

Teamarbejde tager tid

Teamarbejde kan føre til øget effektivitet, arbejdsglæde og trivsel, men det kræver, at alle er enige om målet og arbejdsmetoderne, og det er desværre ikke altid tilfældet.

TEKST JO BRAND ILLUSTRATION PERNILLE MÜHLBACH

Når der opstår fejl og forsinkelser i det amerikanske flyselskab Southwest Airlines, er det ikke en enkelt person, der er ansvarlig, men derimod et helt team, der står til regnskab. Og når tingene spidser til, eller der opstår problemer, hjælper de ansatte hinanden på tværs af faggrænser. Det vil for eksempel sige, at hvis det kniber med at få bagagen ombord til tiden, kan kaptajnen finde på at trække i kedeldragten og hjælpe med at læsse kufferter på flyet for at undgå en forsinkelse. Måske er det en af forklaringerne på, at flyselskabet har oplevet stor succes.

– I andre flyselskaber vil kaptajnen nok sige: »Det er ikke mit job«, men i Southwest Airlines har man skabt en kultur, hvor det forventes, at du hjælper kollegerne og hvor holdningen er: »Når du lykkedes, så lykkedes jeg, og så lykkedes vi«, siger erhvervspsykolog Michael Martini Jørgensen, der er medforfatter til bogen *Teamløshed med det rette twist*, og som har erfaring med at understøtte teamudvikling på aarhusianske skoler.

– Et team er en succes, når medlemmerne ser sig selv som en enhed, der komplementerer hinanden, får det bedste frem i hinanden og arbejder sammen mod et fælles mål. Og hvor der er fokus på kommunikation, videndeling og det fælles ansvar. Er det sådan, opstår der mulighed for synergi og innovation, og så er der gevinster at hente – også når det kommer til arbejdsglæde og trivsel, siger Michael Martini Jørgensen. Han mener, at arbejdet i teams især giver god mening, når opgaverne er komplekse og kalder på flere kompetencer. Hans korte definition på et team er: »en gruppe mennesker, der arbejder sammen

om at fuldføre en fælles, afgrænset opgave, som er afhængige af hinanden for at fuldføre opgaven, og som bidrager til opgaveløsningen med både komplementære og overlappende færdigheder«. Selvom det lyder forholdsvis ukompliceret, er teamorganisering ikke altid lige nemt at realisere i virkeligheden.

TEAM ELLER GRUPPE

På mange af de biblioteker, hvor teamarbejde er en udbredt måde at organisere medarbejderne på, hersker der for eksempel en vis terminologiforvirring, fortæller specialkonsulent i Bibliotekarforbundet Lone Rosendal, der oplever udfordringerne, når hun diskuterer forandringsledelse, omorganisering og teamledelse med forbundets tillidsrepræsentanter. – Drøftelserne viser, at begreber som teams og grupper bliver blandet sammen. Det kan være et problem og føre til usikkerhed, for der er stor forskel på at være en del af et team eller en del af en gruppe, siger hun. Michael Martini Jørgensen er enig.

– Det at kalde en gruppe medarbejdere for et team afstedkommer ikke per automatik en team-organisering og team-ånd, hvilket jeg oplever en del eksempler på, at man måske lidt



har troet. Helt konkret kan det for eksempel handle om, at man i for høj grad sammensætter en gruppe af folk med mere eller mindre de samme kompetencer og kalder det et team. Men folkene i et team skal have kompetencer, der komplementerer hinanden, fortæller Michael Martini Jørgensen og påpeger, at det kræver en indsats at gå fra gruppe til team.

HVEM ER CHEF?

En anden ting, der ifølge Lone Rosendal også er en kilde til forvirring blandt nogle teammedlemmer på bibliotekerne, er spørgsmålet om, hvem der egentlig bestemmer. Og hvad er forskellen på en teamleder og en teamkoordinator?

– Selvom det fungerer fint mange steder, er det ikke alle steder, det giver sig selv. Så uanset om den ansvarlige hedder en teamleder eller teamkoordinator, er det vigtigt at få defineret, hvad der ligger i rollen, og hvilke kompetencer og ansvarsområder personen har. Hvem skal medlemmer af teamet gå til, hvis der opstår faglige eller personalemæssige problemer? Er det teamlederen, eller er det chefen?

Vil du som øverste leder sikre dine teams succes, handler det ifølge Michael Martini Jørgensen blandt andet om at skabe klarhed om kompetencer og retningslinjer.

– Først og fremmest skal du som chef sammensætte et team, hvor både de faglige og de sociale kompetencer spiller sammen. Derudover

TEAM I NØD?

Hvis I på jeres arbejdsplads oplever udfordringer med arbejdet i teams, har Bibliotekarforbundet lanceret tilbuddet Stop-Op, hvor I kan få besøg af forbundets konsulenter, der afholder en workshop, som blandt andet kan hjælpe jer med at sætte rammerne for refleksion over teamsamarbejdet. På den måde kan I få en bedre forståelse for, hvad der sker omkring jer. Se mere på www.bf.dk



skal du være bevidst om, at arbejdet med teams kræver noget særligt. Hele kulturen skal skabes: Hvem refererer til hvem? Hvordan bruger vi hinanden bedst? Hvorfor arbejder vi i teams? Hvilke arbejdsmetoder skal vi arbejde efter?

Derudover skal teamkoordinatoren eller -lederen vælges med omhu.

- Som teamkoordinator skal du kunne kommunikere, inspirere og samarbejde. Og samtidig skal du være i stand til at håndtere det krydspres, der er fra ledelsen og dine kolleger, siger Michael Martini Jørgensen.

Sidst men ikke mindst handler et velfungerende team om, at man som team med mellemrum tør kigge på sig selv og den måde, man arbejder på.

- Som team skal man blive ved med af og til at tage en tur op i helikopteren og give sig tid til at reflektere over teamets måde at arbejde på rent fagligt, forklarer Michael Martini Jørgensen, der også mener, at man jævnligt er nødt til at fokusere på det sociale kit, der binder det hele sammen.

- Når der er den gensidige afhængighed, er det i sagens natur også vigtigt, at medarbejderne får talt om, hvordan arbejdsklimaet er, og at folk får lejlighed til at fortælle, hvilken rolle de ser sig selv spille i teamet. Han mener ikke, at man skal omorganisere til teams medmindre, man har tænkt sig at gøre en indsats for at få dem til at fungere.

- Teams kan bidrage til både øget trivsel og effektivitet, men det modsatte ses også, specielt hvis man ikke er bevidst om de mulige faldgruber. Hvis medlemmerne i det enkelte team for eksempel ikke er enige om arbejdsmetoderne eller den fælles opgave, vil det før eller siden påvirke trivslen og opgaveløsningen. Det er også vigtigt, at man som chef forstår, hvilken ledelsesstil der fremmer et godt teamsamarbejde. Det handler mere om at understøtte og facilitere end om at styre og kontrollere, så hvis du som ledelse alligevel har tænkt dig at blive ved med at uddelegere behårdt, er en omorganisering til teams nok ikke det, du skal prioritere, siger Michael Martini Jørgensen og gør opmærksom på, at to plus to kun bliver til fem, hvis alle investerer i det.

ANSVARET STÅR SOLEKLART

Hvad er fordelene og ulemperne ved teamledelse? Perspektiv har spurgt Minna Giesel, der er teamkoordinator for *Team Oplevelse*, der består af hende selv og 13 bibliotekarer og HK'ere, på Tårnby-

bibliotekerne. Vi starter med ulemperne:

- Helt lavpraktisk er der meget koordineringsarbejde. Mit team er fordelt på to biblioteker, og nogle er deltidsansat, og når man så også skal tage hensyn til week-endvagter og lange åbningstider, er det besværligt at få samlet alle, forklarer hun og fortæller, at der også er en

del udfordringer forbundet med den høje grad af samarbejde, der er på tværs af bibliotekets i alt fem teams, der ud over *Team Oplevelse* blandt andet udgøres af *Team Viden* og *Team Børn og Medier*.

- Selvom hvert team har sine ansvarsområder, er der områder, hvor funktioner og interesser smelter sammen. For eksempel er mit teams ansvarsområder udstilling, formidling og arrangementer, men det er jo også ting, de andre teams har en interesse i, hvilket betyder, at der også er en høj grad af koordination på tværs i organisationen, siger hun.

De flydende grænser er også noget, medarbejderne mærker. Minna Giesel fortæller eksempelvis, at hun har en i sit team, der arbejder med PR, og som også løser opgaver for et andet team. Men selvom man kunne tro, at det ville føre til forvirring om, hvem der så er leder, sker det ikke.

- Der er stor klarhed over, hvem der har ansvaret i sidste ende. Hvis den pågældende medarbejder for eksempel har en idé eller er utilfreds med noget, er det mig og ikke den anden teamleder, som hun skal gå til. På den måde er der altid en teamkoordinator, der er ansvarlig, når der er opgaver, der går på tværs af forskellige teams, siger hun.

I det hele taget er problemer om, hvem der bestemmer hvad ikke et problem, som Minna Giesel oplever i praksis på hendes arbejdsplads.

- Selvom det hedder sig, at jeg er teamkoordinator og ikke teamleder, ligger det fast, at jeg har det ledelsesmæssige ansvar for det personale og den økonomi, der er i mit team. Ligesom det også er soleklart, hvem jeg selv refererer til.

Når det kommer til, hvilke fordele, der er ved at arbejde i teams, er en af de største ifølge Minna Giesel, at de enkelte faggrupper bliver blandet, så HK'ere og bibliotekarer arbejder sammen.

- Det giver jo en alsidighed. I det hele taget mener jeg, at det at arbejde i team gør, at man arbejder mere helhedsorienteret, fordi der er så meget samarbejde på tværs, at man er bredt orienteret om, hvad der sker. Og samtidig har folk mulighed for at lave flere forskellige ting. Selvom man er i *Team Oplevelse*, kan man for eksempel sagtens arbejde med fjernlån eller lokalhistorie sammen med *Team Viden*, siger Minna Giesel. ■

