

# Utvikling av team

Å dra nytte av hverandre for å nå felles mål vi er gjensidig ansvarlig for

# Sammen er vi mer enn summen av delene

- Synergier
- Trivsel
- Fellesskap
- God ressursstyring



# Hvorfor trenger vi å arbeide i team?

- Bedre resultat
- Bedre problemløsning og måloppnåing
- Bedre beslutninger
- Bedre ressursutnyttelse
- Bedre relasjoner
- ”Smartere” løsninger
- Øker kunnskapen
- Økt trivsel
- Økt eierskap til utfordringene
- Økt endringsdyktighet

# Hva er et team?

- Et team består av noen **få** mennesker
- som arbeider **sammen**
- med utgangpunkt i et **felles formål**
- De har **ulike ferdigheter** de kan dra nytte av
- for å **utfylle hverandre** i å
- **samarbeide** om å
- utføre **oppgaver** som gjør at man
- når **felles mål**
- De har alle et **like stort ansvar** for at målene nås

Et team er et *lite antall* mennesker med *komplementære ferdigheter* som er forpliktet til et *felles* formål, felles mål og tilnærming til arbeidet som de holder hverandre *gjensidig ansvarlig* for (Katzenback & Smith 1993)

## Hvorfor teamarbeid i barnevernet?

- Usikkerhet, kompleksitet og belastning gjør at både ledelsesteamet til barnevernlederen og operative team har spesifikt utbytte av gode team for å kunne løse oppgavene med høy kvalitet
- Tillit bygd opp av trygghet og åpenhet for feil og utilstrekkelighet, konfidensialitet, lojalitet, verdifelleskap, forutsigbarhet og tiltro kan bidra til teamets evne til å løse oppgaven
- Kommunikativ kompetanse, rolleforståelse og fleksibilitet samt erfaringslæring er de viktige faktorene utover tillit som gjør at teamet vil ha kvaliteter for å sikre kvalitet i beslutninger og arbeidsutførelse (Ekelund & Moe 2014)

# Hvorfor har barnevernet bruk for team?

- Stort behov for samarbeid i team på tvers av profesjoner og tjenester
- Utvikling av innovasjon og kompetansebygging i barnevernet som organisasjon
- Påvirke kvalitet og et likeverdig barneverntilbud
- Nye strukturer i barnevernet krever nye samarbeidsformer – større enheter og interkommunale tjenester
- Koordineringen oppleves vanskelig og organisasjonspuslespillet er komplekst og problematisk
- Utvikling av barnevernet som lærende organisasjon

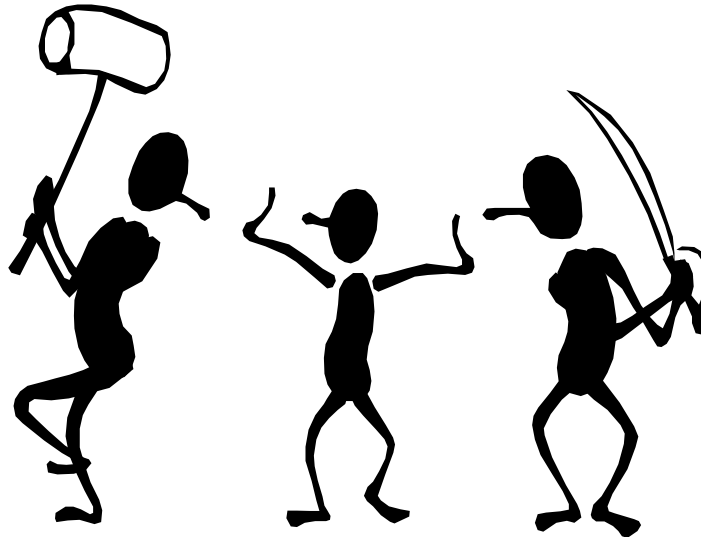
# Noen team fungerer ikke

## Konflikter om:

- Motiv
- Behov
- Person

## Uklarheter om:

- Mål
- Roller
- Oppgaver



## Kan føre til:

- Ineffektivitet
- Tidssløseri
- Dårligere resultat
- "Svakere" ledelse
- Redusert trivsel

# Hva kan gå galt med team?

Team kan bli lite effektive hvis det er uenighet om:

- **hvorfor** man er et team (formål)
- **hvor** man skal (felles mål)
- **hva** man skal gjøre for å nå mål (oppgaver)
- **hvem** som skal gjøre hva (roller og felles ansvar)

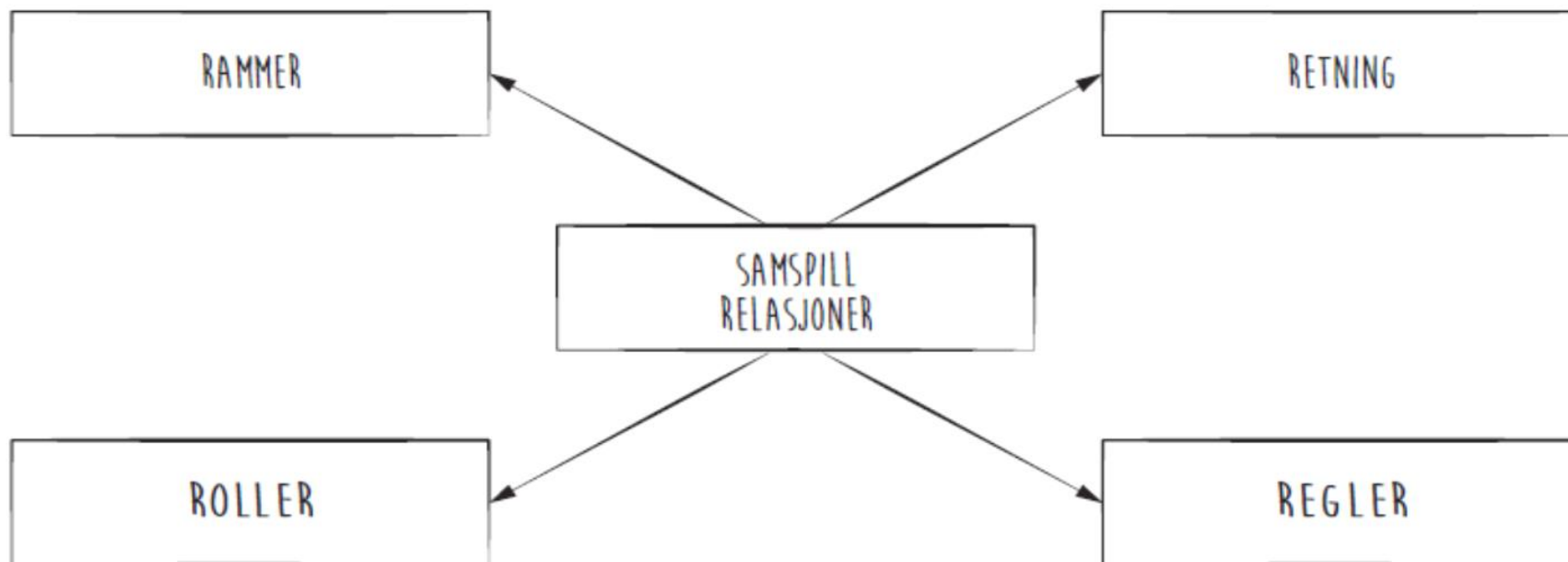
Hvis vi ikke klarer å dra nytte av hverandres ulike ferdigheter for å nå felles mål vi er gjensidig ansvarlig for

Da blir det ofte dårlige resultat, konflikter i teamet og redusert trivsel



## Teamets 5 R-er

Godt samspill krever rammer, roller, retning og regler og relasjoner



Gotvassli, 2015, s.174.

Figur 10.6 Utvikling av gode team

# Utvikling av gode team

## Rammer

- Hvorfor er teamet etablert?
- Hvordan rekrutteres medlemmer til teamet?
- Hvor lenge skal teamet opprettholdes?
- I hvilke sammenhenger skal teamet samarbeide?

## Retning

- Målavklaring, målaksept, målorientering
- Hva er de viktige utfordringer og oppgaver?
- Hva kan hindre at oppgavene løses?

## Roller

- Hvem gjør hva?
- Utnyttes kompetansen i teamet?

## Regler

- Hvordan skal medlemmer av teamet være mot hverandre?
- Har teamet felles forståelse av måter å jobbe på?
- Er det få men tydelige spilleregler?

(Gotvassli, 2015)

# Rolleforståelse og fleksibilitet i team

En viktig forutsetning for godt lagspill er:

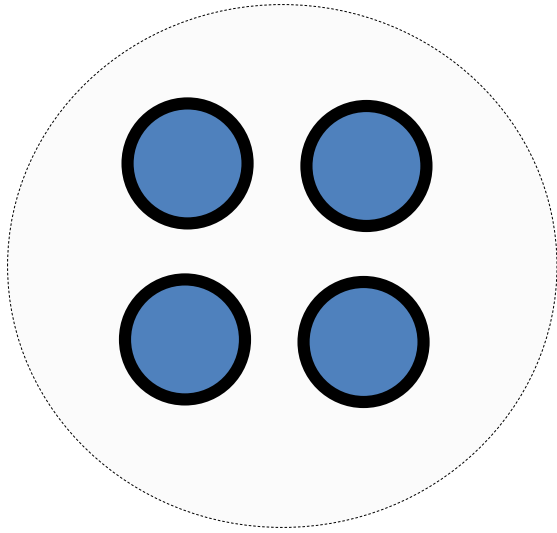
- forståelse av målsetting
- at det foreligger en presis rolleklargjøring og avgrensning
- som er forstått og akseptert av de involverte

Som medlem av team vil man også skifte mellom ulike roller som for eksempel saksbehandler, ansvarsgruppe leder, ekspert og det å være representant for enheten.

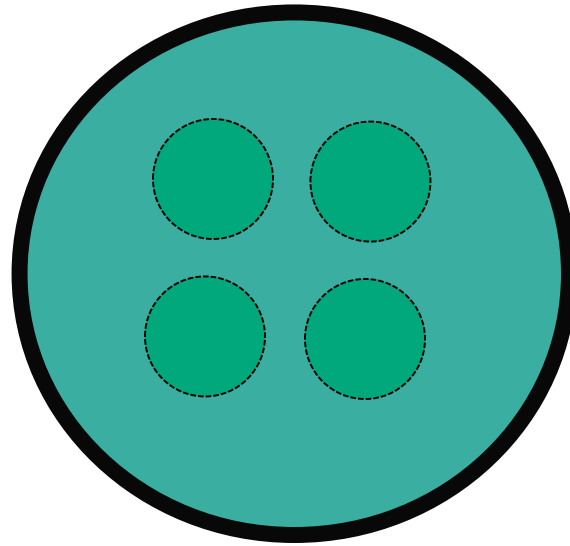
En evne til å forstå og beherske ulike roller og en gjensidig forståelse i ledelsesteamet om hva som er forbilledlig atferd i de ulike rollene, er en del av utfordringen knyttet til det å klargjøre roller og vise fleksibilitet.

Delegasjon av oppgaver bør ofte følges opp, rapporteres og drøftes i teamet.

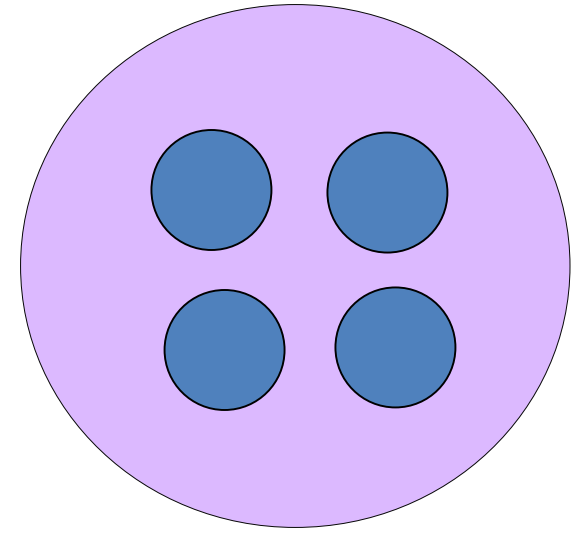
# Utfordringen - grupper og grenser



Grupper med revir



Den uniformerte gruppen



Den ideelle gruppen

Severin 1996, hentet fra Gotvassli, 2014

Bør strebe etter en god balanse i gruppa mellom:

- trygghet
- identitet
- individuelle behov
- frihet

# Elementer for å skape tillit i teamet

Tillit kan skapes i teamet på mange måter

Disse seks elementer kan man i praksis arbeide systematisk med for å bygge tillit



1. Trygghet og åpenhet for feil og utilstrekkelighet
2. Konfidensialitet
3. Lojalitet
4. Verdifellesskap
5. Forutsigbarhet
6. Tiltro til teamets evne til å løse oppgaven

(Ekelund og Moe, 2014).

# Ulike egenskaper det er behov for i et team

«Produsenten» – Den energiske



«Administratoren» – Den grundige



«Entreprenøren» – Den entusiastiske



«Integratoren» – Den vennlige



# Team sammensetning – ulike teamroller

## Hva bør være utgangspunkt for sammensetning av team?

- Det må være en vurdering av ulik faglig kompetanse
- Totalt må teamet ha nødvendig kompetanse til å løse oppgavene på en god måte
- Sosiale ferdigheter
- Ulike "typer" mennesker, f.eks. noen er gode på sak og andre på relasjon, noen er utadvendt og andre er mer tilbaketrukket
- Kommunikasjonsstil
- Tenkemåter

# Hvordan utvikle et godt team?

- Sett umiddelbart i gang med arbeidet
- Velg medlemmene ut fra kompetanse og ikke personlighet
- Vær klar over at den første fasen er spesielt viktig
- Sett opp klare handlingsregler
- Sett raskt opp kortsiktige prestasjonsmål
- Sørg for at teamet jevnlig blir utfordret med ny informasjon
- Bruk mye tid sammen
- Legg vekt på positiv tilbakemelding og anerkjennelse

(Katzenbach og Smith, 1998, hentet fra Busch, 2012, s.150-152).



# Til refleksjon

- Er det spesielle utfordringer i barnevernets teamarbeid?
- Hvordan fungerer teamarbeidet på din arbeidsplass?
- Hva kreves for å sette sammen gode team?
- Hvordan kan du bidra til at dine team fungerer godt?

# Referanser

Busch, T. (2012). Verdibasert ledelse i offentlige organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget

Ekelund, B.Z. Moe, T. (2014) *Teamlledning og ledelsesteam*. I Ø.Kvello & T.Moe (Red.) *Barnevernsledning*. Oslo. Gyldendal Akademiske

Gotvassli, K.Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledning i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Katzenbach, J.R.& Smith, D.K. (1993). *The Wisdoms of Teams – Creating the High-Performance Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press