

Kapitel 5: Brug snoretrækket i dit team

Introduktion til kapitlet

- Der skal **utallige samtaler** til både i teamet og med andre rundt om i organisationen, før I kan skabe nytænkende løsninger på jeres komplekse opgaver
- I disse små og store arbejdsfællesskaber skal du initiere et givende samspil, hvor **forskellige synsvinkler konfronteres** med hinanden uden at skabe destruktive gnidninger
- Mange har fokus på deltagerens psykologiske indre, men det duer ikke til at frigøre de **kollektive ressourcer**. Kapitlets opfordring lyder derfor: Brug snoretrækket i dit team.

Teamarbejdsformen er noget særligt

- Teamets formål er, at deltagerne tilsammen kan skabe noget, som ingen af dem kan skabe alene - så "2 + 2 skal blive 5"
- Teamarbejdsformens særlige udbytte findes i **mellemrummene** mellem deltagerne – i deres professionelle samspil
- Denne tilgang er et skift fra mange års psykologisk fokus på personers **indre** og til et sociologisk fokus på **arbejdsfællesskabet**
- Samspillet er et **kollektivt** produkt og ingen enkeltpersons skyld
- Teamarbejdsformens magiske faktor findes i snoretrækket.

UFORMEL LEDELSE PÅ TVÆRS

Snoretrækket er alle de **mikro-kommunikationer**, som foregår mellem deltagerne fx spørgsmål, svar, forslag, reaktioner, øjenkontakt, hjælp, mimik og lytning

En **kombination** af forudsigelige og uforudsigelige hændelser

Alle bidrager til snoretrækket både bevidst og ubevidst, og aktivt og passivt

Snoretrækket



Alle i teamet har en **dobbeltrolle**
De skal **både** bruge deres faglighed **og** sætte den i spil på brugbare måde med kollegerne

Et team noget, man aktivt **GØR** og ikke noget, man bare **ER**.
Derfor hedder det **deltagere**.

I et velfungerende snoretræk bliver man set og hørt og kan bidrage, og det skaber **motivation**

Din rolle i teamets snoretræk

- Du er en del af teamets snoretræk – enten tæt på eller lidt på afstand
- Du påvirker teamets samarbejds mønster – på godt og ondt
- Den asymmetriske magtrelation betyder, at det du siger og gør, bliver tillagt særlig betydning i snoretrækket
- Den magiske teamfaktor opstår, når du giver deltagerne mulighed for at bruge hinanden i en form for selvorganisering
- Vær varsom med ”min dør er altid åben”, for det kan hæmme snoretrækket og begrænse løsningerne til din erfaringshorisont
- Du skal facilitere snoretrækket – ikke prøve at styre det.

Få alle på banen i snoretrækket

(Redskab nr. 27)

Et produktivt snoretræk kræver, at alle bidrager på bedste vis uanset personlighed, anciennitet eller andre kilder til tilbageholdenhed. Prøv derfor nogle af ideerne:

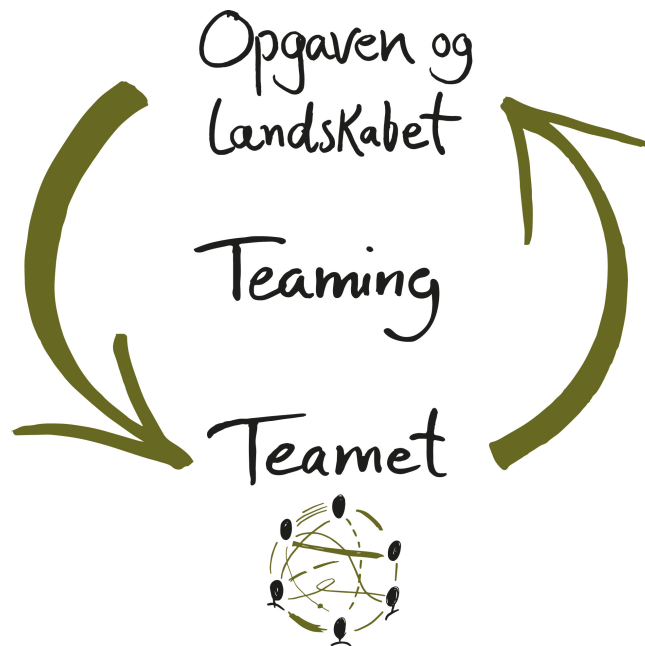
- Når en problemstilling er fremlagt, så tag en runde for at høre alle synsvinkler. Det er OK at sige pas, men kør et par omgange og spørg jævnlige om nogen har noget at tilføje, for det kan få flere på banen
- Tag en parvis snak om emnet, før I drøfter det i plenum
- Når en drøftelse har kørt med kun få aktive, så sig, at det kunne være interessant at høre andre vinkler, eller om nogen kan se noget, I har overset
- Lad to deltagere med forskellige syn på et emne forberede et møde, idet de skal opstille forskellige synsvinkler eller dilemmaer i sagen, så teamet kan få en dybere drøftelse.

Snoretrækket påvirker bundlinjen

Venstre pil: Den måde teamet vurderer og lytter til behov og feedback fra landskabet

Teamets samspil påvirker direkte samarbejdet med landskabet og dermed kvaliteten af opgaveløsningen:

1. Videndeling, venlighed, vedholdenhed, hjælpsomhed, ambitiøs indsats og ønsket om at lære nyt smitter



Højre pil: Det teamet konkret gør ved opgaven via forslag, aktiviteter, skitser og produkter til landskabet.

2. Men det gør mistænksomhed, "ikke-mit-bord", gamle normer, tilbageholdenhed, stædighed, konflikter og tavshed også

Teaming er afgørende

Teaming er en professionel samarbejdskompetence som både du og teamet **selv** skal praktisere - og **sprede** fra jeres centrum i landskabet.

Definition af teaming: At **spille hinanden** gode på tværs af jeres **forskelle** for at skabe gode **resultater**.

- **Spille**: gør noget aktivt i snoretrækket og vær tydelig i ord og handling
- **Hinanden**: ræk ud, skab relationer og hjælp teamkolleger med at bidrage
- **Forskelle**: brug jeres forskellige synsvinkler konstruktivt; sandheder er lokale
- **Resultater**: "opgaven er kongen", så projektets formål og effekt er altid det vigtigste pejlemærke.

Hvor gode er vi lige nu til teaming? (Redskab nr. 30)

- **Spille:** I hvilke situationer er vi bedst til at tage initiativer og få gang i et godt samspil? Hvad kan få os til at være afventende eller glemme at bidrage i vores team-samarbejde?
- **Hinanden:** Hvornår er vi gode til at behandle vores team som et arbejdskollektiv, der skal plejes og udvikles? Hvad kan få os til at trække os, og mest tænke på os selv, så vi glemmer at være nysgerrige på, hvad hinanden tænker og foreslår?
- **Forskelle:** I hvilke situationer er vi gode til at bruge vores forskelle i erfaringer, personlighed, uddannelse, interesser og andet til at skabe høj kvalitet i arbejdet? I hvilke situationer skal vi blive endnu bedre? Og hvilket udbytte kunne vi så få?
- **Resultater:** Hvad kan få os ud ad en tangent, så vi glemmer fokus på opgaven? I hvilke situationer er vi særligt gode til at sætte vores kerneopgaver i fokus?

Forstå de tre kulturelle former

Vi har tidligere (i kapitel 2 og 4) nævnt to slags kultur:

- **Organisationens kultur**, der er domineret af bestemte tankegange og fx kan udgøre en kulturel modmagt til din opgaveløsning
- Menneskers **gruppetilhørsforhold** til faglige, nationale mv. kulturer

Teamets kultur er bevægelsesmønsteret i snoretrækket, som er vokset frem via deres daglige praksis og forståelse heraf

- Kan **teamkulturen** forandres? Ja, den er overvejende skabt af teamet selv, og derfor er det en kollektiv opgave at tilpasse den til opgaverne og forandre den, når det er nødvendigt.

Udgangspunkt for Team Culture® Modellen

- Selv et drømme-team af dygtige personer, der supplerer hinanden, er ingen garanti for succes
- **Samspelet /teamkulturen** er afgørende for, om de får det bedste frem i hinanden og skaber gode løsninger
- Kulturen er kun relevant, når den kobles til **opgaverne**
- En nøgle til teamets gode resultater er evnen til at se og bruge medlemmernes **forskelle** ... og ligheder.

Team Culture Modellen™

Stærk
fællesskabskultur

UDGLATTENDE TEAMKULTUR

Vores personlige relationer er vigtige
Gruppepres om enighed og harmoni
Tæt fællesskab og gruppetænkning
”Vi” er vigtigere end ”jeg”

PRIVATPRAKTISERENDE TEAMKULTUR

Vi har hvert vores ansvar og mål
Er selvkørende og arbejder parallelt
Koordinering når det er nødvendigt
Går i dybden med egen faglighed

OPSØGENDE TEAMKULTUR

Vi udfordrer vores vaner og forestillinger
Opsøger hinandens feedback og ideer
Blander sig i hinandens områder
Alle har ansvar for det fælles mål

GRØFTEGRAVENDE TEAMKULTUR

Vi lytter mest til vores egne synspunkter
Tænker i stereotyper og ”dem-og-os”
Dyster om at få plads og have ret
”Jeg” er vigtigere end ”vi”

Stærk
forskelskultur

De fire teamkulturer

Kulturen skal passe til situationen og opgavetyperne fx driftsopgave, fordybelse, opstart, innovation, faglig positionering mv.

- **Privatpraktiserende** kultur passer til driftsopgaver og arbejdsdeling, men hindrer synergi og kompleks videndeling og opgaveløsning
- **Udglattende** kultur skaber tillid i startfasen og efter konfliktfyldte forandringer. Som blivende tilstand hindrer den nytænkning
- **Grøftegravende** kultur kan hjælpe til positionering af vigtige forskelle, men på sigt skaber den utryghed og hindrer nytænkning
- **Opsøgende** kultur er nødvendig til kompleks og tværgående udvikling, men kan give uklarhed og forvirring, når opgaverne ikke passer hertil.

Undgå disse misforståelser om kultur

- Kultur bliver ofte kaldt stærk eller svag, god eller dårlig, som om der findes én bestemt kultur, der er ideel i alle situationer. Men det er en misforståelse
- Et teams opgaver og situation forandrer sig og kvaliteten af teamets kultur vurderes på, **om den passer** til den aktuelle opgavesituation eller ej
- Team Culture Modellens fire kulturer navngiver kollektive praksisser, teamet skifter dynamisk mellem, så det er en misforståelse at få de fire til at passe med en fast fasemodel for teamudvikling. De skal **heller ikke** bruges om personer eller kobles med personlighedstyper.

Sådan gør I teamkulturen mere opsøgende

(Redskab 34)

- I er oprigtigt nysgerrige i forhold til hinandens områder, og I opsøger feedback og ideer for at skabe ny viden: "Hvad ser du?" og "Hvad overser jeg?" og "Hvad foreslår du?"
- I udfordrer hinandens vaneforestillinger og arbejdsmåder ved at stille "dumme" spørgsmål: "Kan du forklare det med andre ord?" og "Hvor ved du det fra?" og "Hvorfor gør du ikke bare ...?"
- I blander jer hos hinanden på jagt efter nye synsvinkler og måder at komme videre på. I afprøver nye måder at udveksle viden og ideer ved at arbejde i skiftende undergrupper: "Hvad er det for spørgsmål, vi ikke har stillet endnu?" og "Hvad mon der sker, hvis vi ...?"

Ideer til at bruge udvalgte redskaber

- Prøv en særlig mødeform, der styrker produktion af kollektiv kompleks viden: Nr. 28
- Analysér kvaliteten af jeres snoretræk med landskabet: Nr. 29
- Sådan kan du styrke teaming i mange situationer Nr. 31
- Hjælp teamet væk fra en ukonstruktiv udglattende kultur: Nr. 32
- Hjælp teamet væk fra en ukonstruktiv grøftegravende kultur: Nr. 33

Husk i øvrigt at pointerne om teamet også gælder for samspillet med landskabet

Fik du fat i kapitlets hovedpointer?

- Hvor teamarbejdsformens magiske faktor findes
- Forskellen på at lede enkeltpersoner og team som et arbejdsfællesskab
- Hvad der kan være farligt ved at sige "min dør er altid åben"
- Om teamlederen skal styre eller facilitere snoretrækket - og hvorfor
- Hvorfor det kaldes "deltagere" og ikke "medlemmer" af teamet
- Hvordan snoretrækket giver deltagerne motivation
- Hvorfor teaming ikke er noget man kan læse sig til
- Hvordan de fire teamkulturer adskiller sig fra hinanden

Vil du videre med kapitlets emner?

Få uddybet emnerne og se flere redskaber her:

- Kapitel 3, 4 og 7 i "Teaming – håndbog i teamledelse" (Plum, 2019)
- Kapitel 3, 7 og 9 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (Plum & Zobbe, 2021)