

AOS 234

INTRO: TEAM OG TEAMARBEID

(Plansjekopier)

av

Per Ove Røkholt

TEAMORGANISERING

- Det er en klar tendens til "teamorganisering", d.v.s. at ansvaret for viktige deler av organisasjoners virksomhet delegeres til spesielle, formelle arbeidsgrupper (TEAM)
- Dette fører bl.a til omfordeling av makt – fra individuelle ledere til team – og har bl. a. flyttet fagligteoretiske fokus fra "individuell leder" til "lederteam", fra individuelle lederegenskaper til teamlederegenskaper, fra "klassiske ledelsesformer" til "Coaching", osv.
- Både fagligteoretisk og praktisk er det nå økende fokus på spørsmålene:

Hva karakteriserer et effektivt team?

Hvordan utvikle effektive team?

Hva karakteriserer god teamledelse?

Personlighetstrekk og individuelle teamroller

Hvordan bør et effektivt team settes sammen?

HVA ER ET TEAM ?

- Ei formell, mindre arbeidsgruppe (ofte 5-10 individer) som innenfor et organisasjonssystem er satt til å løse en bestemt oppgave, og som samordner gruppemedlemmenes virksomhet bevisst for å løse oppgaven
- Teammedlemmene har som regel også en annen funksjon / rolle i organisasjonssystemet
- Oppgavens art og grad av autonomi (ansvar / myndighet) kan variere betydelig

• Teamtyper

Det vi generelt kaller team er i virkeligheten en samlebetegnelse på arbeidsgrupper som kan være svært ulike både når det gjelder oppgaver, autonomi, sammensetning, tidshorisont osv.

Teamtyper – en praktisk hovedinndeling:

Produksjonsteam:

Etablert for å produsere bestemte goder (varer, tjenester, planer, utredninger/rapporter)
eks.: Biler, strategisk planer, studieprogrammer, offentlig utredninger, reklamekampanje, prosjektrapporter osv., osv..

Beslutningsteam:

Etablert for å produsere beslutninger

Ledelsesteam

Styrer

Med beslutningsteam mener vi her: Formelt organisert gruppe av personer med oppgave å produsere fellesbeslutninger på bestemte områder (for eksempel: investeringsbeslutninger, ansettelse/oppsigelser, strategivalg, omstrukturering osv).

Eksempler på beslutningsteam: Bedriftsstyre, topplederteam, mellomlederteam, partssammensatte forhandlingsutvalg osv.

TEAMUTVIKLING OG TEAMDYNAMIKK

- Et team går som regel gjennom flere "livsfaser", alle med sine spesiell utfordringer
- Et effektivt team må finne en balanse mellom funksjonelle (oppgavespesifikke) og sosiale (menneskeorienterte) funksjoner og prosesser

1. TEAMETS LIVSFASER:

- Etableringsfasen: Bli kjent med oppgaven.
Etablere sosial kontakt og gjensidig forpliktelse om å samarbeide om å løse oppgaven
- Formingsfasen: Utvikle og etablere felles normer, regler, prosedyrer, rolle- og ansvarsfordeling
- Arbeidsfasen: Løse oppgaven
- Avslutningsfasen: Ferdigstille produktet, oppløse teamet

2. SENTRALE TEAMFUNKSJONER OG -PROSESSER

For å kunne fungere på en tilfredsstillende måte et team forholde seg til, og finne en rimelig balanse mellom fire sentrale funksjoner:

- **Praktisk løsning av oppgaven**
- **Intern tillitsbygging**
- **Kreativitet og korreksjon**
- **Forpliktelse og lojalitet**

Dette er forskjellige funksjoner, som alle er nødvendige, men som dels kan være i konflikt. Hvert av funksjonsområdene er preget av spesielle atferdskrav og roller

3. ALLE TEAM ER FORSKJELLIGE

- Teambygging er alltid skreddersøm, tilpasset den situasjonen teamet til enhver tid står overfor. Ingen standard "oppskrift" for teamutvikling.
- Forskjellige team utvikler seg forskjellig ved at de velger arbeidsmåter og prioriterer arbeidsoppgaver ut fra hva som til enhver tid er mest hensiktsmessige for å løse oppgaven (organisk tilpasning)

Men de fire sentrale funksjonene vi stilt opp ovenfor må bli ivare tatt for å sikre effektivt teamarbeid

Det er flere måter disse funksjonene kan organiseres inn i teamet på:

- Teamleder fordeler funksjoner og ansvar
- Teamet diskuterer seg fram til en hensiktsmessig fordeling av roller og oppgaver
- Oppgave og rollefordelingen kan skje "organisk"
– falle på plass av seg sjøl, etter en tid

Noen vanlige praktiske teamproblemer

- Manglende tillit og åpenhet
- Redsel for konflikter ; glatte over uenighet og motsetninger
- Manglende forpliktelse (ansvar); føler ikke / tar ikke ansvar (eks: "Free rider")
- Uklar ansvarsfordeling
- Manglende mål-/resultatfokus; uklarhet, uenighet
- Rolleusikkerhet / uenighet; hvem skal ha hvilke roller i gruppa
- Manglende samhold og identifikasjon; personlige relasjoner, opplevelse av gruppetilhørighet
- Normkonflikter; uenighet om sosiale atferdsstandarder
- Konformitet; "Think tank"

Vi kan gruppere disse utfordringene i 5 hovedkategorier

- **POSIJONERINGSPROBLEMET**; Makt / posisjoneringskonflikt
- **HOLDNINGSPROBLEMET**; Manglende vilje til å rette seg etter gruppas normer
- **ORGANISERINGSPROBLEMET**; Uklar rolle og ansvarsfordeling
- **GRATISSPASSASJERPROBLEMET**; Enkelte tar ikke ansvar
- **KUNNSKAPSPROBLEMET**; Enkelte mangler kunnskap / ferdigheter som er nødvendige for å gi et positivt bidrag



TEAMSAMMENSETNING

**HVORDAN ET TEAM SETTES SAMMEN,
PÅVIRKES STERK GRAD AV:**

- Hvilke oppgaver / funksjoner teamet har
- Hvilke tidshorisont det har
- Hvor sterk grad av autonomi det er tildelt
- Teamlederens egenskaper
- Teamlederens formelle posisjon og rolle
- Hvilke organisasjonskulturelle betingelser teamet arbeider under

Teammedlemmene vil som regel være fleksible slik at de vil være istand til å ha forskjellige roller i teamet. Det er derfor som regel ikke avgjørende å sette sammen teamet av bestemt måte for å sikre at alle viktige roller blir representert.

**DET ER DERFOR BÅDE FAGLIG OG
PRAKTISK TVILSOMT Å LAGE EI GENERELL
OPPSKRIFT FOR TEAMSAMMENSETNING.**

**MEN LIKEVEL KAN VI SETTE OPP NOEN
RIMELIG ALLMENNGYLDIGE PRINSIPPER:**

GENERELLE PRINSIPPER FOR TEAMSAMMENSETNING OG - LEDELSE

**PRINSIPPER FOR TEAMARBEID OG -
SAMMENSETNING (fritt etter BELBIN, 2002)**

- Et team bør være sammensatt av utadvendte, stabile personligheter uten sterke behov for å markere seg utad
- Team sammensatt at (intellektuelle) enere mislykkes ofte
- Teammedlemmene skal bidra med sine profesjonelle / faglige kunnskap (funksjonell rolle), men samtidig ha en teamrolle (sosial rolle) som bidrar til at teamet fungerer effektivt som gruppe
- En må finne balansen mellom de funksjonelle og det sosiale funksjonene i teamet
- De enkelte teammedlemmene må skjønne og respektere hva som er en gunstig fordelingen av funksjoner og roller mellom medlemmene
- Teamet må være sammensatt slik at medlemmene dekker opp de funksjonelle og sosiale rollene og oppgavene som er mest sentrale for å lykkes med jobben

TEAMLEDELSE

Selv om team varierer svært mye i oppgaver, sammensetning, tidshorisont, arbeidsform osv., har de fleste team noen fellestrekk som bl.a. gir teamlederen noen spesielle utfordringer:

- Det spesielle ved teamledelse er: 1. Nærkontakten ("ansikt til ansiktrelasjon"). 2. Produktet er et rimelig veldefinert fellesresultat av gruppas innsats (hva produktet er, og hvem som har ansvaret for det). 3. Teamet vil ofte ha begrenset funksjonstid – det blir oppløst når oppgaven er gjennomført.

Dette fører til at visse lederfunksjoner får en spesiell betydning:

- ✓ Utvikle et tett, fortrolig samarbeid basert på gjensidig forståelse og tillit (sosial integrasjon og gruppeidentitet)
- ✓ Utvikle en kollektiv ansvarsbevissthet
- ✓ Utvikle og utnytte teamets samlede kunnskap og kompetanse
- ✓ Utvikle enighet om felles mål og strategier

Ledelsesstruktur og teamlederens stil og rolle avhenger i sterk grad av teamets spesielle situasjon, MEN EN GOD TEAMLEDER:

- Sørger for tillit og trygghet hos medlemmene
- Skjønner de fire hovedfunksjonen / rollene, og deres betydning for teamutviklingen
- Er en god observatør når det gjelder å tolke forholdet mellom deltakerne, og deltakernes reaksjoner på egen atferd

- Er visjonær, utadvendt, konkret og med gode personlige kommunikative evner
- Mobiliserer det beste hos deltakerne
- Sørger for åpenhet og konstruktiv konfrontasjon

Det er tillit, ikke det å ha det hyggelig sammen, som er forutsetningen for effektivt teamarbeid. Tillit krever åpenhet, gjensidig respekt og direkte kommunikasjon. Det er teamlederens fremste oppgave å sørge for dette.

Generelt og uavhengig av spørsmålet om lederstil og –rolle må de fire sentrale funksjonene vi stilt opp ovenfor bli ivaretatt for å sikre effektivt teamarbeid

Det er flere måter disse funksjonene kan organiseres inn i teamet på:

- Teamleder fordeler funksjoner og ansvar
- Teamet diskuterer seg fram til en hensiktsmessig fordeling av roller og oppgaver
- Oppgave og rollefordelingen kan skje ”organisk”
– falle på plass av seg sjøl, etter en tid

- Lederen bør ikke være den mest intelligente (intellektuelle) i teamet – fører ofte til en autoritær (dominerende) lederstil, og gjør organisasjonen sårbar
- Lederen kan med fordel være en stabil, integrerende og jordnær praktiker