

Ledelse og kvalitet



Organisasjonsledelse:

De avanserte team

Del 1 av 2

Dette er den mest oppsiktsvekkende og kontroversielle artikkelen som noensinne er skrevet om team. For bedre å forstå hva team er beskriver vi nemlig her hvordan det ser ut når vi har utviklet oss forbi et virkelig team. Dette kan bidra til at vi mestrer å slutte mens leken er god, og følgelig til at vi tør satse dristigere.

STEIN SMAALAND

Det finnes to mennesketyper. De som har hatt, og sannsynligvis fremdeles har, nytte av organisasjonsformen team, og de som ikke har høstet teamets fordeler. Den siste gruppen er de som ikke har opplevd virkelige team. Denne gruppen er de-

finitivt den største. Dette er både dessverre og heldigvis. *Dessverre* fordi organisasjoner har gått glipp av unike utviklingsmuligheter og bedre resultater. Dessverre også fordi medarbeiderne har gått glipp av eksepsjonell læring og en ny forståelse. *Heldigvis* fordi organisasjonsformen team dermed fremdeles er et potensielt konkurransefortrinn, kanskje mer enn noensinne. For de som tør ta skrittet helt ut.

Det er allerede skrevet mye om

team (Parker, Riso, Fisher, Belbin, Katzenbach, Chang, Michalski, Joiner, Scholtes, Lipnack, Team To Tusen, Hills, Lencioni, Terrell). Det er allment akseptert at et antall individer som er blitt presset sammen til å følge en leder («en flokk») eller plukket ut til en arbeidsoppgaves behov for komplementerende kompetanser («en gruppe») eller som har gjennomført grundige kurs i bruk av ulike teammetoder og -verktøy («et lag») ikke er tilstrekkelig til å etablere et virkelig team. Det er mange steder slått fast at et team ikke kan settes sammen, men at det må utvikle seg over tid. Innenifra.

Virkelige team

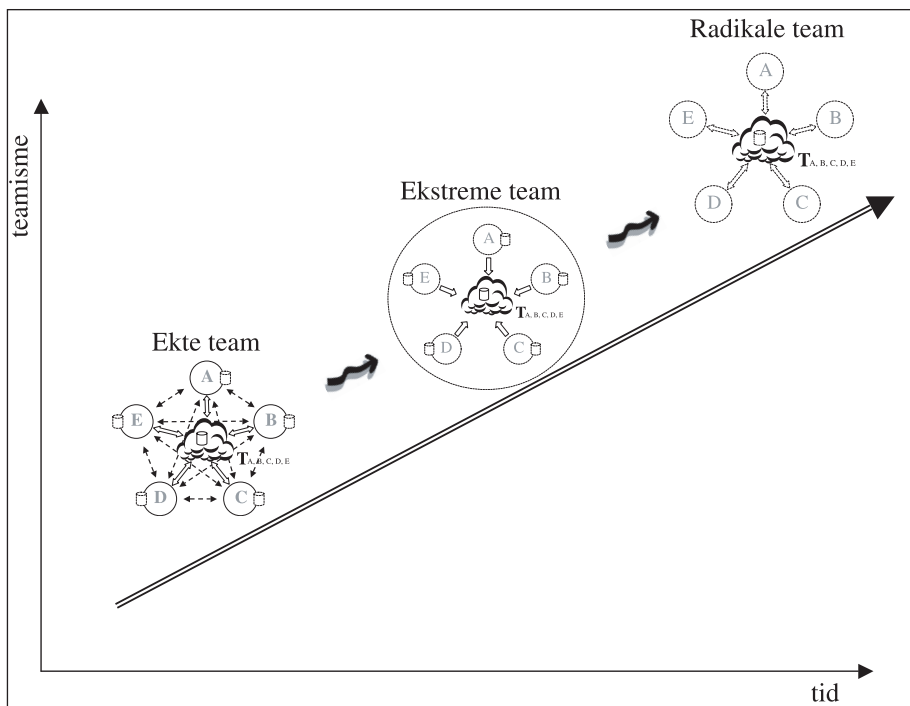
«Virkelig teamkultur vokser frem innenifra som en dynamisk synergi av teammedlemmenes personligheter.»

Veien fra flokk til team er stegvis beskrevet i *Fra flokk til team* (Team To Tusen 1998). De to mest utfordrende forutsetningene på veien til team er for det første å investere tilstrekkelig i å utvikle kompetanse om metoder og verktøy for å beherske team, slik at det ikke tas «short cuts», noe som resulterer i at man lurer seg selv og ender i «pseudoteam» (Smaaland 2005). I pseudoteam har de fleste av de teamene vi har møtt, befunnet seg. Denne erkjennelsen er kontroversiell. De fleste teamene vi har møtt og hørt om i løpet av de siste 10-15 årene har vært pseudoteam! Det mest skremmende her er at mange vil nikke gjenkjennerende på hodet, men samtidig mene at «Dette gjelder ikke meg. Jeg har erfart virkelige team.» Dette tror vi altså er feil. Vi tror at de færreste har opplevd et virkelig team. I alle fall slik vi forstår denne organisasjonsformen.

Den andre mest utfordrende forutsetningen for å nå team er å makte å utvikle et helhetsperspektiv, inklusive

Tabell: Teamkarakteristikker

	Ledestjerner	Perspektiv	Ledelse	Individ	Arbeidsform	Kommunikasjon	Læring	Kreativitet	Oppgavekompleksitet	Teamstørrelse	Varighet
Radikale team	* Ingen absolutte (eksterne eller interne)	* helhetssyn * komplett mestring * dynamikk	* teamet styrer * naturlig	* radikal underkastelse	* evig teamflyt, tillit, trygghet	* evig ekte dialog	* radikal * ideell * helhetlig	* naturlig * radikal	* vilkårlig	* vilkårlig * Altomfattende	* evig
Ekstreme team	* ingen eksterne absolutte	* helhetssyn * komplett mestring	* teamet styrer * iboende	* ekstrem underkastelse	* vedvarende teamflyt, tillit	* vedvarende ekte dialog	* ekstrem * ideell * helhetlig	* naturlig * ekstrem	* vilkårlig	* vilkårlig	* evig
Ekte team	* felles * forståtte	* helhetssyn * fellesskap	* varierende * ærlig * åpen	* for hverandre * parkerbar * tolerant	* felles * mestrer teamflyt	* mestrer ekte dialog	* samlæring	* blomstrer * overrasker	* varierende	* 2 - 10	* iht behov



Figur 1: De avanserte teamene

at alle teammedlemmene opplever at de har felles mål, at de forstår sitt bidrag til helheten, og at de er minst like fokuserte på hverandres som egen

vekst. Men, utover disse to forutsetningene tror vi også at det er nødvendig å beherske flere kompetanseområder (Team To Tusen).

Dette var to generelle forutsetninger for å nå team. Dessuten er det vanligvis et antall spesielle hindringer som umuliggjør opplevelsen av virkelige team. Disse hindringene varierer fra organisasjonskultur til organisasjonskultur og er vanligvis vanskelige eller umulige å oppdage innenifra.

«Man kan ikke se det stedet man selv står på.»

Disse kommer vi tilbake til senere.

Veien til virkelige team skal vi ikke snakke mer om her. Vi skal derimot snakke om det som enda færre har erfart, nemlig å utvikle seg videre fra tradisjonelle virkelige team til Ekte team. Deretter skal vi se på hva det vil innebære å ta enda noen steg - til Ekstreme team og til Radikale team, jfr. tabellen «Teamkarakteristikk». Teamkarakteristikkene omfatter kritiske elementer som beherskes av teamet og/eller av teammedlemmene. Illustrasjoner av de avanserte teamtypene, jfr. figur 1, vil beskrive dette nærmere. Nå først - Ekte team; →

BEST PÅ PROFILERING

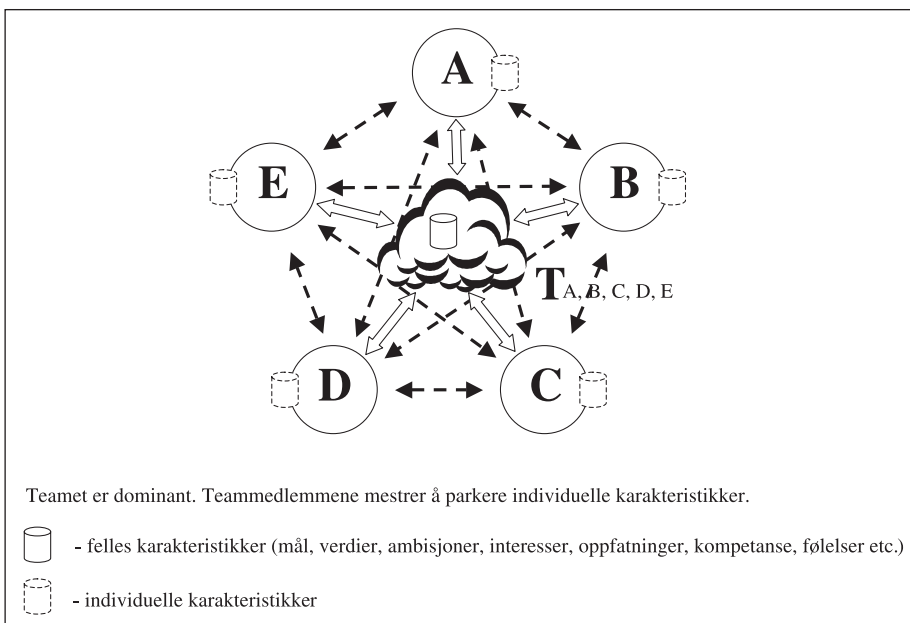
I løpet av de sju årene TransPortalen har vært på nettet har den befestet sin posisjon som det ideelle bransjeforum, både for transportutøvere og -kjøpere. Portalen gir fri adgang til nyheter samt en mengde bransjestoff og presentasjon av transport-, spedisjons- og logistikkbedrifter.

Velkommen til bransjens åpne forum -
ta kontakt i dag: www.transportalen.no

TRANSPORTALEN

Transport- og logistikkindustriens elektroniske presentasjonsforum

Ledelse og kvalitet: De avanserte team



Figur 2: Ekte team

Ekte team

«I Ekte team mestrer teammedlemmene å tilsidesette sitt individ.»

Veien videre fra tradisjonelle team til Ekte team er kontroversielt beskrevet i *Ekte team* (Team 3000 2007). I Ekte team er det teamet, ikke individene, som først og fremst innehar karakteristikkene, jfr. tabellen. Ekte team har felles, godt forståtte ledestjerner, som f.eks. visjon, hensikt, mål og verdier. Ledelsesformen i Ekte team varierer etter behov, til tider er den presisert og tydelig, andre ganger er den helt fraværende. Teammedlemmene eksisterer for hverandre og mestrer å tilsidesette, å parkere, sine individuelle karakteristikk. De har kun sekundær og underordnet kunnskap om karakteristikkene. Kommunikasjonen og utviklingen, om så vel sak som prosess, foregår hovedsakelig internt i teamet, jfr. figur 2 (prosessen i midten), sekundært mellom teamet og teammedlemmene (toveis piler), mens de er



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Han er cand. real., bedriftsøkonom, og doktorand innen kommunikasjon. Forslag og kommentarer til seksjonen mottas med takk: stein.smaaland@sys.no

bortimot fraværende mellom enkeltmedlemmene (stiplede toveis piler).

Team 3000's reise til Ekte team konkluderte med at Ekte team først og fremst måtte mestre to kritiske ferdigheter som generelt er fraværende i tradisjonelle team:

Ekte team = tradisjonelt team + ekte dialog + teamflyt

Og ikke bare det, vi konkluderte også med at Ekte team mestrer å opprettholde ferdighetene ekte dialog og teamflyt over noe tid.

I Team 3000 var vi, imidlertid, samtidig usikre på om vi opplevde ekte dialog og teamflyt grundig nok til at vi lærte å håndtere de iboende mulighetene og utfordringene i tilstrekkelig grad. Og vi var usikre på om vi rakk å modne denne håndteringen til å bli en integrert del av oss selv, til å internalisere ferdighetene i teamet og i teammedlemmene. Kan vi ha vært for mye individer? Turte vi ikke å overlate makten til teamet? Til fellesskapet? Turte vi ikke å slippe taket i oss selv?

Merkbare individtilbøyeligheter i ett teammedlem, f.eks. et behov for individuell anerkjennelse, er et hinder for å oppnå Ekte team. Dersom ett teammedlem faller tilbake til tradisjonelle behov, til tradisjonelle oppfatninger, kan det være vanskelig, nærmest umenneskelig, for de andre teammedlemmene å hente det bortkomne medlemmet tilbake igjen.

«Til og med det beste team undergraves av individuell anerkjennelse.»

Generelt er det dessuten en forutsetning for å nå Ekte team, og kanskje også for å beherske de kritiske ferdighetene ekte dialog og teamflyt, at vi behersker en del andre kompetanseområder. Disse omfatter f.eks. teamledelse, adferd og eksterne påvirkninger, og kanskje også persepsjon, e-kommunikasjon og meditasjon (Team 3000).

Dersom vi til tross for disse kompetansene likevel ikke makter å nå Ekte team, kan årsaken være ulike organisasjonsmessige knuter og mer spesifikke hindringer som kan være helt forskjellige fra organisasjonskultur til organisasjonskultur og fra situasjon til situasjon. Disse hindringene er ofte vanskelige eller umulige å oppdage fra innsiden.

«Det er umulig å se tornen i sitt eget øye.»

Dette skal vi komme tilbake til senere.

I Team 3000 fikk vi uansett absolutt smaken på hva et Ekte team er. Før vi var i mål var vi usikre på om Ekte team var en anbefalingsverdige organisasjonsform (Smaaland 2005). Nå når vi har gjennomført hele reisen er vi ikke lenger i tvil. Vi anbefaler følgelig organisasjoner, ledere og medarbeidere å investere i utviklingen av Ekte team (Team 3000).

Noen steg videre

Vi har for øvrig dessuten erfart de mer ytterliggående organisasjonsformene Ekstreme team og Radikale team. Disse, samt et antall hindringer for å oppnå team generelt, kommer vi tilbake til i neste del.

«Du vil ha mye større sjanse for å lykkes med team hvis du klargjør for alle hvordan teamarbeidet relaterer seg til organisasjonens prioriteter»

(Peter R. Scholtes).

Referanser

- Smaaland, S., 2005, «Nedfallsfrukten team», L&L nr. 4
- Team 3000, 2007, *Ekte team*, L&L-særtrykk
- Team To Tusen, 1998, *Fra flokk til team*, MA-særtrykk