

At sætte det rigtige hold:

Fordele og ulemper ved at have teams, hvor medarbejderne har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde

I mange organisationer arbejder medarbejdere sammen i teams på to eller flere personer. Forskningen i teamdiversitet viser, at der er en lang række fordele ved at have teams, hvor medarbejderne har forskellige faglige baggrunde. Med andre ord – forskelle gør en forskel. Imidlertid vokser træerne ikke ind i himlen. Nye medarbejdere med en anden uddannelsesbaggrund end flertallet kan blive mindre godt modtaget, fordi de kan blive opfattet som en trussel mod det eksisterende, hvilket kan påvirke gruppedynamikkerne i teamet. Så hvad skal du være bevidst om, hvis du vil lykkes med at drage nytte af dine medarbejderes forskellige kompetencer, uden at dette fører til konflikter og samarbejdsproblemer? Det vil vi forsøge at give svar på med afsæt i international forskning og et nyligt dansk studie.

Tekst: Christian Nyvang Qvick og Simon Calmar Andersen, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Mange steder i den offentlige sektor har der i adskillige år været tradition for, at man primært ansatte udvalgte faggrupper inden for bestemte områder. I takt med at opgaverne ændres i forskellige offentlige organisationer, er denne tilgang, hvor man rekrutterer efter den faglige genkendeligheds princip, dog i opbrud.

Folkeskolereformen medførte eksempelvis, at skoledagen er blevet længere, og SFO-tiden kortere, samtidig med at antallet af pædagoger, der arbejder i undervisningen, er steget betragteligt i de senere år, mens antallet af lærere er faldet. Tilsvarende har et ændret kriminalitetsbillede medført, at politiet har haft en markant stigning i antallet af medarbejdere med en akademisk baggrund, mens antallet af politibetjente i lyseblå skjorter i samme periode er faldet. Når man i stigende grad ansætter medarbejdere med en anden faglig baggrund end flertallet, er det udtryk for, at den funktionelle diversitet stiger.

I forlængelse af ovenstående eksempler betyder en stigende funktionel diversitet selvsagt også, at de enkelte undervisningsteams i folkeskolen eller de enkelte efterforsknings- og analyseteams i politiet i højere grad bliver tværfaglige end monofaglige. Men hvilke fordele er der forbundet med at ansætte nye medarbejdere med en anderledes faglig baggrund end flertallet? Det ser vi på nedenfor.



Simon Calmar Andersen
Kronprins Frederiks Center
for Offentlig Ledelse



Christian Nyvang Quick
Kronprins Frederiks Center
for Offentlig Ledelse

En række fordele ved funktionel diversitet i teams

Teoretisk set er der god grund til at forvente, at der vil være positive effekter af at øge den funktionelle diversitet. Således kan man forestille sig, at nyansatte med en anderledes faglig baggrund end flertallet bliver værdsat, fordi de fx kan bidrage til at 'disrupte' gamle processer, fast-groede tilgange og konsoliderede gruppenormer. Anderledes faglige tilgange kan således generere debat og vidensudveksling, hvilket kan fremme innovativ og problemløsende adfærd og forebygge monofagligt snæversyn og ensartet gruppetænkning.

Her er det bagvedliggende argument, at forskelligartede funktionelle grupper klarer sig bedre end homogene grupper, fordi der kan trækkes på en bred palet af informationer, erfaringer, færdigheder og perspektiver.

Således har international forskning også vist, at nyansatte med en anden faglig baggrund end flertallet fx kan bidrage positivt til kreativitet, innovation og teamperformance.

Et nyt dansk studie, der baserer sig på et lodtrækningsbaseret forsøg med teams i folkeskolen, finder også, at nyansatte er med til at øge graden af teamrefleksion, forstået som teamets aktive drøftelser af, hvordan arbejdsprocesser kan forbedres. Studiet viser også, at denne øgede teamrefleksion opstår, uanset om den nyansatte deler uddannelsesmæssig baggrund med de eksisterende teammedlemmer eller ej.

Dette indikerer dermed, at en nyansats viden, færdigheder og kapabiliteter bliver sat i spil, og at det snarere er en ny persons tilkomst i teamet end denne persons faglige baggrund, der igangsætter refleksioner over, hvorvidt nogle arbejdsprocesser kan forbedres.

Sociale kategoriseringer og fagfælle-tiltrækning – en kølig modtagelse til nye medarbejdere med en anden faglig baggrund

Som nævnt indledningsvist er det ikke uproblematisk at bringe flere professioner sammen i et team. Dette understreges fx af en rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut, der viser, at pædagoger i folkeskolen oplever, at de har lavere status end lærerne. Af rapporten fremgår det således, at nogle pædagoger føler sig som lærerens højre hånd eller en såkaldt radiatorlærer, der blot skal holde styr på klassens urolige elever. Lærerne oplever derimod, at der faktisk er en statusforskel, og betragter dermed pædagogerne som en slags andenrangsmedarbejdere. Selvsagt kan dette gå ud over samarbejdet i klasselokalet.





International forskning har da også vist, at nyansatte med anderledes uddannelsesbaggrund i lavere grad bliver accepteret end nyansatte, der ligner de eksisterende ansatte. Denne 'modstand' finder sin forklaring i to brede teoretiske tilgange – teori om sociale kategoriseringer og teori om lighedstiltrækning.

Sociale kategoriseringer er den proces, hvor observerbare signaler – som fx uddannelsesbaggrund – bliver brugt til at klassificere individer og vurdere deres umiddelbare gruppetilhørsforhold. Når man vurderer, at en person ikke tilhører ens egen gruppe, kan det lede til negative associationer, der kan medføre konflikter mellem individer og manglende inklusion af perspektiver fra disse negativt kategoriserede personer.

Lighedstiltrækning afspejler samme logik og indebærer, at individer med sammenlignelige egenskaber har mere velfungerende arbejdsfællesskaber. Som et resultat heraf skulle funktionel diversitet således føre til konflikt og samarbejdsvanskeligheder.

Sammenfattende indikerer det altså, at nyansatte med en anden faglig baggrund end den domi-

nerende faggruppe kan have sværere ved at blive inkluderet i et eksisterende team end en fagfælle, der ligner de eksisterende teammedlemmer.

Denne pointe bekræftes også i det tidligere omtalte danske studie. Således finder studiet, at nyansatte, der ikke deler uddannelsesmæssig baggrund med de eksisterende teammedlemmer, bliver set som både mindre kompetente og samarbejdsdygtige end nyansatte, der deler uddannelsesmæssig baggrund med

resten af teamet – dette til trods for, at projektet viser, at der ikke er nogen systematisk forskel i de resultater, som de to grupper af nyansatte opnår; faktisk er der en tendens til, at de nyansatte med anden baggrund opnår bedre resultater.

Funktionel diversitet i praksis: Hvad skal du være opmærksom på?

Som ovenstående har vist, er der et stort potentiale i at øge den funktionelle diversitet, men også en række faldgruber knyttet til gruppedynamikkerne mellem medarbejderne. Hvis man som leder skal lykkes med at håndtere dette tværggede diversitets-sværd, kalder det på, at man er bevidst om mindst tre ting.

For det første skal lederen være opmærksom på, at der kan være fordele ved uddannelsesmæssigt blandede teams, som medarbejderne måske ikke selv er opmærksomme på. Lederen skal sørge for at få disse fordele kommunikeret tydeligt.

For det andet skal lederen være opmærksom på, hvordan de nye medarbejder med anden uddannelsesbaggrund bliver modtaget af sit nye team. Dette er formentlig særlig vigtigt i situationer, hvor bestemte professioner historisk har domineret.

Endelig skal lederen løbende overveje, i hvilket omfang det giver mening at inddrage andre professioner end de 'sædvanlige'. Som de indledende eksempler med den forlængede skoledag og det ændrede kriminalitetsbillede indikerede, vil dette bero på en løbende vurdering af, hvilke kompetencer, løsningen af kerne-opgaven kalder på.

