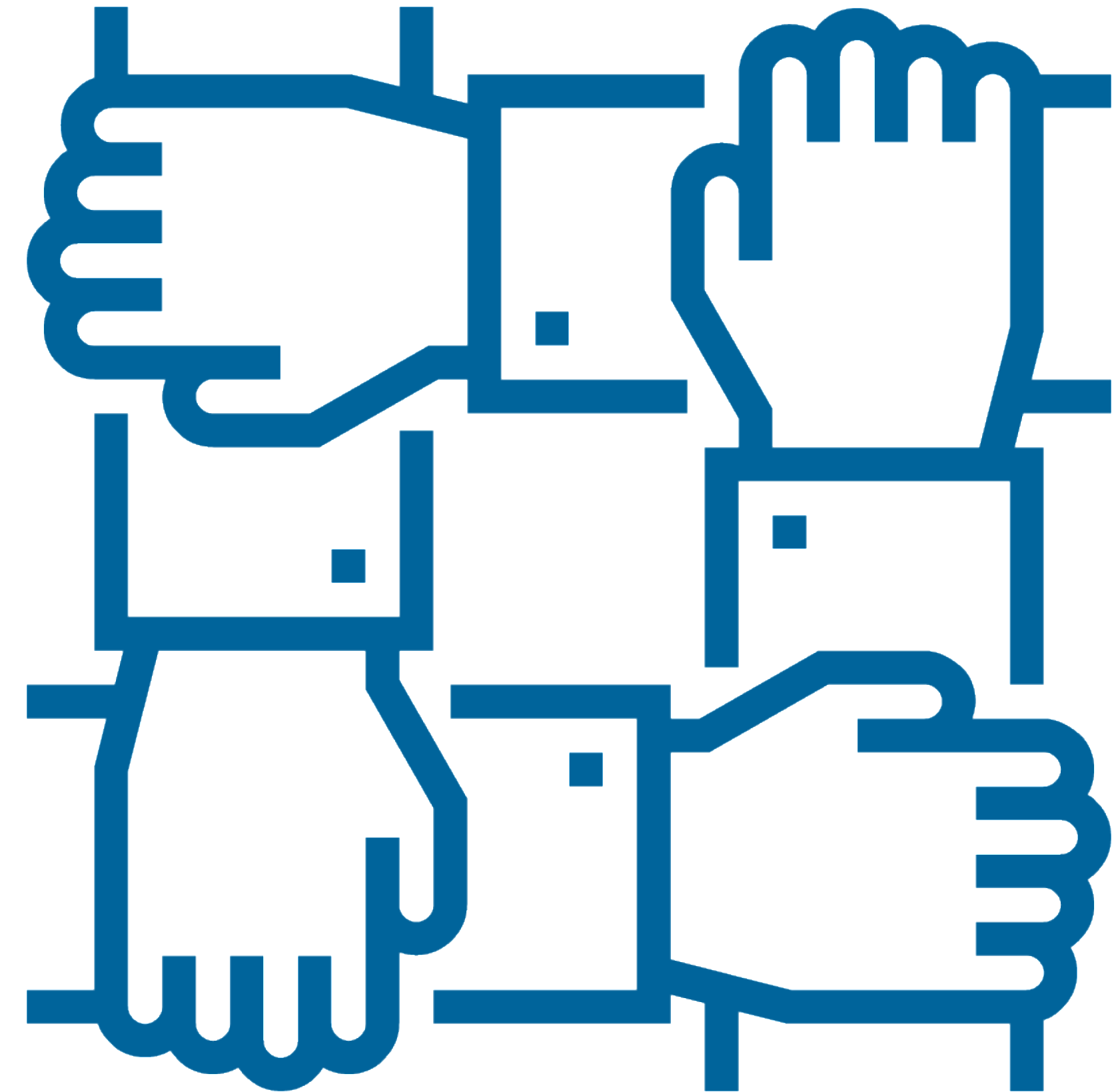


# Om teamarbeid



TTM4175 - Introduksjon til Cybersikkerhet og datakommunikasjon

Katrien De Moor (with credits to Frank Alexander Kraemer for the earlier version of this session)

20.09.2024 - Uke 38

# Teamarbeid

## **Bevisstgjøring rundt viktighet av teamarbeid**

Viktig kompetanse å trene, del av læringsmål i studieprogram

## **Hva skal til for at teamet fungerer godt og oppnår gode resultater?**

Mye av jobben din vil bestå av å jobbe sammen med andre, og du kommer til å bruke mye energi på å håndtere godt samarbeid. Det betyr også at det er viktig å lære å reflektere over hva som skjer i en gruppe, over egne og andres væremåter i team

## **Kommunikasjon som en viktig nøkkel**

Hvordan å (ikke) kommunisere med andre i en gruppe?

## **Refleksjon over roller som et verktøy**

Hvilke roller tar du i gruppearbeid? Hvilke vil du gjerne lære å ta?

## **Relasjonell mot: gi og ta imot tilbakemeldinger**

Det krever mot men tillater både deg selv og andre å lære noe

## **Teamavtale**

Det krever skikkelig innsats for å jobbe godt sammen.

Det kan ta tid.

Men.....





Det lønner seg å investere tid i egen utvikling!

Det kan være overaskende gøy og nyttig å bli bedre på å “lese” og interagere med andre





Vi gjør det ikke (bare) for å være snille — **gode teams får bedre resultater.**



Hvorfor det? Og hva bidrar til å få et godt samarbeid?

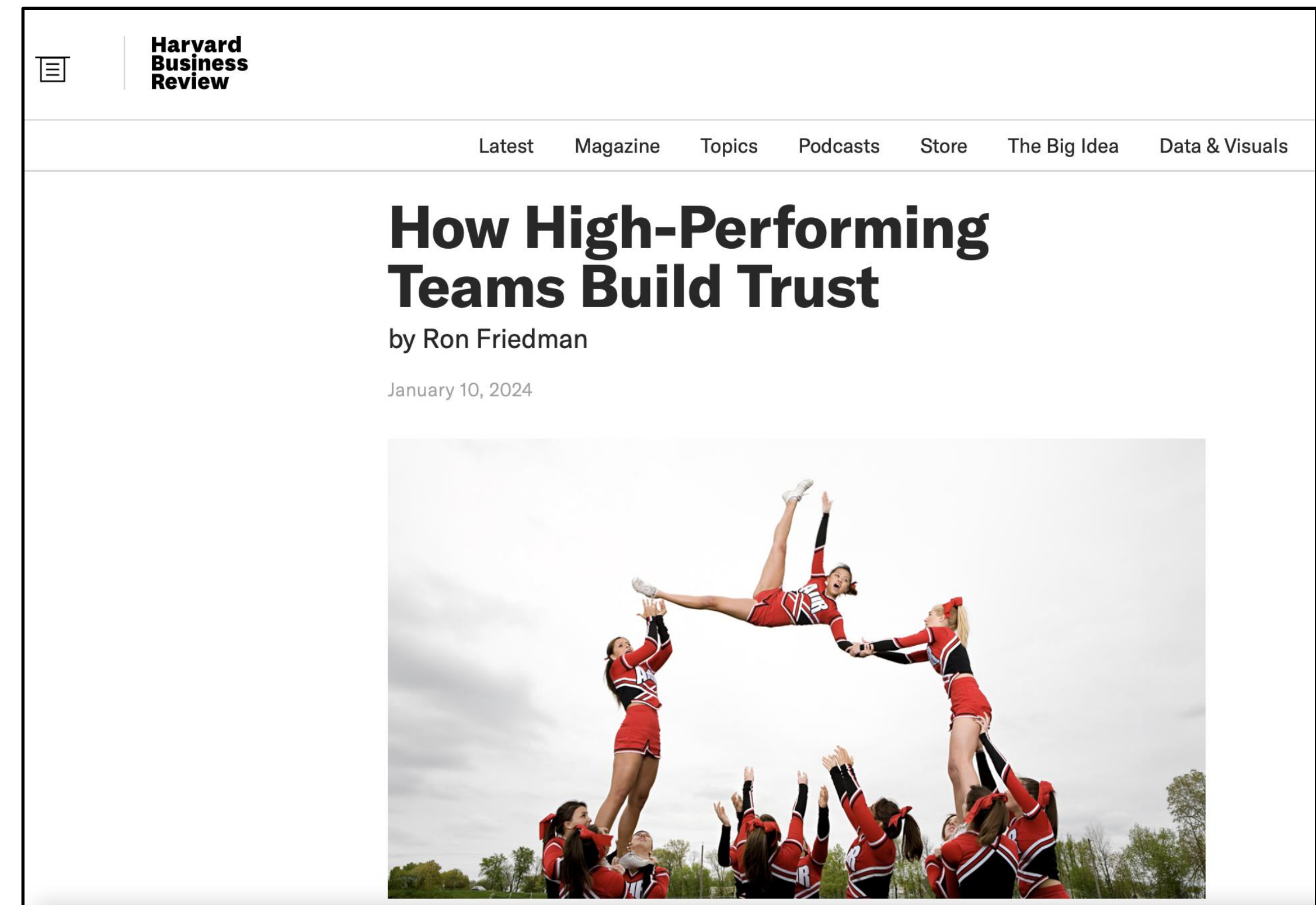
# Viktigheten av tillit

*“Fostering trust (...) represents a crucial imperative for any leader looking to create a **high-performing team**.”*

## High-Performing Teams...

- don't leave collaboration to chance
- keep colleagues in the loop
- share credit
- believe disagreements make them better
- proactively address tension

<https://hbr.org/2024/01/how-high-performing-teams-build-trust>





Diversity And Inclusion

## Diverse Teams Feel Less Comfortable — and That’s Why They Perform Better

by David Rock, Heidi Grant, and Jacqui Grey

September 22, 2016



*“In fact, working on diverse teams produces better outcomes precisely because it’s harder.”*

*“A [2016 analysis](#) of more than 20,000 firms in 91 countries found that **companies with more female executives were more profitable. In a [2011 study](#) management teams exhibiting a wider range of educational and work backgrounds produced more-innovative products. These are mere correlations, but laboratory [experiments](#) have also shown the **direct effect of diversity on team performance.**”***

In numerous [studies](#), diversity — both inherent (e.g., race, gender) and acquired (experience, cultural background) — is associated with business success. For example, a [2009 analysis](#) of 506 companies found that firms with more racial or gender diversity had more sales revenue, more customers, and greater profits. A [2016 analysis](#) of more than 20,000 firms in 91 countries found that companies with more female executives were more profitable. In a 2011 study management teams

# Hvordan?

## Åtte væremåter for et velfungerende samarbeid

- 1) Presenter ditt syn og inviter deretter andres synspunkter inn ved å stille involverende spørsmål.
- 2) Del all relevant informasjon, slik at alle kan ta beslutninger på samme grunnlag.
- 3) Konkretiser innspill med eksempler. Bli enige om hva sentrale begreper betyr.
- 4) Spill med åpne kort. Avdekk resonnementet og intensjonen bak ditt innspill.
- 5) La alle først dele sine ønsker og behov, gå deretter til løsninger – ikke omvendt.
- 6) Sjekk ut antagelsene dine. Unngå å handle på uklart beslutningsgrunnlag.
- 7) Vær sammen om å planlegge veien videre. Ta hensyn til hverandres interesser og perspektiver.
- 8) Snakk åpent om ev. vanskelige eller ubehagelige emner, såkalte ikke-tema.

Oversatt og forenklet fra Roger Schwarz (2017):  
*The Skilled Facilitator*. Jossey-Bass.



# Diskusjon i gruppene

**1. Tenk tilbake på tidligere erfaringer du har hatt med gruppearbeid. Har du hatt mest positive eller negative erfaringer? Hvordan/hvorfor? Gi gjerne konkrete eksempler. (2 minutter individuelt, så en runde i gruppen - ca 2 minutter hver - totalt 8 minutter).**

- Hva gjorde at gruppearbeidet var bra / at du hadde en god erfaring? Hva tror du bidro til at det ikke var en god opplevelse? Gjorde du noe for å forbedre situasjonen? Hva? Hjalp det?

**2. Diskuter sammen i gruppen (10 minutter)**

- Hvilke av grunnreglene kan muligens hjelpe å forstå / sette i perspektiv noen av disse tidligere gode / dårlige erfaringer som dere har hatt?
- Hvilke av disse grunnregler kan være nyttig eller viktig å holde i bakhodet for deres gruppe i dette emnet? Hvorfor?

# Example





# NTNU sine verdier

## Verdier

### Kreativ

NTNUs virksomhet er forankret i akademisk frihet. Vi gir oss i kast med utfordrende spørsmål og oppgaver og søker innovative løsninger med bakgrunn i hele vår faglige bredde. Ved NTNU får fag, mennesker og kulturer utvikle seg. Vi verdsetter og stimulerer til innovasjon blant studenter og ansatte og til nyskapende undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet.

### Kritisk

Vår virksomhet bygger på grunnleggende demokratiske verdier og vi representerer en fordomsfri og uavhengig stemme. Vår akademiske kultur kjennetegnes av debatt, kritisk refleksjon, faktabasert kunnskap, saklighet og høy etisk bevissthet. Vi utfordrer konvensjonelle ideer og løsninger.

### Konstruktiv

Vi er i åpen og løsningsorientert dialog med omverden og vektlegger samhandling eksternt og internt. Vi tar samfunnsansvar og påvirker, korrigerer og utvikler hverandre og omgivelsene gjennom dialog og formidling av kunnskap. NTNU vektlegger medbestemmelse og aktiv medvirkning fra studenter og ansatte.

### Respektfull

Alle ansatte og studenter har et ansvar for å bidra til et arbeids- og studiemiljø preget av respekt og omtanke. Vi legger til rette for personlig vekst og kompetanseutvikling. Vi bidrar til mangfold og likestilling i samfunnet og i egen virksomhet, og vi fremmer likeverd og toleranse. Ved NTNU viser vi respekt for ulike holdninger og meninger.



Kunnskap for en bedre verden

# God kommunikasjon

God kommunikasjon er en grunnleggende ferdighet som man kan øve og bli skikkelig god på.

Verdiene kreativ, konstruktiv, kritisk og respektfull er ganske brukbare også for dialog i team.

Hva er dine styrker og svakheter som kommunikator?

**Bli en aktiv lytter**

- Hold fokus**  
Legg bort alt som kan forstyrre
- Vis at du lytter**  
Bruk kroppsspråk, blick og nikk
- Unngå å avbryte**  
Gi tid og rom til den som prater
- Gjengi det den andre sier**  
Bruk egne ord og vær åpen for presiseringer
- Følg opp med spørsmål**  
Vær nysgjerrig, og følg opp med åpne spørsmål
- Vær oppmerksom**  
Hva leser du av kroppsspråk, tonefall og sinnsstemning?
- Oppsummer sammen**  
Vis at du har lyttet og har forstått kjernen i det som har blitt sagt

VERDENS DAGEN FOR PSYKISK HELSE



# Hersketeknikker — *(ikke bruk!)*

Bruk av hersketeknikker har ingen plass i god samarbeid. Eksempler på hersketeknikker (Definisjon fra Berit Ås, se [https://no.wikipedia.org/wiki/De\\_fem\\_hersketeknikker](https://no.wikipedia.org/wiki/De_fem_hersketeknikker).)

## Usynliggjøring

Usynliggjøring foregår når individer blir bortglemt, forbigått eller «overkjørt».

## Latterliggjøring

Latterliggjøring foregår når individers innsats blir hånet, ledd av eller sammenlignet med dyreatferd.

## Tilbakeholdelse av informasjon

Tilbakeholdelse av informasjon foregår når individ av gruppe A, som en selvfølgelighet, henvender seg til andre individer av gruppe A, og individer av gruppe B ikke gis informasjon

## Fordømmelse uansett hva du gjør

Enten er du for passiv, eller så er du for pågående. Også kalt dobbelstraffing.

## Påføring av skyld og skam

Påføring av skyld og skam skjer gjennom latterliggjøring, ydmykelses, blottstillelse og ærekrenking.

# Nonviolent Communication

a.k.a. *collaborative communication*.

## (1) Observations

Don't judge or assume.

## (2) Feelings

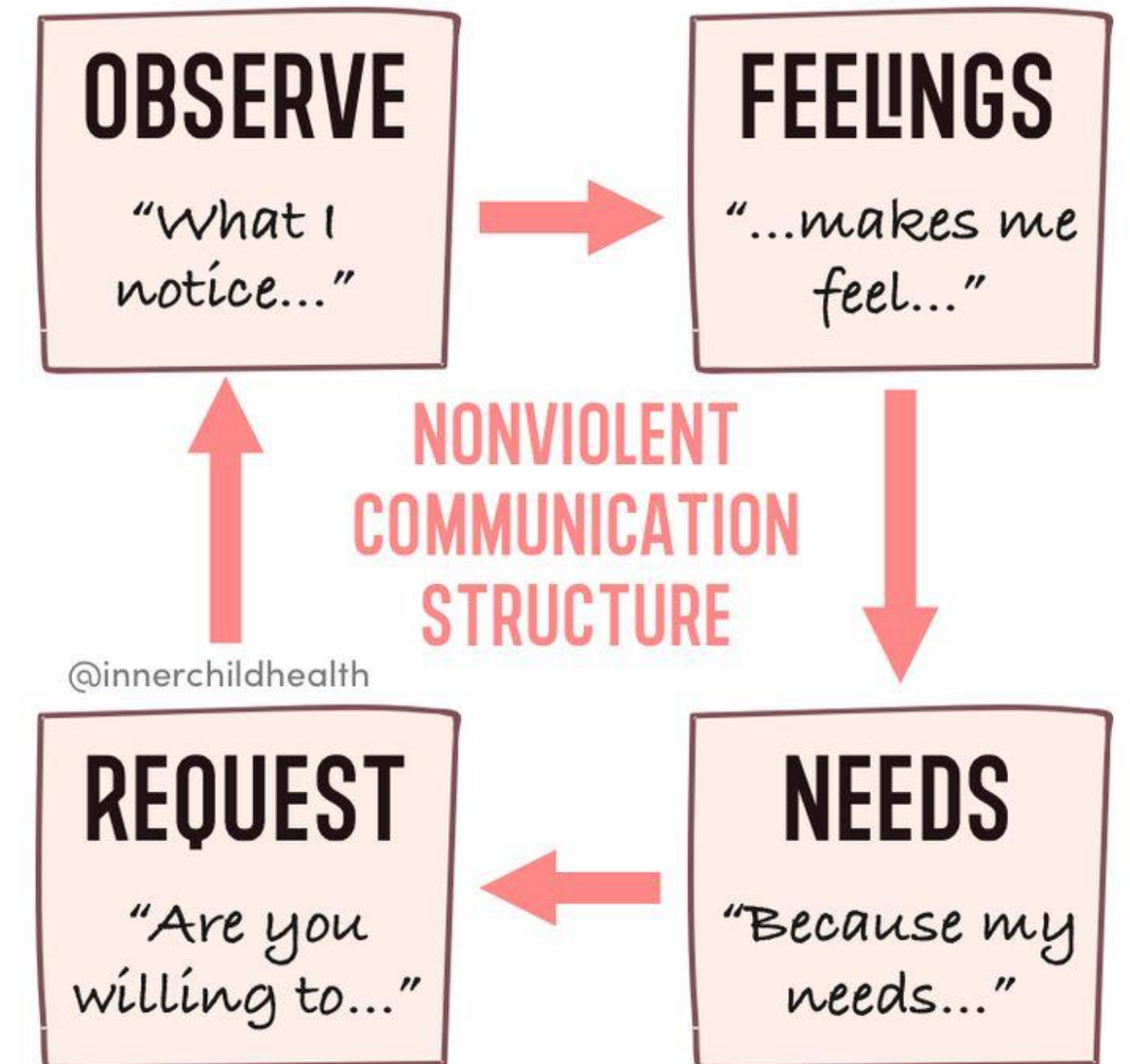
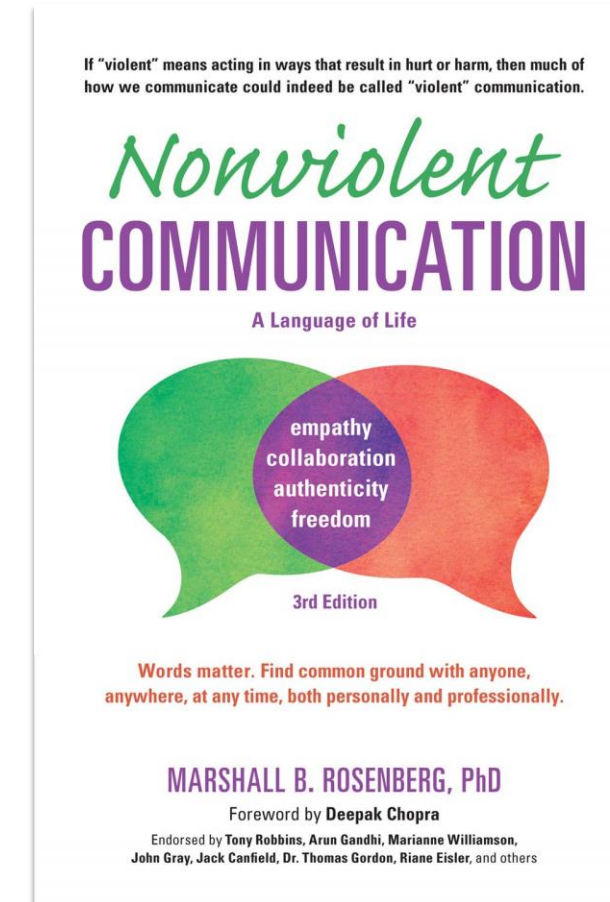
Distinguish between what we feel and who we think we are and how we thinking others react and behave towards us. What others say and do may be the stimulus but never the cause of our feelings. The cause is what we choose to receive what others say or do and our particular needs and expectations at that moment. Expressing our vulnerability might help resolve conflicts.

## (3) Needs

What you need/value (not a preference or specific action) that contributes to your feeling → If we don't understand and value our needs, others might not either

## (4) Requests

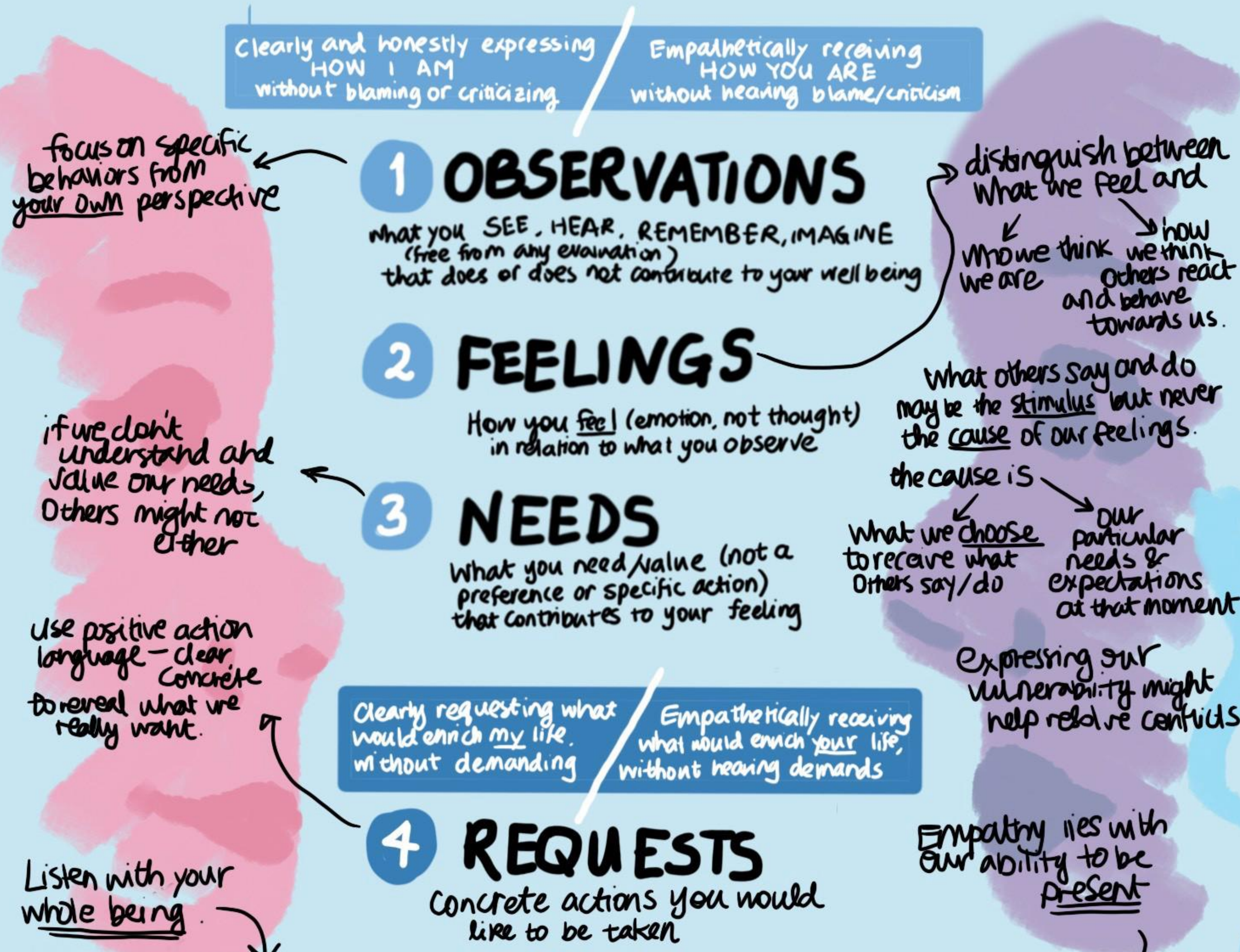
Concrete actions you would like to be taken → Use positive action language — clear, concrete to reveal what we really want.





# NON VIOLENT COMMUNICATION by Marshall Rosenberg (summary by Joy Ming)

## The 4-part Nonviolent Communication Process



**SELF** judgements, like all judgements, are tragic expressions of unmet needs

**DON'T DO ANYTHING THAT ISN'T PLAY.**  
With every choice you make, be conscious of what need it serves. We want to take action out of the desire to contribute to life, rather than out of fear, shame, or obligation.

### ANGER

1. stop, breathe
2. identify judgemental thoughts
3. connect with our needs
4. express our feelings & unmet needs

### APPRECIATION

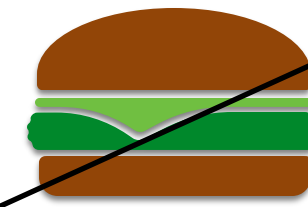
1. actions that have contributed to our well-being
2. particular needs of ours that have been fulfilled
3. pleasurable feelings engendered by the fulfillment of those needs



# God kommunikasjon — ros og kritikk

Ros ofte.

Ikke kombiner ros med kritikk ("Shit sandwich").



ros  
kritikk  
ros

Ved konstruktiv tilbakemelding (kritikk), spør om det er greit med tilbakemelding og på hvilken måte de gjerne vil ha den.

Skill mellom sak og person.

ikke: *"Du kan jo ikke skrive rapport!"*

bedre: *"Rapporten synes jeg er ikke i en tilstand vi kan sende inn."*



# God kommunikasjon — behov

Vær bevisst om dine egne og andre sine behov.

Hvis du blir sint, tell til ti. Hvis du er fremdeles er sint, avbryt møtet og bruk tid til refleksjon. Sinne er et tegn at det er noen av dine behov som ikke møtes, og du er kanskje ikke klar over det.

Ikke nøl å være tydelig til å fortelle andre om dine behov.

# God kommunikasjon — tydelighet

Det går an å være vennlig og samtidig tydelig.

Prøv å være konkret, og adresser ting som er aktuell akkurat nå.

Bruk positiv språk — fortell hva en person skal gjøre, og ikke hva de ikke skal gjøre.

Påse at det du ønsker er tydelig og kan oppnås av den andre.

Ikke: *"Du må ikke snakke hele tiden."*

Bedre: *"Akkurat nå føler jeg at det er vanskelig for meg å slippe til i samtalen og komme med mine poeng. Jeg har behov for at vi diskuterer litt saktere, og at jeg kan finne mine ord. Kan du senke farten litt?"*



# Gruppedynamikk og gruppestruktur

## Deltakelse og dominans



Jevn eller ujevn?  
Enveiskjøring eller dialog?

## Polaritet og uenighet



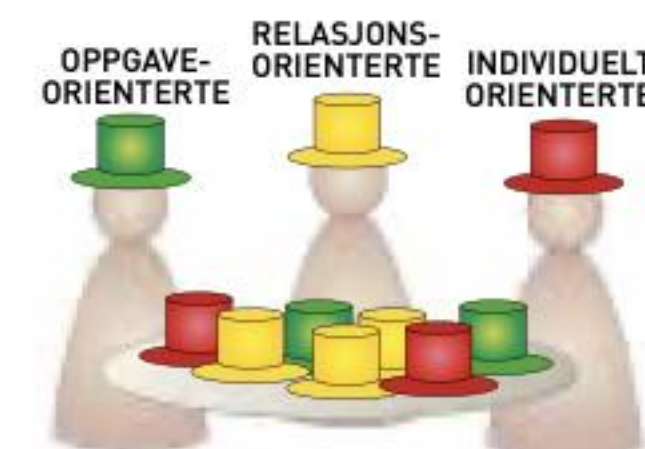
Spenninger mellom enkelt-  
personer og/eller subgrupper?

## Beslutning og eierskap



Forankret hos én, noen eller alle?

## Rollestruktur og rollefordeling



Rigid eller fleksibel?

## Produktivitet og fremdrift



Målrettet aktivitet eller  
stadige avsporinger?

## Tillit og trivsel



Stor grad av åpenhet  
eller preget av «ikke-tema»

# Gruppedimensjoner

Spørsmål som kan hjelpe å kartlegge noen av disse:

- Hvem snakker og hvor mye
- Hvordan er det med ulike meninger i gruppa?
- Hvordan blir beslutningene tatt?
- Hvordan er rollefordelingen i gruppa?
- Hvordan sikrer gruppa tydelige mål for dagen?
- Hvordan er tilliten i gruppa?

EiT refleksjonsboka, NTNU

## Deltakelse og dominans



Jevn eller ujevn?  
Enveiskjøring eller dialog?

## Polaritet og uenighet



Spenninger mellom enkelt-  
personer og/eller subgrupper?

## Beslutning og eierskap



Forankret hos én, noen eller alle?

## Rollestruktur og rollefordeling



Rigid eller fleksibel?

## Produktivitet og fremdrift



Målrettet aktivitet eller  
stadige avsporinger?










## Tillit og trivsel












Stor grad av åpenhet  
eller preget av «ikke-tema»



# Teamroller

Minst foretrukne roller			Roller du kan ta				Foretrukne roller				Teamroller	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
.	.	.	.	.	.	.	<b>X</b>	.	.	.	.	 <b>Ideskaper</b>
.	.	.	<b>X</b>	.	.	.	.	.	.	.	.	 <b>Ressurs Innhenter</b>
.	.	.	.	.	.	.	.	<b>X</b>	.	.	.	 <b>Koordinator</b>
.	.	.	<b>X</b>	.	.	.	.	.	.	.	.	 <b>Pådriver</b>
.	.	.	.	.	.	.	<b>X</b>	.	.	.	.	 <b>Analytiker</b>
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	<b>X</b>	.	 <b>Lagspiller</b>
.	.	.	.	<b>X</b>	.	.	.	.	.	.	.	 <b>Iverksetter</b>
<b>X</b>	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	 <b>Avslutter</b>
.	<b>X</b>	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	 <b>Spesialist</b>

# Belbin Teamprofil

Antall kandidater: 5			Sjekk for mangel	Sjekk for overfall	Jan (grup)	Rolf (ans)	Sigurd (t)	Eva (øko)	Arne											Sjekk for tendens	
Idekapler		PL	!		9	8	7	8	5											Tenkende 40%	
Analytiker		ME		3 ▽	1	1	2	4	4												
Spesialist		SP		3 ▽	5	2	1	5	2												
Koordinator		CO	!		4	5	6	7	7											Sosiale 20%	
Ressursinnhenter		RI	!		8	6	8	6	8												
Lagspiller		TW		3 ▽	3	7	5	2	3												
Pådriver		SH			7	3	9	9	9											Handlende 40%	
Iverksetter		IMP		3 ▽	6	4	3	3	1												
Ferdigstiller		CF			2	9	4	1	6												



## Oppgaveorienterte roller:

- **Meningsgiver** – deler egne meninger
- **Meningssøker** – finner ut hvor teamet står
- **Initiativtaker** – kommer med ideer og forslag
- **Informasjonsgiver** – gir sentral informasjon
- **Informasjonssøker** – får fram bakgrunnsinformasjon og søker begrunnelse for påstander
- **Energigiver** – holder «peptalk» for å vekke entusiasme og innsats
- **Klargjører** – stiller oppklarende spørsmål
- **Samordner** – binder ulike bidrag sammen til en helhet
- **Oppsummerer** – sammenfatter hvor teamet er så langt
- **Prosedyreassistent** – ordner med nødvendige rammer, for eksempel materiell
- **Sekretær** – dokumenterer teamets arbeid
- **Utredner eller kritiker** – gransker egne og andres bidrag



Foto: Liliann Eidem

*Prosedyreassistenten ordner med nødvendig materiell.*

## Relasjonsorienterte roller:

- **Oppmunttrer** – løfter fram andre medlemmer, viser aksept, gir ros
- **Harmoniserer** – tar ned potensielle konflikter; «egentlig ikke så langt fra hverandre»
- **Kompromisskaper** – ser hvordan motsetninger kan løses ved kompromiss
- **Målvakt** – håndterer taletid, bremser pratmakere og hjelper fram de forsiktige
- **Prosessobservatør** – er oppmerksom og deler observasjoner om teamets prosess
- **Normsetter** – formulerer og følger opp normer
- **Følger** – aksepterer andres ideer, enig i resonnement
- **Spenningsløser** – bruker humor for å få gruppa til å slappe av



Foto: Liliann Eidem

*Prosessobservatøren deler egne observasjoner om prosessen*

## Individuelt orienterte roller:

- **Blokkerer** – protesterer, hindrer fremgang i teamets arbeid
- **Bekreftelsessøker** – stiller seg selv i sentrum for å få oppmerksomhet
- **Dominant** – avbryter andre og stjeler tale-/og eller arbeids-tid fra andre
- **Desertør** – deltar ikke i arbeidet, er rigid eller formell, eller «unnalurer»
- **Representant** – engasjerer seg i interesser og tema som ikke angår gruppas arbeid
- **Bekjenner** – selvutleverende slik at teamet blir personens terapeut eller støtte
- **Klovn** – elsker å underholde, også uten at det er konstruktivt for arbeidet
- **Angriper** – høyner egen status ved å angripe andre



Foto: Liliann Eidem

*Desertøren deltar ikke i arbeidet.*



# Kort diskusjon i gruppene

1. Hvilke roller pleier du å ta i gruppearbeid? Hvilke ikke? Hvilke roller har du lyst til å bli bedre på? (2 minutter individuelt, 6 minutter deling i gruppen etterpå)
  
2. Er det roller dere savner i gruppen deres? Hvordan kan en bedre rolleforståelse eventuelt forbedre samarbeidet i gruppen? (5 minutter)

# Gi og ta imot tilbakemeldinger

## Tips til den som får tilbakemelding:

### 1. Vær oppmerksom på din egen mulige motstand til å lytte til tilbakemeldingen.

De fleste har et repertoar av avvisningsteknikker ved mottak av ros og forsvarsreaksjoner ved mottak av ris.

### 2. Gi deg selv tid til å tygge på budskapet.

Be om utdypninger og konkretisering hvis det er noe du lurer på eller kjenner deg lite igjen i.



### 3. Legg etter hvert fra deg det du ikke kan bruke.

Du kan også legge noe i en boks med tittelen: «Kanskje har de rett? Jeg vil være obs på dette i framtiden».

## Tips til den som gir tilbakemelding:

### 1. Vær så konkret og spesifikk du kan.

Beskriv det du har sett og hold i første omgang dine fortolkninger for deg selv. Atferd, prestasjoner og handlinger kan være gjenstand for tilbakemeldinger, ikke personlighetsbeskrivelser.

### 2. Begynn gjerne dine utsagn med «jeg ser» eller «jeg opplever».

Unngå «du er» for å markere at det er din opplevelse du formidler og ikke den endelige sannhet om den andre.



### 3. Prøv alltid å være alliert og konstruktiv.

Hjelp den andre til å forstå seg selv bedre i samspill med andre.

### 4. Unngå å gi ros og ris i samme setning.

Budskapene bør skilles ved pauser slik at det ene kan sette seg før det andre kommer. Ikke ødelegg en positiv tilbakemelding med et «men», og så noe negativt: «Det var bra det du gjorde der, men...».

Unngå også å pakke inn ris i ros eller vage uttrykk: «Jeg opplevde at du slo ned mine ideer før jeg fikk fullført dem, men du har jo selv så mange gode ideer, så det er ikke så farlig altså...»



## 2+1 øvelse: hensikt

Øke **bevisstheten** i teamet om hvordan den enkeltes handlingsmønster i teamet fremstår for andre

Mulighet til å justere sitt **handlingsmønster** slik at teamets arbeid blir mer effektivt

Trening i **relasjonelt mot**

# Gjennomføring

## Individuelt

1. Tenk gjennom hvordan dere opplever de andre i gruppa.
2. Skriv 2 positive og 1 konstruktiv tilbakemelding til hver av de andre i teamet. (5 minutter)



# Gjennomføring

## Gruppe

3. Gi hverandre tilbakemeldingene, en og en etter tur (15 min)

4. Ta en kort evaluering. Hvordan var dette?

Nevn evt. en tilbakemelding du vil ta med deg videre fra denne øvelsen (*5 min*)

# Tips og triks

Ingen lokale varianter av øvelsen: Det **skal** være 2 positive og 1 konstruktiv tilbakemelding

Vær konkret og spesifikk

Unngå ris og ros i samme setning

Lytt til hverandre - kanskje du kan lære noe om deg selv som du ikke visste enda



# Teamavtale

Effektive team scorer høyt på leveranse, trivsel og læring. Hvordan kan dere (for)bli et effektivt team?

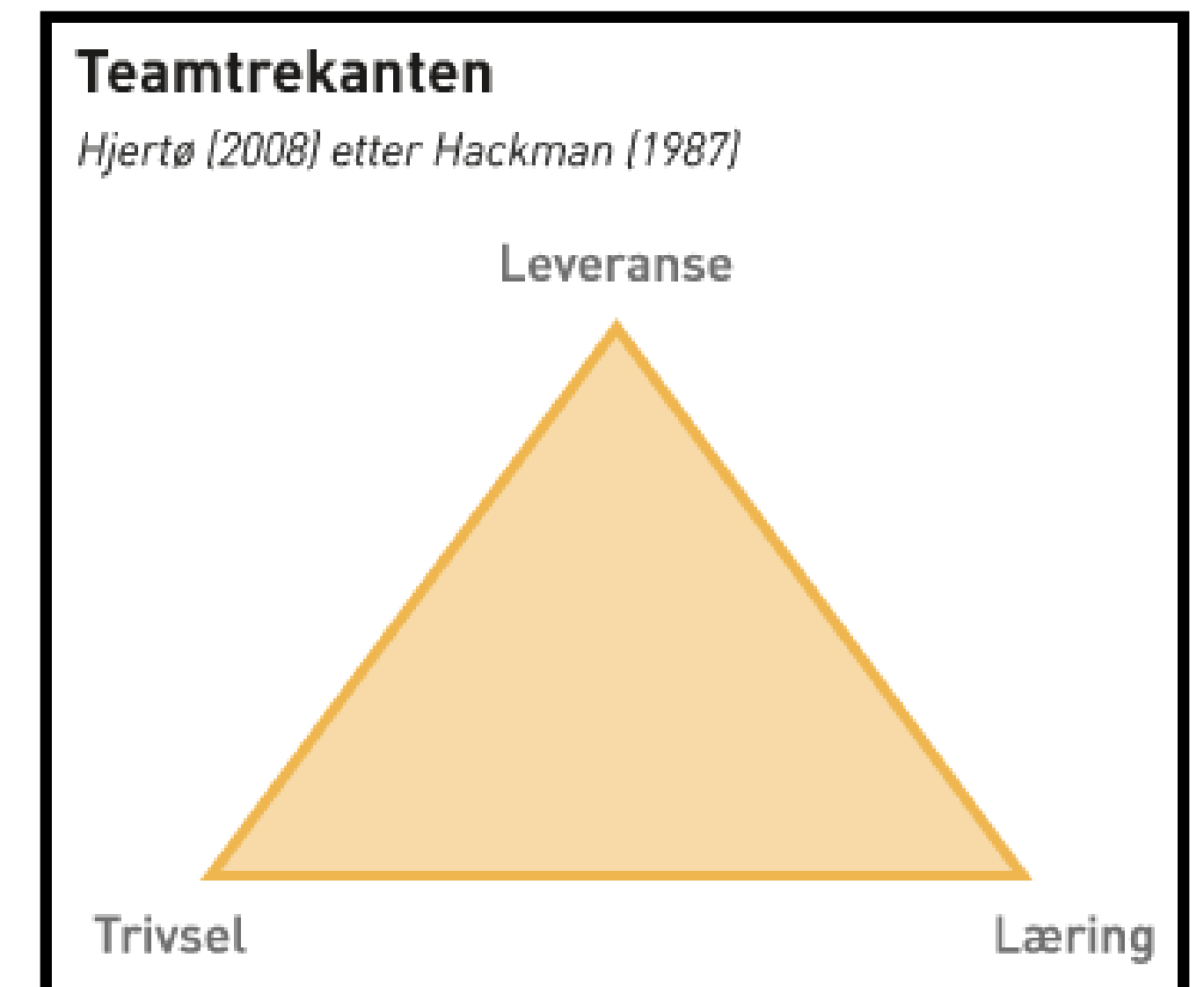
Dere skal komme frem til en kort avtale (bullet points) som gjelder deres team.

Det finnes et eksempel, men den er kun til inspirasjon.

Bruk kun det som er relevant for dere.

Finn ut selv om avtalen burde dekke noe mer.

Avtalen bør være en konsensus for alle og lastes opp (Blackboard).



# Utsjekk

Hva tar dere med fra i dag?



<https://tabelog.com/aichi/A2301/A230103/23052122/>