

# Teams gør os klogere og mere passionerede

***Læste forleden en artikel med overskriften "Teamwork gør os dumme og dovne" og tænkte, at journalisten må have misforstået, hvad definitionen på et team egentlig er. Ved gennemlæsningen af artiklen må jeg give journalisten delvis ret. Hun refererer til undersøgelser om vidensdeling og beslutningskraft, som rigtig nok daler, jo flere vi er samlet, men journalisten sidder også fast i en forståelse af at grupper og teams fungerer ens. Der er rigtig stor forskel på grupper og teams, og teamarbejde udmærker sig ved, netop at man bliver klogere, mere passionerede samt bedre til at træffe beslutninger og skabe resultater.***

Der er mange misforståelser, når man taler om teamarbejde, og der har længe været brug for et mere præcist ordforråd omkring, hvad et team egentlig er – især i forhold til fx en arbejdsgruppe og et læringsfællesskab. For at undgå misforståelserne og for at sikre at både lederen af teamet og deltagerne i teamet arbejder med det samme ordforråd, har jeg gennem de sidste 15 år udviklet et teamværktøj, der både er en model og en proces. Modellen er for omfattende at gennemgå her, men lad mig kort beskrive forskellen på et team og en arbejdsgruppe.

Et team er kendetegnet ved følgende:

- Alle modtager en individuel og kollektiv honorering for sit arbejde.
- Alle skaber resultater, som har en målbar værdi for kunden (intern som ekstern), teamet som helhed og den enkelte i teamet. Dette handler især om at levere et meningsfyldt stykke arbejde og bidrage til oplevelsen af, at man arbejder for noget, der "er større end én selv".
- Alle praktiserer udvikling af menneskelige kompetencer og færdigheder, og man anvender teamet som stedet, hvor man øver sig, modtager feedback, laver "små eksperimenter" for at korrigere adfærd og det er i teamet, at man bliver støttet og udfordret.
- Lederen er inspirerende, har en dyb interesse for andet end sit arbejde og formår at skabe en tydelig retning for teamets arbejde, der ofte skabes gennem strategiske fortællinger.

En arbejdsgruppe er kendetegnet ved følgende:

## THINK ABOUT IT

- Alle modtager honorering for sit arbejde, og alle er ofte så pressede i at levere, at der ikke altid er tid til at støtte, hjælpe og inspirere de andre kolleger (ud over dem, som man naturligt har etableret en klike med).
- Alle producerer resultater, som er bestemt af andre. Det vil ofte være sådan, at arbejdsgrupper har et stærkt fokus på at levere det opdrag, som lederen har modtaget af sin chef. For de mest effektive arbejdsgrupper betyder det et stramt fokus på mål og deadlines.
- Alle ønsker sig faglig udvikling, men i højt ydende arbejdsgrupper er der som regel ikke tid til faglig udvikling. Der er som regel slet ikke tid til personlig udvikling, hvilket så er noget den enkelte må erhverve sig på privat basis og initiativ.
- Lederen er karismatisk og motiverende og er ikke nødvendigvis inspirerende, idet de fleste ledere af arbejdsgrupper overvejende interesserer sig for arbejdet. Lederen anvender ikke nødvendigvis strategiske fortællinger, men er ofte god til at fortælle historier eller anvende billeder og metaforer.

Mit speciale er at udvikle en arbejdsgruppe, så den over tid fungerer som et team. Ved at tage holdet på en sådan rejse, inviterer lederen til udvikling af fire områder. For det første kræver det, at alle øger deres selvsigt og indsigt i andre mennesker. For det andet er der behov for, at alle udvikler sig personligt og træner nye menneskelige kompetencer. For det tredje er det nødvendigt at udvikle kulturen og de sociale relationer, og for det fjerde skal mange processer om fx møder, rapportering, honorering etc. justeres.

Derfor bliver teams ikke dumme og dovne, idet det er en forudsætning for at flytte sig fra arbejdsgruppen til teamet, at alle vil have undergået en proces, der netop gør, at alle bliver klogere, mere passionerede samt bedre til at træffe beslutninger og skabe resultater. Journalisten har dog ret i, at grupper gør den enkelte mere passiv og uengageret, et begreb der kaldes social loafing, og jo større gruppen er, jo større mulighed er der for at lave klikker eller fragmenteringer i gruppen. En klike eller fragmentering har normalt tre udtryk, hvor den ene støtter op omkring lederen og nærmest forguder lederen. Det andet udtryk modarbejder lederen og er direkte konfronterende, og mange gange sker det, at det er sådanne klikker, der har det reelle lederskab i arbejdsgruppen. Det tredje udtryk er ligegyldighed, og det kan være, at det er det udtryk, som journalisten henviser til.

Graden af karisma, evnen til at motivere og holde folk på sporet hos lederen i arbejdsgruppen er lig med graden af succes for arbejdsgruppen. Det handler nemlig om at forhindre social loafing og klikedannelse, og kuren er enten et endnu skarpere lederskab eller udviklingen af gruppen til et team. Selvom journalisten ikke har ret i alle sine antagelser, eller blot anvender grupper og teams i flæng, så er det vigtigt med dialogen omkring, hvad teamarbejde egentlig er for ens størrelse. Et rigere ordforråd omkring teamarbejde hos lederen og deltagerne i teamet, styrker i sig selv forståelsen for, hvor man befinder sig i teamudviklingen, og hvor ambitionen er at komme hen.

# THINK ABOUT IT

Link:

[Klik her, hvis du vil læse artiklen om dumme og dovne teams](#)

[Klik her, hvis du vil læse mere om udviklingen af robuste teams](#)

[Klik her, hvis du vil læse mere om den originale og autentiske leder](#)

Flemming Christensen

Mobil: 40 88 55 89

Email: [fch@thinkaboutit.dk](mailto:fch@thinkaboutit.dk)

Blog: [www.flemmingsblog.dk](http://www.flemmingsblog.dk)

