

Kvalitetsrevolusjonen: Nedfallsfrukten team

Kvalitetsrevolusjonen er over. Og vi er i gang med å rake nedfallsfruktene ut av glørne fra revolusjonens entusiasme. Blant nedfallsfruktene finner vi et rikere samarbeid mellom mer ulike individer. Frukten heter team. Noen tror at et team er det samme som en gruppe. De tar feil.

1. Tydelige mål Teammålene er klare og felles for alle deltagerne.	10	8	6	4	2	0	Målene er uklare, i konflikt med hverandre. Det er skjulte agendaer.
2. Åpenhet Teammlemmene er vennlige, interesserte og bryr seg om hverandre. Informasjon deles åpent.	10	8	6	4	2	0	Teammlemmene er høflige, men obs på hverandre og opptatt av seg selv. Informasjon holdes tilbake.
3. Resultater Alle bidrar med ideer og løsninger til problemstillinger. Beslutninger tas. Resultater overgår planene.	10	8	6	4	2	0	Bare noen få personer bidrar med ideer i problemløsninger. Beslutninger blir ikke tatt. Resultater blir forsinket.
4. Samlæring Alle er involverte i og bidrar med utvikling av hverandre. Høy tillit.	10	8	6	4	2	0	Bare noen få er involverte. Alle er mest opptatt av egen utvikling.
5. Moral Kommentarer om teamytelsen ønskes velkommen. Moralen er høy.	10	8	6	4	2	0	Kommentarer om teamytelsen blir møtt med forsvar og bortforklaringer. Moralen er lav.

STEIN SMAALAND

Team er ikke en gruppe. Og heller ikke et lag. Verken et fotballag eller et arbeidslag. Et stykke teamarbeid er ikke et prosjekt. Et team - og teamarbeid - er noe langt mer, jfr. figur 1.

Nå har det seg slik at nedfallsfrukter ofte er overmodne og hjem søkte av fråtsende småkryp og de tilhørende bakterier. Slik også team. Så hvordan skal vi ut fra dette kunne vokse frem teamfrukter for fremtiden?



Tabell 1: Team eller gruppe?

Hva er et team?

Betegnelse gruppe og team benyttes ofte om hverandre. La oss varme opp med å definere en gruppe;

«En gruppe er en samling mennesker som kan være relatert til hverandre på en eller annen måte.»

Eksempler på grupper er arbeidsgruppe, ledergruppe, prosjektgruppe, produksjonsgruppe, forbedringsgruppe, tverrfunksjonell gruppe, høyytelsesgruppe, eller rett og slett gruppe. Vi kan erstatte «gruppe» med «team» i alle disse betegnelse uten at meningen blir fundamentalt forandret. Mange benytter jo, som sagt, disse betegnelse om hverandre. Men ikke vi, ikke vi fagfolk imellom. Vi setter

Figur 1: Et team?

ikke likhetstegn mellom gruppe og team. La oss hente en definisjon av team:

«Et team er en samling mennesker som samarbeider og samlærer med en høy grad av gjensidige avhengigheter, rettet mot å nå et felles mål» (Team To Tusen, 1998).

Teamet ditt

Før vi fortsetter vil jeg gjerne at du benytter et par minutter på å beskrive et team du jobber i eller nettopp har jobbet i.

Hvor mange var dere? Hvor lenge varte teamarbeidet? Trivdes du med alle teammedlemmene? Hvis du tenker på definisjonene av gruppe og team over, vil du betegne teamet ditt som en gruppe eller et team?

Nå når du har fått hentet teamet frem fra hukommelsen, vil jeg gjerne at du for hver av parametrene i tabell 1 slår en ring rundt det tallet som passer best for teamet ditt.

Summer deretter tallene. Dermed kan vi finne den betegnelsen på teamet ditt som vi mener passer best. Betegnelsen bestemmes av det laveste tallet du ringet inn. Dersom det var 10, var dere et **team**. Gratulerer! Til tross for at spørsmålene kun er et utdrag av et større verktøy, så er dere utvilsomt unike. Dersom det minste tallet var 8, var dere et **lag**. Dersom det var 6, var dere en **gruppe**. Dersom det var 4 (eller mindre), var dere en **flokk** - eller et **pseudoteam**.

Tabell 2 over til høyre beskriver hva vi legger i disse betegnelse.

Team oppstår ikke av seg selv.

Liksom det meste i livet utvikler også team seg i noen trinn, i en fast sekvens. Vi må lære å krabbe, før vi kan gå. Vi må lære å gå, før vi kan lære å danse. Vi må lære tall, før vi kan lære å regne. Vi må lære noen sosiale fraser, før vi kan lære å omgås med andre mennesker. Vi må lære å gi, før vi kan lære å få.

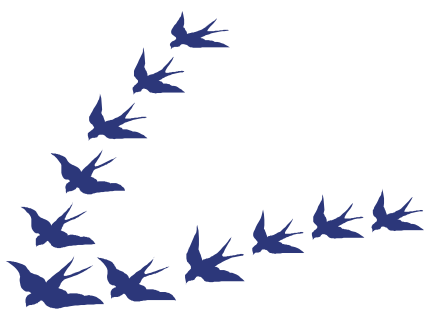
Veien fra flokk

De fleste grupperinger av levende vesener starter som en flokk. Der frykt for å bli drept, eller samarbeid om å drepe, er det som holder individene samlet. Enhver flokk har også en leder, jfr. figur 2.

Dette gjelder ikke bare fjærkre. For

	Hensikt/mål	Verdisyn	Perspektiv	Ledelse	Medarbeider	Læring	Kreativitet	Arbeidsform	Oppgavekompleksitet	Størrelse	Modningstid	Eksempel
Team	* å nå felles mål * å lære	* felles grunnleggende	* helhetssyn samarbeid	* ledende motiverende	* bemyndiget * åpen * ærlig	* lærer av hverandre * endringsdyktig	* bygger på hverandre * blomstrer	* engasjert i hverandres vekst	* gjerne stor	* 3 - 9	* år	* forskningsteam
Lag	* oppgavemål	* noen verdier	* samarbeidende	* ledende autoriteter	* deltagende * ansvarsfull	* supplerer hverandre * samordner	* sporadisk	* kjente mål og metoder	* middels	* 2 - 15	* måneder	* fotballag * fiskarlag
Gruppe	* å være sammen	* litt verdier	* individuelt	* autoriteter	* bidrar ansvarlig	* komplementerer hverandre	* tilfeldig	* bruker hverandres spesialiteter	* lav	* 2 - 30	* dager	* klasse * arbeidsgruppe
Flokk	* å følge lederen	* fraværende	* separat uavhengig	* styrende	* følger etter	* uniformt	* fraværende	* tilfeldig	* fraværende	* 3 - 1000	* aldri	* saueflokk * fotgjengere som venter på grønt lys

Tabell 2: Ulike grupperinger (kilde: MA-logistikk&ledelse nr.9-1998)



Figur 2: En flokk

noen hundre tusen år siden vokste et nytt behov frem i jordens mest avanserte skapninger. Andre lyster og følelser trengte seg frem. Og snart ble homo erectus, homo neanderthalensis og homo sapiens styrt av noe mer enn nødvendigheten av å drepe og frykten for å bli drept.

Mer avanserte samlinger av individer vokste frem. Ettersom årtusenene og evolusjonen gikk videre ble stadig flere dyrearter stadig mer kompliserte i sin atferd, i sitt språk, i sin tankegang. I sitt intellekt. Lengst nådde homo sapiens.

Nå opplever vi at mennesker med varierende hell fungerer sammen i et bredt spekter av grupperinger. I flokker, grupper. I lag og i team.

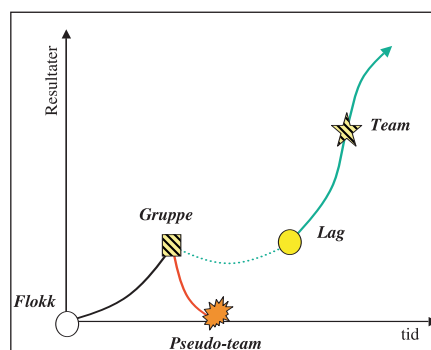
Veien fra gruppe

Dagens problemstillinger ligger stort sett på veien fra gruppe til team. En årsak til at dette steget for de fleste av oss er en problemstilling og ikke en ferdighet, er at vi lever i tidsnød. Etter noen år i ulike gruppekonstellasjoner, som kanskje ofte kan betegnes som grupper, er mange av oss rastløse etter å oppleve gresset på den andre siden av gjerdet, å erfare om team virkelig er så grønt som det påstås.

Så vi tar noen kurs, eller ber noen medarbeidere gå på noen kurs, og kanskje vi gjennomfører noen samlinger, kanskje vi leier inn en motivator, en pepp-talker, eller en psykolog, eller kanskje en musiker, som Bertine Zetlitz eller Bjørn Eidsvåg, for å gi oss et løft, for virkelig å skape en sann teamånd blant oss.

Og hva skjer? Vi ender som et pseudoteam.

Det vi ikke tar oss tid til, er å lære oss de ferdigheter som skal til for å bli et team. Ferdigheter som omfatter faglig kompetanse, teknisk kompetanse, mellommenneskelig kompetanse, problemløsningskompetanse, beslutningskompetanse, og gruppedynamikk. Og sikkert mer til. Dette ferdighetsberget er som en vinglete hengebro over en dyp kløft, jfr. figur 3.



Figur 3: Fra flokk til team (jfr. TTT 1998)

Så hvorfor ikke være tilfreds med grupper?

Gruppetenking - en kostbar felle

Grupper som sådan biter ikke. Men dragsuget mot gruppetenking gjør mer enn å bite. Det dreper kreativitet og de mulighetene vi har for å gjøre noe bedre enn vi alltid har gjort.

Men før jeg kaster mer ved på dette

bålet, vil jeg gjerne at du igjen tar for deg teamet ditt, og at du går gjennom påstandene under og ringer inn de påstandene som passer for teamet ditt.

Noen påstander

1. Deltagerne arbeider sammen og beslutter for å nå individuelle eller organisasjonens mål
2. Deltagerne er skeptiske til tverrfunksjonelt samarbeid, kanskje fordi de frykter redusert individuell eller avdelingsvis beslutningsdyktighet
3. Individuelle problemstillinger er underordnet gruppe/teamproblemstillinger
4. Deltagerne ser utfordringer som en gruppe/teamesak
5. Deltagerne bedømmer sin suksess basert på gruppens/teamets suksess
6. Gruppe/teamlederen opplever at han/hun er ansvarlig for gruppens/teamets effektivitet over tid
7. Deltagerne ser gruppens/teamets effektivitet som sitt ansvar
8. Deltagerne håndterer utfordringer på et individuelt grunnlag
9. Samarbeid og synergi forekommer sjelden og oppleves ikke som nødvendig for å oppnå suksess
10. Samarbeid og synergi skjer hele tiden

Takk for deltagelsen. Som siste punkt under avsnittet «Et team» finner du «fasiten» - GT (Gruppe, Team) etterfulgt av noen sifre. Tallene er i stigende sekvens, først en sekvens for påstander som representerer grupper, deretter en sekvens for team. For å være trygg på at det virkelig er et team, bør du ha full klaff.

La oss se litt mer på grupper. →

Ledelse og kvalitet: team

Grupper i gapestokken

Gruppetenking er et bevis på at en samling individer er mer opptatt av å nå et resultat eller å unngå konflikter enn å finne en nye og bedre løsning. Gruppetenking oppstår når gruppe-medlemmer søker enighet, og ignorerer individuelle medlemmers forsøk på å komme med alternativer.

Gruppetenking oppstår ofte når;

- teammedlemmene er for like: lik bakgrunn, like erfaringer, like holdninger
- teamet er isolert fra informasjon som kan forstyrre gryende mening-er
- teamlederen fremfører sin mening før de andre teammedlemmene har rukket å få frem sine egne

Hvordan kan vi unngå gruppetenking?

- støtt opp om impulsive forslag fra gruppe-medlemmer
- etter at enighet er oppnådd, be medlemmene fremme sine betenkeligheter
- involver en ekstern ressurs til å delta i møtene

Ved å unngå gruppetenking er vi på vei til team.

Et team

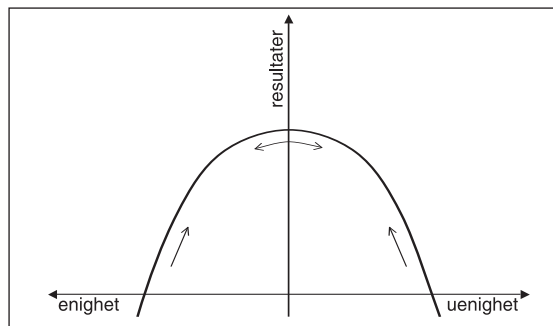
Det er ingen automatikk i at en gruppe som bruker tid nok sammen, blir til et team. Det er ingen automatikk i at hvem som helst kan settes sammen til å bli et tillitsfullt team. Forutsetningene for å kunne bli et team omfatter;

- et felles mål
- en akseptert teamavtale (mål, verdier, retningslinjer)
- et helhetssyn
- ferdigheter (team, fag, menneskelig, problem, beslutning)
- tillit (noe som gir vilje, læring og åpenhet)
- kjennskap til metoder og verktøy



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Etter sine studier på Universitetet i Oslo (cand.real.) og Bedriftsøkonomisk Institutt (bedriftsøkonom) ble Sentralinstitutt for Industriell Forskning (nå: SINTEF) et springbrett for mer kommersielle lederposisjoner. De siste årene har Smaaland hovedsakelig arbeidet med ledelsesrådgivning og styrearbeid.
stein.smaaland@sys.no www.sys.no

Figur 4:
De to onder -
enighet og uenighet



- rikelig og riktig trening
- en organisasjon som tilrettelegger for team
- GT: 12689345710

«De fleste potensielle team kan bli virkelige team, men ikke uten å ta de riskene som er involvert i å provosere frem konflikter, vedlikeholde en altomfattende tillit, opprettholde gjensidige avhengigheter - og hardt arbeid» (Katzenbach).

Men selv når vi opplever team, vil dette ikke være en statisk situasjon. Et velfungerende team er ingen statisk prosess. Et velfungerende team forutsetter en dynamisk og utviklende spenning, en balanse mellom motsetninger.

Riktig balanse

Når vi nå er inneforstått med at gruppetenking er en felle, selv da kan vi vanskelig tro at en situasjon der uenighet flourer kan være et gode? En situasjon med manglende forståelse mellom medlemmer? Vil ikke enighet være å foretrekke?

Vi anbefaler Aristoteles gyldne middelvei, dog ikke et fastfrosset midtpunkt, men en balanse rundt midtpunktet, mellom tilstrekkelig enighet og tilstrekkelig uenighet. Slik at kreativiteten får blomstre, slik at motsetninger får brynes. Slik at samstemtheten får opprettholdt den nødvendige trykgheten. Men samtidig at konfron-

tasjoner og innsigelser holder oss våkne, jfr. figur 4.

«Konflikt som del av kritisk eksaminasjon, er nødvendig for gode beslutninger» (Scholtes).

Etterord

Nå har vi brukt mye tid på å synliggjøre kontrastene mellom team og gruppe. Som om gruppe er den store stygge ulven. Det er feil. Grupper er ikke den store stygge ulven. I mange sammenhenger er til og med en gruppe den beste organisasjonsformen.

Den store stygge, og fremdeles alt for utbredte, ulven, er ikke grupper, men pseudoteam.

Dersom du er usikker på hva dette er, foreslår jeg at du tar kontakt for å få tilsendt «Fra flokk til team» (TTT 1998), og at du følger med i avslutningen av den pågående «Reisen til Ekte team» (Team 3000), der det nå gjenstår kun tre stasjoner.

Team 3000 er fremdeles usikre på om team er nøkkelen til suksess. Men at team er en nedfallsfrukt som vi kan ha stor nytte av, hvis vi bare har tilstrekkelig selvinnsikt og selvironi til å unngå pseudoteam, det er vi sikre på. □

«Å erstatte individfokuserte ledelsesstrukturer med teamorientert design vil bety lite, eller til og med gjøre vondt verre, dersom organisasjonen ikke er grunnfestet i en fast, helhetlig og handlingsfokusert etikk» (Katzenbach 1993).

Referanser

- Katzenbach & Smith, 1993, *The Wisdom of Teams*
- Scholtes, Peter et.al., 1996, *The Team Handbook*
- Team 3000, 2005, «Reisen til Ekte team», pågående L&L-artikkelserie
- TTT (Team To Tusen), 1998, «Fra flokk til team», MA-særtrykk H98