



## The Overcomitted Organization

**Why it´s hard to share people across multiple teams – and what to do about it**

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Multiteaming er blevet en dagligdag hos virksomheder verden over. Dette frustrerer dog mange senior managers og holdledere, da mange problemer opstår, når medarbejdere bliver tildelt flere projekter ad gangen. I denne artikel diskuterer Heidi K. Gardner og Mark Mortensen hvorfor det, i nutidens økonomi, er relevant at inddele medarbejdere i flere teams ad gangen. Hertil undersøger de, de største problemer, der forekommer, ved multiteaming hos projektledere og teamledere, og kommer med forslag til hvordan disse kan løses bedst muligt.

### OM FORFATTERNE

**Heidi K. Gardner** er fremtrædende på Harvard Law School's center on the Legal Profession, hvor hun også underviser, og er formand for skolens Accelerated Leadership program. Gardner har tidligere været en del af lærerstaben på Harvard Business School, og er desuden blevet tildelt et internationalt forskningsstipendium ved Oxford University's Said Business School.

**Mark Mortensen** er lektor i organisationsmæssig adfærd og formand for området for organisationsmæssig adfærd hos INSEAD. Mark Mortensen har en PHD i driftsøkonomi og ingeniørarbejde fra Stanford University.



# Summary

I løbet af de seneste 15 år, har vi studeret samarbejdet i hundredvis af teams. Vi har undersøgt både fordele og ulemper ved multiteaming, ved at observere teams i forskellige stadier af deres projektarbejde.

I det følgende diskuterer forfatterne hvorfor multiteaming er populært og undersøger hvordan både team- og projektledere kan mindske omkostningerne ved multiteaming og bedre kapitalisere dets fordele.

## HVORFOR ER MULTITEAMING POPULÆRT?

Dette mener Heidi K. Gardner og Mark Mortensen, at der er flere svar på. Disse er præsenteret herunder:

1. For at løse store, komplicerede problemer, bliver organisationer nødt til at få hjælp fra eksperter.

Energiselskaber planlægger globale mega projekter, inklusiv åbningen af nye dybhavs-ressource områder. Transport og logistik virksomheder arbejder på at få ressourcer fra punkt A til punkt B til tiden, uanset hvad der bliver leveret eller hvor fjertliggende disse punkter er. Store produktions- og bygningsfirmaer bestræber sig efter luftfartøj og storbys infrastrukturprojekter. Til disse projekter kræves der tæt samarbejde mellem dem, der udfører arbejdet, og virksomhederne, der regulerer det. I disse kontekster kan organisationer ikke være afhængige af, at generalister skal fremlægge omfattende helhedsløsninger. De bliver nødt til at koordinere eksperternes bidrag med grundigt kendskab på forskellige områder.

2. Virksomheder står i dag ansigt til ansigt med presset om at holde omkostninger nede og få brugt deres ressourcer bedst muligt.

En kundechef i en virksomhed indenfor service branchen har udtalt: "For at være rigtig gode forvaltere af en klients penge, vil vi ikke betale for fem uger af en eksperts tid, når hvad vi virkelig behøver, er en intens indsats fra den person i uge fem." Dette forklarer hvorfor langsomme perioder under projekter, i stigende grad, er blevet usædvanlige. Så snart man mener, at folks potentiale ikke bliver udnyttet fuldt ud, tildeler virksomhederne dem en ny opgave.

Tilhørende dette, har den digitale udvikling også noget at sige. Teknologien gør det nemmere at følge stilstand i projekterne, hvor det derefter er nemt at tildele medarbejderne et andet projekt i mellemtiden.

3. Organisatoriske modeller rykker væk fra rangordnet og centralstyret personale for at give medarbejdere muligheden for selv, at styre deres projekter og forbedre deres talent og engagement. Dette har gjort ledende teams til en kritisk færdighed, men samtidig har det også bragt multiteaming, og de dertilhørende risici, til et helt nyt niveau. Flere og flere mennesker arbejder ikke blot på flere projekter, men også for flere virksomheder. I mange tilfælde deler virksomhederne medarbejderens tid med sine konkurrenter.

På trods af alt dette, så er det de færreste, der har fuld forståelse for hvordan multiteaming påvirker deres virksomhed, teams og medarbejdere.

Forfatterens forskning viser, at topledere i en professionel virksomhed indenfor service branchen er overrasket over at lære, hvem i deres virksomhed, der er mest presset af

multiteaming. Førsteårs medarbejdere arbejdede på intet mindre end 6 projekter om ugen og så snart, at medarbejderne havde været i virksomheden i 6 år, arbejdede de på 15 projekter om ugen.

For det meste er fordelene ved multiteaming effektivitet og videns flow, hvor ulemperne er interpersonelle og psykologiske.

## ADMINISTRER UDFORDRINGERNE

Gennem forfatternes research, har de identificeret flere måder, hvorpå både teams og ledere kan reducere omkostningerne ved multiteaming og bedre kapitalisere dets fordele. Disse er præsenteret herunder:

### Prioriteringer for teamledere:

1. Introducer dine medlemmer for hinanden for at etablere tillid og familiaritet

Når man er fuldt dedikeret til et team, lærer man hurtigt sine gruppemedlemmer at kende. Man lærer om deres liv udenfor arbejdet, deres interesser og familieliv, hvilket gør det muligt at koordinere bedre med hinanden, samtidig med, at det er med til at bringe medlemmerne i gruppen tættere på hinanden. Dette er nødvendigt, når man skal give hinanden konstruktiv feedback eller stole på hinandens evner til at udføre det givne arbejde.

Det ovenstående aspekt af teams bliver tit glemt, når vi snakker om multiteaming. Her er der fokus på effektivitet og ikke personlighed. Hvis man ikke påvirker teamet til at interagere med hinanden, er de efterladt med et svagt billede af deres gruppemedlemmer, hvilket tit ender i en dårlig arbejdsmoral for hele teamet. Derfor er det vigtigt, at gruppemedlemmer afsætter tid i starten af projektet til at lære hinanden at kende. Ved at gøre det, lader du medlemmerne i gruppen vide, hvad de skal forvente af deres kollegaer. Dette er specielt vigtigt i multiteaming, da medarbejdere i multiteaming begår sig i flere forskellige roller, mål og normer.

I teams hvor medlemmerne ofte bliver skiftet ud, er det nødvendigt at bruge mere tid på denne proces. En tommelfingerregel er, at gøre det hver gang 15 % af medlemmerne i teamet er blevet skiftet ud.

2. Kortlæg dine medlemmers færdigheder

Undersøg det fulde potentiale hos hvert gruppemedlem. Sikr dig, at alle i teamet ved, hvad de hver især kan bidrage med. Dette øger chancen for, at medlemmerne vil lære af hinanden.

Undersøgelser viser, at selv teams, der kender hinanden i forvejen, har en tendens til at have formodninger om et gruppemedlems potentielle bidrag. Som et resultat af dette, ender det tit i en diskussion, om hvem der spiller hvilken rolle i teamet. Dertil bruger nogen unødvendig tid på at søge viden uden for teamet, selvom et gruppemedlem allerede besidder den nødvendige viden. At kortlægge dine medarbejders færdigheder giver gruppemedlemmerne muligheden for at drage hinanden til ansvar for det givne arbejde.

3. Administrer tiden på tværs af teams

Start med at fortælle alle medlemmer om de tidspressede perioder i projektet, når du opretter et team. Hvis du gør emnet diskuterbart fra starten af, vil medlemmerne i teamet ikke føle sig skyldige ved konflikter, hvilket tillader teamet at håndtere disse problemer, åbent og produktivt, når de kommer op.

Når du opretter team møder, er det vigtigt at etablere den rigtige rytme. Det vil gøre det nemmere at administrere tiden på tværs af teams. Hvis du allerede fra start har kendskab til hvornår kritiske øjeblikke i projekt perioden måtte opstå, planlæg da at afholde flere team møder i disse øjeblikke. Undersøgelser viser, at det afgørende øjeblik at få en opdatering på et projekt, er i midten af projektperioden. Det er her folk skifter til et højere gear, da de er klar over, at tiden er begrænset.

For at undgå konflikter med andre teams, så inviter kun de mest nødvendige medlemmer til dine team møder. For det meste vil det ikke være nødvendigt at mødes med alle medlemmerne i teamet. I stedet for at holde et rigtigt møde i virksomheden, så brug internettet. Send en kort email, eller inviter dem til at Facetime eller Skype. På denne måde er du hele tiden opdateret med tidslinjen for projektet.

#### 4. Opret et læringsmiljø

At lære noget får arbejdet til at føles mere værdifuldt, hvilket anses for at være en stor fordel ved multiteaming. Det bliver dog for det meste ikke indfriet på grund af tidspresset ved hvert projekt. Medlemmer, der er tildelt flere forskellige projekter på samme tid, har ikke tid til at observere deres gruppemedlemmer og give dem feedback. Mange af disse medlemmer ser kun den del af projektet de selv sidder med og ved derfor ikke hvilket feedback, der er passende. For at undgå dette, kan du hente gruppemedlemmer fra forskellige funktioner eller kontorer til at hjælpe med at administrere dele af projektet, så de ender med at drage nytte af hinanden på tværs af funktioner. Ligeledes kan du parre en særdeles erfaren medarbejder med en ny medarbejder og dermed hjælpe dem til at forstå, hvad de begge kan opnå med parringen.

#### 5. Øg motivationen

I et miljø med multiteaming er ledere nødt til at etablere et forhold bygget på at dele erfaringer. Undersøg hvordan medlemmerne i gruppen arbejder bedst og sæt målene i gruppen derefter. Du kan med fordel bruge tid på, at få teammedlemmerne til at dele og lære noget nyt under dine team møder eller holde en workshop sidst i projektperioden, hvor medlemmerne deler deres erfaringer fra projekt perioden.

For at øge motivationen er det også vigtigt at anerkende hvert teammedlems arbejde offentligt. Dette gør teamets kollektive indsatser synligt for hele teamet, og lader dem hver især værdsætte hvor hårdt alle arbejder.

### **PRIOTERINGER FOR PROJEKTLEDERE:**

Hvis du leder et projekt hvor multiteaming er fremtrædende, er det nødvendigt at holde øje med hvor mange medarbejdere, der er delt over flere teams. Heidi K. Gardner og Mark Mortensen har erfaret, at du kan mindske farer og øge innovationen i din virksomhed, hvis du følger disse trin:

#### 1. Administrer og analyser dine teams og dets medlemmer

Overlap i teams kan ske i to forskellige mønstre:

1. Meget koncentreret, hvor en stor portion af medlemmerne er delt på få teams.
2. Meget spredt, hvor få medlemmer er spredt på mange forskellige teams.

Hvert mønster har implikationer, når det kommer til risikohåndtering.

Hvis et problem overrasker et team og dermed trækker medlemmerne væk fra deres andre teams, har det stor effekt på teams, der har et meget koncentreret overlap, da arbejdsindsatsen på det team så falder. Hvis man derimod er i et team, hvor man deler et eller to medlemmer med flere teams, vil overraskelsen fra problemet mærkes af flere teams, men i en mindre grad.

Der findes også implikationer ved overførsel af viden fra team til team.

I bedste fald overføres viden fra ét projekt til et andet når medlemmer fortæller hvad der virker og hvad der ikke gør på andre projekter. Koncentrerede teams gør det nemmere at dele ideer fra ét team til et andet, hvor spredte teams gør det nemmere at sprede ideerne til flere forskellige teams. For at administrere fordelingen af medarbejdere på teams, kan du følge projektarbejdet gennem periodiske opdateringer fra managere og teammedlemmer. Hvor tit du skal lave disse check-ins, afhænger af arbejdsgangen i dine teams. Hvis teamene og opgaverne ændrer sig hver uge, bør du gøre det tit, og mindre tit hvis du har et årelangt projektarbejde.

Dette vil hjælpe dig med at se hvilke teams, der ikke opfanger nye trends, og hvilke der er for tæt forbundet indbyrdes, at de ikke afbøder risikoen ved et samarbejde.

## 2. Promover knowledge flows

Hold godt øje med teams, der deler få, eller slet ingen medlemmer med andre teams. Disse teams behøver hjælp til at være informeret om hvad der sker andre steder i virksomheden, til at dele deres viden og ideer, og til at beslutte hvem, der vil være den bedste at anvende, til en given opgave. Målet er at etablere videns overførsel som en norm i teamet, hvilket involverer, at få medarbejderne til at indse, at det fungerer, når de tager sig tid til at dele viden på tværs af projekter.

For at opnå dette, skal du fremhæve fordelene ved at forsyne dine ansatte med teknologi, der gør det muligt. Dette kunne for eksempel være et online forum.

## 3. Forhindr at modgang bliver overført til andre teams

Ved at vide hvordan teams er sammensat, og ved at lægge små mængder af slack ind i dit system, er det næsten muligt at forudse hvor modgang måtte opstå, og hvor det bliver overført til andre teams. I projektledelse er "slack" den tid, en opgave kan forsinkes uden at påvirke tidsfristerne for andre efterfølgende opgaver eller projektets endelige afleveringsdato. Derfor kan man med fordel tildele en opgave flere timer/dage end det forventes at bruge på opgaven, i tilfælde af, at der opstår forsinkelser eller problemer undervejs i projektperioden.

Det kræver et kritisk øje og et sæt strategiske prioriteter at afgøre hvilke projekter, der kan afbrydes, og hvilke, der ikke kan. Nogen gange giver det mening at navngive nogle projekter "beskyttede". Dette fritager medlemmerne af disse projekter, at blive overført til et andet projekt. Ideen er at reagere hurtigt på opståede problemer, uden at bruge for meget af et eksisterende projekts tid. På trods af, at du har medregnet slack i projektperioden, kan det i nogen tilfælde, alligevel, være nødvendigt at reagere med ekstra ressourcer for at rede projekter i krise.

Intet ved multiteaming er let. Du bør med fordel arbejde sammen med HR eller IT afdelinger, for at etablere processer og systemer, der kan hjælpe dig med at følge med i projektarbejdet i din virksomhed.

I dag er næsten alle medarbejdere, der er højt kvalificerede, medlem af flere teams og projekter af gangen. Sammen kan projekt- og teamledere få det bedste ud af multiteaming ved at skabe

et miljø, hvor deres medarbejdere trives. Etableringen af dette miljø sker ved at følge trinene nævnt i denne artikel.

Alt i alt er multiteaming en stor investering i tid og arbejde, men virksomheder betaler en meget højere pris, når de forsømmer omkostningerne ved multiteaming i forfølgelsen på dets fordele.