

Forysta í hópum og teymum

Samvirkni er sá virðisauki sem fæst þegar þættir vinna saman sem ein heild.

– Mark Twain –

Það að fólk vinni í hópum eða teymum virðist fara vaxandi innan skipulagsheilda enda kalla flókin verkefni oft á aðkomu fleiri einstaklinga. Einnig krefjast mörg vandamál þess að fleiri en einn vinni að mögulegri lausn ef sem bestur árangur á að nást. Þegar við fjöllum um forystu, stjórnun og samskipti á vinnustað er því ekki hægt að leiða hjá sér hvað það þýðir að fólk vinni saman í hópum og teymum í stað þess að vinna sem einstaklingar að hinum ýmsu verkefnum. Leiðtogar skipulagsheilda eru því í raun ekki eingöngu að leiða einstaklinga heldur eru þeir einnig að leiða hópa og teymi. Af þessari einföldu ástæðu er afar brýnt að skoða hvaða þýðingu þetta hefur fyrir forystu. Fylgjendur vinna sem einstaklingar en þeir geta líka tilheyrt hópum og teymum og það jafnvel mörgum. Til að flækja málið enn frekar eru einnig leiðtogar innan hópa og teyma. Stundum er leiðtogahlutverkið unnið sameiginlega af þátttakendum hóps eða teymis en það breytir ekki þeirri staðreynd að hópar og teymi lúta öðrum reglum og lögmaðlum en einstaklingar. Leiðtogar skipulagsheilda, sem ætla að skara framúr og ná hámarksárangri, verða að þekkja vel til alls sem snýr að hópum og teymum til að geta leitt þessi fyrirbæri. Einnig geta leiðtogar skipulagsheilda þurft að taka þátt í hóp og/eða teymi sem fylgjendur. Eins og fram kemur hér á undan, getur starfsfólk sem alla jafna er ekki í leiðtogahlutverki þurft að sinna því innan hóps eða teymis. Ætli starfsfólk að taka slíkt að sér eða sinna því hlutverki faglega er gagnlegt að þekkja fræðin sem snúa að hópum og teymum.

Í umfjölluninni eru hópur og teymi skilgreind sem tvö fyrirbæri en samt verður að hafa í huga að margt í tengslum við hópa á einnig við um teymi. Mikilvægt er að fjalla um margvíslega hluti til að öðlast skilning á hópum og teymum og það er einnig nauðsynlegt að skoða muninn á þessum tveimur fyrirbærum.

Í þessum kafla munum við skoða algengustu tegundir hópa, grundvallarhugtök hóphegðunar og hegðunarreglur og hlýðni við þær. Því næst er umfjöllun um félagslegt aðgerðarleysi og samskiptastig hópa. Við hefjum þá umfjöllun um teymi og byrjum á að skoða hvað vinnuteymi er. Hópar og teymi eru ekki sami hluturinn og við skoðum muninn á þessu tvennu. Við förum síðan yfir algengustu tegundir teyma og lyk-
ilþætti árangursríkra teyma sem og hlutverk innan þeirra. Við ljúkum svo umfjölluninni á því að skoða svokallað „Líkan fyrir forystu í teymum.“ (e. Team Leadership Model)

En hvers vegna hefur vinna í hópum eða teymum aukist? Hverju skilar það umfram það að vinna sem einstaklingar? Hvað er það sem orsakar að hópar eða teymi geta náð betri árangri en einstaklingar? Þetta er aðeins hluti af þeim spurningum sem við þurfum að spyrja. Við notum orðin hópur og teymi þegar um er að ræða að tveir eða fleiri einstaklingar vinni saman. Eins og áður segir er munur á hóp og teymi og komum við að því eilítið seinna. En byrjum á því að skoða lykilatriði hvað snertir hópa og hópastarf.

„Hópur er skilgreindur sem tveir eða fleiri einstaklingar sem eiga samskipti, starfa sjálfstætt og hafa að takmarki að ná ákveðnum markmiðum.“¹

Það þarf að greina á milli formlegra og óformlegra hópa. Formlegur er hópur sem hefur verið stofnaður af fyrirtæki, stofnun eða samtökum til að ná ákveðnum markmiðum. Óformlegur er hópur sem hefur verið myndaður með sjálfskipuðum eða eðlilegum hætti af hópi fólks

og forsendurnar eru hagsmunir einstaklinganna innan hópsins, ekki starfstengdir hagsmunir. Óformlegir hópar geta bæði verið jákvæðir og neikvæðir fyrir fyrirtæki.² Dæmi um formlegan hóp á vinnustað er hópur fólks úr nokkrum deildum sem kemur saman til að skoða tillögur að nýjum tækjakosti. Dæmi um óformlegan hóp væri sjálfskipaður hópur starfsfólks sem á vinasamband á vinnustað og skipuleggur jafnvel frí-
stundir saman.

Algengustu tegundir hópa

Við skulum næst skoða nokkrar algengustu tegundir hópa sem eru: Skipulagshópur, verkefnahópur, hagsmunahópur og vinahópur.³

Skipulagshópur (e. command groups): Er formlega skipaður hópur starfsfólks sem sprettur af skipulagi fyrirtækis eða deildar og heyrir beint undir ákveðinn stjórnanda. Stjórnandi og undirmenn hans eða hennar eru því dæmi um slíkan hóp.

Verkefnahópur (e. task groups): Er formlega skipaður hópur starfsfólks sem vinnur saman að ákveðnu verkefni eða verkefnum. Allir skipulagshópar eru í raun verkefnahópar en munurinn á þessum tveimur gerðum er hins vegar sá að í verkefnahópi getur verið fólk úr ólíkum deildum eða frá mismunandi sviðum fyrirtækis.

Hagsmunahópur (e. interest groups): Er óformlega skipaður hópur starfsfólks sem kemur saman til að vinna að hlutum er tengjast persónulegum hagsmunum eða áhugamálum. Dæmi um þetta eru hópar sem taka sig saman til að krefjast betri starfsaðstæðna, til að veita starfsfélaga stuðning o.s.frv. Hagsmunahópar eru ekki skipaðir vegna sérstakrar skipulagsgerðar og ráðast ekki af einstökum verkefnum sem þarf að vinna.

Vinahópur (e. friendship groups): Er óformlega skipaður hópur fólks sem myndast þegar fólk kys að hópa sig saman vegna þess að það finn-

ur að það á samleið af ýmsum ástæðum. Hefur svipuð viðhorf, sömu áhugamál, er af sama uppruna o.s.frv. Dæmi um slíkt væri hópur sem myndast í kringum áhuga á sérstöku íþróttafélagi, vegna tórstunda- mála, vegna stjórnmalaskoðana o.fl. Verkefni innan vlnahópa geta því tengst einkalífi fólks og snúast gjarnan um að skipuleggja saman at- burði utan vinnu, eins og skemmtiferðir o.fl.

Gott er fyrir leiðtoga og stjórnendur að gera sér grein fyrir ólíkri gerð hópa og hvernig virkni þeirra getur haft áhrif á starfsumhverfið. Þar er mikilvægt að hafa í huga að kannski er hægt að nýta sér ákveðnar gerðir hópa og e.t.v. er ástæða til hafa áhrif á þá. Dæmi: Ef lítil samkennd er á vinnustað og starfsandinn er ekki góður og óformlegir hópar eru nán- ast óvirkir er spurning hvort ástæða væri til að hvetja, með viðeigandi hætti, til stofnunar óformlegra hópa?

Grundvallarhugtök hóphegðunar

Það er gagnlegt að skoða nokkur grundvallarhugtök hóphegðunar til að skilja betur hvað það er sem á sér stað í hópastarfi. Hópar hafa nefni- lega áhrif á hegðun meðlimanna. Algennt er að fræðimenn á þessu sviði ræði hér um hlutverk (e. roles), hegðunarreglur (e. norms), hlýðni við hegðunarreglur (e. conformity), samheldni (e. cohesiveness), stærð (e. size), samsetningu (e. composition) og stöðu (e. status). Útskýra má þessi atriði með eftirfarandi hætti:⁴

Hlutverk:

Við leikum öll mismunandi hlutverk eftir því hvaða stöðu við gegn- um. T.d. hegðum við okkur væntanlega öðruvísi í þröngum vlnahópi en í hlutverki foreldris eða sem þátttakandi í formlegum vlnuhópi. Það sem skiptir máli hér er að við getum vænst mismunandi hegðunar hjá einstaklingi eftir því hvaða hlutverki hann gegnir og hegðunin er einnig breytileg eftir kringumstæðum. Það er gott fyrir stjórnendur og leiðtoga að þekkja til þessara hluta þar sem ólíkir hópar gera kröfu um

ólíka hegðun. Það getur hjálpað okkur að skilja hegðun einstaklings í ákveðnum kringumstæðum, þ.e. ef við þekkjum hvaða hlutverk viðkomandi er að leika. Rannsóknir benda til eftirfarandi:

- Fólki gegnir mörgum ólíkum hlutverkum, bæði á vinnustað og í einkalífi.
- Fólki lærir hlutverk af ytra áreiti eins og í gegnum vini, fyrirmyndir, bækur, sjónvarp o.fl.
- Fólki hefur hæfileika til að skipta um hlutverk ef aðstæður krefjast þess.
- Fólki upplifir oft árekstur á milli hlutverka, t.d. getur verið togstreita á milli hlutverka á vinnustað og í einkalífi.

Hegðunarreglur og hlýðni við hegðunarreglur

Allir hópar hafa einhvers konar hegðunarreglur sem má segja að snúist um ákveðna viðurkennda hegðun meðlima. Dæmi um þannig reglur eru atriði eins og að undirmenn gagnrýna ekki yfirmenn sína opinberlega, sumir hópar hafa reglur er snúa að klæðaburði, aðrir nota ákveðnar leiðir til að eiga samskipti og hittast alltaf á ákveðnum tímum o.s.frv. Með tilliti til vinnustaðar er stjórnendum sérstaklega umhugað um reglur er snúa að frammistöðu starfsfólks og afleiðingum hópastarfs. Er hópurinn t.d. með einhverjar reglur sem hamla því að hann nái hámarksárangri? Leyfir hópurinn ekki afburðaeinstaklingum að gera sitt besta? Málið er að reglur innan hópa stýra gjarnan hegðun meðlima og geta haft bæði jákvæð og neikvæð áhrif á frammistöðu þeirra. Loks má nefna að rannsóknir benda til þess að hegðunarreglur hópa þrýsti á fólk til að breyta viðhorfum sínum og hegðun til samræmis við gildandi hegðunarreglur hópans. Algengt er að meðlimir láti undan þrýstingi þrátt fyrir að það sé gegn sannfæringu þeirra og skoðunum.

Samheldni:

Samheldni vísar í raun til þess hversu vel meðlimir hóps ná saman og vilja þeirra til að vera hluti af honum. Stjórnendur skoða samheldni einkum vegna þess að hún hefur áhrif á frammistöðu hóps. Í því sambandi skiptir máli að hegðunarreglurnar séu þannig að vænst sé afburða frammistöðu. Þannig skila mikil samheldni og háleit markmið eða væntingar um afburða frammistöðu hámarksárangri. Til að auka samheldni má horfa til þess að hafa hópa ekki of fjölmenna og reyna að fá meðlimi til að samþykkja hópmarkmið auk þess að fá þá til að eyða meiri tíma saman. Einnig er gott að stuðla að því að auka mikilvægi hópstarfsins í augum annarra og senda út þau skilaboð að eftirsóknarvert sé að tilheyra hóp og erfitt sé að fá aðgang. Síðan er líklegast til árangurs að verðlauna frekar hópinn en einstaklingana (samt kann að vera viðeigandi í sumum tilfella að verðlauna einnig einstaklinga) og vænlegt getur verið að einangra hópinn á vinnustað með tilliti til þess hvar hann starfar.

Stærð:

Fjöldi meðlima hefur áhrif á hegðun hóps. Erfitt er nefna einhverja nákvæma tölu í því sambandi en ef það þarf að leysa flókin vandamál sem krefjast mikillar upplýsingaöflunar, ólíkra sjónarmiða og fjölbreytts framlags þá gæti hópurinn þurft að vera fjölmennur. Í því sambandi má nefna töluna 12 eða fleiri. Hins vegar eru fámennari hópar fljótari að klára ákveðin verkefni og t.a.m. ef stór hópur sem er að leysa flókið vandamál kemst að niðurstöðu gæti verið skynsamlegt að láta smærri hóp vinna með þær niðurstöður til að klára málin.

Samsetning:

Hópar sem eru samsettir af ólíkum einstaklingum, þ.e. margleitir hópar, ná jafnan betri árangri en einsleitir hópar. Margleitni getur hvatt meðlimi hóps til að takast á með jákvæðum hætti og getur leitt til frum-

legri vinnubragða sem kann að skila sér í betri ákvarðanatöku. Mörg verkefni krefjast ólíkra hæfileika og mismunandi þekkingar og færni og því þurfa þessar niðurstöður ekki að koma á óvart.

Staða:

Staða einstaklinga innan hópa getur verið bæði formleg og óformleg. Formleg staða er áunnin vegna formlegs starfstíls. Annað dæmi um formlega stöðu er staða sem hlýst vegna viðurkenndra afreka, eins og að verða meistari í íþróttagrein. Dæmi um óformlega stöðu er t.a.m. óformlegur ráðgjafi starfsfólks, óformlegur sérfræðingur án starfstíls o.s.frv. Óformleg staða ræðst oft af persónulegum þáttum eins og færni, hæfni, reynslu o.fl. Nauðsynlegt er fyrir stjórnendur að gera sér grein fyrir að því einstaklingar gera yfirleitt ráð fyrir að hljóta umbun í samræmi við stöðu sína. T.d. ef starfsmaður er alger sérfræðingur á einhverju sviði er líklegt að viðkomandi vilji fá umbun í samræmi við það.

Athyglisvert er að rannsóknir benda til þess að einstaklingar sem hafa sérstöðu í hópi hafa oftast meira frelsi en aðrir meðlimir við að fylgja hegðunarreglum og eru því líklegri til að óhlýðnast reglum, þ.e. ef þeim mislíkar þær. Þetta er liðið í hópnum svo framarlega sem hegðunin skemmir ekki verulega fyrir því að hópurinn nái markmiðum sínum. Meðlimir hóps reyna yfirleitt að stuðla að því að jöfnuður ríki varðandi þessa hluti og vilja að meðlimir beri úr bótum í samræmi við stöðu sína í hópnum.

Félagslegt aðgerðarleysi og samskiptastig hópa

Við þurfum að skoða fleiri þætti er tengjast hópavinnu og þó sú umfjöllun sé ekki tæmandi þurfum við að skoða tvennt áður en við hefjum umfjöllun um teymi. Hið fyrra er það sem almennt er kallað „social loafing“ sem gæti útlagst félagslegt aðgerðarleysi og hið síðara er samskiptastig í hópnum.

Félagslegt aðgerðarleysi:

Félagslegt aðgerðarleysi er algengt fyrirbæri í hópum og þýðir að meðlimur hóps eða meðlimir leggja sig ekki fram sem skyldi. Þar getur verið um að ræða bæði líkamlega og andlega frammistöðu (t.d. ef hópavinnan krefst líkamlegs erfiðis, þá getur aðgerðarleysið tengst líkamlegri áreynslu). Talað er um að aðgerðarleysið hafi tvær birtingarmyndir. Í fyrsta lagi svokallað farþegavandamál (e. free rider effect) þar sem fólk leggur sig ekki fram og lætur aðra um að vinna verkefnið eða leysa vandamálin. Í öðru lagi getur það gerst að þeir sem hafa borið uppi vinnuna í hópnum fari að leita að jöfnuði í framlagi og hætti að vinna verkin fyrir þá sem eru farþegar. Það er ekki erfitt að ímynda sér að þetta getur haft afar slæmar afleiðingar á starfsemi hópa. En hvað er til ráða? Það eru nokkrir hlutir sem geta dregið úr eða afnumið félagslegt aðgerðarleysi:⁵

- Gera framlag hvers og eins sýnilegra. Einfaldasta leiðin er að hafa fámennari hópa.
- Reyna að gera starf hópsins eins áhugavert og mögulegt er. Virkar hvetjandi á meðlimi hópa.
- Reyna að stuðla að því að hver og einn sé ómissandi í hópi og framlag hans sé nauðsynlegt. Meðlimir kunna að sýna aðgerðarleysi ef þeim finnst framlag þeirra vera óþarft.
- Sýna viðeigandi svörun við frammistöðu, bæði einstaklinga og hópsins, t.d. frá yfirmönnum, öðrum meðlimum hópsins, viðskiptavinum o.s.frv.
- Verðlauna hópinn. Fáí hópur umbun eða verðlaun fyrir frammistöðu aukast líkur á að hver og einn meðlimur reyni að standa sig sem best og stuðli einnig að því aðrir í hópnum geri slíkt hið sama.

Samskiptastig hópa:

Það er nauðsynlegt að vera meðvitaður um samskiptastig hópa því það getur hjálpað okkur að skilja að eðlilegt er að upplifa ágreining í hópa- vinnu og við þurfum ekki að örvænta þó að upp komi ágreiningur. Ef hópur festist á einu samskiptastigi eða kemst ekki á nauðsynlegt stig þarf að grípa inn í með viðeigandi hætti. Samkvæmt Aubrey Fisher þá eru fjögur samskiptastig:⁶

1. **Kynning** – allir kurteisir og liggja á skoðunum sínum.
2. **Ágreiningur** – hópur kemst ekki að niðurstöðu.
3. **Samþykkt lausn.**
4. **Stuðningur við lausn.**

Vert er að geta þess að hópar byrja ekki alltaf á fyrsta stigi (t.d. ef með- limir hóps þekkjast) og þeir geta verið með mörg verkefni í gangi í einu og því verið á mismunandi samskiptastigum eftir því hvaða verkefni á í hlut.

Vinnuteymi

Mikið er til af lesefni um teymi og hópa og margar rannsóknir liggja þar að baki. Hins vegar er dálítið mismunandi eftir kennslubókum hvort höfundar fjalla um hópa og teymi sem sitt hvort eða sama fyrirbærið, þó auðvelt sé að skilgreina hópa og teymi með mismunandi hætti. Ekki er heldur alltaf sýnilegur raunverulegur munur á þessu og t.a.m. getur sýnst að höfundar séu í raun að fjalla um hópa þegar yfirskrift umfjöll- unar er sögð vera um teymi. Það sem skiptir þó aðalmáli er að skilja hvernig hópar og teymi virka í raun og veru og hvernig við getum aukið færni okkar við að starfa í teymi og að leiða teymi ef við erum í þeirri stöðu. Að auki getur þekking á þessum atriðum hjálpað okkur að stuðla að betra samstarfi meðal starfsfólks.

En hvers vegna er gagnlegt að greina á milli hópa og teyma? Jú, það er ekki um sama hlutinn að ræða. Oft krefjast verkefni á vinnustað samvinnu sem er þess eðlis að þátttakendur verða að vinna afar náið saman til að ná meiri árangri og leysa vandamál betur en ef samanlagt framlag hvers og eins einstaklings í samstarfi í hóp er lagt saman. Til að útskýra þetta þurfum við að skilgreina hvað við eigum við með teymi og skoða muninn á hóp og teymi.

„Teymi er samstarf einstaklinga þar sem framlag þeirra leiðir til betri frammistöðu heldur en ef samanlagt framlag meðlima er einungis lagt saman.“⁷

Þetta þýðir að útkoma samstarfs er meiri hjá teymi en hjá hópi vegna þess að útkoman er meiri en samanlagt framlag einstakra hópmeðlima. Þetta er aðalástæðan fyrir því að teymi eru vinsæl. Teymi skila meiru en hópar og þau geta skilað meiru en einstaklingar sem vinna einir og sér. Þetta er samt auðvitað háð tegund verkefna og hvaða þekkingar og færni er krafist til að vinna verkefni og leysa vandamál. Segja má að þegar verk krefjast margvíslegrar kunnáttu, dómgreindar og reynslu geti reynst betur að nota teymi en einstaklinga. Teymi eru sveigjanlegri og bregðast betur við en hópar ásamt því að vera sneggri á flestum sviðum. Teymi eru einnig einbeittari og árangursmiðaðri en hópar.⁸

Munurinn á hópum og teyimum

Enn við skulum skoða betur hvað ofangreind lýsing felur í sér og bera saman hóp og teymi. Teymi er fámennur hópur einstaklinga sem býr yfir ákveðinni færni sem nýtist í hópastarfi. Einstaklingarnir vinna saman að ákveðnum sameiginlegum markmiðum og bera sameiginlega ábyrgð á starfi teymisins og útkomu teymisvinnunar.⁹

Samkvæmt Bowditch og Buono er munurinn á hópum og teyllum eftirfarandi.¹⁰

Ábyrgð

Hópar: Einstaklingur ber ábyrgð á sjálfum sér. Hver og einn ber ábyrgð gagnvart yfirmanni.

Teymi: Einstaklingur ber ábyrgð á sjálfum sér sem og ábyrgð á teymi. Meðlimir teymis bera sameiginlega ábyrgð, hver gagnvart öðrum.

Áherslur

Hópar: Skyldur eru mjög þröngt skilgreindar. Þátttakendur vinna sem einstaklingar.

Teymi: Áhersla á víðari ytri þarfir, t.d. þarfir viðskiptavina. Meðlimir opinbera og nota vitsmuni sína og tilfinningar til að ná árangri og þess vegna finnst þeim þeir tilheyra nánun teymi.

Leiðtogahlutverk

Hópar: Einn meðlimur hóps gegnir leiðtogahlutverki.

Teymi: Meðlimir gegna sameiginlegu leiðtogahlutverki.

Verkefni

Hópar: Miðast við að hver einstaklingur vinni ákveðin verk. Tilgangi og markmiðum úthlutað til einstaklinga. Fyrirtækið eða stofnunin stýrir og hefur eftirlit með verkefnum.

Teymi: Meðlimir vinna sameiginlega að verkefnum. Teymi hefur skilning á stefnu fyrirtækis/stofnunar og setur sér markmið og skilgreinir tilgang sinn samkvæmt því. Teymið sjálft stýrir vinnu og hefur eftirlit með verkefnum.

Fundir

Hópar: Fundir snúast fyrst og fremst um skilvirkni. Mestur tími fer í að ræða hlutina, komast að niðurstöðu og útdeila verkefnum.

Teymi: Fundir snúast um opnar umræður og það að leysa vandamál. Mestur tími fer í að ræða hlutina, komast að niðurstöðu og taka virkan þátt í samvinnu sem á sér stað á meðan fundur fer fram. Því má eiginlega segja að um vinnufund sé að ræða.

Ákvarðanataka

Hópar: Félagslegur þrýstingur hindrar mismunandi sjónarmið og hugsunarhátt. Meðlimir hóps virka hindrandi á notkun utanaðkomandi upplýsinga og velja úr samkvæmt hentugleika.

Teymi: Hvatt er til mismunandi sjónarmiða og margbreytilegs hugsunarháttar. Utanaðkomandi upplýsingar eru taldar eftir-sóknarverðar og meðlimir sækjast eftir því að nota þær í starfi teymisins.

Stephen Robbins er á svipaðri línu og Bowditch og Buono. Hann telur að meðlimir hópa eigi einkum og sér í lagi samskipti til að skiptast á upplýsingum og til að aðstoða hver annan til að taka ákvarðanir sem eru á ábyrgðarsviði hvers og eins. Í raun og veru hefur hópur ekki þörf fyrir né tækifæri til að taka þátt í verkefnum sem krefjast samvinnu. Vegna þessa er útkoma samstarfs beinlínis samlagning á kröftum einstakra meðlima. Teymi hafa hins vegar jákvæða samvirkni (e. synergy) sem þýðir að útkoma úr teymavinnu er meiri en samanlagðir kraftar hvers og eins þátttakanda. Þess vegna gefur notkun teyma fyrirtækjum tækifæri til að auka afköst og framleiðni án þess að fjölga starfsfólki.¹¹

Dæmi:

Hópur með þremur meðlimum: $1+1+1 = 3$

Teymi með þremur meðlimum: $1+1+1 = 5$

Algengustu tegundir teyma

Teymi eru af ýmsum toga og umfjöllunin um teymi hefur takmarkað gildi nema við skoðum hvaða þáttum þarf að huga að til að byggja upp og nota teymi. Við byrjum á að skoða fjórar algengustu tegundir teyma.¹²

- **Vandamálateymi (e. problem-solving teams):**

Meðlimir skiptast á hugmyndum og/eða leggja til og koma með tillögur varðandi verkferla og almennt hvernig vinnan getur orðið árangursríkari. Í dag eru svona teymi mikið notuð til að vinna að gæðamálum, til að minnka kostnað, til að bæta dreifingu á vöru og þjónustu o.fl. Teymi hefur í raun ekki völd til að taka ákvarðanir eða til að framkvæma hugmyndir og tillögur.

- **Sjálfstæð teymi (e. self-managed teams):**

Stjórna sér sjálf, taka ákvarðanir og framkvæma hlutina. Gegna í raun hlutverki sem yfirmenn eða stjórnendur gegna alla jafna. Sjálfstæð teymi eru vinsæl og gegna ýmsum skyldum, þ.á.m. að skilgreina ýmis verkefni innan veggja fyrirtækja; að velja og hafa umsjón með ýmsum eftirlitsþáttum á vinnustað o.fl.

- **Þverfagleg teymi (e. cross-functional teams):**

Eru með einstaklingum úr ólíkum deildum eða sviðum fyrirtækis en þeir eru þó á svipuðum stað í skipuritinu með tilliti til ábyrgðar, stöðu o.s.frv. Þverfagleg teymi skiptast á upplýsingum, þróa nýjar hugmyndir, leysa vandamál og stýra flóknum verkefnum. Það er krefjandi að byggja upp svona teymi því það tekur tíma að byggja upp traust og virkt samstarf, sérstaklega á meðal ólíkra einstaklinga sem koma víða að úr fyrirtækinu.

- **Sýndarteymi (e. virtual teams):**

Geta unnið alla þá vinnu sem fyrrgreind teymi vinna en munurinn er sá að þátttakendur nota tæknina til að eiga samskipti sín á milli. Meginmunurinn á sýndarteymum og öðrum teymum er að í þeim fyrrnefndu er tjáning án orða ekki fyrir hendi, félagsleg tengsl og samskipti eru takmörkuð og tími og rúm er afstætt. Fundir geta farið fram á hinum ýmsu tímum um allan heim og fjarlægð og tími sólarhrings skiptir ekki máli. Einn aðalkostur sýndarteyma er að þau gefa fólki sem er fjarri hvert öðru tækifæri til að vinna saman.

Lykilþættir árangursríkra teyma

Skipta má lykilþáttum árangursríkra teyma í fjóra hluta.¹³

- 1 Vinnutilhögun (e. work design)
- 2 Samsetning (e. composition)
- 3 Kringumstæður/Umhverfi (e. context)
- 4 Starfshættir (e. process)

Skoðum þessa lykilþætti betur:

Vinnutilhögun

Snýst um atriði eins og að teymi njóti ákveðins sjálfstæðis og sjálfstjórnar, að hæfni þátttakenda sé fullnýtt og tækifæri til að vinna vel skilgreind og mikilvæg verkefni séu fyrir hendi. Vinnutilhögun þarf því að miðast við þessa þætti.

Samsetning

Hér er stóra spurningin, hvernig á teymi að vera samsett til að ná hámarksárangri?

Í fyrsta lagi þarf þrenns konar færni að vera fyrir hendi innan teymis. 1. Tæknileg færni. 2. Færni til að leysa vandamál og taka ákvarðanir. 3. Færni í mannlegum samskiptum.

Í öðru lagi skiptir persónuleiki teyma máli. Þar eru lykilatriði hlutir eins og eining, samviskusemi, tilfinningalegur stöðugleiki og það að þátttakendur séu opinskáir. Það er auðvitað persónuleiki einstaklinga sem myndar persónuleika teyma og í því sambandi getur „skemmt epli“ í teymi haft mjög neikvæð áhrif.

Í þriðja lagi þarf að finna fólk í öll nauðsynleg hlutverk sem þarf að vinna í teyminu og ennfremur þarf að tryggja margbreytileika meðal þátttakenda. Stjórnendur þurfa að þekkja styrkleika og færni þátttakenda og setja þá í rétt hlutverk.

Í fjórða lagi er kjörstærð teyma á bilinu 5-12 meðlimir. Séu þeir færri en fimm er hættu á að ekki sé nægileg þekking og færni til staðar. Séu þeir fleiri en u.þ.b. 12 er m.a. hættu á að ekki náist viðunandi eining, samvinna verði ekki jafngóð og lakari tryggð verði við starf teymisins.

Í fimmta lagi skiptir sveigjanleiki máli en það vísar til þess að meðlimir teymis geti leyst hver annan af. Það kemur t.d. í veg fyrir að teymi líði fyrir það ef einn þátttakandi er einhverra hluta vegna ekki virkur eða þarf að vera fjarverandi. Sveigjanleiki leiðir til þess að teymi er síður háð hverjum og einum meðlimi þess.

Í sjötta lagi skiptir það miklu máli að í teyllum séu einstaklingar sem vilja vinna í teymi, en sumir kjósa frekar vinna að sem einstaklingar.

Kringumstæður/umhverfi

Ef litið er til þeirra kringumstæðna eða þess umhverfis sem teymi starfar í skipta þrír þættir mestu máli.

Í fyrsta lagi verður teymi að njóta nægjanlegs stuðnings innan fyrirtækis með viðeigandi hætti, þ.á.m. frá stjórnendum. Stuðningur getur verið í formi hvatningar, upplýsingagjafar og tæknilegra atriða. Einnig þurfa teymi að hafa nægilegt vinnuafl og njóta viðeigandi aðstoðar við framkvæmd, stýringu o.fl.

Í öðru lagi þarf allt sem snýr að stjórnun teymisvinnunnar að vera á hreinu. Skilgreina þarf hver gerir hvað o.s.frv. Ennfremur þarf að vera á hreinu hvernig ágreiningur er leystur og hvernig tryggt er að allir þátttakendur séu virkir í teymisvinnunni. Til að koma árangursríku skipulagi á vinnu teymis kann að vera nauðsynlegt að einhver taki að sér leiðtogahlutverk. Það hlutverk kann að koma utan frá en oft kemur það þó innan frá og stundum gegna meðlimir teymis þessu hlutverki sameiginlega.

Í þriðja lagi þarf fyrirtæki að framkvæma faglegt frammistöðumat og umbuna teyminu með viðeigandi hætti. Teymið þarf að fá umbun eftir frammistöðu og í því sambandi er ekki nóg að umbun sé einstaklingsbundin. Hluti af umbun þarf að tengjast frammistöðu teymisins.

Starfshættir

Fjórði og síðasti lykilþátturinn eru starfshættir teymis. Hér þarf að huga að fjölmörgum atriðum.

Í fyrsta lagi verður að vera fyrir hendi sameiginleg sýn á meðal meðlima teymis og það verður að hafa ákveðinn tilgang. Þetta

skilar því að teymið getur fylgt ákveðinni stefnu, það veit hvert það stefnir og af hverju og meðlimir helga sig stefnunni og trú á hana. Þeir ræða saman og taka þátt í að móta stefnuna og tekið er tillit bæði til hagsmuna teymisins og einstakra meðlima þess. Þetta skilar sér í tryggð og trú á stefnuna og útkoman er í raun leiðarvísir fyrir teymið.

Í öðru lagi leiðir skýr tilgangur og sýn til þess að teymi getur sett sér sértæk og mælanleg markmið sem er afar mikilvægt. Slík markmiðssetning leiðir til betri frammistöðu og heldur vinnu teymis á réttri braut ásamt því að virka m.a. hvetjandi.

Í þriðja lagi þurfa árangursrík teymi að hafa sjálfstraust. Að hjálpa teyimum að landa litlum sigrum og veita viðeigandi stuðning í formi þjálfunar getur aukið sjálfstraust þeirra. Teymi þurfa að trúa því að þau geti náð árangri.

Í fjórða lagi þarf að meðhöndla ágreining á réttan hátt. Ágreiningur er ekki endilega slæmur. Aðalatriðið er að hann sé aldrei á persónulegum nótum. Verklegur ágreiningur eða ágreiningur sem tengist faglegru vinnu teymis getur hins vegar verið nauðsynlegur þar sem hann getur m.a. stuðlað að ítarlegri umræðu og að faglegra og gagnrýnna mati á vandamálum og tækifærum. Slíkur ágreiningur getur því almennt leitt til betri ákvarðana. Síðan er talið að jákvæður ágreiningur geti komið í veg fyrir neikvæðar hegðunarreglur innan teymis.

Í fimmta lagi má hið svokallaða félagslega aðgerðarleysi (e. social loafing) ekki vera fyrir hendi í teyminu. Þá eru ekki allir að leggja sig nægilega fram og oft leggst þá meiri vinna á suma og útkoman verður lakari teymisvinna, t.a.m. í formi verri ákvarðana, minni framleiðni o.s.frv. Til að koma í veg fyrir félagslegt aðgerðarleysi þurfa allir meðlimir að bera ábyrgð, bæði einir og

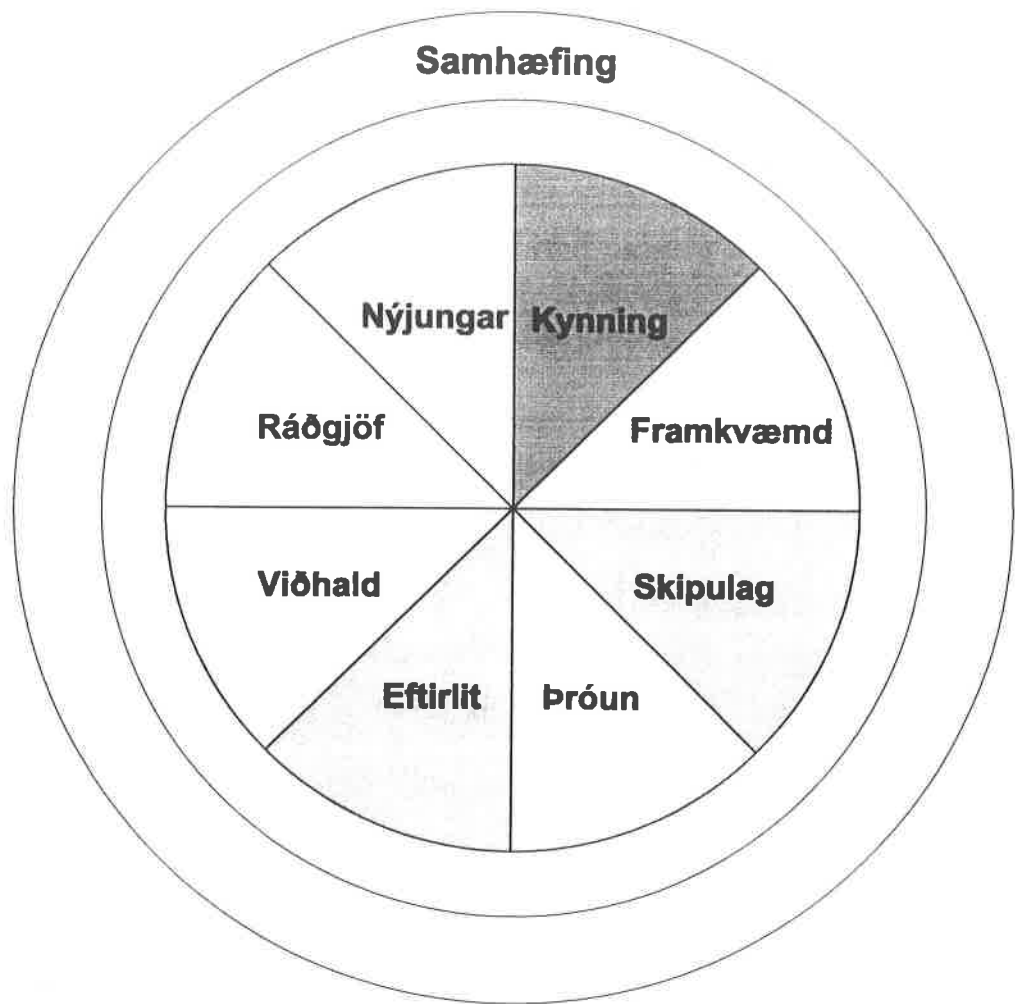
sér og sem heild, á tilgangi og markmiðum teymis og þeim aðferðum sem er beitt til að ná árangri. Allir meðlimir teymis þurfa að þekkja hvaða persónulegu ábyrgð þeir bera í teymisvinnunni sem og einnig sameiginlega ábyrgð þess sem heildar.

Hlutverk innan teyma

Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir að til að teymi nái þeim árangri sem stefnt er að geta meðlimir þurft að inna af hendi mörg ólík hlutverk. Þeir geta líka þurft að sinna ólíkum hlutverkum innan mismunandi teyma. Það er nefnilega algengt að starfsfólk vinni samtímis í nokkrum teymum.

Það sem leiðtogar, stjórnendur og/eða teymi þurfa að tryggja er að skipað sé í öll viðeigandi hlutverk og öllum viðeigandi hlutverkum sé sinnt, annars ná teymi ekki hámarksárangri. Samkvæmt „Leiðtogahjóli Margerison-McCann“ þá má segja að alla jafna sé um að ræða fjölmörg hlutverk sem þarf að sinna og þ.á.m.:¹⁴

- Koma með skapandi hugmyndir, vinna með þær og beina í réttan farveg (e. innovating)
- Meta og þróa ákvarðanir og möguleika (e. developing)
- Sinna skipulagshlutverki (e. organizing)
- Gæta þess að verk og verkefni séu kláruð (e. producing)
- Sinna almennu eftirlitshlutverki (e. inspecting)
- Sinna viðhaldshlutverki (e. maintaining)
- Miðla upplýsingum og veita almenna ráðgjöf (e. advising)
- Hafa umsjón með kynningu á verkefnum teymis (e. promoting)
- Samhæfa vinnu og verkefni (e. linking)



Mynd 1. Leiðtogahjól Margerison-McCann sýnir okkur að teymi þurfa að tryggja að mörg hlutverk séu innt af hendi ef þau ætla að ná sem bestum árangri.

Eins og fyrr segir í þessum kafla fjalla sumar kennslubækur um hugtakið hópur og teymi sem eitt fyrirbæri þó flestar geri ákveðinn greinarmun á. Þetta er auðvitað einnig skilgreiningaratriði og sumir kjósa að nota orðið hópur eða „group“ en eiga samt við það sem við höfum í raun skilgreint hér sem teymi. Þetta getur verið dálítið ruglingslegt en aðalatriðið er að rannsaka og gera sér grein fyrir hvað það er sem gerir vinnu teyma og hópa árangursríka.

Þar sem umfjöllunin snýst fyrst og fremst um faglega samvinnu einstaklinga í skipulagsheild einbeitum við okkur að hópastarfi þar sem

samvinna einstaklinga í teymi og/eða hópi er að skila meiru en ef um hefði verið að ræða samanlagða vinnu þessara einstaklinga. Við ljúkum þessum kafla á því að skoða sérstakt líkan fyrir forystu í teyllum (e. Team Leadership Model) en skoðum þó fyrst betur ólík hlutverk innan teyma, sem má skipta í þrjá hluta: Verktengd hlutverk, viðhaldstengd hlutverk og neikvæð eða truflandi hlutverk.¹⁵

Verktengd hlutverk

- Veita upplýsingar: Að útvega staðreyndir og veita persónulega reynslu sem og aðra þekkingu sem snertir starf teymisins.
- Afla upplýsinga: Að afla viðeigandi upplýsinga er varða vinnu teymisins frá meðlimum þess.
- Safna skoðunum: Að safna saman persónulegum skoðunum, viðhorfum o.s.frv. frá meðlimum teymis.
- Upphafsmáður: Að sjá um að koma hlutum af stað.
- Veita ráð um verklag: Að útskýra hvað þarf að gera til að vinna ákveðin verk og verkefni.
- Samantektarhlutverk: Að vinna samantekt og sjá um endurskoðun upplýsinga og staðreynda sem notaðar eru í teyminu.
- Greiningarhlutverk: Að skoða hvernig starf teymis gengur fyrir sig og veita ráð til að beina hlutum á réttar brautir ef með þarf.
- Veita orku: Að fylla aðra meðlimi krafti til að vinna.
- Hafa sýn yfir verk/verkefni: Að fylgjast með því að allir meðlimir leggi sitt af mörkum og séu virkir þátttakendur.

Viðhaldstengd hlutverk

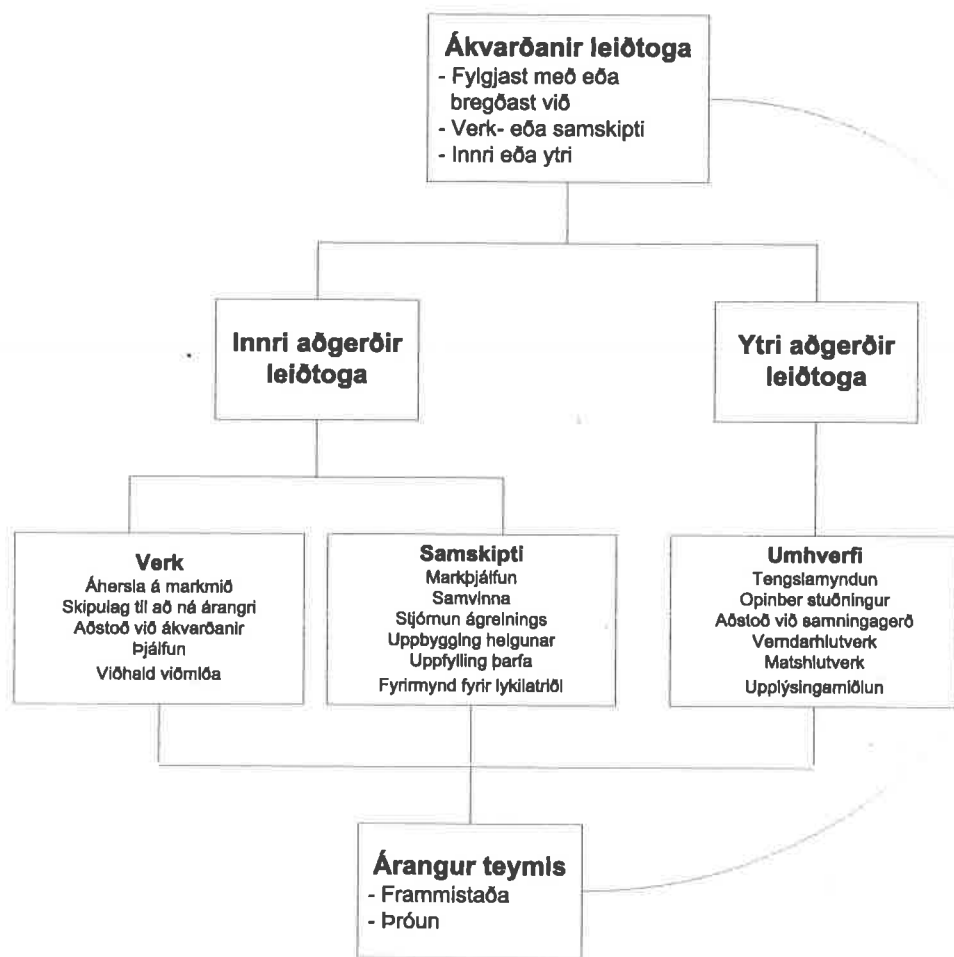
- Hvetja til þátttöku: Að hvetja meðlimi til að vera virkir í að tjá sig og taka þátt í umræðunni.
- Samstillta samskipti: Að leysa úr persónulegum ágreiningi á milli meðlima.
- Losa um spennu: Að nota kímni og aðrar aðferðir til að losa um spennu, koma í veg fyrir þirring, gremju o.s.frv.
- Meta tilfinningalegt ástand: Að koma auga á og meta tilfinningalegt ástand teymis. Stundum þarf að benda á ef teymisstarfið er farið að snúast um tilfinningar, t.a.m. ef allir eru í vörn út af einhverju.
- Veita hrós: Að klappa öðrum á bakið fyrir vel unnin verk og hvetja til dáða.
- Ástunda virka hlustun: Að ástunda virka hlustun og dæma ekki aðra meðlimi teymis út frá persónulegum þáttum þeirra.

Neikvæð eða truflandi hlutverk

- Fyrirstöðuhlutverk: Að stöðva viðgang verkefna með því að vera stöðugt að mótmæla.
- Árásarhlutverk: Að efast stöðugt um hæfni eða hvatir meðlima.
- Sækjast eftir viðurkenningu: Að sækjast stöðugt eftir athygli með óviðeigandi hætti eins og að segja frá persónulegri reynslu sem kemur verkefni eða verkefnum ekkert við. Að hæla sjálfum sér óspart og sækjast eftir samúð.
- Fíflalæti: Að vera með fíflalæti og fleira í þeim dúr sem virkar truflandi á aðra meðlimi.
- Einangrunarhlutverk: Að neita að taka þátt, að liggja á skoðunum sínum og svara ekki öðrum meðlimum.

Líkan fyrir forystu í teyllum (e. Team Leadership Model)

Að lokum lítum við á líkan eftir Susan E. Kogler Hill sem nefnt er Team Leadership Model (hér eftir kallað TLM). Þetta er líkan þar sem gengið er út frá því að forysta sé lykilþáttur við að ná hámarksárangri í teyllum. TLM líkanið virkar eins og leiðarvísir sem hjálpar leiðtoga, eða meðlim(um) teymis sem er(u) í leiðtogahlutverki; að greina vanda-mál sem tengjast teyminu sem og að leysa þau. Hlutverk leiðtoga samkvæmt líkaninu er að fylgjast með teyminu og bregðast við með viðeigandi hætti. TLM líkanið er verkfæri til að skilja hið flókna fyrirbæri sem forysta í teyllum er og skiptist í þrjá meginhluta sem eru: Ákvarðanir, aðgerðir og árangur.¹⁶ Skoðum þetta betur.



Mynd 2. Líkan fyrir forystu í teyllum (e. Team Leadership Model).

Ákvarðanir leiðtoga

Það fyrsta sem þarf að gera er að ákvarða hvort eingöngu sé ástæða til að fylgjast áfram með vinnu teymisins (e. monitor) eða hvort ástæða sé til að að skerast í leikinn og taka þátt í aðgerðum (e. take action). Önnur ákvörðunin snýst um að ákveða hvort eigi að skerast í leikinn til að mæta þörfum teymisins á sviði verka (e. task) eða á sviði samskipta (e. relational), og er þetta innan þess ramma sem kallað er „innri aðgerðir leiðtoga.“ Þriðja ákvörðunin sem þarf að taka er að ákveða á hvaða sviði þarf að skerast í leikinn og veita forystu. Svið „innri aðgerða“ snýst um verk og samskipti. Svið „ytri aðgerða“ snýr að þáttum úr umhverfi teymisins sem hafa áhrif á það.

Aðgerðir leiðtoga

Þessi hluti líkansins felur í sér ýmsar aðgerðir sem leiðtogi getur notað til að aðstoða teymi til að ná betri árangri. Leiðtogi þarf að meta hvort þörf sé á einhverjum aðgerðum og ákveða þá á hvaða sviði aðgerða er þörf. Er það á sviði verka eða samskipta (innri aðgerð)? Eða er það á sviði umhverfi teymisins (ytri aðgerð)? Leiðtogi þarf einnig að meta hvaða aðgerða er þörf og þarf að hafa færni til að bregðast rétt við. Ef ágreiningur hefur komið innan teymis þarf leiðtogi að kunna að bregðast við með faglegu inngrípi, þ.e. þarf að kunna að leysa úr ágreiningi.

Innri aðgerðir leiðtoga – Verk: Kassinn í TLM líkaninu sem merktur er „Verk“ inniheldur ýmsa færni eða aðgerðir sem leiðtogi gæti búið yfir eða framkvæmt til að bæta frammistöðu teymisins í tengslum við „verk.“ T.a.m. í „skipulag til að ná árangri“ þá gæti leiðtogi aðstoðað með því að veita ákveðna sýn (e. visioning) og með því að skilgreina ólík hlutverk meðlima teymisins (e. roles).

nt er Te-
þar sem
sárangri
leiðtoga,
a vanda-
oga sam-
ð viðeig-
æri sem
varðanir,

[odel).

Innri aðgerðir leiðtoga – Samskipti: Kassinn í TLM líkaninu sem merktur er „Samskipti“ sýnir mögulegar aðgerðir leiðtoga sem tengjast því að bæta allt sem fellur undir samskiptamál teymis. T.a.m. í „Fyrirmynd fyrir lykilatriði,“ sem vísar í æskilega og siðferðilega góða hegðun sem tengist atriðum sem eru nauðsynleg til að teymið nái betri árangri, gæti leiðtogi verið fyrirmynd með því t.d. að vera sanngjarn (e. fair) og sýna stöðugleika (e. consistent).

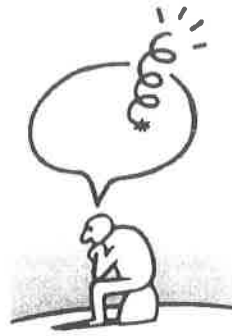
Ytri aðgerðir leiðtoga: Kassinn í TLM líkaninu sem merktur er „Umhverfi“ inniheldur ýmsa færni eða aðgerðir sem leiðtogi gæti búið yfir eða framkvæmt til að bregðast við því umhverfi sem teymið starfar í. Meta þarf umhverfi teymisins og ákveða hvað hægt er að gera og hvað þarf að gera til að auka árangur þess. T.a.m. í „Tengslamyndun“ þá gæti leiðtogi aðstoðað með öflun upplýsinga og með því að beita áhrifum sínum.

Hvað snertir aðgerðir leiðtoga ber síðast en ekki síst að hafa í huga að forysta í teyllum er flókið fyrirbæri og ekki er til nein einföld uppskrift að árangri. Leiðtogar í teyllum verða að taka á málum af hlutleysi og með opnum huga þegar kemur að því að skilja og greina þau vandamál sem teymi standa frammi fyrir. Þeir verða einnig að vera færir í að velja þær aðgerðir sem hjálpa teyminu best að ná markmiðum eða þurfa að vita hvenær á ekki að skerast í leikinn. Aðalmálið er að leiðtogi verður að gera það sem þarf til að þarfir teymisins verði uppfylltar. Sjái meðlimir teymisins að mestu leyti um að uppfylla þarfirnar þarf leiðtoginn ekki að gera mikið. Einnig er mikilvægt að hafa í huga að þær aðgerðir sem TLM líkanið nefnir eru ekki tæmandi og þær þurfa ekki endilega alltaf að vera framkvæmdar af sérstökum leiðtoga, t.d. leiðtoga skipulagsheildarinnar. Reyndir meðlimir í góðu teymi geta einnig sinnt leiðtogahlutverki.

Árangur teymis

Síðasti hluti líkansins snýst um árangur teymisins eða þá útkomu úr teymisstarfinu sem stefnt er að. Þar eru tveir meginþættir er snúa að árangri, þ.e. „Frammistaða“ (e. performance) og „Þróun“ (e. development). Frammistaða merkir gæði ákvarðana, útkomu vinnu teymisins hvað varðar þau vandamál sem voru leyst og þeirra verka sem voru kláruð, getuna til að framkvæma ákvarðanir sem og gæði þeirrar forystu sem teymið innti af hendi. Þróun vísar í þróun teymis (e. team development) og þar er um að ræða samheldni teymisins og getu einstakra meðlima þess til að uppfylla eigin þarfir ásamt því að vinna með árangursríkum hætti með öðrum meðlimum teymisins.¹⁷

Farið hefur verið yfir ótalmörg atriði í þessum kafla enda er mikilvægt fyrir starfsfólk, leiðtoga og stjórnendur að þekkja vel til þess hvernig hóp- ar og teymi virka. Það hjálpar meðal annars til að koma auga á hvernig teymi er æskilegt að byggja upp, hvernig koma má auga á vandamál innan teyma, hvernig hópar eru æskilegir í skipulagsheildinni, hvernig hópar og teymi skulu vera samsett, hvernig leiða skal teymi og margt fleira. Við getum því sagt að þekking á hópum og teymum aðstoði starfsfólk, leiðtoga og stjórnendur til að leiða og/eða vera þátttakendur í hópum og teymum. Þessi þekking ásamt reynslu hjálpar til við að ná settum markmiðum sem og hámarksárangri. Í tengslum við forystu getur þessi þekking án efa hjálpað leiðtogum að verða enn betri leiðtogar.



Hugarfóður

Þurfa ekki allir innan skipulagsheildar að vera sérfræðingar í því hvernig hópar og teymi virka? Er nóg að leiðtogar og stjórnendur búi yfir þessari þekkingu? Þurfa ekki allir að vera með þessa hluti á hreinu til að hópar og teymi nái hámarksárangri?



Verkefni

Hugsaðu þér hóp eða teymi sem þú hefur verið þátttakandi í sem þér fannst virka vel og líka sem þér fannst virka illa. Hvað var það sem ákvarðaði hvort að hópurinn eða teymið virkaði vel eða illa? Hvernig hefði mátt gera betur og laga hlutina? Voru þetta einhverjir þættir sem fjallað var um í kaflanum? Hugleiddu þetta vel og vandlega og skráðu hjá þér.

Skráðu hjá þér hvers vegna þú telur að þekking á hópum og teyimum geti gagnast leiðtogum.