

## Når teamet ikke fungerer!

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

På de fleste arbejdspladser er man afhængig af, at folk kan arbejde sammen. Mange steder organiserer man sig i teams, som har til opgave i fællesskab at løse et antal opgaver. Når mennesker arbejder tæt sammen, kan der selvfølgelig af og til opstå problemer imellem medlemmerne af teamet. Oftest får man hurtigt løst disse problemer. Men indimellem vokser problemerne sig så store, at det påvirker teamet og dermed teamets arbejde det meste af tiden.

### Hvordan opdager du, at teamet fungerer dårligt?

Det er sjældent ret svært at opdage et dårligt fungerende team, hvis man ellers kigger efter. Du kan bl.a. kigge efter følgende signaler:

- Teamet begynder at levere dårligere resultater, end det har gjort tidligere
- Man får ikke lavet opgaverne færdige til tiden
- Man producerer mindre, end man har gjort tidligere eller end tilsvarende teams gør
- Informationer og viden bliver ikke delt i teamet.
- Man skyder skylden på hinanden, hvis der opstår fejl
- Mange diskussioner om ting, der ofte kan synes bagatelagte set udefra
- Man snakker overhovedet ikke sammen
- Teamet oser af aggressioner
- Stigende sygefravær
- Andre har ikke lyst til at samarbejde med teamet
- Man bagtaler hinanden overfor lederen

### Hvad er årsagen til dårligt fungerende teams?

Der kan være mange årsager til at team ikke er velfungerende. Nogle af de mest almindelige årsager er følgende:

#### Teamet er forkert sammensat fra starten

Teamet kan fra starten være sammensat, så de ikke har tilstrækkeligt med faglige kompetencer til at kunne løse opgaven. Det vil på et tidspunkt give anledning til frustration og interne konflikter. Herudover kan teamet være sammensat af personer, som måske ligner hinanden for meget.

#### Intern konkurrence mellem medlemmerne

Nogle firmaer har sat individuelle belønningssystemer op, som er med til at skabe en intern konkurrence blandt teamets medlemmer. Det vil ofte være ren gift for samarbejdet. Hvis der ikke er udpeget nogen teamleder, kan der let opstå magtkamp om at blive den uformelle leder i teamet.

#### Lavt selvværd

Hvis et eller flere medlemmer af teamet har lavt selvværd kan det enten bliver rettet indad eller udad mod de andre i teamet. Lavt selvværd vil sige at man dybest set ikke synes, man selv er OK. Rettes det udad vil det komme til udtryk ved, at man eksempelvis forsøger at nedgøre de andre i teamet, for at de heller ikke skal føle sig OK.

#### Utryghed i ansættelsen

Hvis medlemmerne af teamet har en frygt for at de skal reduceres, så er risikoen stor for at man begynder at positionere sig i forhold til hinanden.

### Gamle uløste konflikter

Gamle uløste konflikter kan ligge og rumle og forstyrre i mange år. Hvis konflikterne får lov at ligge uløste i meget lang tid kan de blive meget svære at redde ud, fordi mange andre ting bliver blandet ind og lagt ovenpå, efterhånden som tiden går.

### Uklart kommissorium for teamet

Hvis rammerne for teamets virke er uklare, der er uklarhed om mål og opgaver, kan det være med til at skabe rådvildhed, frustration og interne konflikter omkring opgaveløsningen.

### **Hvad gør man, når teamet ikke fungerer?**

Forsøg som det første at finde ud af, hvad der er årsagen til at teamet ikke fungerer. Lad være med at gå for længe, men tag fat hurtigst muligt. Måske er det i virkeligheden en lille ting, som lederen hurtigt kan rette op på ved f.eks. at give et klart kommissorium, udpege en leder for teamet eller sørge for noget uddannelse.

Er problemstillingen mere kompliceret, så find ud af, om teamet behøver hjælp til at få reddet trådene ud. Lederen bør vurdere, om han selv kan klare det eller om det vil være fornuftigt at få hjælp udefra. Det kan ofte være en god idé at invitere en dygtig konsulent ind, som har erfaring med at arbejde med konflikter og relationer mennesker imellem.

Viser det sig, at konflikten liggere dybere og ikke umiddelbart kan løses, heller ikke ved hjælp af ekstern bistand, så skal ledere gøre op med sig selv, hvor lang tid han vil give projektet og hvor mange ressourcer, han vil sætte af til det. Afgørende for beslutningen er i virkeligheden, hvor meget han tror på, at der vil kunne ende tilfredsstillende for alle parter.

Har man gjort, hvad man synes var realistisk muligt for at løse konflikten i teamet – uden held, så kan der herefter være flere muligheder. Overvej om det kan være en løsning at skille teamet ad. Det vil sige at rokere en eller flere ud af teamet og sætte andre ind i teamet.

Er en rokade ikke en mulig løsning, så kan løsningen være at afskedige en eller flere i teamet. Selvom man bliver nødt til at afskedige fagligt meget dygtige medarbejdere, så kan det være en bedre løsning, hvis alternativet er, at teamet fortsat er uproduktivt måske endda påvirker andre medarbejdere uden for teamet negativt.

Det vigtigste er at lederen tager fat om problemet. Er noget gået i hårdknode, løser det sig sjældent af sig selv.

### **Tag temperaturen på dine teams**

Du kan forebygge, at dit team udvikler sig til et permanent dårligt fungerende team. Kend dine teams og sørg for, at du er så tæt på dem, at du hurtigt opdager, hvis teamet begynder at fungere dårligt. Jo længere tid et team har fungeret dårligt, desto sværere kan det efterfølgende være at få redet trådene ud og få ryddet op. Har du ikke mulighed for at være så tæt på dit team i det daglige, så sørg for at indlæg jævnlige møder, hvor I sammen evaluerer teamets arbejde og samarbejde. Sørg for at skabe en kultur, hvor det bliver helt naturligt, at man løbende får taget uoverensstemmelser og problemer op og får forholdt sig til det på en ordentlig måde.

*Bragt i Frederiksborg Amts Avis 16/2-2006*