

Nyttig baggrundsviden og refleksioner til tema: Rammer og roller

RAMMER OG ROLLER – HVORFOR ER DET VIGTIGT?

Rammer er de vilkår, som organisationen sætter for teamet. Roller er fællesbetegnelsen for den måde, teamet organiserer sig på indenfor rammerne. Hvis rammerne og rollerne er tydelige og står klart for teamet, så fungerer teamet bedst. Teams er forskellige, så der er ikke én rigtig måde at skabe rammer og roller for et team.

Det vigtigste er, at organisationen og teamet forholder sig aktivt til, hvilke rammer teamet har og hvordan teamet indenfor de rammer arbejder med at fordele opgaver, ansvar og autoritet, så både opgaveløsning og trivsel bliver så god som muligt.

ELEMENTER I ”TEAMETS RAMMER”

Teamet er først og fremmest et opgavefællesskab – altså skal det stå klart, hvad det er for en kerneopgave teamet er fælles om. Et team uden en klar forståelse af mål og opgaver, er et forvirret team, der mangler fælles mening med arbejdet og har svært ved at få ordentlig retning og fokus.

Teamet skal ikke blot vide, hvad der skal leveres, men også hvornår det skal leveres. Et team uden en klar fornemmelse for tidshorisonten, bliver hurtigt et stresset og dermed ineffektivt og utilfredst team.

Viden om, hvor mange ressourcer (penge, timer og kompetencer) teamet har, er vigtigt for at kunne planlægge arbejdet og niveauet for kvaliteten i opgaveløsningen. Hvis ikke teamet har et godt overblik over sine ressourcer, vil der være en risiko for, at der fx er et overforbrug af tid eller penge, eller at der omvendt fx bruges for lidt tid, og at opgaverne deraf løftes med for ringe kvalitet.

Nøglespørgsmålene er derfor:

- Ved og forstår teamet, hvilke opgaver det forventes at løse og hvorfor?
- Kender teamet til og forstår forventningerne til, hvornår teamet leverer hvad?
- Ved og forstår teamet, hvilke ressourcer, der er til at løse teamets opgaver?

ELEMENTER I ”TEAMETS ROLLER”

Rollefordelingen i teamet og den måde rollefordelingen forstås og accepteres på (eller ikke accepteres) spiller en vigtig rolle i teamsamarbejdet. Rollefordeling handler om at skabe det bedst mulige match imellem de funktioner, der skal løftes i teamet, og de kompetencer og præferencer teammedlemmerne har. Uklarhed i rollefordelingen eller mangel på åben dialog om roller i et team, kan skabe stor usikkerhed, stress og konflikter.

Som en del af rollefordelingen bør teamet arbejde med at afdække og forstå det enkelte teammedlems mandat og motivation og med teamets sammensætning som helhed. Det er vigtigt for teamets samarbejde at vide, hvorfor netop X er i dette team; hvorfor tillægger Y det værdi at være i teamet og endelig, hvorfor organisationen mener, at denne gruppe mennesker kan løse denne opgave. Et team, der ikke kender til og forstår, hvorfor teamet er sammensat, som det er, kan få udfordringer i samarbejdet og vil få sværere ved at lave en god rollefordeling, der afspejler de forskellige præferencer teammedlemmer bringer med sig ind i teamet.

Nøglespørgsmålene er derfor:

- Hvorfor er teamet sammensat som det er?
- Hvilke mandater og motiver har teammedlemmerne med sig ind i teamet?
- Hvem har ansvar for at løse hvilke opgaver (specialisering og arbejdsdeling)?
- Hvordan arbejder teamets medlemmer sammen?
- Hvem har retten til at bestemme hvad i teamet?

Nyttig baggrundsviden og refleksioner til tema: Arbejdsform og Relationer

ARBEJDSFORM OG RELATIONER – HVAD ER DET, OG HVORFOR ER DET VIGTIGT?

Typisk er det ledelsen i organisationen, der beslutter, at der skal oprettes/være teams. Hvordan teamet organiserer sig, så det giver mening i forhold til opgaveløsningen (arbejdsformen) og teamets trivsel (teamets relationer), vil ofte være beslutninger teamet selv skal træffe.

ER VI MERE PRODUKTIVE OG MERE TILFREDSE I TEAMET, END VI VILLE VÆRE HVER FOR SIG?

Hvordan skaber man et team, hvor teammedlemmerne gør hinanden mere effektive, innovative og tilfredse end de ville være hver for sig? I det gode team forholder man sig (i fællesskab) løbende og tydeligt til balancen mellem fælles arbejde og individuelt arbejde. En ubalance mellem fælles og individuelt arbejde kan vise sig ved fx for mange møder og for lidt individuelt arbejde eller for lidt samarbejde og for få møder. Udfordringen er, at teamets medlemmer typisk vil have forskellige præferencer for hvilken balance, der er den rigtige. En god balance medvirker at teamet leverer bedre arbejde og mere trivsel, end teammedlemmerne kan opnå hver for sig.

Nøglespørgsmålet er derfor:

- *Hvornår og hvordan skal vi arbejde sammen og hvornår skal vi arbejde hver for sig?*

KREATIVE SPÆNDINGER ELLER ØDELÆGGENDE KONFLIKTER?

Et konfliktløst samarbejde er tegn på et miljø, hvor teamets medlemmer ikke udfordrer hinanden nok. Konsekvensen kan være, at teamet bliver konservativt, passivt og mangler både vilje og evne til at tænke nyt.

Et konfliktfyldt samarbejde er tegn på et højt spændingsniveau, hvor teamets medlemmer udfordrer hinanden for meget og er i underskud på redskaber til at adressere de mønstre i teamet, som er konfliktskabende. Et for højt spændingsniveau i teamet kan føre til, at utryghed og vrede fylder i den indbyrdes kommunikation. Teamets arbejde kommer til at handle om relationerne mellem teammedlemmerne og ikke om det arbejde, der skal udføres.

I det velfungerende team er der en sund gensidig respekt mellem teamets medlemmer. Der er en anerkendelse af, at uenighed og konflikt er naturlige følger af et samarbejde mellem forskellige personligheder om noget vigtigt. Der er en lyst til at udfordre hinanden på en respektfuld måde og en vilje til at tage konflikter om arbejdet, arbejdsformer og evt. arbejdsrelevante personbundne forhold. Der er klare normer for, hvordan uenighed og konflikter kan ytres, og hvordan de efterbehandles i teamet.

Nøglespørgsmål er derfor:

Er det vi laver vigtigt nok til, at vi vil være uenige og er vi i teamet vigtige nok for hinanden til, at vi vil forhindre konflikter i at blive varige?

KOMPETENT ADFÆRD I TEAMET – DE SKREVNE ELLER USKREVNE SPILLEREGLER.

En stor del af teammedlemmernes relationer til hinanden, reguleres gennem fælles normer for ”den kompetente adfærd”. Den kompetente adfærd udøves og er udtryk for en proces, hvor teamet – nogle gange uden at vide det eller have talt om det - får fælles ideer om, hvordan man skal være og gøre i teamet for at være ”rigtig”. Nogle steder skriver man normer ned og laver et adfærdskodeks, et sæt ”leveregler” for teamet.

Hvis ikke teamet får talt om de fælles normer og de gensidige forventninger til indsats og måde at være på i teamet, kan det undergrave både relationerne og arbejdet i teamet. Hvis forventninger er usagte og u-afstemte, kan teammedlemmerne ikke korrigere deres adfærd over for hinanden og får derfor sværere ved samarbejde konstruktivt. Det bliver vanskeligt for teamet, som helhed, at skabe en produktiv og tillidsfuld arbejdsform.

I det gode team er den kompetente adfærd løbende til forhandling og afstemning. Teamet drøfter jævnlige værdier, adfærd og mødestruktur.

Nøglespørgsmål er derfor:

- *Hvilke forventninger har vi til hinanden, og hvordan taler vi om det?*

LEDELSE AF TEAM – OGSÅ NÅR DER IKKE ER EN LEDELSE.

I alle teams udøves der ledelse - det gælder også i de teams, der ikke har en formel leder. Ledelse kan i denne sammenhæng beskrives som et ansvar, der rækker udover ansvaret for egen opgaveløsning og adfærd. Hvem tager, får eller har ansvaret for, at teamet som helhed har gode rammebetingelser, leverer det der forventes og er præget af høj trivsel og gode relationer?

Ledelse er både en rolle og en dynamik. Hvem påtager sig eller har fået rollen, og hvordan stiller teamet sig i forhold til at lade sig lede?

Hvis ikke den formelle eller uformelle ledelse af teamet fungerer, vil det hurtigt sætte sig spor i både produktivitet og trivsel. I sidste ende kan en fraværende, mangelfuld eller uaccepteret ledelse føre til både stress, mistro og misforståelse.

klikedannelse og ringe produktivitet. I det gode team drøfter man løbende behovet for ledelse og måden ledelse udøves på.

Nøglespørgsmål er derfor:

- *Hvornår oplever teamets medlemmer at blive ledet på en måde, der gør deres arbejde eller trivsel bedre, og hvornår oplever teamets medlemmer det modsatte?*
- *I hvilke situationen oplever teamets ledere (formelle eller uformelle,) at de får støtte og følgeskab fra teammedlemmerne, der gør det muligt at udøve god ledelse, og hvornår oplever de det modsatte?*

Nyttig baggrundsviden og refleksioner til tema: Identitet og grænser

IDENTITET OG GRÆNSER – HVORFOR ER DET VIGTIGT?

Det gode team har en stærk "vi-følelse". Det enkelte teammedlem oplever sig selv som en del af et vigtigt og forpligtende fællesskab og tager ansvar, ikke alene for sin egen opgaveløsning, men for teamets samlede opgaveløsning.

Teamets identitet skabes både af den indre "vi-følelse", men også ved at organisationen (udenom teamet) ser og viser at det ser -teamet som en særlig enhed. Særlig betyder, at teamet har opgaver og karakteristika, som afgrænser det fra andre enheder i organisationen. Teamets grænser er vigtige, fordi de både skal være så tydelige og faste, at de er med til at definere teamet som en særlig enhed, og samtidig så gennemtrængelige og løse, at teamet kan samarbejde med og bidrage til opgaveløsningen i resten af organisationen.

Identitet og grænser for et team dækker altså både over tilhørsforhold og identitet mellem individ og team, og tilhørsforhold og identitet mellem team og organisation.

STJERNER I TEAMET ELLER ET TEAM AF STJERNER?

Et team kan være sammensat af kompetente og dygtige medarbejdere, men alligevel ikke fungere produktivt og konstruktivt. I et dårligt fungerende team, er teamet ofte en samling af individer mere end en gruppe. I realiteten ville de enkelte teammedlemmer producere mere og fungere bedre hver for sig, end de gør sammen i teamet. En svag udviklet "vi-følelse" gør teamet mindre robust og mere sårbart, når der er pres på organisationen og teamet. Det er "vi-følelsen", som skaber grobund for hjælpsomhed, engagement og ansvarsfølelse.

Det velfungerende team vil oftest være kendetegnet ved, at individerne gør teamet godt, og at teamet omvendt gør medlemmerne både dygtigere og mere tilfredse.

Nøglespørgsmålet er derfor:

- *Er der i teamet skabt en "vi-følelse" med en oplevelse af fælles mål og gensidig afhængighed af hinanden?*

TEAMET – I ELLER UDENFOR ORGANISATIONEN?

Omfanget og dybden af teamets samspil med den øvrige organisation giver et tydeligt signal om, at teamet er velintegreret eller adskilt fra organisationen. Der kan være enkelte teams, der har opgaver, som ikke nødvendiggør samspil med organisation, men det er mere undtagelsen end reglen. Det gode team tillægger det værdi, at den øvrige organisation bruger teamet, ligesom den øvrige organisation vil tillægge det værdi, at teamet aktivt indgår i den samlede opgaveløsning.

Hvis teamet er blevet til en ø i udkanten, der sjældent nævnes eller inddrages af den øvrige organisation, er det ikke godt for hverken team, teammedlemmer eller organisation. Teamet kan dels få vanskeligt ved at fastholde sine ressourcer (enten timer, medarbejdere eller andet), dels kan det være stærkt demotiverende for teamets medlemmer ikke at få anerkendelse og synlighed udefra. Endelig kan manglen på anerkendelse af teamet opleves som en fjendtlig indstilling fra organisationen med det resultat, at teamet lukker af mod omverdenen og fokuserer på sig selv. Den samlede konsekvens kan være, at teamet får vanskeligere ved at løse sin opgave, får vanskeligere ved at rekruttere til teamet og oplever teamarbejdet som utilfredsstillende. Omvendt vil et velfungerende team ofte være kendetegnet ved, at det både er og føler sig set og brugt i resten af organisation.

Nøglespørgsmålet er derfor:

- *Hvordan vil vi i teamet gerne opleves og inddrages af resten af organisation?*
 - *Oplever vi at blive det?*
 - *Hvis ikke, hvad vil vi gøre ved det?*

Nyttig baggrundsviden og refleksioner til tema: Udvikling og produktivitet UDVIKLING OG PRODUKTIVITET.

Teamet er sat i verden for at løse opgaver. Som hovedregel vil den ledelse, der har nedsat teamet, ikke på forhånd være klar over udviklingspotentialer. Det viser sig først for alvor, når teamet har arbejdet sammen et stykke tid. Det vil derfor være op til teamet selv at formulere ambitiøse mål for egen opgaveløsning og trivsel.

STILSTAND ELLER UDVIKLING?

Nye mål skaber mening og noget at stræbe efter. Selv hvis der er tale om et rent driftsteam, vil der ligge en positiv energi i, at teamet ikke bare interesserer sig for, om teamet samlet set når sine mål, men også har lyst til at sætte sig nye mål. Hvis teamet ikke løbende drøfter målene, bliver op til det enkelte teammedlem at fortolke, hvad teamets mål er, og hvad man selv skal arbejde med, det vil sige den privatisering af opgaveløsningen.

Privatisering er u hensigtsmæssig både for teamets sammenhængskraft, teamets ”vi-følelse” og teamets produktivitet, fordi det forhindrer teamet i at opnå synergi og i at arbejde i samme retning. Privatisering udfordrer simpelthen hele formålet med et team – at teamets medlemmer skal gøre hinanden bedre og samlet set løse flere opgaver med højere kvalitet, end de enkelte teammedlemmer kan hver for sig. Et svagt målfokus kan også resultere i, at relationer kommer til at betyde for meget. Uden stærke fælles udviklingsmål at stræbe efter, vil interessen meget hurtigt kunne rette sig mod, hvad teammedlemmerne synes om hinanden og de andre.

Nøglespørgsmål er derfor:

- *Hvordan arbejder teamet med at udvikle arbejdsformer og opgaveløsning?*

KOMPETENTE TEAMS HAR OGSÅ BRUG FOR AT UDVIKLE KOMPETENCER.

I det gode team er både teamledelse og teammedlemmer opmærksomme på at udvikle nye kompetencer. Omverdenen udvikler sig hele tiden – og det medfører ændrede forventninger og opgaver til teamet. Det enkelte teammedlem har også behov for at fastholde og gerne øge sin markedsværdi. Løbende kompetenceudvikling er derfor både nødvendigt for opgavernes løsning og for at give den enkelte og teamet et udviklingsperspektiv.

Et team, hvor man ikke interesserer sig for kompetenceudvikling, bliver et mindre fleksibelt team, som er sårbart, hvis kravene til teamets opgaveløsning ændres. I det velfungerende team er udvikling af kompetencer en del af teamets løbende diskussioner.

Nøglespørgsmål er derfor:

- *Hvilke nye eller styrkede kompetencer kan gøre teamet dygtigere i dag og forberede teamet til de opgaver, der kunne komme i fremtiden?*

FEEDBACKSØGENDE ADFÆRD

Generelt er det udtryk for organisatorisk robusthed og modenhed, når teams gerne vil ”ses på”. Det viser, at teamet har tiltro til sig selv og til organisationen. En lav grad af feedbacksøgende adfærd vil være et tegn på, at teamet enten mangler selvtillid eller tiltro til organisationens evne til at give en konstruktiv og sensitiv tilbagemelding. I visse teams kan den manglende efterspørgsel efter feedback, også skyldes, at teamet vurderer egen ekspertise højt og organisationens ekspertise lavt.

Hvis et team ophører med at søge inspiration udefra, risikerer teamet at stivne i tankegang og performance. Der er ligeledes risiko for stadigt stigende afstand mellem organisation og team – en selvforstærkende effekt af, at team og organisation ikke efterspørger hinanden er, at de får stadig mindre relevans for hinanden.

I det velfungerende team efterspørges feedback fra organisationen, fordi teamet har en oplevelse af indre sammenhæng og kvalitet, som gør det trygt at bede om feedback og samtidig en stærk forståelse af, at teamet er en del af en større organisation.

Nøglespørgsmål er derfor:

- *Hvor ofte og på hvilken måde søger teamet feedback fra organisationen, og er det tilstrækkeligt?*