at opbygge kompetencer til at bidrage maksimalt i de skiftende team-konstellationer, så vi har brug for en ny generation af teambuilding.

Et team er ikke en ting – men en aktivitet

Det har Amy Edmondson (US) et bud på i sin bog ”Teaming”, hvor hun bygger på mange års forskning og praktisk viden fra en række virksomheder [3]. Hendes hovedpointe er, at vi skal holde op med at se et team som en ting – et substantiv – men må betragte teamarbejdsformen i kompleksitet som en aktiv proces – et verbum – hun kalder ”teaming”. Et team er ikke noget, man er, men noget, man aktivt gør.

Teaming bygger stadig på de gode gamle evner til teamwork, men er tilført flere ting. Det er en kontinuerlig læreproces blandt deltagerne, hvor de bruger og skaber ny viden, mens de udfører arbejdet – præget af fleksibilitet og midlertidighed som et eksperimenterende jazzband, der improviserer og inviterer andre på scenen. Teaming er et mindset, en læreproces, og praksis i nuet er det afgørende.

Edmondson fremhæver fire slags personlig adfærd, lederen skal fremme hos medarbejderne, fordi de er forudsætninger for succesfuld teaming:

- Sige sin mening. Stille spørgsmål, opsøge feedback og diskutere fejl i en ærlig og direkte kommunikation
- Samarbejdende indstilling og handlinger. Både internt og eksternt i teamet, for at drive processen fremad
- Eksperimenterer. En søgende og afprøvende tilgang, der anerkender, at enhver kommunikation kan indeholde noget nyt og usikkert
- Refleksion. Observationer, spørgsmål og diskussioner af proces og udbytte – i en frekvens, der passer til arbejdsprocessen.

Edmondson gennemgår også de psykologiske barrierer for disse fire og har bud på, hvordan lederne kan arbejde både på teamniveau og organisatorisk for at fjerne barrierer og fremme ”teaming”. Men jeg savner stadig noget, der styrker lederens evner til konkret at udvikle teaming i den komplekse virksomhed.

Teamudvikling i kompleksitet

Som jeg ser det, skal 3. generation teambuilding bygge på tre grundpiller:

1. Det kulturelle niveau i teamet – de indbyrdes relationer
2. Forskellige opgaver kræver forskellig praksis – ingen teamkultur er ideel
3. Håndtering af teamets forskelle er en nøgle til gode resultater – de mange forskelle.

1. Det kulturelle niveau er et virvar af relationer

I et fast team opstår der efterhånden rollefordelinger og erfaringer med hinanden, så det er ret forudsigeligt, hvad der sker, når man gør eller siger noget bestemt. Men når man skal kunne teame op med både kendte og ukendte kolleger i forskellige teamkonstellationer, er det ikke nok at fokusere på egen adfærd og gøre ”det rigtige” – for ens handlinger giver forskellige reaktioner og resultater de forskellige steder.

Det afgørende er ikke, hvem de andre teammedlemmer er – men den kultur, man sammen skaber. Selv om vi sammensætter et team af dygtige fagfolk, der også supplerer hinandens persontyper, giver det ikke automatisk gode resultater. Så hverken Lencionis ”ideelle holdspiller” eller Edmondsons fire slags adfærd vil i sig selv sikre succesfuldt teamwork.

Teamets resultater afhænger af den teamkultur, deltagerne skaber og dagligt reproducerer via deres måder at kommunikere og dele viden på. Kulturen udtrykker sig i ”plejer”, udtalte forventninger og usynlige vaner og normer, og vokser frem gennem lederens og medarbejdernes bevidste og ubevidste handlinger.

Vi skifter her fokus fra enkeltpersoners adfærd til deres konkrete samspil, for teamkulturen er mere end summen af deltagerens adfærd. Vi fokuserer på virvaret af relationer i teamet, og her behøves en enkel måde at sammenfatte dette virvar, så teamet kan afgøre om de spiller hinanden gode – eller kommer til at hæmme hinandens arbejde? Teamledelse er ikke ledelse af enkeltpersoner, men ledelse af teamets kultur.

INSPIRATIONSMØDE: Teamkultur - Styrk samarbejde i dit projektteam, v/ Elisabeth Plum

2. Ingen ideel teamkultur – kulturen skal passe til opgaverne

I komplekse organisationer vil teamets opgaver forandre sig over tid og derfor også de konkrete arbejdsformer. Et teams forløb vil ikke nødvendigvis følge bestemte på forhånd skitserede faser, for nye udfordringer vil måske sætte gang i flere korte udviklingscirkler, der skal foregå parallelt med nogle kerneopgaver, teamet fortsat skal løfte.

Måden, man deler viden og kommunikerer på, skal passe til den aktuelle situation og opgaver, og der findes ikke en bestemt teamkultur, der er optimal til alle tider. Der er stor forskel på, om deltagerne arbejder i kendt terræn og skal byde ind med deres specialviden – eller om teamet skal tænke nyt på et felt, der bryder med kendte faggrænser og stiller spørgsmål ved de faglige normer. En kultur, der styrker teamets innovative kraft i én situation, kan virke hæmmende for medlemmerne i en anden situation.

Det vigtige er, at medlemmerne i teamet er opmærksomme på, hvordan de selv bidrager til kulturen, og hvordan de kan skifte til en anden kultur, når opgaverne forandrer karakter. Lederen skal skabe empowerment og fleksibilitet.

3. En flerhed af forskelle skal jongleres professionelt

I kompleksitet spiller forskelle er fremtrædende rolle, for uforudsigelighed og kontinuerlige krav om innovation giver øget indbyrdes afhængighed på tværs af siloer/arbejdsområder, organisationer og sektorer.

Et team er altid fyldt med forskelle, der skal bidrage til opgaveløsningen, for eksempel forskellige fagligheder, arbejdsfunktioner, ekspertiser, erfaringer, nationaliteter og organisatoriske baggrunde – og personligheder. Disse forskelle kan både skabe gnidninger og misforståelser, som spilder teamets tid, samtidig med at de samme forskelle er nøglen til nytænkning og bedre resultater.

Men for team i komplekse organisationer er håndtering af forskelle selve omdrejningspunktet. Her skal ikke bare bygges bro mellem forskelle, men de skal aktivt bringes i spil for at møde de udfordringer og behov, der venter rundt om næste hjørne. Teamet skal finde en passende måde, hvor de på en gang kan være et samlet team om en fælles opgave og samtidig kan bruge deres indbyrdes forskelle konstruktivt.

Og med skiftende personsammensætning og deltagelse i flere team skal medlemmerne selv kunne skabe teaming i de forskellige samarbejdsrelationer og bidrage til, at de spiller hinanden gode på tværs af deres forskellige kompetencer og synsvinkler. Lederen skal ikke blot opbygge et team, men deltageres kompetencer til at teame i mange sammenhænge [4].

LÆS OGSÅ: Elisabeth Plum: Ledelse af forskelle - Sådan kommer vi videre

En enkel model til teamudvikling under kompleksitet

Ud fra disse tre grundpiller i teamudvikling i kompleksitet har jeg skabt en model, der kan bruges som udgangspunkt for konkret teaming [5]. Den har vist sig at give en enkel ramme til overblik og håndtering af de komplicerede menneskelige dynamikker og det organisatoriske patchwork, som mange ledere i dag skal manøvrere i.

Team Culture™ Modellen



Nye ord kan skabe nye og bedre handlinger

Team Culture™ Modellen er 3. generation teambuilding, som er et paradigme til virksomhedernes nye måder at bruge teamarbejdsformen på. Modellen giver ledere og teammedlemmer et nyt sprog om samarbejdet, for nye ord stimulerer en ny opmærksomhed, så man kan se mønstre, der før var skjulte. Vi kan kun tale om det, vi har ord for, så nye ord sætter os fri af de gamle måder at se tingene på. Når vi kan tale om privatpraktiserende, udglattende, grøftegravende og opsøgende teamkultur, så flytter vi fokus til noget, teamet selv kan forandre via deres daglige kommunikation, og nye handlemuligheder dukker op [6].

Spild ikke jeres tid og penge

Forskellige typer teambuilding er opstået som svar på bestemte udfordringer, og i dag eksisterer der tre generationer med hver deres fokus og styrker. Lederne skal foretage et kritisk valg, ud fra hvad der er mest effektivt i den aktuelle situation – for et ukritisk valg af de traditionelle former for teamudvikling kan hurtigt blive spild af tid – både medarbejdernes og lederens egen.

Noter

1. Patrick Lencioni: *Den ideelle holdspiller. En fortælling om det gode samarbejde*. Gyldendal Business 2016.
2. Patrick Lencioni: *De fem dysfunktioner i et team. En fortælling om lederskab*. Gyldendal Business 2015.

3. Amy C. Edmondson: *Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Harvard Business School/Jossey-Bass 2012.

4. Der findes redskaber, der fokuserer på teamets klima og arbejds måder, for eksempel The Five Behaviors of a Cohesive Team (ud fra Lencionis fem dysfunktioner), The Team Climate Inventory og The Team Alchemy Model. Der er mindst tre grunde til, at disse ikke er en del af 3. generation teambuilding: (1) de bygger på forestillingen om et ideelt teamsamarbejde uafhængigt af opgaver og situation, (2) de har udvalgt vigtige ingredienser i teamudvikling, men disse betragtes løsrevet, og en teamkultur er mere end summen af enkelt-ingredientier (der er forskel på ingredienserne og den færdige ret), og (3) der er fokus på teamet som en enhed, men opmærksomhed på de indbyrdes forskelle mangler. Hertil kommer, at de bruger velkendte begreber og ikke introducerer et nyt sprog, der kan sætte teamet fri af vaneforestillinger.

5. Jeg blev først opmærksom på Edmondsons pointer om ”teaming”, som har ligheder med min tankegang, efter jeg udviklede modellen om teamkultur.

6. Læs videre på Team-culture.dk om modellen og om det tilhørende udviklingsredskab, der består af en onlinetest og en intensiv workshop.

OM FORFATTEREN



Elisabeth Plum er mag. art. i kultursociologi og mangeårig rådgiver og konsulent, der arbejder med kompleksitet, kulturer og tværgående samarbejde. Hun er forfatter til en række artikler og bøger – blandt andet bogen "Cultural Intelligence" (Libri Publishing 2008) og senest [Samarbejde lokalt og globalt](#) (Gyldendal Business 2013). Hun har udviklet flere ledelsesredskaber – læs om det nyeste på Team-culture.dk.

Elisabeth Plum underviser på blandt andet kurset [High Performance Teams](#) fra Ledernes KompetenceCenter.

[Gratis nyhedsbrev](#) >

Modtag Ledelse i Dags artikler og indslag direkte i din indbakke 10 gange om året.

[Tegn abonnement](#) >

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.