Arbeid i team repetisjon/sammendrag

# Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse 2

1. Fra grupper til team – en historisk utvikling 3

2. Team i dagens faglitteratur 4

3. Kunnskap og læring 4

4. Mangfold av personlighet og læringsstil 4

Læringsstiler 4

6. Praksis i team 5

Definisjoner 6

# 1. Fra grupper til team – en historisk utvikling

Hawthorne-undersøkelsene på 1930-tallet viste at endringer i arbeidsforhold skapte en midlertidig økning i produktivitet. Videre fant man ut at interne sosiale og psykologiske forhold I gruppen hadde innflytelse på evne til oppgaveløsning.

McGregors faktorer for effektive grupper

* Klare mål
* Åpen atmosfære
* Konstruktiv bruk av forskjellighet
* Alle kan delta på lik linje

Thorsrud og Emery – sosioteknisk organisasjonsteori

- Sammenhengen mellom det tekniske og det sosiale systemet

Psykologiske jobbkrav/behov:

* Behov for innhold og variasjon
* Behov for å lære noe nytt
* Behov for å treffe beslutninger selv
* Behov for anseelse
* Behov for å se sammenhengen mellom arbeidet og omverdenen
* Behov for å se at jobben er forenelig med en ønskverdig fremtid

Teorien fikk høy status og innholdet finnes blant i arbeidsmiljøloven.

Selvstyrte arbeidsgrupper var ofte løsningen på tilpasningen mellom det sosiale og tekniske.

Slank produksjon

Dynamisk gruppearbeid nøkkelen til suksess. Høy grad av standardisering.

Adler og Cole

* NUMMI vs. Volvo (samlebånd med stasjoner vs. alle samtidig)
* Læring er små og gradvise forbedringer av produksjonsprosessene
* Høy grad av standardisering tilrettelegger for læring

Durand(1999)

Tre arketyper av team:

-Ford-team: *Disiplin*

-Japanske team: *teamarbeid på økonomiske resultater*

 -Selvstyrte grupper etter modell fra Volvo: *arbeidsmiljø*

Tre dimensjoner ved teamarbeid

-Økonomisk dimensjon

-Kulturell dimensjon

-Sosial dimensjon

Belbin (1981)

Teamrolle er tendensen til å oppføre seg, bidra og samhandle med andre på en bestemt måte.

# 2. Team i dagens faglitteratur

Individnivå

Den individuelle tilpasningen til teamets aktivitet. Rammer for individuell utfoldelse.

Teamnivå

Team som sosial enhet. Etablering, utvikling og læring.

Strukturnivå

Forhold som fremmer eller hemmer organisering i grupper. Tilgjengelig teknologi sentralt. For eksempel grupperom for studenter.

Hva er et team?

Består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles formål og en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap.

# 3. Kunnskap og læring

Læring en grunnleggende forutsetning for utvikling og endring.

Erfaringslæring viktig.

**Eksplisitt kunnskap – å vite at**

**Praktisk kunnskap – å vite hvordan**

# 4. Mangfold av personlighet og læringsstil

MBTI-modellen(Briggs)

Energi – ekstroverte og introverte personer

Informasjon – hvilken kanal verden omfattes gjennom. *Sansning og intuisjon*.

Beslutninger – Tankebasert eller verdibasert/følelsesbasert.

Livsstil – avgjørelse og oppfattelse. Individets orientering mot den ytre verden.

## Læringsstiler

Osland et al. (2000)

Læringsdyktighet:

-relasjoner basert på tillit og gjensidig balanse

-erfaringsbasert og selvstyrt læring

Kolb (1976)

Effektiv læring bygger på:

 -Konkret erfaring, reflektert observasjon, abstrakt begrepsdanning og

 aktiv eksperimentering

Personlige læringsstiler:

-Flersidig (Ke+ Ro)

-Assimilerende (Ab + Ro)

-Sammenfallende (Ab + Ae)

-Tilpassende (Ke+Ae)

Tre typer læring

-Erfaringslæring

 o Forutsetter refleksjon

Den erfaringsbaserte læringssirkelen

-Praksislæring

 o Refleksjon i handling

-Organisasjonslæring (Argyris og Schön, 1998)

 o Modell 1 – lære å gjøre det man allerede gjør, bedre

 o Modell 2 – utvide læringsbegrepet til å stille spm om

rammebetingelser og mål

# 6. Praksis i team

Team egnet? (Larsen)

-Oppgaver som ikke kan gjøres godt nok alene

-Oppgaver som er spesielt stressende

-Et ønske om å øke synergien i en gruppe

-Behov for kompetanseoppbygging

-Behov for deltagelse fra ulike deler av en organisasjon

Teamarbeid ofte egnet når oppgavene er sammensatte og uoversiktlige, ulik kompetanse kreves og bruke teamet som læringsarena.

Hackman’s betingelser for suksess

-Klare mål

-God ledelse

-Oppgaver egnet for teamarbeid

-Nødvendige ressurser

-Støttende og lojal organisasjon omkring

Halvtidsmodellen – Gersick

To faser der overgangen er når teamet opplever å være halvveis i arbeidet. Den siste halvdelen mer målrettet og effektiv.

Fire faser – Tuckman og Jensen

-Forming

* Blir kjent og danner team
* Strekker seg langt
* Avventende overfor hverandre

-Storming

* Posisjonering
* Standpunkter blir tatt og det klargjøres hva de andre står for
* Ofte konflikter

-Normingsfasen

* Teamtilhørighet sterkere
* Sterk identitet
* Sosiale relasjoner utviklet

-Preforming

* Gode resultater og prestasjoner
* Trygge på hverandre
* Saklige diskusjoner som ikke baserer seg på å markere seg

# 7. Oppstart av et nytt team

Normer

-Skapes ganske tidlig

-Uttrykker sentrale verdier

-På grunnlag av sosial interaksjon

-Kan være greit å bli enige om noen grunnleggende normer tidlig

Typiske startvansker

-Dårlig kartlegging av forventninger

-Felles mål klargjøres ikke

-Mangel på felles definisjon av problemet/oppgaven

MRPI (Kolb 1986) – Oppsett for å lage grunnlag for team: TEAMKONTRAKT

-Mål:

* Zander om mål: realisme, målbarhet og vanskelighetsgrad er

viktigst.

-Roller:

* Eksplisitt avklaring av roller i teamet

-Prosedyrer

* Avklare **hvordan** man skal gjøre ting. For eksempel beslutninger, ekstern hjelp, møteledelse etc.

-Interpersonlige forhold

* Avhenger av M, R og P, og utfordringer her kan løses i disse.

# 8. Kommunikasjon

Kommunikasjonsmåter

-Utveksling av meninger, oppfatninger, tanker og følelser mellom mennesker

-Kredibilitet og attraktivitet

* Opplevelse av kunnskap hos taleren
* Hvordan taleren snakker og ser ut
* Viktig å tilpasse innholdet til mottakeren

-Verbal kommunikasjon

* Ord og begreper

-Paraspråk

* Lyder vi lager utenom ordene, for eksempel latter.

-Ikke-verbal kommunikasjon

* Kroppsspråk

-Aktiv lytting

* Måten man responderer på, knytter seg til det som blir sagt, kroppsspråk når man blir snakket til etc.

Kommunikasjonsklima

Støttende klima viktig i team slik at forskjelligheter og uenigheter kommer frem.

Kommunikasjonsmønster

Kartlegge dette for å fange opp noen av prosessene som foregår i teamet.

# 9. Beslutninger

Begrenset rasjonalitet (March og Simon, 1958)

-Rent pragmatisk innvending mot den rasjonelle beslutningsteorien. Kjenner ikke til alt.

Beslutningsmodeller

-Passivitet

* Hele tiden nye forslag som forkastes dersom de ikke støttes. Til slutt fatter man beslutninger uten å tenke over det.
* Vente helt til kun en mulighet står åpen.

-Autorisertbaserte beslutninger

* Leder eller ordstyrer fatter beslutningen, men teamet er med å diskutere
* Effektivt, men enkeltpersoners vurdering ikke alltid tilstrekkelig.
* Dumt med tanke på oppslutning videre

-Minoritetsbeslutninger

* Følelse av å bli overkjørt
* Mindretall presser gjennom noe flertall ikke er enige i
* Svekket oppslutning og dårlig stemning

-Flertallsbeslutninger

* Minoritetsgrupper kan føle seg som tapere
* Viktig å unngå at det blir vinnere og tapere

-Kompromiss

* Gi og ta gjennom forhandlinger slik at alle blir enige
* Fordel med type enighet
* Ulempe med lite nytenkende og mellomløsning

-Konsensus

* Alle føler de har vært med på å påvirke
* Krevende kommunikasjonsprosess
* Teamet lærer noe nytt i prosessen. For eksempel ny innfallsvinkel.

Gruppetenkning(Janis)

Overdreven tro på egen kompetanse og dømmekraft. Lukket sinn ovenfor andre. Oppstår når men blir mer opptatt av å være enig og skape harmoni innad enn å komme med nye ideer. I stedet for å finne nye svar og løsninger søker man løsninger som teamet kan enes om.

Kan oppstå ved isolasjon fra omgivelsene og under press.

# 10. Observasjon

Observasjon

Erfaring tilsier at team ofte er uvitende om hvordan de jobber Det som har betydning for hvordan teamet løser oppgavene er det som bør observeres. Første punkt i å vurdere sine antakelser er nettopp å bli klar over at man gjør dem.

Observasjonstemaer

-Kommunikasjon: *kommunikasjonsmønstre*

-Beslutninger: *beslutningsmønstre*

-Oppgaveorientert atferd: *Initiativtaking, gir informasjon, klargjøring/utdyping*, *oppsummering, enighetsutprøving*

-Relasjonsorientert atferd: *ordstyring, oppmuntring, kompromissøking, testing*

-Selvorientert atferd: *bevissthet på egen atferd*

-Målsettingsspørsmål

-Rollespørsmål

**MRPI**

-Prosedyrespørsmål

-Interpersonlige spørsmål

-Synlige teamnormer

# 11. Problemløsning

Ideell fremgangsmåte

Tre tilnærminger til problemløsning i grupper:

-Deskriptiv: *hvordan gruppen løser problemer*

-Funksjonell: *ser på handlinger og atferd som skaper effektiv problemløsning*

-Preskriptiv: *tilnærming som anbefaler visse teknikker og metoder*

Problemløsningsmodell

Fire analytiske stadier i erfaringslæringen.

Grønn og rød fase. Viktig med bevissthet om hvilken fase man er i.

# 12. Makt og konflikt

Makt

-Autoritet

* Noen vi lytter til og lar oss påvirke av
* Knyttet til karisma, formell posisjon, aksept for tradisjonelle roller og ekspertise

-Meningsstyring

* Forme en virkelighetsoppfatning

-Disiplinering

* Vi er flinke til å bygge opp mekanismer som korrigerer oss i det små

-Bruk av makt

* Formell og uformell makt
* Ikke alltid de som er tildelt makt som har makt. For eksempel har produksjonsarbeiderne ved en fabrikk stor makt når en maskin går i stykker og de er de eneste som kan reparere den

Konflikt

Kan være positivt og negativt, men bør absolutt være tilstede i team og brukes på rett måte.

*Positive effekter*: Ressursene i gruppen blir utnyttet på en god måte, kreativitet, tvinger andre til å tilegne seg nye perspektiver (læringsprosess), **beslutningsgrunnlag.**

*Negative effekter:* stress, negative følelser, miste av fokus, skape vinnere og tapere.

-Konflikt og samarbeid: Ønskeposisjon med **høy konflikt og høyt samarbeid.** Kan plottes i koordinatsystem

-Konfliktbegrepet:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kilder til konflikt |
| Sunne konflikter | Definisjon av oppgaven |
| Ulike syn på oppgavens innhold og omfang |
| Ulikheter i verdier og perspektiver |
| Ulike forventninger om resultatet av en beslutning |
| Usunne konflikter | Konkurranse om makt, belønning og ressurser |
| Konflikt mellom individuelle mål og gruppemål |
| Dårlig ledelse av møter |
| Personlige motsetninger tilbake i tid |
| Tvetydig kommunikasjon |

Konflikthåndtering

-Benekte at konflikten eksisterer, eller trekke seg: *feie konflikten under teppet*

-Maktbruk og tvang: *underkjenne et av synene og tvinge gjennom løsning*

-Forhandling: *åpen behandling av konflikten*

-Mer informasjon og problemløsning: *rasjonelle sakskonflikter*

-Omdefinering av virkeligheten: *etablere ny tolkning*

God konfliktløsning

Gruppeprosess og kommunikasjonsferdigheter

-Skill personen fra problemet

 -Finn kilden til problemet

-Fokuser på felles interesser

-Se problemet fra ulike vinkler

-Evaluer de ulike løsningene ved hjelp av objektive kriterier

Godt samarbeid

Håndtering av uenighet.

Effektiv konfliktløsning Samarbeid

Konflikt avgjørende for å utvikle team

**Dysfunksjoner i team**

# 13. Kreativitet og nyskapning

Lekende og eksperimenterende klima avgjørende for et kreativt miljø i teamet.

-Individuell kreativitet

-Kreativitet i team

* Komplementær spisskompetanse
* Valgfrihet
* Støttende klima
* Kommunikasjon og aksept

-Aksept og blokkering

Brainstorming

-Kritikk strengt forbudt

-Fri tenkning skal oppmuntres

-Man skal søke etter mange ideer

-Det er positivt å bygge videre på andres ideer

|  |
| --- |
| Retningslinjer for brainstorming |
| Spørsmål | Gjennomgå spørsmålet eller oppgaven det skal jobbes med |
| Kast frem | Alle medlemmer skal kaste frem så mange ideer som mulig |
| Aksept | Alt aksepteres |
| List opp | Alt skrives opp så det blir visuelt |
| Påminnelse | Noen minner om oppgaven som skal løses |
| Ingen redigering | Ingenting rettes, korrigeres eller kritiseres |
| Bygg videre | Alle prøve å bygge videre på hverandres ideer |

# 14. – Ledelse i team

-Funksjonene med å sikre samspill i et koordinert fellesskap kan forstås som en primær ledelsesutfordring.

-Ledelse er en funksjon.

-Ledelse er en gjensidig prosess som bygger på respekt og tillit mellom dem som har lederfunksjonene og dem som blir ledet.

-God ledelse er å oppnå praktiske resultater og ikke å presentere ønsketenkning om drømmesituasjonen.

USA-basert modell knyttet til Kenning

-En leder kan lede hva som helst

-Lederen er ansvarlig

-Lederen må være lojal overfor organisasjonen

-Lederjobben er dynamisk. Lederen sørges selv for egen utvikling.

-De som ikke er ledere, skal bare følge ordre

-Lederen skal ta vare på sin sjef og sine medarbeidere

-Lederen må opprettholde en definert organisasjon med klar

arbeidsdeling

Solstrand, Thorsrud og norsk modell

-Interaksjon, relasjoner og utvikling av strategiske perspektiver

-Sosiale og tekniske krav til ledelse i selvstyrte team

-Ledelse må bidra til motivasjon, involvering, utvikling, og vedlikehold av fellesskap.

-Ledelse må ta høyde for tillitsforholdet og samarbeidet som eksisterer mellom partene i arbeidslivet

## Perspektiver på ledelse

Lederens egenskaper

-Personlige egenskaper -> født leder

-Ferdigheter

* Tekniske ferdigheter
* Menneskelige ferdigheter
* Begrepsferdighet – ideer og konsepter

-Stil – ledelsesgitter

Situasjonsbetinget ledelse

Lederen analyserer hva som karakteriserer medarbeiderne, og på bakgrunn av dette velger han høvelig lederskap.

Endringsledelse

Det å skape mulighet for omstilling og legge til rett for individuell og kollektiv læring. Felles utvikling av visjoner, holdninger, verdier etc.

-Transformativ ledelse

 o Utvikling av enkeltindividet – personlig utvikling

* Lederen del av den transformative prosessen

-Organisasjonsutvikling

* Legge til rette for omstilling og utvikling

 o Å involvere de ansatte i læringsprosesser hvor medvirkning i

 selve omstillingsprosessen blir en kjerneaktivitet

Teamledelse i praksis

To kjerneprosesser:

 -Løse konkrete oppgaver

 o Oppgaveorientert

 -Utvikling av sosialt fellesskap og identitet

 o Relasjonsorientert

Selvstyrte team trenger minst like mye ledelse

Balanse mellom styring medvirkning er alltid sentralt

Det virtuelle teamet

Nye kommunikasjonsformer åpner for nye muligheter Kan team eksistere uten at man møtes i samme rom? Asynkrone og synkrone medier gir flere kommunikasjonssituasjoner som trenger egne regler og normer.

# Definisjoner

**Team:** En tett, integrert enhet som jobbet målrettet med å realisere bestemte oppgaver