BAR

TEMA
Psykisk arbejdsmiljø

TEAM & PROJEKT

Trivsel i team- og projektarbejde

Arbejdsglæden kommer ikke af sig selv

Team er et rigtigt plusord, og for mange er det positivt og trygt at arbejde tæt sammen i en mindre gruppe. Det skyldes blandt andet, at man er mere fælles om opgaverne, kan støtte hinanden og ofte har større indflydelse på sit arbejde.

Projekter er teamarbejde, der forløber i et begrænset tidsrum og handler om et andet plusord, nemlig *udvikling*. Udvikling af produkter, arbejdsgange, it-systemer osv.

Forskningen viser, at *velfungerende* team kan øge produktiviteten, reducere fraværet og forbedre medarbejdernes trivsel. Læg mærke til ordet velfungerende.

Teamarbejde giver nemlig ikke automatisk trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvis man skal sikre både trivsel og effektivitet i team og projekter, er det vigtigt at have skarpt fokus på ledelsens rolle. Ledelsen har ansvaret for, at medarbejderne trives i overgangen til de nye arbejdsformer.

Dette hæfte er primært lavet som inspiration til medlemmer af sikkerhedsorganisationen, samarbejdsudvalget eller MED-udvalget.
Se også hjemmesiden teamprojekt.dk

BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Arbejdsmiljøsekretariatet
Studiestræde 3, 2. sal,
1455 København K
sekretariat@3bar.dk
Oktober 2009

Tekst og redaktion: Søren Svith, Periskop
Projektledelse: Lars Uldall Beck,
Arbejdsmiljøsekretariatet
Layout: Johnny Kühn, Periskop
Foto: Thomas Søndergaard, Periskop
Tak til medarbejderne i Nykredits kundeservicecenter
Trykkeri: PE-offset
ISBN: 87-92364-17-9

Pseudoteam dræner energien

Man kan ikke bare kalde det et team og så forvente, at det fungerer.

Karina Nielsen, seniorforsker, NFA

Når teamet ikke fungerer, og medarbejderne mistrives, er det ofte fordi det, som arbejdspladsen har valgt at kalde teamarbejde, i virkeligheden blot er en ny, smart indpakning af den samme gamle måde at arbejde på.

Hvis I leger team uden at være det, bruger I en masse energi på møder og videndeling, som ikke gør jer mere effektive. Reelt arbejder I nemlig videre, som I plejer. De såkaldte pseudoteam skaber derfor utilfredse medarbejdere, som klager over, at de skal bruge deres tid på ligegyldig møder, og som har svært ved at nå deres opgaver.

Team eller arbejdsgruppe

Derfor er det meget vigtigt for både trivslen og effektiviteten på jeres arbejdsplads at gøre jer klart, om I kun er team af navn eller også af gavn. Hvis I kun er det af navn, er det langt bedre at droppe teamretorikken. Med mindre I er villige til at investere den tid og energi, der skal til for reelt at ændre jeres måde at arbejde på.

Et reelt team er karakteriseret ved, at alle er engagerede i fælles mål, har overlappende kompetencer og fælles tilgang til arbejdet. De rigtig gode og højtydende team er også engageret i hinandens personlige og faglige udvikling.

En arbejdsgruppe er derimod en gruppe medarbejdere, som ganske vist er sammen om en opgave, men hvor den enkelte kun har ansvar for sine egne resultater og har fokus på sig selv og sin egen leder.

I litteraturen om team skelner man typisk mellem følgende typer samarbejde:

- Arbejdsgrupper
- Pseudoteam
- Potentielle team
- Reelle team
- Højtydende team

Forskellen mellem team og projektgrupper er, at team typisk er mere permanente og løser driftsopgaver, mens projektgruppen er midlertidig og løser en udviklingsopgave.

Spørgsmål: Ønsker vi grundlæggende at ændre vores måde at arbejde på?

Har vi overskud til at investere den tid og de kræfter, det kræver at opbygge team?

Den gode start skaber tryghed

Hvad er meningen?

Det er ikke nødvendigvis indlysende for alle, hvorfor I skal gå over til teamarbejde eller bliver projektorganiseret. Derfor er det vigtigt klart at kommunikere målet ud og diskutere det med medarbejderne. De fleste har brug for at forstå, hvordan det vil gøre jer bedre til at løse arbejdsopgaverne. Med andre ord er det vigtigt at skabe en mening med den forandring, I står overfor.

Hvis meningen ikke står lysende klar for medarbejderne, kan det være værd at overveje, om der er noget galt. Men medarbejdernes eventuelle modstand overfor forandringen kan også skyldes, at forandringer både fryder og skaber frygt.

Selv de mest åbne og positive vil blive udfordret i forløbet. Derfor er det vigtigt, at lederne erkender og anerkender den usikkerhed, som nogle medarbejdere har overfor forandringen.

Det er let at stemple medarbejdere som "ikke omstillingsparate", men vær opmærksom på, at teamarbejde ligger mere naturligt til nogle typer mennesker end til andre.

Spørgsmål: Hvordan skaber vi en mening, som står lysende klar for alle?

Hvad forventer I af mig?

Uklare forventninger eller uklar beslutningskompetence kan være psykisk belastende. På den anden side kommer vi let til at kede os i meget fastlåste roller. I team- og projektarbejde er udfordringen derfor at skabe så klare roller som muligt uden at låse teamet fast og fratage det muligheden for selv at udvikle sig.

En typisk usikkerhed i forbindelse med team- og projektarbejde er spørgsmålet om koordinatorers, teamlederes og projektlederes roller. Har koordinatoren en lederfunktion, eller skal hun blot koordinere? Har teamlederen og projektlederen også personaleledelse, eller er der blot tale om faglige ledere?

Jo mere uklare og svækkede autoriteterne er i deres roller, jo større risiko er der for, at der blomstrer en uformel ledelse op. Det kan skabe stor splid og frustration. Mange arbejdspladser oplever, at det kan være svært at lave nogle rene snit mellem koordinering og ledelse og mellem faglig ledelse og personaleledelse.

Spørgsmål: Hvordan får vi bedst afklaret forventninger og roller?

Der er stadig brug for ledelse

Det er paradoksalt, at vi som mere og mere selvledende medarbejdere har brug for hjælp til at være det.

Sverre Raffnsøe, professor, CBS

Hjælp til selvledelse

Det har været en udbredt misforståelse, at team ikke behøver ledelse. Hvis ledelsen i den bedste mening gør sig usynlig i den tro, at teamet eller projektgruppen klarer det hele selv, er der stor sandsynlighed for, at der opstår konflikter, uformel ledelse og usikkerhed om rollerne.

Konflikterne tager som regel udgangspunkt i, at ledelsen ikke har defineret rammerne, målene og rollerne klart nok. Hvis ledelsen derefter lader teamet selv håndtere disse konflikter, kan det gå meget galt.

Målet med teamarbejdet er blandt andet at aflaste ledelsen, men i en overgangsfase kan teamet have endnu mere brug for lederens opmærksomhed. Nogle arbejdspladser arbejder derfor med en gradvis indførelse af teamarbejde, hvor de enkelte team løbende bliver mere og mere selvledende.

Fra kontrollør til coach

Det nytter på den anden side heller ikke at blive ved med at lede på samme måde som før. Mellemlederens rolle skifter typisk fra at være den, der uddelegerer opgaver og kontrollerer løsningen af dem, til at understøtte teamets selvledelse.

Man kan sige, at ledelsen bliver mindre administrativ og mere understøttende. Nogle mener, at lederens rolle bliver mere coachende. Ledelsen skal være observerende og være med til at skabe sammenhæng og samarbejde. Ledelsen skal være i nærheden af, hvad der foregår.

Den nye ledelsesopgave går altså ud på at gøre medarbejderne i stand til at lede sig selv. Lederen skal vise vejen for medarbejderne frem for at styre dem. Det gør lederen blandt andet ved at formidle en overordnet vision til medarbejderne og på den måde være med til at skabe fælles mening og øge, engagere og motivere medarbejderne.

Spørgsmål: Er en gradvis udvikling af teamets selvstyre en god løsning for os?

Spørgsmål: Hvilke overvejelser har ledelsen til sin egen rolle?

Teamchefen skal vide, hvad der rører sig. Han skal kunne give ros og anerkendelse, når vi er gode.

Carl-Johan Støvring, Jobcenter København

Alle har brug for at blive set

En af ledelsens væsentligste udfordringer i projektorganisationer og teamarbejde er, at den enkelte medarbejder kan komme til at føle sig overset og usynlig. Ledelsens anerkendelse af den enkelte er stadig meget vigtig, og den kan ikke erstattes af anerkendelse fra kolleger.

I det moderne arbejdsliv, hvor rollerne og forventningerne til den enkelte medarbejder er mere fleksible end tidligere, kan det være svært for den enkelte medarbejder selv at vurdere, hvornår hun er god nok. Den eneste indikator på det bliver derfor anerkendelse og synlighed.

Anerkendelse handler ikke kun om ros, men i det hele taget om at blive set som det menneske, man er. Det kan fx være at blive lyttet til, værdsat for det, man bidrager med, og accepteret, selv om man måske ikke er helt som de andre.

Spørgsmål: Hvordan sikrer vi, at ingen medarbejdere føler sig usynlige?

Tillid og retfærdighed

I de senere år er der kommet stor fokus på virksomhedens *sociale kapital* i forbindelse med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. På den enkelte arbejdsplads dækker begrebet over en kombination af:

- Tillid
- Retfærdighed
- Samarbejdsevner

For eksempel at I har tillid til hinanden, kan samarbejde og er villige til at trække på hinandens kompetencer. En høj social kapital på arbejdspladsen betyder, at I faktisk kan og gerne vil samarbejde med hinanden.

Virksomhedens sociale kapital er derfor afgørende for, om overgang til team- og projektarbejde vil lykkes. Hvis der grundlæggende er tillid mellem ledelsen og medarbejderne, og medarbejderne føler sig retfærdigt behandlet, er der grobund for teamarbejde. Hvis det modsatte er tilfældet, vil medarbejderne typisk mistænke ledelsen for at have skjulte dagsordner, og det kan være nødvendigt at skabe et tillidsfuldt forhold, før man introducerer nye arbejdsformer.

Spørgsmål: Har vi brug for at skabe mere tillid, inden vi indfører nye arbejdsformer?

Ansvaret kan også tynge

Indflydelse er vigtig for trivslen

Indflydelse er den første af de seks vigtige faktorer for et godt psykisk arbejdsmiljø, som populært kaldes *De seks guldkorn*. Da både teamarbejde og projektarbejde typisk – men ikke altid – giver medarbejderne mere indflydelse på arbejdet, kan det altså være med til at reducere fx stress og skabe større arbejdsglæde.

I de senere år er der dog sat spørgsmålstegn ved, om mere indflydelse og mere ansvar entydigt forebygger stress. Det er især undersøgelser blandt højtuddannede, som peger på, at stress også rammer medarbejdere med stor indflydelse på deres egen arbejdssituation.

Hvis man bliver ved med at skrue op for kravene til medarbejderne, er det altså ikke sikkert, at mere ansvar og indflydelse på arbejdet bliver ved med at have en positiv virkning.

Indflydelse er et vitamin

Den såkaldte *Vitaminmodel* viser dette ved at sammenligne indflydelse på arbejdet med vitaminer. I en vis mængde er de meget gavnlige, men det giver ingen yderligere effekt at spise flere. Nogle vitaminer bliver endda skadelige i for store mængder.

Især når indflydelsen er kombineret med meget høje krav – måske dikteret af medarbejdernes egne ambitioner – kan det være skadeligt. I disse tilfælde vil man ofte opleve stress og arbejdsglæde gå hånd i hånd.

Et andet aspekt omkring indflydelse i forbindelse med overgang til teamarbejde er, at nogle medarbejdere kan opleve, at teamarbejdet reducerer deres egen indflydelse på arbejdet. Det drejer sig typisk om specialister, som er vant til selv at styre deres arbejdsopgaver i tæt kontakt med den nærmeste leder. Hvis de skal arbejde i team, er det vigtigt at overveje, hvordan man skal tackle deres oplevelse af kontroltab.

De seks guldkorn

Indflydelser | Mening | Forudsigelighed
Social støtte | Belønning | Krav

Spørgsmål: Vil nogen føle, at de får mindre indflydelse?

Samarbejde og konflikter

Sociale kompetencer

Ét af kernepunkterne i team- og projektarbejde er tættere samarbejde. Et andet er mere selvstyre eller selvledelse. Begge dele stiller større krav til medarbejdernes sociale kompetencer og evnerne til at skabe et godt forhold mellem kollegerne.

Mange spørgsmål, som før var et anliggende mellem medarbejderne og ledelsen, skal teamet af kolleger nu tage sig af selv. Det kan være spørgsmål om prioriteringer, fordeling af opgaver og vagtplaner.

Derfor bliver den enkeltes evner til at skabe og vedligeholde relationer meget vigtig. Og lige som vi har forskellige faglige kompetencer, er vores sociale kompetencer ikke ens. Nogle er for eksempel introverte, mens andre er ekstroverte. Nogle har det svært med konflikter, mens andre opsøger dem.

Teamarbejdet forudsætter, at man kan etablere en samarbejdskultur, der rummer plads til forskellighed både på personlighed og faglighed og udnytter den enkeltes styrker.

Spørgsmål: Hvad kan det betyde for trivslen, at de sociale kompetencer kommer mere i spil?

Teamet og projektgruppens udvikling

Den amerikanske psykolog Bruce Tuckman har opstillet fem faser, som enhver gruppe skal gennemleve. Modellen er også god til at forstå, hvornår trivslen i teamet er presset. Fx er storming-fasen permanent for pseudoteam.

1. *Forming*
   Etableringsfasen præget af lyst, vilje og forventninger, men også famlen og afventen.
2. *Storming*
   Turbulent fase med magtkampe om lederskab, normer og holdninger.
3. *Normning*
   Her bliver teamets normer etableret, og roller og forventninger ligger fast.
4. *Performing*
   Teamet arbejder optimalt. Samarbejde, læringsmiljø og trivsel er i top.
5. *Adjourning*
   Teamet opløses eller får nye opgaver.

Spørgsmål: Hvordan kommer vi hurtigst muligt frem til team, der samarbejder optimalt?

Testen har gjort os mere opmærksomme på, hvorfor de andre er, som de er.

Anastassia Andersen, projektdeltager i Skat

Typiske konflikter

Én type konflikt handler om deadlines og opstår i projektgrupper, der typisk arbejder med udvikling af et produkt inden for et afgrænset tidsrum. De går ud på, at deltagerne er uenige om, hvornår man skal begynde at gå fra idéfase til produktionsfase.

Ambitionskonflikter handler om, hvornår nok er nok. Bag disse konflikter kan der skjule sig uenighed om faglige vurderinger og forskellige personlige ambitioner.
Frihjulskonflikter er, når nogen i teamet eller i projektgruppen synes, at andre ikke bidrager nok til det fælles arbejde. Det kan bunde i reelt forskellige prioriteringer, men kan også skyldes, at personen under anklage i virkeligheden er blevet marginaliseret, og at vedkommendes bidrag ikke anerkendes. I projektarbejde kan frihjulskonflikten også skyldes, at medarbejderne samtidig løser driftsopgaver.

Rollekonflikter kan dreje sig om, hvor meget ledelse en teamkoordinator, teamleder eller projektleder skal påtage sig.

Spørgsmål: Er der nogen konflikttyper, vi føler os sårbare overfor?

Dialog forebygger konflikter

Det er vigtigt at få snakket om hinandens forventninger og forskellige måder at arbejde på. Der findes en række værktøjer, som kan bruges som udgangspunkt for snakken, bl.a. pjecen *Anerkendende toner i arbejdsmiljøet*.

Nogle arbejdspladser har gode erfaringer med personlighedstest som udgangspunkt for en dialog, som kan forebygge konflikter.
Det kan være med til at styre udenom fx deadlinekonflikter, hvis de skyldes et sammenstød mellem produktorienterede og kreative personlighedstyper. Projektdeltagerne vil nemlig blive opmærksomme på de andres måder at møde netop deadlines.

Test kan også bruges til at sammensætte teamet eller projektgruppen fra starten, hvis man ønsker at supplere den ønskede sammensætning af faglige kompetencer med et miks af personlige kompetencer.
Faren ved at bruge test er, at man kan komme til at fastholde sig selv og hinanden i stereotype roller. Derfor er det vigtigt også se på de enkeltes udviklingsmuligheder.

Spørgsmål: Har vi brug for at snakke om vores forskellige personlige kompetencer?

Som medarbejder gør man det, man bliver målt på.

Lise Bache, konsulent, Arbejdsmiljø København

Hvad er rigtigt arbejde?

Plads til forstyrrelse

Vores opfattelse af, hvad der er rigtigt arbejde, stemmer ikke altid overens med, hvad vi faktisk bruger arbejdsdagen på. Noget bliver opfattet som arbejde, og andet bliver opfattet som forstyrrelse.

I team- og projektarbejde er der typisk brug for mere af det, som nogle opfatter som forstyrrelse: snak, uformelle møder, koordinering, formelle møder og videndeling. Jo større forskel der er imellem opfattelsen af arbejde, og det arbejdsdagen reelt består af, desto større utilfredshed vil der være blandt medarbejderne. De vil sukke efter at komme i gang med at arbejde, og for nogle kan det føre til grænseløst arbejde, som invaderer familielivet.

Derfor er det vigtigt at have øje for arbejdsopfattelsen, når man vil indføre team- og projektarbejde. Er den en forhindring eller en medspiller i processen?

Beløn teamet

En vigtig forudsætning for succes med team- og projektarbejde er, at man belønner samarbejde.

Tæller koordinering, sparring, videndeling og samarbejde i teamet lige så meget som konkret og målbar opgaveløsning? Nogle steder registrerer man kun timer, som kan faktureres til kunder, og det signalerer naturligvis, at tiden i teamet ikke rigtig tæller.

Også når det gælder anerkendelse og forfremmelse, er det et vigtigt signal, hvordan indsatsen i teamet eller projektet bliver mødt. Hvis driftsopgaverne altid bliver vægtet højere end projektets udviklingsopgaver, er det ikke mærkeligt, hvis medarbejderne nedprioriterer projekterne.

Hvis I allerede har indført team og projektorganisering og har problemer med, at medarbejderne ikke prioriterer samarbejdet, er det måske en god ide at se på, om jeres belønningsstruktur understøtter den måde, I gerne vil arbejde på.

Spørgsmål: Hvad er *rigtigt* arbejde hos os?

Spørgsmål: Hvordan belønner vi samarbejde?

Jeg betegner mig selv som en form for delebarn.

Per Mejlholm, skattejurist og projektmedarbejder

Udfordringer i projektgrupper

I klemme mellem drift og projekt

Projektarbejde byder på nogle særlige udfordringer ud over dem, der er almindelige for team.

Hvis projektgruppens medlemmer deler deres arbejdstid mellem projektet og daglige driftsopgaver, kommer de så at sige til at tjene to herrer. Det behøver ikke være noget problem, men det stiller krav til koordinering mellem projektledelsen og den daglige ledelse, så den enkelte medarbejder ikke kommer i klemme mellem hensynet til driften og til projektet.

For lederne kan det også være et problem at skulle dele medarbejdere med andre. Især for projektledere kan det være meget frustrerende, hvis deltagerne i projektgruppen bliver presset til at prioritere driften frem for projektet. Projektlederne har jo ikke personaleledelse over gruppens deltagere og kommer derfor let til at trække det korteste strå.

Spørgsmål: Hvordan sikrer vi, at projektdeltagerne får tid til at udføre opgaven?

Frustrationer over dødvande

Døde perioder kan være frustrerende for alle projektgrupper. De opstår, når teamet ufrivilligt kommer i en venteposition, fordi det videre arbejde er afhængigt af andre aktører uden for gruppen.

Det kan være, at politiske godkendelser trækker i langdrag. Det kan også være bidrag fra andre dele af organisationen, som lader vente på sig, eller eksterne leverandører, som er blevet forsinket.

De døde perioder belaster det psykiske arbejdsmiljø, fordi medarbejderne i projektgruppen føler sig uden indflydelse og uden mulighed for at planlægge sig ud af situationen. Der er ikke andet for dem at gøre end at vente. Det kan være dræbende for engagementet og skabe dårlig stemning blandt medarbejderne.

I planlægningen er det derfor vigtigt at minimere risikoen for længere venteperioder. Når de alligevel opstår, er det vigtigt med initiativer, der kan holde energien oppe i gruppen. Det kan være intern uddannelse, teamudvikling eller lignende.

Spørgsmål: Hvordan fylder vi bedst tiden ud i eventuelle døde perioder?

Få mere inspiration

På hjemmesiden teamprojekt.dk kan du se videoklip med historier fra en række arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere fortæller om deres erfaringer. Du kan også høre, hvad eksperterne mener, er vigtigt for trivsel i team - og projektarbejde.

Arbejdspladser:

- Jobcenter København
- Økonomistyrelsen
- Skat
- Nykredit
- Arbejdsmiljø København

Eksperter:

- Professor Sverre Raffnsøe, CBS
- Seniorforsker Karina Nielsen, NFA
- Lektor Arno Kaae, RUC
- Antropolog Susanne Ekmann, CBS
- Innovationschef Eva Bjerrum, Center for New Ways of Working

Inspiration til at skabe trivsel og arbejdsglæde i team og projekter

På teamprojekt.dk finder du også en oversigt over gode artikler og bøger om team- og projektarbejde.

Giv din mening til kende
Vi håber, at I får glæde af materialet og modtager meget gerne dine kommentarer og forslag til forbedringer på arbejdsmiljoweb.dk/team-projekt.

BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Arbejdsgivere og arbejdstagere inden for administrationsområdet i stat, regioner og kommuner, samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchernes særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration deltager repræsentanter for Finansministeriet, KL, Danske Regioner, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, AC, Finansforbundet, Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, Dansk Socialrådgiverforening, Kommunale Organisationers Samarbejde, Offentligt Ansattes Organisationer, HK / Kommunal og HK / Stat.

Køb materialet i www.arbejdsmiljobutikken.dk. Varenummer 222033. Prisen er 20 kr.
Hent opdateringer samt pdf-version på www.arbejdsmiljoweb.dk/team-projekt
Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk