



Case: Fra gnidninger til overblik – Om de faglige forskelle og de vigtige spændingsfelter

Nu skal vi se et eksempel på et team, der opdager at deres indbyrdes gnidninger og uenigheder ikke kun skyldes deres måde at behandle deres indbyrdes forskelle på. De er også et udtryk for nogle grundlæggende dilemmaer, som de ikke kan løse. Teamet finder måder at håndtere dilemmaerne på, så gnidninger mellem personer bliver afløst af 'neutrale' og professionelle samtaler om vægtninger mellem vigtige hensyn og mål. Desuden finder de sammen på tværs af deres mange forskelle i en fælles anstrengelse om at løse deres svære opgave.

Dette er en længere udgave af casen, der står på side 337-241. Her er flere detaljer om måden teamet bearbejdede disse problemstillinger på, og hvad de fik ud af det.

I den teknologiske virksomhed var der gnidninger i et udviklingsteam, som havde til opgave at udvikle et nyt apparat, der gerne skulle blive et af virksomhedens flagskibe. Teamet på 10 personer var dannet et halvt år forinden som en sammenlægning mellem et team af tekniske eksperter og et team af design- og markedsføringsfolk. Fusionen af de to team var et led i virksomhedens strategi om at tænke kundebehov, brugervenlighed og markedsorientering ind tidligere i udviklingsprocessen, og hele teamet havde nikket ja til dette.

Gnidningerne viste sig på møderne, hvor det var svært at finde fælles løsninger, og den viste sig i hverdagen hvor informationer, spørgsmål og indbyrdes hjælp ikke flød frit og spontant, men blev gemt til møderne. Desuden brugte lederen en del tid på at høre på enkeltpersoners irritationer og rede tråde ud, når nogle af deltagerne var kørt fast i uenigheder. Lederen blev alvorligt bekymret for om tidsplanen holdt og om produktet ville blive så nytænkende som virksomheden forventede af dem, hvis samarbejdet og videndelingen blev ved at fungere så dårligt.

Lederen havde søgt at løse situationen sammen med en intern HR-konsulent, der vurderede at teamets manglende forståelse for deres forskellige persontyper. De gennemførte en persontest og afholdt et seminar, hvor teamet for eksempel lærte om forskellen på at være ekstrovert og introvert og på at være detaljeorienteret og overblikorienteret. Det skabte umiddelbart en større forståelse for deres eget og



kollegernes indre, og en viden om at der var forskellige måder at tænke, kommunikere og prioritere på. Det havde også skabt større personligt kendskab mellem dem og mere humor. Men på trods heraf opstod der stadig gnidninger især om faglige prioriteringer og om, hvornår noget var færdigt.

Efter et stykke tid besluttede lederen at gå en anden vej for at få has på de gnidninger, der forsinkede dem og truede kvaliteten af produktet. Der blev afholdt endnu et teamseminar, men denne gang fokuserede de på de store linjer i teamets opgaver og på alle de andre forskelle der var i teamet ud over de personlige typeforskelle.

'Redskab 1'

Første del handlede om at opdage og anerkende deres indbyrdes forskelle. Det startede med et oplæg om, at det var helt med vilje, at dette team var fyldt med forskellige kompetencer og erfaringer. For det var selve forudsætningen for, at teamet ville kunne nytænke det eksisterende apparat og producere den bedste løsning for brugerne.

Deltagerne blev derefter delt op to og to på tværs af de to tidligere team, og de interviewede på skift hinanden ud fra disse spørgsmål:

- Hvilke forskellige kompetencer og relevante erfaringer kan du se i dette team?
- Hvad er dine særlige bidrag af kompetencer og erfaringer på vores vej mod at udvikle det nye apparat?

Det første spørgsmål inviterer til at sætte ord på noget, teamet aldrig havde drøftet, så 'kan du se' viser, at alle har deres egen synsvinkel, som er et legitimt bidrag. Det andet spørgsmål inviterer til at personen løfter sløret for sin faglige stolthed i en fortrolig samtale med en kollega, men samtidig udvælger sine særlige bidrag, så ikke selvbeskrivelsen udvikler sig til en lang uprioriteret opstilling.

Herefter skrev hver deltager 3-5 stikord om egne vigtigste bidrag på et ark papir, og da teamet var samlet igen præsenterede hver deltager sine 3-5 vigtigste bidrag. Alle sedlerne blev hængt op på en væg for at danne overblik, og der var god tid til uddybende spørgsmål og fælles refleksioner.

For eksempel talte de om:

- Hvor forskellige deres fagligheder og uddannelser var
- Den store spredning i alder
- At alle udelukkede havde arbejdet i teknologiske virksomheder, men nogle havde været i denne virksomhed hele deres arbejdsliv, mens andre også havde erfaringer fra andre tekniske felter og kundegrupper.

De opdagede, at de to tidligere team havde udgjort to undergrupper i det nye team, idet ingeniørfaglighed, lang anciennitet og moden alder var samlet i den ene



undergruppe overfor design- og markedsføringsfaglighed, kort anciennitet og ung alder i den anden undergruppe. Dette polariserede teamet i de to tidligere team og skabte nærmest forventninger om, at man ikke kunne forstå hinanden på tværs.

Efter interviewene på tværs af undergruppe havde de opdaget lighedspunkter med hinanden og fået et bredere indtryk af hinanden. Og ud fra sedlerne på væggen kunne de nu se et mere nuanceret billede af teamets mange forskelle og deres fordeling på personer.

Nu var alle deltagerne og deres forskelle blevet tydelige både for dem selv og for hinanden, og som en afrunding drøftede de: Hvilke bidrag er stærkt repræsenteret og hvilke afhænger af enkeltpersoner? Hvad er vores styrker og fælder som team med hensyn til kompetencer og erfaringer?

'Redskab 2'

Rammen for anden del af seminaret var et oplæg om, hvordan deres udviklingsarbejde foregik i et komplekst felt. Virksomhedens ledelse var godt klar over, at teamet var sat på en opgave, der skulle foregå på en mere undersøgende og åben måde, end de plejede at bruge når de tekniske eksperter var (nærmest) alene om udviklingen. Og at ny markedsorientering, større fokus på brugerbehov og de overlegne teknologiske løsninger ikke altid trak arbejdet i samme retning. Teamet havde fra starten accepteret disse tre målsætninger, men de havde aldrig rigtig dykket ned i implikationerne af at forfølge dem samtidigt.

Med deres nye viden om og tillid til hinanden fra første del, begav sig ud i et felt med potentiale for mange uenigheder. De opdelte sig i tre grupper, der var blandede med hensyn til faglighed og anciennitet, og drøftede disse to spørgsmål:

- Hvad er de hyppigste faglige uenigheder der hidtil er opstået i vores team?
- Hvad er de prækære omdrejningspunkter og vigtige berøringsflader i projektprocessen?

Det første spørgsmål anerkender, at der er uenigheder, og inviterer til at deltagerne sorterer i dem. I andet spørgsmål viser ordet 'prækære', at deltagerne inviteres udenfor deres komfortzone og 'berøringsflader' antyder samarbejde.

Ud af gruppedrøftelserne kom sedler med stikord på uløselige dilemmaer, for eksempel dilemmaet mellem at holde en tidsplan og blive 100% færdige med den bedst tænkelige løsning og mellem den mest prisbilligste funktionalitet og den bedste brugeroplevelse. Endnu en gang blev væggen fyldt med sedler, som skabte et fælles overblik og som de i fællesskab reflekterede over, og til slut blev de fire vigtigste dilemmaer for deres udviklingsprojekt udvalgt. Alle i teamet var enige om, at det var



optimalt, hvis man kunne opfylde begge sider af dilemmaerne samtidigt, men at det i praksis lod sig sjældent gøre.

Disse dilemmaer viste sig at være kilden til de gnidninger, der tidligere havde været mellem dem. For alle i teamet havde en forkærlighed for den ene side af et dilemma og var derfor uenig med de kollegaer, der havde forkærlighed for den modsatte side. De havde udspillet de vigtige dilemmaer som gnidninger på det personlige plan, men nu blev de løftet op på gruppeplan som en fælles opgave. De fire dilemmaer udgjorde kernen af deres fælles og komplekse opgave og tilsammen dannede de det spændingsfelt, som teamet arbejdede indenfor.

Nu havde de fået et fælles sprog på de indbyggede spændinger, som de havde til opgave at balancere i det daglige samarbejde. De endte med at formulere spilleregler for, hvordan de kunne håndtere dilemmaerne i praksis og skabe professionelle samtaler om vægtninger mellem de vigtige hensyn og mål, hver gang de stødte sammen.

Effekten af (de to) redskaber

Dette seminar igangsatte forandringer i teamets samspil. Lederen begyndte at fremhæve det positive i deltagernes forskelle, når det var relevant ved møder og samtaler. Han var blevet mere tryk ved, at uenighederne i teamet kom åbent frem og kunne nu løfte dem væk fra det personlige plan. Der var skabt en større faglig nysgerrighed på tværs i teamet, og efter at de fire dilemmaer var blevet sat op på væggen i plakatstørrelse var det umuligt at glemme dem igen. Det var et vendepunkt at teamet så, hvor vigtige dilemmaerne var for deres arbejde. Det var ikke bare legitimt, men også afgørende for opgaveløsningen at tale om de uenigheder, der dukkede op mellem dem i dilemmaernes kølvand.



Læring fra casen

Som afrunding opsummeres her, hvilke af pointerne fra del I casen konkretiserer:

- Opgaven påvirker teamets samspil og kultur. Opgavens indbyggede dilemmaer var kommet til udtryk som gnidninger på det personlige plan, så kulturen bevægede sig ind i den grøftegravende teamkultur. (Side 139-149)
- I et team med mange vigtige forskelle, vil forskellenes negative potentiale ofte få overtaget, når forskellene ikke bliver ledet professionelt. Det er ikke forskellene i sig selv der er interessante, men måde vi ser og håndterer dem på. (Side 97 og 102)
- De forskellige faglige vinkler var blevet polariseret, og deltagernes faglig stolthed blev antastet af kollegaer, der havde forkærlighed for den modsatte side af dilemmaerne, og det fik irritationer og andre følelser i spil. (Side 105, 123 og 143)
- Teamet øgede deres evne til at teame og især den 'emotionelle del' der handler om at erkende, at man selv påvirker kulturen. I dette tilfælde ved måden de indgik i gnidninger med kollegerne, men også ved at de udviklede større nysgerrighed overfor hinanden på tværs af gamle skel. Hvis de desuden formår at omsætte deres spilleregler omkring håndtering af dilemmaer til at kunne spille hinanden gode i hverdagen, så øger de den handlingsmæssige side af teaming. (Side 154-160)

På længere sigt skal teamet passe på ikke at falde i den fælde, at de aftalte spilleregler bliver afmonteret af statusforskelle eller omgås på grund af travlhed. Det kunne for eksempel være, at de tekniske specialister bruger argumenter, der er uigennemskuelige for de andre for at trumfe egne prioriteter igennem. Det vil forhindre at alle vigtige forskelle bidrager lige til opgaveløsningen.