

Konflikter kan ikke undgås - de skal afklares

Den gode teamleder går ind i konflikterne og undersøger, hvad det er, der er så vigtigt, at et teammedlem er parate til at gå i konflikt med kollegaerne for at få sine egne idéer igennem

/ Af Irene Brandt

"Vi kan lige så godt acceptere det: Når mennesker skal arbejde sammen, kan der potentielt opstå konflikter af enhver art," siger Asbjørn Molly, der er organisations- og ledelseskonsulent hos Attractor. Han har blandt andet påtaget sig opgaven at formidle den amerikanske psykolog B.W. Tuckmans teorier om teamudvikling. Tuckmann opstillede allerede i 1960'erne en teamudviklingsmodel over fire faser, som betegner forskellige stadier af teamsamarbejdets forløb.

De fire faser er: Forming – når teamet mødes; Storming – afklaring via konflikter; Norming – konsensus opstår samt Performing – det højtydende team.

Teorien anskueliggør, at alle team går igennem en eller anden grad af koordinationsvanskeligheder eller konflikt, før det kører godt for dem. Konflikter er med andre ord en naturlig del af en teamdannelsesproces. De skyldes ikke, at bestemte deltagere i teamet er obstruerende.

"Denne tænkning har hjulpet mange team til et mere konstruktivt og anerkendende samarbejde og udvikling omkring aktuelle vanskeligheder. Teamlederen skal ikke nødvendigvis forholde sig til alle konflikter i et team – mange har bedst af at forløbe upåagtet hen; men at tænke konflikter som noget, man har mulighed for at lære noget af, er ofte et frugtbart perspektiv," siger Asbjørn Molly. Han fortsætter:

"Når den gode teamleder går

Et teams udvikling:

Det er afgørende for teamdannelsesprocessen, at lederen af teamet har en fornemmelse af, hvor teamet befinder sig. Det vil give teamlederen mulighed for at afstemme sine ledelsesinterventionsformer med teamets forskellige udviklingsstadier. Det er her, modellen bliver virkelig brugbar – når vi sammenstiller ledelsesinterventioner med teamets forskellige stadier:

Teamets udviklingsstadium	Ledelsesinterventioner
Forming - Teamet dannes. Hvem er deltagerne? Hvad skal vi? Hvordan skal vi gøre det? Hvem refererer vi til?	Introduktion af deltagerne og afklaring af grundlæggende vilkår, mål, vision og værdier.
Storming - Koordinering, vanskeligheder i forbindelse med etablering af fælles forståelser, roller og rutiner.	Konfliktopløsning og udvikling af teamspecifikke fælles forståelser, roller, rutiner m.m.
Norming - Teamet etablerer fælles forståelser, roller og rutiner gennem selvevaluering og aftaler. Fællesskabet etableres, den enkelte "underordner" sig.	Forstærke teamspecifikke fælles forståelser, roller, arbejdsrutiner m.m. Begynde udvikling af "teamets fortælling" med henblik på skabelse af fællesskabsfølelse.
Performing - Teamet kan koncentrere sig primært om sagerne, frem for om arbejdsrutiner, samarbejde og organisering. Samarbejdet glider. Mindre processnak og selvevaluering.	Forstærke arbejdspræstationerne igennem fokus på toppræstationer, potentialer, nye mål m.m.

Kilde:

Et teams udvikling - og lederens muligheder for intervention deri

Af Asbjørn Molly & Thorkil Molly Søholm, Attractor

”Teamlederen skal ikke nødvendigvis forholde sig til alle konflikter i et team – mange har bedst af at forløbe upåagtet hen; men at tænke konflikter som noget, man har mulighed for at lære noget af, er ofte et frugtbart perspektiv,” siger Asbjørn Molly, der er organisations- og ledelseskonsulent hos Attractor.



ind i en konflikt, vil fokus være en undersøgelse af, hvad der er så vigtigt for det enkelte teammedlem, at han/hun er parat til at gå i konflikt med kollegaerne for at få sine egne idéer igennem. Ved at afdække, hvad der er vigtigt og betydningsfuldt, finder man samtidig frem til kilden for den energi, som konflikten er resultat af. Og som kan ledes i andre og mere konstruktive retninger end konfliktens. Det er blevet formuleret på denne måde: Bag ethvert problem og enhver konflikt findes en frustreret drøm. Den anerkendende leder afdækker drømmen, så teamet kan komme videre i processen.”

Motiverende ledelse

Asbjørn Molly ser altid ledelsesopgaven i et systemisk perspektiv. Tuckmans teorier ser han derudover som et glimrende afsæt for den anerkendende og systemiske ledelsestankgang, fordi modellen kan fungere som støtte for teamle-

deren i forhold til at time teamlederens tilgang til teamet.

”Teamlederen kan med fordel tage afsæt i det, vi har kaldt 4R-modellen, når han/hun skal afgøre, hvornår man som teamleder skal påtage sig chefrollen, og hvornår coachrollen skal findes frem,” siger Asbjørn Molly.

4R-modellen tager afsæt i: retning, rammer, råderum og relationer.

”Modellen er god fordi den definerer domæner at være leder indenfor. Modellen peger samtidig på, hvilke områder, man som leder skal have fokus på. Retningen og rammerne er defineret af organisationens overordnede sigte og mål samt af økonomiske og ressourcemæssige forhold. Som sådan er de sjældent til forhandling. Når teamlederen skal kommunikere retning og rammer til teamet vil det derfor ske fra en chefposition. Men når det kommer til råderum og relationer har teamlederne

mulighed for at være faciliterende og coachende – og jo mere højtlydende et team er, des mere bliver lederens rolle coachende med afsæt i åbne kontrakter mellem ledelse og medarbejdere,” siger Asbjørn Molly.

Han er overbevist om, at en dygtig teamleder kan motivere selv den mest udedikerede medarbejder.

”Det er altid muligt at finde noget, der er vigtigt for folk. Kigger man sig grundigt for, har alle et motiverende punkt. Det handler så om at trække energien fra det ind i arbejdsituationen, for eksempel fra fritidsinteresser el.lign. De fleste ønsker jo et energigivende arbejdsliv,” siger Asbjørn Molly.

Fra førerhund til hundefører

Asbjørn Molly understreger, at det ikke er en naturlov, at alle organisationer skal arbejde i team. Han anbefaler, at man analyserer sin organisation med henblik på at finde

den organisationsform, der bedst løser opgaven.

”Teamorganisering kan også med fordel differentieres. I nogle organisationer handler det måske bare om at begrænse teamorganiseringen til en administrativ struktur af hensyn til vagt- og ferieplanlægningen,” siger Asbjørn Molly. Han fortsætter:

”Men vælger man teamorganiseringen 100%, er det vigtigt, at teamlederen selv tror på det han/hun siger. Har man gode peptalks, kan man rent faktisk flytte holdninger!”

Asbjørn Molly anbefaler teamlederne at flytte sig fra rollen som førerhund til rollen som hundefører, der holder sig bagved medarbejderne og giver dem mulighed for at løbe.

”Dermed bliver teamlederen den, der understøtter, udfordrer, anerkender og faciliterer udviklings- og læreprocessen i teamet,” siger Asbjørn Molly.