

# Teamwork -metoder til effektivt samarbejde

Forfatter: Michael A. West

Fag: HRM

## Indledning

- **Indledningen fungerer som appetitvækker, bogens hovedvision præsenteres**
- **Der argumenteres for at vi som enkelt personer er nødt til at overveje vores arbejdsmåde. Det kræver følgende:**
  1. En intelligent afsøgning af vores omgivelser
  2. En klarhed over teamets funktion
  3. Flexibilitet og parathed over for forandring
  4. Evne til at håndtere flertydighed og forskellighed i teamet
  5. Accept af den usikkerhed forandring indebærer
- **Der arbejdes i bogen med to fundamentale dimensioner ved samarbejde (se figur 1 side 15)**
  1. En dimension fokuseret mod den opgave teamet skal udføre
  2. En anden dimension fokuseret mod de sociale faktorer som påvirker den måde hvorpå team medlemmerne opfatter teamet som en social enhed.
- **Ud fra model beskriver West 4 typer teams: A) det velfungerende, B) det hyggelige, C) det dysfunktionelle, D) det kolde, effektive team.**
- **Et effektivt team skal fokusere aktivt mod deres mål, skal være orienteret mod hvordan konflikter løses og mod det overordnede sociale klima i teamet.**
- **I bogen er der en række øvelser som man kan have stor glæde af at nærlæse i fbm. Projekt skrivning og daglig ledelse af teams**

## Kapitel 1: Fungerer team?

- Menneskehedens imponerende fremskridt kan delvis tilskrives vores evne til at samarbejde og derved skabe synergi
- West leverer på side 19-20 en række empiriske eksempler den effektivitet samarbejde kan betyde, men giver også eksempler på det modsatte.
- På siderne 23-26 diskuteres brainstorming i grupper kontra på individ niveau.
- West argumenterer at teamet må have reelt interessante opgaver at udføre for at bevare motivationen
- Enkelt personer bør føle at de er vigtige for teamets skæbne
- Enkelt præstationer skal synliggøres i teamet, og enkeltpræstationer skal opfattes af andre i teamet for at fasthold performance
- Teamet bør have klare mål med indbygget feedback på egen præstation. Undersøgelser har vist at når der er klare mål forbedres ens præstationer markant.
- På side 29 forefindes Øvelse 2. Sådan måles effektiviteten af din gruppes indsats.
- West går også ind i en kortere diskussion af hvilken betydning sammensætning af teams har. Henviser til Belbins teamrolleteori.

## Kapitel 2: Teamets visioner

- Der argumenteres for at den altovervejende årsag til at arbejde i teams skyldes at man har et mål som man mener man når bedst gennem samarbejde.
- Selve Teamets vision præsenterer West i en "træ-model" side 37 hvor roden udgør visionen, stammen målsætningen, grenene målene og kvistene delmålene.
- West inddeler teamvisionen i nedenstående dimensioner.
  1. Klarhed
  2. Motiverende Værdi
  3. Opnåelighed
  4. Fællesskab
  5. Udvikling
- West indeler teamvisionen i nedstående elementer
  1. Overensstemmelse med virksomhedens mål
  2. Behov hos kunde/bruger
  3. Produkter, tjenesteydelser eller funktioner af høj kvalitet
  4. Værdi for samfundet
  5. Teammedlemmernes indbyrdes forhold
  6. Teammedlemmernes vækst og trivsel
  7. Forhold til andre team og afdelinger i organisationen
  8. Forholdet til team uden for organisationen

### Kapitel 3: At være en del af et team

- West påpeger at det at være en del af et team indebærer at man er ansvarlig over for teamets mål, metoder og processer. Nogle medlemmer skal påtage sig lederskab andre skal ikke
- West henviser til Toby Wall som mener der er tre grundlæggende elementer i aktiv team deltagelse.
  1. Interaktion. Der skal være løbende interaktion mellem teammedlemmerne. Dette gælder både for de opgaver man arbejder med og socialt. Disse interaktioner styrker fortroligheden og sammenholdet i teamet og gør medlemmerne trygge ved hinanden.
  2. Informationsdeling. I teams skal der være kontrol med informationsdeling. Ændre information på en opfattelse er den yderst vigtig. Det medium hvor information videregives er med til at angive informations væsentlighed: gående fra email til personlig informationsudveksling. Almindeligvis sker for megen kommunikation i teams via email hvilket er en fejl iht. West
  3. Indflydelse på beslutningsprocesser. Dette sker typisk via møder. Man skal dog været meget omhyggelig ifbm. Beslutningsprocessen. Skal beslutningerne tages af lederen eller gennem demokratisk afstemning?
- Beslutningsprocesserne i grupper er påvirket af mange forskellige faktorer. Forskere inden for virksomhedsadfærd og socialpsykologi har identificeret en række processer som forringer gruppens beslutningsproces. West diskuterer disse processer som omfatter: personlighedsfaktorer, social komformitet, kommunikationsevner, taletid, egocentriske medlemmer, status og hierarki, risikoforskydning, gruppetænkning, at køre på frihjul og enkeltpersoners ansvar.
- Dernæst gennemgår West beslutningsprocessen trin for trin iht. Rogelberg (side 54-55)
- Kapitlet sluttes af med en diskussion af betydningen af tryghed i teamet.

### Kapitel 4: At stille mod at præstere sit yderste i teamwork

- Det som West kalder gruppetænkning kan have farlige konsekvenser for vores organisation da det kan føre til en-sporethed.
- Når nedenstående betingelser er opfyldt er der tale om gruppetænkning.
  1. Teamet går mere op i gruppens sammenhold en kvaliteten af beslutningerne.
  2. Gruppen vil isolere sig fra udefra kommende oplysninger
  3. Gruppen fortrække ofte den beslutning der først er enighed om frem for at diskutere evt. alternative beslutninger.
  4. Gruppen er under pres for at nå til en beslutning
  5. Gruppen domineres af en stærk enkeltperson.
- Gruppetænkning har iht. West følgende kendetegn
  1. En illusion af usårlighed
  2. Overdreven optimisme og riskovillighed
  3. En tendens til at bortforklarer og ignorerer advarsler
  4. Stereotypisering af opposition
  5. Afvisning af udefra kommende kritik
  6. Manglende evne til at anvende ekspertviden samt udvælgelsesbias
- Selvstændige Teams udvikler ofte forsvarsmekanismer til at bekæmpe udefra kommende trusler.
- For at til sikre at teamet hele tiden yder sit bedste skal man udvikle metoder og processer til at mindske konformitet, lydighed over for autoriteter og de defensive

forsvarsmekanismer. West nævner begrebet "konstruktive kontroverser" hvor teamet diskuterer modstridende synspunkter i en positiv ånd. Se også Tabel 1 side 66.

- For at tilsikre optimale beslutninger er det vigtigt at have en "djævelens advokat" i gruppen som skal udfordre argumenter og ideer og finde frem til deres svagheder. Det er dog vigtigt at denne rolle går på skift mellem medlemmerne så rollen ikke bliver pålagt en enkelt person som til sidst blot bliver negligeret.
- Negativ brainstorming er også en metode hvorpå nye ideer kan blive udfordret for alle leder og kanter således at man sikrer at kun de bedste ideer slipper igennem og bliver ført ud i livet.
- Interessent analysen er endnu en måde hvorpå man kan vurdere konsekvenserne af en beslutning i forhold til hele teamet.

## **Kapitel 5: Kreativ problemløsning**

- Kapitel 5 starter med at summere op på hvad vi har læst indtil videre. Der præsenteres en model (figur 3 side 76) som bygger på Klarhed over teamets vision (kap 2), Team deltagelse (kap 3), Forpligtigelse til at nå det bedste resultat (kap 4) og Støtte til innovation (kap 5). Denne cocktail fører til Team Innovation hvoraf et antal nye ideer udvikles og hvoraf disse ideers kvalitet kan vurderes.
- Kreativ problemløsning kan følges iht. Nedenstående 4 trin iht. West
  1. Trin 1 Problemudforskning
  2. Trin 2 Idéudvikling
  3. Trin 3 Udvalgelse af muligheder
  4. Trin 4 Gennemførelse
- West lister en række metoder til at fremme kreativiteten i Teamet.
  1. Metode 1 Klassisk Brainstorming. En masse ideer kastes op i et gruppe forum
  2. Metode 2 Brainwriting. En masse ideer skrives ned selvstændigt.
  3. Metode 3 Negativ brainstorming. Beskrevet i kapitel 4
  4. Metode 4 Målorientering. Omformulering af problemer eller mål
  5. Metode 5 Lister over elementer. Problemer brydes ned til et sæt elementer eller komponenter.
  6. Metode 6 Interessent analysen. Beskrevet i Kapitel 4
- Ovenstående kreativitetsmetoder bør anvendes ved gruppe møder. Det kræver mod at anvende dem da det kan føre til modstand, halvhjertet støtte eller latterliggørelse. Det tager tid at udvikle anvendelsen af metoder i praksis.

## Kapitel 6: Teamstøtte

- Iht. Til West er Teammedlemmernes trivsel og teamets levetid i højgrad afhængigt af følgende fire dimensioner.
  1. Social Støtte
  2. Teamkonfliktløsning
  3. Støtte til teammedlemmernes vækst og udvikling
  4. Social klima
- Social støtte omhandler følelsesmæssig støtte (personlig), informationsmæssig støtte (give rette information), Praktisk støtte (løsning af problemer) og vurderingsmæssig støtte (vurdering af problemer).
- Konflikter kan være produktive og counter produktive. Personlige konflikter giver oftes counter produktivitet og bør derfor løses hurtigt
- Støtte til teammedlemmernes vækst og udvikling kan omhandle kompetenceudvikling, jobberigelse, balance mellem arbejdsliv og privatliv.
- Det sociale klima på arbejdspladsen er meget vigtigt iht. Teamets samlede trivsel. Det kan styrkes ved alle mulige former for sociale arrangementer og initiativer.

## Kapitel 7: At lede et team

- Iht. Til West kræver teamledelse at man skal være god til at finde en passende adfærd på det rette tidspunkt. En teamleder skal være en intelligent beslutningstager. En teamleder skal besidde en høj grad af følelsesmæssig elasticitet i forhold til den grad af uro der kan opstå i et team.
- Kapitlet beskæftiger sig med 3 aspekter af teamledelse.
  1. Ledelse - mål, roller og præstationsovervågning
  2. Coaching - ledelsen af de daglige interaktioner og processer
  3. Lederskab - det langsigtede strategiske perspektiv.
- De vigtigste elementer i ledelse er listet nedenfor. Disse bør ses i forhold til "double Loop Learning" så man hele tiden ser tilbage lærer af sine erfaringer således man tilsikre fremgang og effektivitet
  1. At opstille klare fælles mål
  2. At ændre teammedlemmernes roller
  3. At udvikle individuelle opgaver
  4. At evaluere individuelle bidrag
  5. At give feedback på teamets præstationer
  6. At revurdere gruppens processer, metoder og mål.
- At coache et team kræver at man
  1. Er istand til at lytte aktivt (koncentrere sig om at lytte og kun lytte), lytte åbent (lytte uden at vurdere), at trække ting frem (få den talende til at fremføre sine ideer, følelser og ønsker), at lytte reflektivt (at fremdrage essens af det du har hørt)
  2. Kan anerkende og udtrykke følelser
  3. Kan give feedback
  4. Kan nå til enighed om målene
- At give et team lederskab betyder at man skulle kunne
  1. Skabe gode arbejdsbetingelser for teamet
  2. Opbygge og vedligeholde teamet som en effektiv enhed
  3. Træne og hjælpe teamet
- West diskuterer desuden en række faldgruber lederen bør være opmærksom på
  1. Faldgrube 1. At kalde enheden for et team, men i virkeligheden lede medlemmerne som enkeltpersoner.
  2. Faldgrube 2. At miste balance på autoritetsbommen
  3. Faldgrube 3. At øge teamets størelse
  4. Faldgrube 4. At sætte ambitiøse teammål uden samtidigt at give tilstrækkelig organisatorisk støtte via eksempelvis belønning, uddannelse, information og materielle ressourcer.
  5. Faldgrube 5. At antage at medlemmerne allerede har al den kompetence de behøver for at arbejde godt som et team.

## Kapitel 8: Teambuilding

- Undersøgelser har vist at de meget moderne teambuilding kurser ofte har en meget positiv indvirkning på teammedlemmernes opfattelse af hinanden men sjældent har ret stor indvirkning på teamets resultater.
- West siger at der er en forføjlet opfattelse af et forbedret sammenhold i teamet vil føre til forbedring af team opgave performance.
- Metoder til teambuilding
  1. Teamopstart. Denne første tid i et teams levetid har normalt stor betydning for teamets senere udvikling og effektivitet. I starten bør man fokusere på teamets overordnede mål og opgaver.
  2. Regelmæssige formelle revurderinger.
  3. Behandling af velkendte opgaverrelaterede problemer
  4. At identificere, hvori problemerne består.
  5. Metoder i forbindelse med sociale processer

## Kapitel 9: Teamet i organisation

- Gennem bogen er teamet nærmest blevet beskrevet som en selvstændig/uafhængig enhed, men vi skal huske på at teamet næsten altid vil indgå som en del af en større organisation.
- Teamwork men henblik på effektivitet i organisationen kan iht. Ancona og Caldwell ses i lyset af tre strategier
  1. Ambassadør aktiviteter. Kommunikation og påvirkning af den øverste ledelse i virksomheden med henblik på at promovere teamets profil og effektivitet.
  2. Opgave koordinering. Sigter mod at forbedre kommunikationen med andre team og afdelinger i organisationen.
  3. Rekognoscering. Dette handler om at føde teamet med informationer om markedsbehov og -krav samt oplysninger om den nyeste tekniske udvikling.
- Hvad har et team brug for fra sin Organisation? West angiver 6 ting
  1. Mål
  2. Ressourcer
  3. Oplysninger
  4. Uddannelse
  5. Feedback
  6. Teknisk assistance og Procesassistance