

# TEORI OG LITTERATURHENVISNINGER

---



Vi har samlet et lille udpluk af de teorier og den tænkning, som ligger bag teamuniverset. Nederst i dokumentet finder du en litteraturliste, som kan guide dig videre, hvis du ønsker at gå dybere.

## 1. HVAD ER ET TEAM?

### Forskellige definitioner

Der er mange definitioner af teams. Her er nogle eksempler:

"Et team kan defineres som en gruppe af mennesker:

- der arbejder sammen om at fuldføre en fælles, afgrænset opgave
- som er afhængige af hinanden for at fuldføre denne opgave og
- som har en række af færdigheder, der gør dem i stand til at udføre nogle af hinandens opgaver
- der kan have forskellige grader af selvledelse, dvs. at temaet selv beslutter f.eks. fordeling af opgaver og metoder til at udføre opgaverne."<sup>1</sup>

"I en formel gruppe samspiller medlemmerne (mindst 3) for at nå et mål eller udføre en opgave."<sup>2</sup>

"Et team er en gruppe som er sat sammen for at løse en opgave som kræver forskelligartede individuelle ressourcer. Ved at teamet behandles og udvikler sig som gruppe løses opgaven på en måde som den enkelte ikke ville have kunnet klare. Den enkeltes ressourcer udvikler sig i kraft af teamet forstået som gruppen som helhed."<sup>3</sup>

"Et team er et mindre antal mennesker med komplementære færdigheder der er forpligtet på et fælles mål, har fælles arbejdsmetoder og føler gensidig ansvarlighed."<sup>4</sup>

---

1. Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Hjemmeside, april 2017.

2. Lars Svedberg "gruppsykologi – om grupper, organisationer og lederskab" p.16, Dafolo 2008.

3. Karin Borg, "Team og teamledelse" p.204, i Åse Høgsbro Lading & Bent Aage Jørgensen (red.) "Grupper – om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker" Frydenlund, 2010.

4. Katzenbach & Douglas K Smith: "The Wisdom of teams, p.45, Harvard University Press 1993.

---

Selvom definitionerne er forskellige, kredser de om en fælles kerne. I teamuniverset er den kerne omsat i en grundforståelse med de hovedlinjer, som er gengivet nedenfor.

### Forskellige definitioner

Et team er typisk en mindre enhed i organisationen på 3-9 personer, der er samlet om at løse nogle bestemte opgaver og har fælles mål. Teamet har både ansvar for at løse opgaverne og beslutningskompetence i forhold til, hvordan det skal gøres.

Teamet arbejder tæt sammen om opgaverne og bliver belønnet i fællesskab for at nå deres mål. Teamet har ofte en stærk oplevelse af at være forbundne i et fælles "vi". Dette "vi" udgør mere og andet end samlingen af selvstændige "jeg'er". For at indfange virkningen af "vi-følelsen", må man se på teamet som mere end individer, nemlig som interaktioner og kommunikation mellem teammedlemmer. Det er forbindelserne mellem teammedlemmerne, der gensidigt påvirker hinanden og gør dem i stand til at udrette noget, de ikke er i stand til alene. Det hænger nøje sammen med den synergieffekt, som opstår i velfungerende team.

Et andet karakteristika er teammedlemmernes gensidige afhængighed af hinanden. Et teammedlem kan ikke løse sine opgaver optimalt, hvis de andre ikke løser deres. "Vi-følelsen" er altså ikke bare en følelse, men også en konkret realitet i og med at teamet samlet set ikke kan løse sin opgave optimalt, uden et godt samspil mellem teamets medlemmer.

Et tredje karakteristika er en vis grad af funktionel specialisering. Hvis alle laver det samme, vil der ikke være tale om et team. I et team vil hvert teammedlem have sin særlige opgave eller rolle. Det er forskelligheden mellem teammedlemmernes opgaver og roller, der sammen afhængigheden, skaber den fremdrift og produktivitet, som gør teamorganisering til en effektiv arbejdsform - når det virker.



### Hvordan adskiller teams sig fra en arbejds- eller projektgruppe?

I praksis bruges betegnelserne team, arbejds- eller projektgruppe meget forskelligt, så det, der er et team det ene sted, er en arbejdsgruppe et andet sted. Definitivt vil en arbejdsgruppe typisk være mere løst forbundet end et team. Gruppens medlemmer koordinerer opgaver inden for et område og sparrer med hinanden, men der arbejdes individuelt på at løse opgaverne, og tilsvarende er ansvar og belønning også mere individuel end i teamet.

En projektgruppe vil typisk adskille sig fra et team ved det i modsætning til teams har en enkelt, tidsafgrænset opgave, hvorefter gruppen opløses. Uanset om den enkelte enhed har den ene eller den anden betegnelse, så vil temperaturmålingen og mange af procesværktøjerne i teamuniverset, være relevant og kunne skabe udvikling for enheden.

## 2. HVAD FOREGÅR DER I ET TEAM, OG HVORDAN KAN MAN FORSTÅ DET?

Et team skal løse bestemte opgaver, producere bestemte ydelser indenfor et bestemt tidsrum med en bestemt mængde ressourcer. For at teamet kan gøre det, foregår der en mængde aktiviteter bagved.

I ethvert team foregår der noget synligt, og der foregår noget usynligt. Med en isbjergs-metafor kan man sige, at teamet har nogle elementer over vandoverfladen – typisk noget skriftligt (målsætninger, planer, kommissorier, etc.), noget procesbundet (møder, mødestruktur, arbejdsformer) og noget verbalt materiale (det, der ytres). Teamet har også nogle elementer under vandoverfladen, som handler om bevidste og ubevidste psykologiske processer i og mellem teamets medlemmer og imellem teamet og den omliggende organisation.

Vil man forstå, hvad der sker i teams, hvorfor nogle teams arbejder med høj produktivitet, kvalitet og høj trivsel, mens andre teams arbejder med høj produktivitet og kvalitet, men med lav trivsel og endelig at nogle teams er dysfunktionelle og uproduktive, så må man forsøge at analysere, forstå og fornemme aktiviteten både over og under vandoverfladen.

Det har mange forskellige teoretikere og praktikere forsøgt på i tidens løb. Vi har samlet nogle af forståelserne i 3 meta-grupper, som repræsenterer forskellige indgangsvinkler til at forstå de synlige og usynlige dynamikker i teams.

## 3. NOGLE FORSKELLIGE FORSTÅELSER AF, HVAD DER FOREGÅR I TEAMS

### Livscyklustilgange

Livscyklustilgange arbejder typisk med faser i teamudvikling. I hver fase, vil teamet været domineret af bestemte dynamikker og udviklingsstræk. De fleste modeller af denne type er lineære, dvs. at de antager, at teamet så at sige begynder sin udvikling i fase 1, går videre til fase 2, derefter 3 osv.

Den meste kendte af disse er formentlig Tuckman og Jensens 5-fase model med faserne forming, storming, norming, performing og adjourning<sup>5</sup>. Tuckman og Jensens model kan findes i mange versioner. Den er enkel. Den giver et godt overblik over nogle af de dynamikker og drivkræfter, der er på spil i teams, og den giver i nogle versioner også bud på handlinger for ledere og teammedlemmer. Fasemodeller kan give god inspiration, men kan ofte være oversimplificerende. Teams er forskellige og vil derfor også udfolde sig forskelligt i faserne.

Man skal derfor holde sig for øje, at teams ikke nødvendigvis bevæger sig fra den ene fase til den næste, men nogle gange kan springe flere faser fremad eller tilbage og befinde sig i flere faser samtidig. En hurtig introduktion til Tuckman og Jensen kan findes på lederweb.dk.

---

5. Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. (1977) Stages in small group development revisited. *Group and Organisation Studies* 2; 419-42.

---

### Rollefokuserede tilgange

De rollefokuserede tilgange interesserer sig for at finde generiske arketyper i teams. Deres udgangspunkt er, at ethvert team har nogle roller, som skal besættes, for at teamet kan fungere – og at det giver problemer, hvis flere af teamets medlemmer helst vil indtage den samme rolle.

De rollefokuserede tilgange er altså en blanding af en præferenceteori (antagelser om personligheder og deres foretrukne måde at agere på), gruppedynamiske teorier (hvad sker der mellem medlemmer af den samme gruppe) og mere eller mindre empirisk funderet, generaliseret viden om, hvilken rollefordeling der får teams til at performe godt.



Rollerne er typisk beskrevet med en overskrift – f.eks. "supporter/innovatør/kontaktskaber/stræbere" og nogle træk, der karakteriserer de mennesker, der foretrækker den pågældende rolle<sup>6</sup>.

En hyppigt anvendt rollefokuseret tilgang er Meredith Belbins 9 roller<sup>7</sup>. Belbins særlige greb er, at han arbejder med to overbegreber – en funktionsrolle og en teamrolle. Funktionsrollen er den faglige ekspertise, som den enkelte besidder, mens teamrollen er de personlige og relationelle træk, som den pågældende bringer ind i teamet. Under de to overbegreber arbejder han med 9 roller, som teamet bør indeholde (og de samme roller kan anvendes for teamet og dets medlemmer til at indplacere sig selv og hinanden).

Rollefokuserede tilgange er ofte knyttet op på en test eller anden form for skema, hvor den enkelte og gruppen via forskellige spørgsmål kan spore sig ind på dels individuelle præferencer og dels teamets styrker og svagheder i forhold til at performe og samarbejde. Brugt som dialogredskab kan rollefokuserede tilgange både give teamet a-ha oplevelser og styrke relationer, samspil og produktivitet. Dog bør man være kritisk overfor tendenser til stereotypisering, banalisering og i nogle tilfælde også stigmatisering, hvor et eller flere teammedlemmer føler sig gået for tæt på og føler sig fejlrubriceret i typologien.

---

6. Nanna Schultz, Projektleder og Lene Thomsen, Partner i konsulenthuset HR7, lederweb 6.3.2015. lederweb.dk

7. Meredith Belbin "Management teams – why they succeed og fail" Taylog Francis Ltd. 2010.

### Systemiske tilgange

En række meget forskellige skoler og teorier interesserer sig for teams som mindre grupper i samspil med andre mindre grupper, som tilsammen udgør en organisation. Her er fokus ofte på teamets rammebetingelser, strukturen for udvekslinger af input/output/autoritet/kommunikation over grænser (grænser mellem team og andre teams, grænser mellem team og organisationen som helhed). Systemiske tilgange kan findes i teoretiske skoler med meget forskelligt udgangspunkt – fra socialkonstruktivistiske tænkere som f.eks. George Herbert Mead<sup>8</sup> eller det danske konsulentfirma DISPUK til psykodynamiske skoler som f.eks. Wilfried Bion<sup>9</sup>.

Socialkonstruktivistiske tilgange lægger meget vægt på at analysere dynamikker og drivkræfter med udgangspunkt i synlige relationsmønstre i og mellem teams og de magtstrukturer, som er indbygget i sproget og dertil hørende dominerende diskurser. Psykodynamiske tilgange lægger mere vægt på at forstå de særlige psykologiske mekanismer i grupper med afsæt i gruppen, som en selvstændig psykologisk aktør (mere end summen af individer), ubevidste forsvarsmekanismer (i gruppen og i individerne) og intergruppedynamikker mellem gruppen og det omgivende system.

Fællestrækket for de systemiske tilgange er en tro på, at det der sker i teamet, ofte har rod i det der sker andre steder i organisationen eller i hvert fald, at det som sker i teamet har en sammenhæng med den måde, organisationen som helhed er indrettet på. I praksis betyder det, at man som team eller teamleder også må analysere på teamets relation til den omliggende organisation og ikke nøjes med at se på teamet i sig selv. En risiko ved systemiske tilgange er at tilskrive alle udviklinger til strukturer og eller til mere eller mindre ubevidste psykologiske faktorer. Det kan lede til determinisme og ansvarsfraskrivelse og dermed fratage teamet en fornemmelse af handlemuligheder og en lyst til at tage ansvar for egen udvikling.

### Dysfunktionelle teams

Der findes en stor mængde artikler, der beskæftiger sig med forskellige årsager til, at teams fungerer eller ikke fungerer. Ved "dysfunktionelle" skal man i denne forbindelse forstå teams, der ikke kan løse deres opgaver, eller hvor teamets medlemmer mistrives. Ofte, men ikke altid, er de to sammenfaldende.

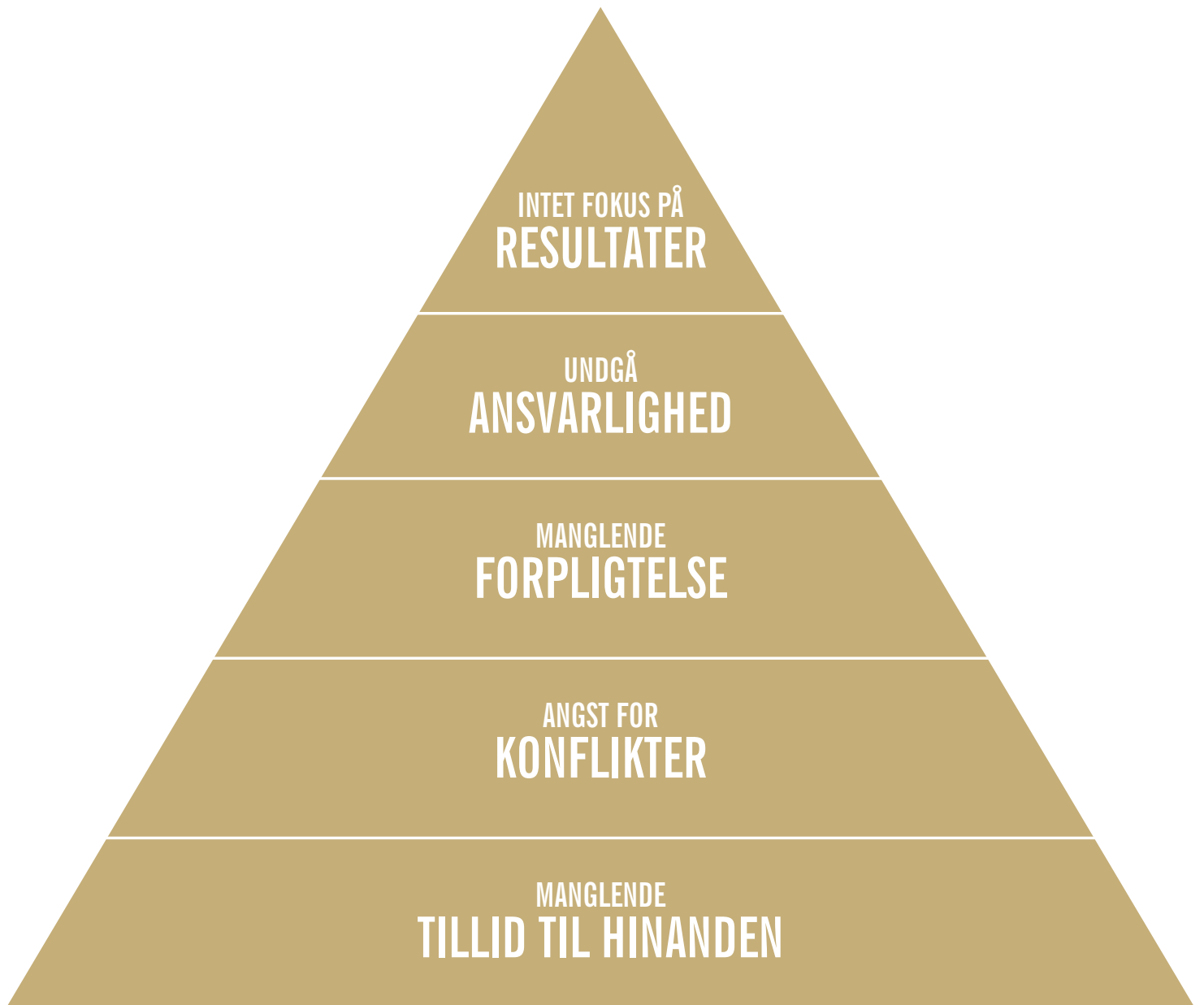
En af de mest indflydelsesrige tænkere på dette område er Patrick Lencioni<sup>10</sup>, der opstiller 5 parametre, som et teams funktion eller dysfunktion bør måles på: tillid mellem teammedlemmer; håndtering af konflikter; oplevelsen af at være forpligtet på opgaven og hinanden; ansvarlighed; fokus på resultater.

---

"Mind, self and society," University of Chicago Press, 1967

2000 "Experiences in groups and other papers" New York, Routledge.

"The five dysfunctions of a team, Jossey-Bass 2002



På baggrund af omfattende empiriindsamling i amerikanske virksomheder, har Lencioni opstillet de 5 parametre, som mange teams vil have gavn af at bruge i deres dialog om teamets udvikling og funktion. Lencionis hovedpointe er at hvis teamet er svagt på blot et af de 5 parametre, så er (eller vil blive) teamet formentlig også svagt på de øvrige parametre.



## 4. TEORIER OG LITTERATUR

Ovenstående repræsenterer et kort strejftog ind i nogle af de skoler, som har relevans for den, der gerne vil vide mere om teams. Andre snit kunne også være valgt – f.eks. den Narrative tilgang (skab identitet og mening gennem at skabe fælles historier), det Anerkendende perspektiv (lige fra metafilosofi med et heliotropisk menneskesyn til konkrete værktøj som 5d-modellen), det Individpsykologiske perspektiv (teamet i individet og individet i teamet) og mange andre. Disse og andre perspektiver, som er udeladt, må læseren selv afsøge.

Her er eksempler på forskellig litteratur, som vi har anvendt undervejs i konstruktionen af "teamuniverset". Der findes uendelig meget anden litteratur, så betragt kun listen som en indgang til at finde kilder, som kan lede til andre kilder.

- Andersen, Tom "Reflekterende processer – samtaler og samtaler om samtalerne" Danske Psykologisk forlag 1998
- Armstrong, David "Organization in the mind" Karnac Books, 2005
- Belbin, Meredith "Management teams – why they succeed and fail" Taylor Francis Ltd. 2010
- Bion, Wilfried "Experiences in groups and other papers" New York, Routledge, 2000
- Bjerring, Pia Halkier og Lindén, Annika "Anerkendende Procesøvelser – Veje til engagement og forankring" Erhvervspsykologisk Forlag, 2010
- Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, hjemmeside, april 2017
- David Cooperrider m.fl. "Rethinking human organization toward a positive theory of change" Stipes Publishing, 2000
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. "Management of organizational Behavior – utilizing Human Resources" Prentice Hall 1988
- Høier, Mille Obel (red); Lone Hersted og Louise Laustsen "Kreativ procesledelse – Nye veje til bedre praksis" Dansk Erhvervspsykologisk forlag 2011
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. : "The Wisdom of teams" Harvard University Press 1993
- Lading, Åse Høgsbro & Jørgensen, Bent Aage (red.) "Grupper – om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker" Frydenlund, 2010
- Lederweb.dk, diverse forfattere og artikler
- Lencioni, Patrick "The five dysfunctions of a team, Jossey-Bass 2002
- Mead, George Herbert "Mind, self and society", University of Chicago Press, 1967
- Schutz, Will "The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line" Jossey-Bass, 1994
- Svedberg, Lars "Gruppepsykologi – om grupper, organisationer og lederskab" Dafolo 2008)
- Visholm, Steno og Heinskou Torben (red.) "Psykodynamisk organisationsteori – på arbejde under overfladen" Hans Reitzels forlag, 2006
- White, Michael "Narrativ teori" Hans Reitzels Forlag, 2006
- Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. (1977) "Stages in small group development revisited". Group and Organization Studies 2; 419-42