

# Hvis teambuilding er svaret ...

- hvad er så spørgsmålet?

Af Cand. Psych. Arne Vestergaard og Mag.art. Inger Dræby

## 1. Introduktion

I denne artikel diskuteres teambuilding ud fra et kritisk synspunkt. Der udgives en strøm af bøger om teambuilding med råd om praktisk talt alle aspekter af emnet. Forfatterne mener, at en stor del af det arbejde, der lægges i teambuilding, er spild af tid og penge fordi de praktiske resultater af teambuilding alt for ofte ikke opfylder forventningerne.

Vi har i dag set - og også deltaget i - mange fejlslagne forsøg på teambuilding. Vi mener ikke at de skyldes utilstrækkelige teknikker og metoder, men mere den måde vi tænker og taler om teambuilding på. Faktisk frygter vi, at en fortsat optimering af "know-how"-metoder, teknikker og lege - i stedet for at yde den tiltrængte hjælp til etablering af effektive arbejdsgrupper vil føre os endnu længere væk fra målet.

**Fra "know-how" til "know-why" og "know-what"**

Vi vil derfor flytte synsvinklen fra "know-how" til "know-why" og "know-what", idet vi sætter spørgsmålstegn ved at bruge konceptet "teambuilding" i så mange organisatoriske problemsammenhænge, som vi synes det sker. I stedet for at udgive endnu en manual om emnet vil vi undersøge de tankemønstre og forestillinger, der ligger bag snakken om teams. Vi håber på den måde at yde et bidrag til forbedring af team-lederes og konsulents arbejde i feltet, så der opnås bedre resultater.

I det følgende bruger vi ofte begrebet "team-snak". Det betegner den gængse måde at tale om teams på i organisationer: Ureflekteret positivt, som *"so ein Ding müssen wir auch haben"*.

## 2. Teambuilding: Trylleformularen i 90érnes organisation.

Vi mener, at behovet for team-arbejde reelt er stigende i takt med, at kompleksiteten af det moderne erhvervsliv kræver informationsdeling og etablering af multifunktionelle enheder. Team-arbejde som et middel til at kombinere ressourcer på nye måder for at opfylde skiftende markeds- og forbrugerbehov er absolut nødvendigt.

**Organisatorisk kontekst**

Men i de fleste tilfælde etableres disse nødvendige teams inden for en uændret organisatorisk kontekst: Afdelingsstruktur, bonussystemer og funktionelle målinger, som ofte er gensidigt modstridende, bevares - og alligevel forventes det, at et team, etableret på tværs af funktionsområder, kan skabe fornyelse. Oticon har på fornem vis gjort alt andet end at følge denne praksis. I erkendelse af at fornyelse var nødvendig og at en team-baseret organisationsstruktur ville være det bedste middel til at sikre denne fornyelse, satte man nu spørgsmålstegn ved alle eksisterende organisationsmæssige strukturer, procedurer og politikker.

Resultatet var at afdelingsgrænserne blev løsere, så medarbejdere fra alle afdelinger kunne fremsætte ønske om deltagelse i ethvert projektteam og blive belønnet efter teamets succes; alle faste arbejdspladser blev fjernet til

fordel for et system med mobile arbejdspladser, så medarbejderne fysisk kunne være sammen med deres projektteam; virksomhedens mål og individuelle mål blev forklaret og gjort tilgængelige for alle medarbejdere; og hele den interne og eksterne kommunikation blev overført til et elektronisk online-netværk for at gøre informationerne lettere tilgængelige, mere gennemsigtige og mindre pladskrævende.

Som Lars Kolind, administrerende direktør påpegede: *"Det var ikke teams i sig selv, der skabte forandringen; det var den samtidige ændring af fire vigtige organisatoriske parametre"*.

#### **Rosens navn?**

I de fleste tilfælde bruges teams og teambuilding udelukkende som instrumenter på linje med traditionelle ledelsesmæssige værktøjer, uden at teamets særlige opgave defineres. Derved sættes der ikke spørgsmålstejn ved den eksisterende kontekst. Resultatet ved det velkendte "Efter kursussyndrom", hvor alt vender tilbage til det normale efter nogle få dage.

Termen "team" bruges nu om næsten alle gruppesammensætninger i en organisation - uden ændring af hverken overordnet sammenhæng og indhold. Tilsyneladende forventes det, at en navneændring alene kan skabe en ny virkelighed uden gennemførelse af egentlige ændringer.

#### **"The Dream Team" som mirakelkur**

Kompleksitet som den underliggende trussel ignoreres, og "teambuilding" har opnået status som et universalmiddel, en mirakelkur, der i hænderne på en dygtig instruktør eller formidler kan skabe enkelhed i en kompleks verden.

Ordet "team" bruges som en trylleformular: Det gentages igen og igen som svar på næsten enhver udfordring eller ethvert problem; det gentages så ofte, at det spørgsmål, der ligger bag, overdøves. Begrebet Dream Team bliver et forførende forsvar imod mødet med en uberegnelig og nogle gange truende virkelighed. Vi oplever derfor, at team-snak er tiltaget mere end det egentlige team-arbejde i 90'erne.

Vi er enige med David Casey, når han spørger: *"Behøver denne gruppe være et team?"* Ligesom ham ønsker vi, at lederne frigøres fra uhensigtsmæssige forpligtelser til teamwork, men vi vil også nærmere ind på løbende team-snak, ikke kun for at bruge teams, når de er nyttige, men også for at få dem til at fungere.

#### **Et socialt kunstprodukt**

##### **Uærbødigst: Team findes ikke**

Den første antagelse bag team-snakken er, at team eksisterer som en objektiv kategori, og at ordet "team" har direkte reference til noget håndgribeligt. Vi har helt glemt, at et begreb som "team" er et socialt kunstprodukt - noget mennesker har konstrueret; at ordet har forskellige betydninger afhængigt af den sammenhæng, det bruges i, og af de personer, der bruger det.

Vi begår ofte den erkendelsesteoretiske fejl at betragte team som en universel kategori og kommer dermed at tale om team, som om der eksisterede en korrekt og utvetydig definition af ordet.

Termen "team" har oprindelse i sportsverdenen, men selv i denne sammenhæng bliver ordet "team" opfattet i mange forskellige betydninger.

**Team-snak  
skaber  
forvirring**

Sæt en fodboldspiller sammen med en roer, og bed dem om at danne et team. De vil sandsynligvis udvise meget forskellige grader af tolerance over for individuelt initiativ inden for teamets rammer. Fodboldspilleren har lært, at gode resultater bygger på en høj grad af mangfoldighed, mens roeren vil fokusere på nødvendigheden af underkastelse under teamets rytme.

Dette eksempel viser afhængigheden af referencerammen, når talen drejer sig om team. Termen fortolkes i henhold til personlige, kulturelle og subkulturelle erfaringer og idéer. Derfor skaber brugen af termen ofte mere forvirring end klarhed, hvis der ikke tales og opnås enighed om de forskellige forståelser. Disciplinen, den aktuelle opgave, den generelle kontekst skal tages i betragtning. Dette overses meget ofte, når vi går ud i felten bevæbnet med diverse bøger om teambuilding og hævder "*team betyder...*", "*Gode team kan karakteriseres på følgende måde...*", "*Effektive team har alle...*"

### **3. Spillet om teamet - en case**

I et ledelsesteam i en salgsorganisation, der bestod af en direktør, nogle marketingchefer og nogle salgschefer, var alle team-medlemmer overbevist om, at de ønskede bedre teamwork. Det viste sig dog senere, at de havde en væsentlig forskellig opfattelse af, hvad det betød.

- Salgscheferne, som var meget kundeorienterede, ønskede, at den generelle beslutningsproces skulle baseres på kundernes behov og ønsker.
- Direktøren ønskede at bruge teamet til gennemførelse af den centralt fastlagte strategi.

**Én definition på  
teamwork?**

Salgschefernes opfattelse af "team" havde helt klart rod i deres arbejde med salgsstyrken, mens direktørens opfattelse af "team" havde rod i hans medlemskab af og forpligtelse over for virksomhedens ledelsesteam. Parallellen til eksemplet fra sportsverdenen ovenfor er tydelig: Salgscheferne handlede som fodboldspillere, og direktøren handlede som kaptajnen for et ro-team.

Hver part kunne med rette - ud fra sit eget synspunkt - bebrejde den anden for ikke at være en holdspiller, og det var præcist, hvad der skete. Der opstod en teoretisk diskussion om, hvem der havde ret eller uret i forhold til et udefinerbart team-begreb, og konflikten blev forlagt til et moralsk plan, fjernt fra virksomhedsmæssige og organisatoriske strategier.

Hvad er konsekvenserne af team-snakken i dette tilfælde? Der foregår helt tydeligt et spil om skyld med det formål at vinde et moralsk slag, som vil "bevise" den ene parts overlegenhed over den anden.

Spillet spilles på grundlag af overbevisningen om, at der findes en sand eller endegyldig definition af teamwork.

Hvad der kunne og skulle have været behandlet som en konflikt mellem overbevisninger med hensyn til forretnings- og markedsmuligheder - forskelle som kunne være blevet forklaret og forhandlet, blev behandlet som et spørgsmål om teamwork, hvorved det blev til en personlig konflikt. På denne måde blev teamets (uhensigtsmæssige) funktionsmåde cementeret. Direktøren kunne i kraft af sin magtposition bare

gennemtrumfe ændringer, men det ville have skabt endnu flere spændinger i gruppen.

### **Et socialt kunstprodukt**

For at løse op for en sådan situation kan en instruktør eller konsulent bede team-medlemmerne om over for hinanden at klarlægge deres ønsker og fordomme i forbindelse med team. Det kan også være nyttigt at tale om, hvilke andre team-erfaringer de enkelte personer har haft.

Udveksling af tidligere erfaringer - gode såvel som dårlige - vil få gruppen til at indse, at "team" som et begreb er et socialt kunstprodukt med forskellige former og betydninger. Når "sandheden" gradueres, bliver det tydeligt, at begrebet er en konstruktion, og så kan man tage fat på den væsentlige diskussion om, hvilken type team, der reelt er behov for. Vi har oplevet, at denne type diskussion har gjort en kvalitativ forskel for mange grupper.

Når diskussionen har gjort op med opfattelsen af team-begrebet som en foruddefineret størrelse, er tiden moden til et opgør med en anden stiltiende accepteret opfattelse af team i organisationer: At team grundlæggende er gode, og at mere team-arbejde altid er bedre end mindre.

### **Uærbødigst: Mere team-arbejde er ikke altid bedre**

Den påstand bygger på de tidligere, idet den handler om den stiltiende vedtagne antagelse, at "*mere er bedre*", som ofte præger vores samtaler om teambuilding.

Ikke alene taler man om teams som noget, der eksisterer - de omtales også som noget udelukkende positivt (en overbevisning, som også team-medlemmerne i casen ovenfor havde).

### **Et team uden konflikter ... ?**

Sådan som ordet "team" bruges i de fleste henvendelser til virksomhedskonsulenter, indikerer de engagement, fælles vision, retning, mål og handling - først og fremmest konsensus. Det antages, at forskellige ressourcer smeltes sammen til en syntese uden væsentlig friktion eller konflikt.

Den igangværende team-snak kan imidlertid blive så højroret i en organisation, at man må stille modspørgsmålet: Når der tales om team, hvad tales der så ikke om?

Det er som om, at selve det at tale om team og teambuilding kan skabe det velsmurte system, hvor personerne overtales til at opgive deres divergerende synspunkter og standpunkter og deltage i den fælles sag. Den mulige eksistens af permanent forskellige meninger konflikter, som ikke kan forenes eller smelte sammen, er det, der stiltiende opfattes som den største trussel mod etableringen af et dream team.

Men forskellen mellem overbevisning og overgivelse viser sig hurtigt under arbejdet. Når team-snak bruges - bevidst eller ubevidst - som en beskyttelse imod diskussion af uenighed, vil situationen bagefter være værre end før.

#### 4. Fælles vision – en case

En chef for en salgsgruppe bad om hjælp til teambuilding under overskriften "Fælles vision". Salgsgruppen, der bestod af sælgere og marketingpersonale, støttede dette. Alle var åbent enige om, at gruppen var sammensat af meget forskellige personligheder, og gruppen delte en norm om gensidig respekt, der dog ikke var nærmere defineret. Gruppen mente desuden, at konsensus-beslutninger var stærkt ønskelige.

Alle var også enige om, at accept og efterlevelse af fælles beslutninger var obligatorisk. Der var imidlertid ofte uenighed om, hvilke beslutninger der faktisk var taget. Desuden krævede alle gruppe-medlemmer "*bedre lytteegenskaber*" hos hinanden - men deres samspilsmønster var præget af overtalelse.

**"Teamvisionen"** I konsulentens øjne kunne eller ville gruppen ikke forhandle interesser og synspunkter på det personlige plan. Konsulenten blev direkte bedt om at undgå emner, der kunne føre til personlige konfrontationer og tab af ansigt. Gruppen mente, at løsningen var fastsættelse af en fælles vision - en teamfølelse, som kunne neutralisere forskelligheden og transformere den til konsensus.

"Teamvisionen" blev set som en magisk nøgle, der kunne låse op for alle ressourcer og løse lurende konflikter.

Da konsulenten respektfuldt (!?) valgte at følge gruppens anmodning og undgå mulige interpersonelle problemer, gentog gruppen sit samspilsmønster, blot på et højere abstraktionsniveau. De ikke-forhandlede forskellighed viste sig på visionsniveauet på samme måde som den havde vist sig, da gruppen behandlede mere konkrete sager.

Da der ikke blev sat spørgsmålstejn ved påstanden "Mere er bedre", resulterede teambuildingsarbejdet i en cementering af de eksisterende strukturer - i mindre team-arbejde og mere team-snak.

##### **Respekten for den enkelte**

Det, der i dette tilfælde blev overskygget af team-snakken, var de konflikter, der var opstået som følge af dilemmaet mellem at være et uafhængigt individ og at være en del af teamet.

##### **Dilemmaet mellem individ og team**

Der var et modsætningsforhold mellem gruppens normer eller overbevisninger, som på den ene side krævede respekt for individet, som på den anden side krævede konsensusbeslutninger - uden at gruppen havde en strategi til forening af de to modpoler.

Da konsulenten arbejdede med gruppen omkring teambuilding uden at berøre dette modsætningsforhold, blev de eksisterende meninger forstærket, og uoverensstemmelsen mellem det underliggende mål (at undgå al konflikt) og de officielle intentioner (at blive et team) blev endnu større. Vore pointe med denne case er, at "mere team-snak, mindre team" hænger sammen med ideen om teambuilding som en universal mirakelkur.

I dette team blev dilemmaet mellem individualitet/anatomi/selvstyring som et værdisæt og konsensus/gruppekontrol som et andet undertrykt af team-snakken.

Den udelukkende positive opfattelse af team-arbejde forhindrede enhver tale om den pris, der skulle betales for at etablere et team. Gruppemedlemmerne håbede, at teambuildingsmødet ville resultere i en løsning, der kunne understøtte den tankebane, der i første omgang havde skabt problemet. Nærlig forestillingen om, at individualitet og konsensus kunne leve harmonisk side om side, hvis blot konflikter blev ignoreret. Termen "team" blev brugt til med ét ord at udtrykke denne ønsketænkning.

### **Det reelle problem**

I den ovennævnte case fungerede team-snak helt klart som undertrykker af klar tale om relationerne lige fra starten.

Hvad konsulentent kunne have gjort var at genforhandle aftalen i stedet for at acceptere de præmisser, gruppen havde opstillet for mødet, nemlig, at problemer personerne imellem ikke var et emne, der skulle behandles. En forhandling af denne type ville nemlig meget hurtigt have afsløret over for gruppen, at team-snak var en del af gruppens generelle samarbejds- og kommunikationsmønster.

Hvad kan der ellers gøres for at bringe en gruppe ud af denne blindgyde?

#### **Analyse af team-sammenhold**

Først skal man undgå at føje endnu mere team-snak til de eksisterende besværgelser om, at "vi er et team". Det kan gøres ved sammen med gruppen at undersøge

- betydningen
- virkningen
- funktionen

af det erklærede team-sammenhold.

#### **Diskussion af tabuemnerne**

En anden indgangsvinkel ville være at diskutere, hvad der ikke tales om, når grupperne taler om fordelene ved team-arbejde. Tabuemnerne skal med ind i dialogen, dvs. forholdet mellem:

- individualitet og fællesskab,
- tæthed og distance,
- frihed og fælles forpligtelse

Denne diskussion vil lukke op for at tale om og forhandle de personlige omkostninger og fordele, der er forbundet med at involvere sig i eller distancere sig fra mere team-arbejde, mere fællesskab, mere engagement osv.

Kun med en klar og gensidigt accepteret forståelse af hensigten med teamwork og af den grad af team-følelse, der kræves i hvert enkelt tilfælde, kan effektivt team-arbejde opnås.

## **5. Team-snak som Double Bind<sup>1</sup>**

Inden vi nærmere beskriver de praktiske virkninger af vores uærbødighed for team-ledere og konsulenter, vil vi undersøge det dilemma, der ligger bag den optimistiske brug af begrebet team/teambuilding sammen med dets tabulignende forhold til autonomi og selvstyring.

---

<sup>1</sup> Vi bruger udtrykket "Double Bind" snarere som en metafor end i dens oprindelige betydning hos Gregory Bateson i forbindelse med skizofreniteorien.

## Individ vs. gruppe

### Den enkeltes dilemma

Det dilemma, vi refererer til, er set fra individets synspunkt dilemmaet mellem at være et loyalt team-medlem og at være et autonomt individ. Det er et personligt dilemma mellem frihed og samhørighed, der kommer til syne i team-konteksten.

I personens indre dialog kunne dilemmaet komme til indtryk på følgende måde: "*Jeg skal både vise min unikke individualitet som et middel til kreativitet og synergi og deltage i team-arbejde og ignorere mine personlige interesser. Så hvis jeg bliver ved med at være mig selv, respekterer jeg ikke kravet om indordning, og hvis jeg indordner mig, respekterer jeg ikke kravet om ægte bidrag*". Eller: "*Når jeg snakker om team, udelukker jeg mig selv - men hvordan kan jeg som udelukket være et team-medlem?*".

Dette er double bind, som ikke giver personen mulighed for at bevæge sig i nogen retninger.

### Kontroldilemmaet

Det samme dilemma er set fra ledelsens synspunkt et kontroldilemma. På den ene side, hvis der udøves streng kontrol, sker det på bekostning af engagement og præstation. På den anden side mener mange, at der er risiko for konflikt eller kaos uden kontrol: "*Hvis alle skal have noget at sige, kommer vi aldrig nogen vegne*". Det er en gammel antagelse, der dukker op her, nemlig at der eksisterer et modsætningsforhold mellem virksomhedens mål og individets mål, og at individets mål vil komme på tværs af virksomhedens mål, hvis individet får mulighed for at komme til orde.

## Team-snak med to tunger

Resultatet af dette dilemma ses ofte i form af en dobbelt holdning:

- En officiel holdning, som fremsættes i mødelokalerne, hvor man taler om fælles mål, værdier, missioner o.s.v.
- En uofficiel holdning, som høres i kaffepauserne, hvor personerne bekræfter hinanden i divergerende, individuelle anskuelser.

Her giver team-snakken direkte bagslag: Når ledere i deres bestræbelser på at opnå konsensus undertrykker diskussionen om autonomi og individualitet, fører det til modstand imod konsensus, hvilket forøger det antal af skjulte, individuelle dagsordener, der udtalt forekommer side om side med virksomhedens udtalte dagsordener. Derved tages kraften ud af bestræbelserne på at skabe fælles mål.

## 6. Den indbyggede spænding

Alle organisationer har en indbygget spænding mellem

- Adskilthed/individualitet/selvstyring
- og samhør/fællesskab/organisatorisk kontrol.

## Benægtelse eller ønsketænkning

Denne spænding er ikke uløselig, men den bliver en double bind, hvis parterne ikke kan tale om den. Vi mener, at frygten for afdækning af dette dilemma, som findes i alle organisationer, er, der er baggrunden for team-snakken.

Team-snak tilslører dilemmaet, hvorved den fungerer som benægtelse eller ønsketænkning. Der er stor risiko for, at den for tiden populære idé om den lærende organisation kan forstærke denne benægtelse.

Når en leder taler om team og arrangerer teambuilding, viser det, at han/hun er i stand til at erkende et problem og til at handle. Men når behovet for autonomi og selvstyring forties via selve denne handling, er der ikke løst op for spændingen - den er kun skjult og undertrykt. På det grundlag kan reel forhandling og enighed ikke opnås mellem de involverede parter.

**Sjovt – men spild af tid**

#### **Hvad er det vi leger?**

I en sådan sammenhæng er teambuildingsmøder og konsulentvirksomhed naturligvis ikke produktive. De kan være sjove at deltage i, hvis konsulenten kommer med nye lege og øvelser, men i det lange løb vil de blive oplevet som underholdning - eller spild af tid.

Det er ikke vores ærinde at hævde, at alle teambuildingsmøder skal aflyses. Pointen er, at udfordringen med team langt fra er en teknisk, know-how opgave, men en opgave der først og fremmest går ud på at bringe det, der så længe har været udeladt, tilbage i debatten, nemlig know-why.

I forhold til double bind-situationen er en diskussion af autonomi, selvstyre og identitet en forudsætning for vellykket teambuilding. Den omtalte team-snak er en forhindring. I det følgende vil vi foreslå nogle praktiske indgangsvinkler for ledere og konsulenter, der ønsker at handle ud fra dette perspektiv, når de arbejder med teamudvikling.

## **7. Opbygning kræver nedrivning: Praktiske indgangsvinkler**

**En metode til dialog og forhandling**

Et vigtigt skridt væk fra den vildledende team-snak er at opgive idéen om, at team er noget håndgribeligt, og at fremme idéen om, at team er det mulige resultat af en forhandlet arbejdsaftale mellem autonome individer. I stedet for at forvente, at teambuilding er et mirakelværktøj, leveret af en ekspert, foreslår vi, at teambuilding opfattes som en metode til dialog og forhandling.

Det betyder, at ethvert møde om teamwork skal indledes med et opgør med den form for overbevisninger og forventninger, som vi har eksemplificeret i casene. Når dette opgør har fundet sted, kan forhandlingerne om en fælles konstruktion af et relevant team-begreb indledes.

#### **Opgøret**

Spørgsmålene nedenfor er midler hertil, som kan bruges af team-ledere og konsulenter. Vi anbefaler, at spørgsmålene bruges som udgangspunkt og ikke betragtes som en udtømmende liste. I vores arbejde har vi haft erfaringer med at stille disse spørgsmål til hver enkelt medlem i resten af gruppen påhør.



Har teamarbejdet indhold?

### 1. opgør: Et team er ikke en ting

- Hvad forstår du ved ordet "team"?
- Hvis I pludselig fra den ene dag til den anden kom til at arbejde som et team, hvad ville så være forandret?
- Hvilke erfaringer med team-arbejde har du som du gerne vil gentage?
- Hvilke erfaringer har du med team-arbejde som du håber du aldrig skal opleve igen?
- Med hvem i gruppen er du mest/mindst enig med hensyn til team-arbejde?
- Vælg et billede eller en metafor, der illustrerer den type team-arbejde, du kunne tænke dig i denne gruppe.

Med denne type spørgsmål kan det blive tydeligt, at der ikke eksisterer en universal opfattelse af "team", og at der ikke er rigtige eller forkerte idéer om, hvordan man arbejder sammen i et team. Det er det, vi kalder en nedrivning af idéen om, at "team" refererer til en håndgribelig ting og ikke opfattes som en social konstruktion. Herefter er grunden lagt for det næste opgør.

Er teamarbejdet en fordel?

### 2. opgør: Team er ikke altid gode

- Hvad er hovedfordelene for dig, for gruppen og for opgave, hvis I arbejder mere som et team?
- Hvilke ulemper er der for dig, for gruppen og for opgaven, hvis I arbejder mere som et team?
- Hvem i denne gruppe, mener du, er mest/mindst interesseret i team-arbejde?
- Hvem uden for gruppen, mener du, er mest/mindst interesseret i, at I arbejder som et team?
- Hvor lidt team-arbejde er nok?

Virningen af disse spørgsmål er, at nogle af de mest idealistiske fantasier om "The Dream Team" udfordres og afprøves imod andre realiteter.

## 8. Opbygningen

Når gruppen har forladt begge idéer (at team er håndgribelige, og at team altid er gode), er gruppen klar til fælles opbygning af det nødvendige team-arbejde, som er relevant for netop denne gruppe og denne opgave.

### 1. opbygning: Bring tabuemnerne tilbage i dialogen

- Hvilke emner, problemer eller dilemmaer arbejdede I med, da den igangværende team-snak begyndte?
- Hvad ville være de mest presserende emner for denne gruppe, hvis I pludselig holdt op med at tale om team-arbejde?
- Hvordan hænger team-snakken sammen med disse emner?
- Hvilket niveau af autonomi - mener du, at team-medlemmerne skal have for at yde nogle gode præstationer?
- Hvordan skulle balancen være mellem individuel autoritet og team-autoritet?

- Hvordan ville du sikre den mangfoldighed, der er nødvendig for at skabe kreativitet og synergi?

Disse spørgsmål fokuserer på team-snakkens funktion og på spændingen mellem individ og gruppe. Spørgsmålene støtter teamet i fokuseringen på den tilstræbte løsning, og de sikrer samtidig, at tabuëmnerne igen bliver en del af dialogen. På denne måde udvides grundlaget for en etablering af en teamaftale væsentligt.

## 2. opbygning: Indgåelse af aftale

- Hvordan ville du beskrive dette teams primære opgave?
- Hvilke elementer af opgaven tilskynder især til team-arbejde?
- Hvilke elementer af opgaven håndteres bedst via individuelt arbejde? Hvorfor?
- Hvordan kan du personligt drage fordel af at være medlem af dette team?
- Hvad er dine personlige risici/tab ved at være medlem af dette team?
- Hvordan passer dit team-medlemskab sammen med dine øvrige opgaver og pligter?
- Hvordan mener du, at du kan bidrage til team-arbejdet?
- Hvem uden for gruppen ville først bemærke forskellen, hvis I begyndte at arbejde mere som et team?
- Hvad ville de bemærke?
- Hvem ville være mest/mindst tilfreds?
- Hvilken type team-arbejde ønsker hver enkelt?
- Hvilken type autonomi ønsker hver enkelt?

### Et team på solidt grundlag

Alle fire grupper af spørgsmål hjælper teamet med at definere præcist den type og mængde af team-arbejde, der kan sikre det maksimale engagement fra individerne, og som passer til den aktuelle opgave. Der er ingen universal måde at håndtere disse forhandlinger på, men vores erfaringer viser, at der er større chance for succes - dvs. at den rigtige type og det rigtige niveau af team-arbejde etableres - hvis processen indledes med disse spørgsmål, end hvis de ignoreres.

I nogle tilfælde vil idéen om at løse en opgave som et team dø i processen. I det tilfælde er der ikke sket nogen skade, men der er sparet tid og penge. I alle tilfælde vil der - for både organisationer og individer - være enorme muligheder for at lære ved at undersøge de forskellige bevæggrunde bag ønskerne om teamwork.

## 9. Om forfatterne

*Inger Dræby* er mag.art. i litteraturvidenskab og har desuden diplom i sundhedsøkonomi. Hun har undervist i sundhedssektoren fra 1979 - 1986. Inger Dræby var i perioden 1986 - 1995 ansat i 3M A/S, først som intern konsulent og de sidste to år som personaleudviklingschef for 3M Norden. Fra 1995 har Inger Dræby drevet selvstændig konsulentvirksomhed inden for ledelses- og organisationsudvikling.

E-mail: ...

*Arne Vestergaard* er cand.psych. fra 1988 og har efterfølgende 9 års erfaring som intern konsulent i danske industrivirksomheder (Bang & Olufsen, Novo Nordisk og Danisco) og senest 5 års erfaring som selvstændig erhvervspsykolog indenfor projektledelse og kompetenceudvikling. Arne Vestergaard har en 2-årig videreuddannelse i organisationsudvikling og er autoriseret specialist i Arbejds- og Organisationspsykologi. E-mail : [info@arne-vestergaard.dk](mailto:info@arne-vestergaard.dk). Hjemmeside: [www.arne-vestergaard.dk](http://www.arne-vestergaard.dk)

## **10.Referencer og litteratur**

D. Casey: When is a Team not a Team? (Personnel Management, jan. 1995)

R. Leppington: From Constructivism to Social Constructionalism and Doing Critical Therapy (Human Systems vol. II 1991) Discussion on discursive practices p. 83.

L. Wittgenstein: Philosophical Investigations (Oxford 1958) pp.1-5.

Bateson, Gregor: Steps to an ecology of Mind, New York: Ballantine 1972 p. 206-7 og 271ff.

Morgan Gareth: Imaginization, Newbury Park: Sage 1993. (p. 195-214).

Tomm, Karl: Systemisk Interviewmetodik, Stockholm: Mareld 1989.