

I har brug for 3. generations teambuilding

Oplever du nogle gange, at dit team ikke rigtigt spiller? Medlemmerne er kompetente og engagerede i at løse teamets opgaver, men du fornemmer, at de ikke udfolder hele deres potentiale, og at resultaterne derfor ikke løfter sig til de højder, du kunne ønske. Du synes du gør meget for at skabe et godt teamsamarbejde, men måske fokuserer du ikke på de vigtigste ting?

I komplekse organisationer er der kontinuerligt forandringer, og det stiller nye krav til teamarbejdsformen. Derfor er det ikke tilstrækkeligt at bruge de traditionelle måder at skabe godt teamsamarbejde på, så det kalder på 3. generations teambuilding. Det er nødvendigt at stille skarpt på den kultur, teammedlemmerne skaber gennem deres bevidste og ubevidste handlinger. Teamet skal have nye ord og redskaber, så de i fællesskab kan fremme et mere effektivt samarbejde og mere nytænkende resultater.

Hvad er et team og hvad er teambuilding?

Et team defineres som et antal personer med en fælles indfaldsvinkel og et fælles mål, som teamet har et kollektivt ansvar for. Medlemmerne skal integrere deres perspektiver fra forskellige fagligheder, synsvinkler og erfaringer, og det kan de kun gøre ved at opbygge sociale interaktioner, der fremmer tæt kommunikation og stor koordinering, for forskellig slags viden skal bearbejdes, skabes og bruges.

Teamarbejdsformen opstår ikke automatisk, fordi et antal personer sættes sammen og kaldes et team, og derfor er der behov for teambuilding, hvor de sociale relationer opbygges. Enten som noget lederen skaber via sin ledelsesindsats eller som en særlig aktivitet, der supplerer den daglige ledelse.

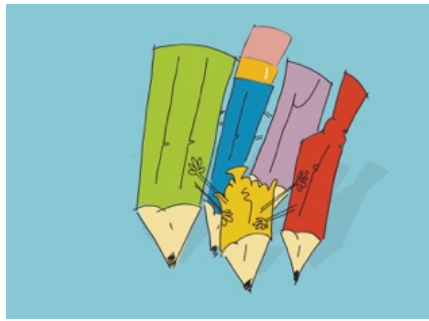
1. generations teambuilding – Den aktivitetsbaserede

Filosofien bag den aktivitetsbaserede teambuilding er, at når teamet får en fælles oplevelse og klarer noget uvant, kan det ryste medlemmerne sammen, styrke den gensidig tillid og skabe team-ånd.

Den aktivitetsbaserede teambuilding har jeg oplevet siden 1980'erne, hvor teams blev sendt ud i naturen og løse opgaver sammen. Væk fra arbejdspladsen og ud i fysiske udfordringer, hvor de var afhængige af hinanden. Det havde tydelige konsekvenser, hvis ikke teamet fik løst opgaven tilfredsstillende, for så faldt nogen i vandet fra den selvbyggede tømmerflåde eller teamet kom hjem midt om natten, fordi de ikke kunne finde vej i skoven.

De fysiske oplevelser blev efterfulgt af refleksioner over, hvad teamet havde lært om at samarbejde fx om at tage ansvar, bede om hjælp og bruge hinandens kompetencer, så de kunne omsætte oplevelserne til mere effektivt samarbejde i hverdagen.

1. generations teambuilding har fokus på teamet som en enhed og stiller spørgsmålet: Hvordan skaber vi samarbejde i uvante omgivelser og lærer noget nyt? Hvordan styrker vi følelsen af fællesskab?



Markedet for aktivitetsbaseret teambuilding er siden eksploderet, og i dag tilbydes der madlavning, overlevelsesture, filmoptagelser og hundredevis af andre aktiviteter. Meget har karakter af rene oplevelser, der er et medarbejders gode og et hyggeligt pusterum. Andre tilbud holder fast i, at oplevelserne fører videre til refleksioner, hvor læringen skal give højere kvalitet i teamets daglige samarbejde.

2. generations teambuilding – Den personlighedsbaserede

Det er fint, at teamet styrker deres sammenhængskraft, men hvad når der opstår irritation og konflikter mellem teammedlemmerne i dagligdagen? Hvad når teamånden slår over i en usund enighed, der hindrer visse synspunkter og ideer i at komme frem? Hvordan giver vi medlemmerne en forståelse og et sprog til selv at være opmærksom på dette?

Filosofien bag den personlighedsbaserede teambuilding er, at teamet er en samling individer med hver deres personlighed og personlige præferencer, og når medlemmerne får indsigt i deres egen og hinandens personligheder, bliver de bedre til at kommunikere og samarbejde. De får et sprog til at tale om personlige typeforskelle, og de kan bedre påskønne og bruge de forskellige personers bidrag.

Den personlighedsbaserede teambuilding oplevede jeg vokse frem i 1990'erne, hvor virksomhederne begyndte at bruge Belbins teamroller og derefter MBTI. (I dag findes JTI som en version heraf). Senere blev DISC udbredt, og i dag findes der mange tilgange til at afklare personlige forskelle blandt teammedlemmerne.

Hvert medlem udfylder et spørgeskema, der afklarer deres personlige karaktertræk eller præferencer. Teambuildingen består i, at medlemmerne får indsigt i den pågældende personlighedsteori og ser deres egen og kollegernes personprofiler. Herefter drøfter de, hvordan forskellige typer har bestemte styrker og dynamikker, og hvordan der kan opstå irritationer og misforståelser ift. hinanden. Dette giver en ny opmærksomhed på egen personlighed og på typiske menneskelige forskelle, og det kan det enkelte teammedlem evt. også have gavn af i andre teams.

I nogle tilfælde fortsætter teambuildingen med, at de individuelle profiler sammenlægges til en såkaldt teamprofil, hvor man kan se teamets styrker og svagheder mht. at dække de pågældende persontræk. Her kan man se potentielle mønstre i teamets samarbejde fx at flere medlemmer har præference for at være igangsættende og udviklingsorienterede, mens kun få er detaljeorienterede afslutertyper. Herudfra drøfter teamet, hvad de kan gøre for at dække alle nødvendige arbejdsopgaver ift. faserne i deres arbejdsopgave.



2. generations teambuilding ser teamet som en samling enkeltpersoner og stiller spørgsmålet: Hvem er vi som personer? Hvordan supplerer vores forskellige personligheder hinanden?

3. generations teambuilding – Den kulturbaserede

Det tværfaglige udviklingsteam består af engagerede eksperter med lang erfaring på feltet. På kick-off seminaret bliver de rystet godt sammen socialt, og taler om mulige fælder i projektets forløb. Efter noget tid opstår der irritationer og småkonflikter, så HR-konsulenten tester deres personlighedstræk, og de holder et seminar, hvor medlemmerne får forståelse for egne og hinandens forskellige måder at tænke og kommunikere på. Herefter taler de åbent om deres forskellige personlighedstyper og tager mere hensyn til de indbyrdes forskellene.

Alligevel er energien ikke i top, og teamet bevæger sig for langsomt frem i løsningen af deres udviklingsopgaver. Stemningen er venlig, og der er sådan set ingen problemer, men de er ikke oppe i det rette gear til at skabe den forventede innovative udvikling.

Teamet får anbefalet udviklingsredskabet Team Culture®, så alle teammedlemmer udfylder et spørgeskema, hvor de vurderer teamets måde at kommunikere, at håndtere uenigheder og at få nye ideer på og andre aspekter af teamets daglige arbejdskultur. Testen viser, at teamets aktuelle kultur er domineret af den privatpraktiserende teamkultur.

På et halvdagsseminar analyserer de testresultatet og opdager, hvor vigtigt det er, at teamkulturen passer til deres aktuelle opgaver. Deres aktuelle teamkultur viser sig at være velegnet, når man har driftsopgaver med klar arbejdsdeling, men de skal løse komplicerede udviklingsopgaver, og det spænder denne kultur ben for. De skal udvikle en opsøgende teamkultur, som vil hjælpe dem til at udveksle og producere ny kompleks viden.

De drøfter, i hvilke situationer de skal udvikle nye kulturtræk, for at skifte gear til at være innovative. De drøfter, hvilke vaner de vil gøre op med, og hvordan de vil forlade komfortzonen og samarbejde på nye måder i hverdagen. De må vise hinanden en ny slags tillid, hvis de skal nå i mål med udviklingsprojektet, og de aftaler hvordan dette skal lykkes.

Team Culture® er en 3. generations teambuilding

Team Culture® er en kulturbaseret teambuilding, der er opstået som svar på, at der stilles nye krav til teamarbejdsformen. Teams er det enkle svar på de ustoppelige forandringer og den voksende kompleksitet, og de dannes på kryds og tværs af organisationen og med eksterne partnere, og mange af dem er virtuelle. Mange ansatte deltager i flere teams på en gang, og undervejs kan der både ske ændringer i teamenes opgaver og i deltagerkredset. Et team kan ikke (længere) ses som en stabil 'ting', der kan bygges op, og derfor skal teambuilding kunne noget andet end tidligere. Det er nødvendigt, at både ledere og medarbejdere opøver en

kompetence i at kunne 'teame', dvs. få det bedste frem i deres teamkolleger i enhver teamkonstellation - velkendt eller ny, langvarig eller flygtig.

Tankegangen bag Team Culture®

Filosofien i den kulturbaserede teambuilding er for det første, at teamets resultater afhænger af deres evner til at bruge deres forskelle. Kravet om stadig nytænkning betyder, at ikke blot medlemmernes forskellige personligheder skal i spil, men også fagligheder, arbejdsfunktioner, ekspertiser, erfaringer, nationaliteter og organisatorisk placeringer.

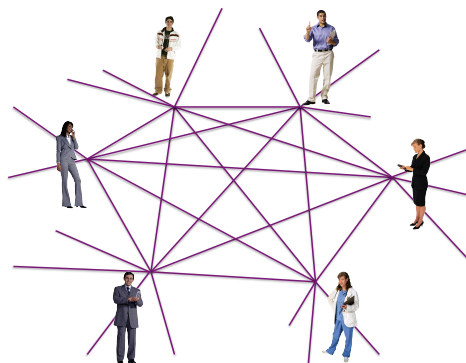
Filosofien er for det andet, at den afgørende faktor for teamets succes er den kultur, medlemmerne skaber i deres daglige praksis. Når teamet får nyt sprog for kulturen og ser, at de selv skaber den, og at den hæmmer eller fremmer de aktuelle opgaver, vil de hjælpe hinanden med at udvikle teamets kultur til at optimere den aktuelle opgaveløsning.

At få et nyt sprog i teamet er vigtigt, for det stimulerer en ny opmærksomhed, og alle forandringer starter jo med, at man ser anderledes på sig selv, de andre og fællesskabet. Et nyt sprog gør det muligt at se mønstre og sammenhænge, der før var skjulte. Vi kan kun tale om det vi har ord for, så nye ord sætter én fri af det gamle sprog og af de sædvanlige måder at se på og tale om tingene på. Når teamet kan tale om privatpraktiserende, udglattende, grøftegravende og opsøgende teamkultur, flyttes fokus til noget, medlemmerne har skabt i fællesskab gennem deres bevidste og ubevidste handlinger. Det er også en befrielse, at kulturen ikke er nogens skyld, men et fælles ansvar som alle har indflydelse på.

Ordet teambuilding får en ny betydning

Den aktivitetsbaserede og den personlighedsbaserede teambuilding fokuserer på ét bestemt team, der skal bygge fællesskab hhv. få forståelse for deres forskellige personlighedstyper. Den kulturbaserede teambuilding handler derimod om at få professionelle personer til at opdage teamkulturens betydning for opgaveløsningen, og hvordan de selv kan bidrage til udvikling af kulturen til gavn for resultaterne. Den opbygger kompetence til at teame, som medlemmerne kan bruge i alle de team-konstellationer de indgår i.

I 1. og 2. generations teambuilding betyder ordet teambuilding at opbygge et team, mens det i 3. generations teambuilding betyder at opbygge kompetencer til at opbygge teams. Derfor skifter teamledelse karakter fra at lede en samling enkeltpersoner til at være kontinuerlig relationsopbygning og at sørge for udviklingen af medlemmernes kompetencer til at teame op med forskellige kolleger på kryds og tværs i organisationen.



3. generations teambuilding har fokus på teamets kultur og stiller spørgsmålet: Hvordan spiller vi hinanden bedre? Hvordan skaber vi en kultur, der fremmer den aktuelle opgaveløsning? Hvordan opbygger vi evnen til at teame?