

# Om teams og erfaringer

af

**Erik Laugesen Kristensen, udviklingskonsulent**

Jeg er blevet bedt om at fortælle lidt om nogle af de erfaringer, jeg som udviklingskonsulent gennem årene har gjort mig organisatorisk, ledelsesmæssigt og pædagogisk om teams i mit arbejde i virksomheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner. Men først lidt om den historiske udviklingen i teamtænkningen set fra min vinkel - den organisatoriske.

Som bekendt begyndte det hele med det bevidste gruppeudviklingsarbejde i organisationer og virksomheder i 20-erne og 30-erne - især i USA med udgangspunkt i Hawthorne-forsøgene og i Sovjetunionen med udgangspunkt i bl.a. Makarenkos opdragelsesprincipper.

Efter 2. verdenskrig fortsatte udviklingen af ledelses- og selvstyringsfunktionen i grupperinger med opstart i England (Tavistock-institutets forsøg og undersøgelser i kulminerne) fortsatte over Irland (busdrift), Holland (busdrift) og Indiens tekstilindustri til Skandinavien - især Danmark - omkring sidst i 60'erne og først i 70'erne. I Danmark igangsatte man en række forsøg med selvstyrende grupper i metalindustrien, og politiseringen af de sociale institutioner tog fart med anvendelse af en udvidet gruppetænkning.

Det er på dette tidspunkt af historien, at jeg som person kommer ind i billedet for at drage mine erfaringer som virksomhedskonsulent uddannet i personaleudvikling/uddannelse (under Marshall-hjælpens sidste midler - et apropos).

Igennem nogle år var jeg konsulent i forskellig forbindelse omkring organisering og udvikling af grupper (i dag teams). Gruppedynamik og selvstyrende grupper i virksomheden var nogle af aktiviteterne. Bl.a. deltog jeg som konsulent i 5 år med at udvikle selvstyrende grupper på en af vore meget store virksomheder og senere i et vist omfang i decentralisering af et af statens centralt styrede institutionsområder. I 90'erne deltog jeg især i udvikling af teams inden for erhvervsskoleområdet.

Allerede tidligt i team-forsøgene erfarede vi som udviklingskonsulenter gennem trial-and-error, at det er svært at udvikle en organisation med stærke selvstyrende grupperinger. En af hovederfaringerne, som senere er blevet bekræftet i rigt mål - i de sidste 10-15 år især i de pædagogiske institutioner - var, at grupperinger (indførelse af teams) i organisationer (store som små) **skal være nødvendige**.

Dvs. at deltagerne i og uden for gruppen/teamet skal have en klar opfattelse af, at kun et organiseret samarbejde (i teams) omkring en eller flere sæt af problemstillinger, en afdeling eller en klasse for den sags skyld kan skabe og fastholde rimelige løsninger og sikre den fortsatte udvikling mod vedtagne mål (hvad de så end måtte være, eller hvor de så end måtte komme fra - fx fra bekendtgørelser).

*Hvis "Nødvendighedens lov" ikke bliver eller kan blive erkendt i situationen, så er der ingen grund til at bruge megen tid på team-dannelse. Det tager på kræfterne, og man spilder en masse tid, som vil kunne bruges på andet og mere nyttigt arbejde.*

Det kan nemlig være anstrengende at arbejde i teams, lige som det kan være en opløftelse og en glæde. Men det er vel ikke noget nyt. Tænk bare på det hjemlige "team"!

Vi vælger normalt ikke selv vore kolleger. Vi er ansat på arbejdspladsen for at udføre et job, som vi forhåbentlig interesserer os for og har faglig uddannelse til at klare. Vi ønsker vel også at omgås mennesker og udvikle os sammen med dem, vi træffer på arbejdspladsen. Og kan vi få lidt penge med hjem som løn, ja, så er det vel ikke af vejen.

Hvis vi på jobbet (fx i uddannelsesinstitutioner) finder, at det er nødvendigt at organisere os i forholdsvis velfungerende teams af forskellig størrelse, så bliver den sociale og faglige side af vort arbejdsliv noget ganske særligt. Vi får på den ene side nye muligheder for at folde os ud, samtidig med at vi skal disciplinere os selv som person og i forhold til resultaterne på en anden måde end før.

Hvis forsøg på gruppering ikke disciplineres, målrettes og dermed evalueres med udvikling for øje, så smuldrer arbejdet og samarbejdet hurtigt.

Derfor kort:

- teams skal ikke oprettes "fordi det vist nok er godt", men kun når det er "nødvendigt"!
- teamarbejdet (og derved medlemmerne i gruppen) skal underkaste sig en selvdisciplinering i form af planlægning om mål og resultater (fx arbejds mål, organisatoriske mål, sociale mål og kommunikative mål)
- teamet skal ledes omhyggeligt (teams er ikke selvstyrende i laissez faire forstand) både inde fra (altså fra en i teamet) og fra en ude fra kommende ledelsesfunktion

- teamet skal sikres en formel plads i organisationen med ansvar og myndighed klart fordelt
- teamet skal have en passende sammensætning af personer og antal
- teamet skal have deltagere, som ser "nødvendigheden" af teamarbejdsmonsteret i den aktuelle situation. *Medarbejderne (fx lærerne) behøver ikke at kunne lide teams eller alle andre af gruppens deltagere, men som professionelle inden for deres fag/erhverv (fx lærergerningen) gør lærerne naturligvis deres arbejde godt - altså skaber gode resultater også gennem teamarbejde.*

At udvikle i en procesorganisation, som fx en pædagogisk institution, må på en eller anden måde ske i et organiseret samarbejde og med en bevidst og disciplineret udvikling. Teamdannelse og makkerskabsdannelse er en af vejene.

ELK 2006