

# Trivsel i Teams

Kollaboration eller koordination



- samarbejdets mange former

Anders Buch &  
Vibeke Andersen

18. November 2014

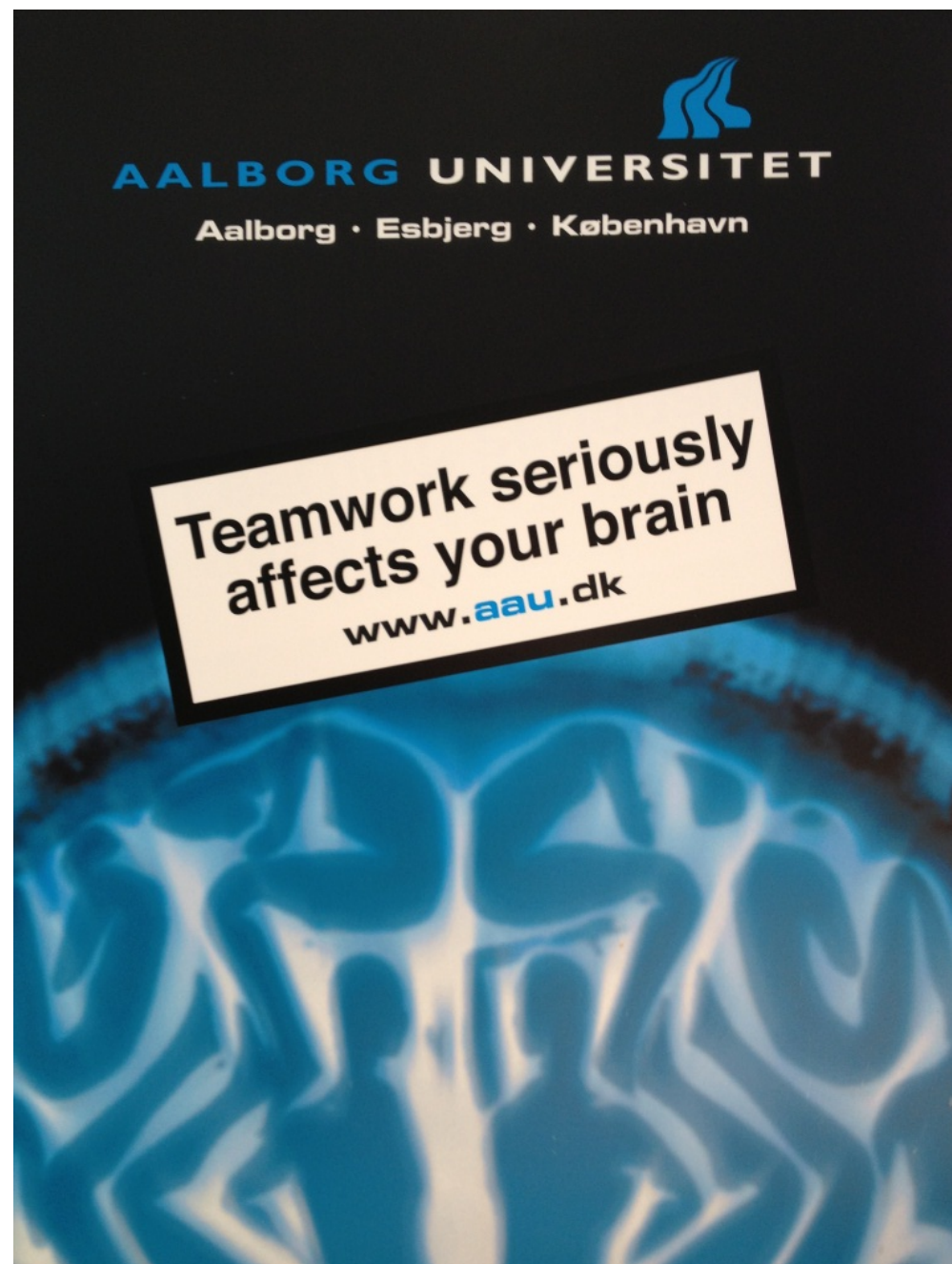
# Agenda

- **12.40 -13.40:** Fra forskningsprojektet Trivsel i Teams v. Anders og Vibeke
- **13.40-14.10:** Erfaringer og synspunkter fra deltagerne omkring teamarbejde
- **14.10-14.30:** Pause
- **14.30-15.50:** Dialog og netværk
- **15.50-16.00:** Afslutning og tak for i dag



# Teamarbejde

- giver det af sig selv selv højere effektivitet og en en bedre trivsel?



## Teamarbejde er den 'foretrukne' samarbejdsform

- IDA survey: 76 % af danske ingeniører arbejder i teams....
- 30 pct. af virksomhederne er i høj grad blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper (1.650 ledere fra store og mellemstore virksomheder, Tor Erikson 2008 Handelshøjskolen Aarhus Universitet)
- Teamarbejde udbredt idenfor den offentlige sektor, som en del af New Public Management



# Teamarbejdets styrker



- Komplekse problemer kræver multidisciplinaritet og interdisciplinaritet
- Innovation og synergi:  $1 + 1 = 3$
- Autonomi og selvledelse



# Men...

*“Knowledge is the product of genius; genius is irredeemably individual; attempts to organize the production of knowledge worthy of the name is a recipe for disaster; a camel is a horse designed by a committee; and mediocrity is the necessary consequence of collectivity” (Shapin 2008, 170)*



# Hvordan fungerer teamwork i praksis i dagens Danmark?

- Trivsel i Teams – mellem organisation, relationer og faglighed - et forskningsprojekt
  - Team i psykiatrien
  - Team på erhvervsskolerne
  - Team i den rådgivende ingeniørbranche
- Etnografiske studier
  - Vi følger samarbejdspraksisser
  - Vi følger personerne
  - Vi følger teknologierne



Støttet af Arbejds miljø forsknings fondet



# SARIN -udgangspunkt

- Klimadagsordenen kalder på nye løsninger!
- Udviklingen af klimaregnskaber
- Visionen om det 'holistiske' og 'proaktive' ingeniørarbejde
- En ny division – og rekrutteringen af ingeniører fra progressiv ingeniøruddannelse
- Teamarbejde som organiserende princip



# SARIN - realitet

- COP15 skuffelsen
- Manglende efterspørgsel på 'proaktive' miljøløsninger
- Faktureringsystemet: 75 – 80 %
- Team 'på trods' – teammøder
- At 'shoppe rundt'
- Hvor forsvandt de hen?



TIMESHEET	
Preliminary Staff Utilization	
Current week:	0,00%
Last week:	70,73%
Current month:	79,07%
Last month:	85,05%
<b>Missing/open timesheets (1)</b>	
Start timesheet	
Timesheet List	
Missing Timesheets	
DID YOU KNOW THAT ...	



# Gitcela - udgangspunkt

- Ny ledelse – vision om “central staffing” – optimering af de menneskelige ressourcer
- Oprustning på teams: vision om “stærke tværfaglige teams, hvor den samlede indsats overstiger de individuelle præstationer”
- Mindre projekt bestående af én projektleder – anledning “monsterregn”
- Ung ingeniør uddannet fra progressiv ingeniøruddannelse – valgt ud fra ikke viden om området



# Gitcela - findings

- Ledelsesvisionen om “Central staffing” kom ikke i spil overfor små projekter – her fortsat “gangstaffing”
- Projektlederen shoppede rundt blandt kolleger og forhandlede og byttede viden, opgaver og timer – “noget for noget”
- Projektlederen samlede, koordinerede og skar til blandt de mange videnkilder – systematisk, planlagt og til tiden (projektstyringsværktøj)
- Formidling til ikke fagfolk og workshops – “det kan man da bare” – ikke en anerkendt faglighed





**Teamarbejde er ikke bare synergiefekt – bliver ikke bare bedre.**

**2+2 er ikke nødvendigvis 5. Det kan også blive 3**





**Teamarbejde  
kommer ofte  
ovenfra som en  
ledelsesform, hvor  
ledelsen bestem-  
mer hvem der skal  
arbejde sammen,  
hvordan og hvornår  
der skal ligge et  
produkt/resultat**



## Teamwork

- **Comming together is a beginning**
- **Keeping together is progress**
- **Working together is succes**

Henry Ford

**Teamarbejde kan fremme konflikter, hvis der er for mange uklarheder omkring arbejdet og hvis tidsfristen er for kort**





**Det tager tid at lære  
at arbejde sammen  
i et team – der  
kommer ikke bare et  
resultat med det  
samme**





**Teamarbejde er modsætningsfyldt. Det kan både være dejligt at løfte i flok og ikke at være alene om arbejdet – og det mod-satte – at nogen lurepasser og ikke laver deres del.**





**Teams kan ikke bare sættes sammen af personer med meget forskellige fagligheder, så de selv finder ud af at skabe noget nyt eller overhovedet skabe noget. Forskellige fagligheder skal samarbejde, men taler ofte ikke samme sprog**







**Teamarbejde kan kendetegnes ved koordination – at arbejdsopgaverne blot stykkes sammen, men laves af folk hver især.**



eller som  
kollaboration, hvor  
man fælles arbejder  
på at finde løsninger  
på opgaverne, hvor  
forskellige  
fagligheder og  
færdigheder  
udfordres, og der  
skabes et nyt unikt  
produkt/resultat



# Samarbejdspraksisser

## Koordination

- Adskilte opgaver og problemfelter
- Stabile problemer
- Sporadisk erfaringsudveksling
- Erfaringsudvekslinger er prædefinerede
- Middel-mål-relationer: effektivitet og produktion
- Ikke en fælles forståelse af problemer og teknikker
- Specialisering og arbejdsdeling

## Kollaboration

- Gensidig – men ikke prædefineret – arbejdsdeling
- Fælles definition af problemer (problemfelter)
- Heterogene, komplekse og ustabile problemer
- Tilpassede og fleksible tilgange til emergente problemfelter

Rabinow & Bennett, 2012



# Forskelle mellem koordination og kollaboration

	koordination	kollaboration
<b>Sociale interaktioner</b>	Få	Mange
<b>Område</b>	Snævert	Bredt
<b>Autonomi</b>	Lavt	Højt
<b>Dynamik</b>	Lavt	Højt
<b>Temporalitet</b>	Opdelt	Løbende

Tilpasset fra Lin & Beyerlein, 2008



# Praksissers bestandighed



## ○ Kulturelle forhold

- Socialisering til fagprofessionalitet
- Individualisme
- Professionel disciplinaritet
- Faglig dybde og fordybelse/Mål-middel rationalitet: effektivitet og produktion

## ○ Rammer

- Økonomi
- Fysiske rammer
- Teknologier
- Monitoreringssystemer

## ○ Samfundsmæssige forhold

- Fall Back positioner
- Korttidshorisont
- Kendt repertoire



# Teamarbejde – giver det af sig selv højere effektivitet og en en bedre trivsel?

- Måske, men
  - også (selv)disciplinering og identifikation
  - nye kontrolformer fra 'jernbur' til 'mentalt bur'
- Samtidig er der mulighed for
  - i fællesskab at finde nye veje, forhandle og skabe meningsfulde faglige standarder og sociale relationer



Hvad kendetegner samarbejdet i teams på **din** arbejdsplads? – diskuter ud fra nedenstående systematik.

	koordination	kollaboration
<b>Sociale interaktioner</b>	Få	Mange
<b>Område</b>	Snævert	Bredt
<b>Autonomi</b>	Lavt	Højt
<b>Dynamik</b>	Lavt	Højt
<b>Temporalitet</b>	Opdelt	Løbende

Tilpasset fra Lin & Beyerlein, 2008

