



Organisasjonsledelse: De avanserte team

Del 2 av 2

Mens første del påminnet oss om utviklingen frem til tradisjonelle og Ekte team, krysser vi her en utforsket grense og presenterer to mer ytterliggående team. Dette som et bidrag til å mestre å slutte mens leken er god, og følgelig til å tørre å satse dristigere og tøye strikken helt frem til denne avsides grense.

STEIN SMAALAND

Å slutte mens leken er god? Organisasjonsarbeid er vel ingen lek!? Nei da. Endringsarbeid krever alltid hardt arbeid. Likevel er det ofte nyttig å fokusere på mulighetene når man gjennomfører endrings-

prosesser, og å kommunisere i en åpen og hyggelig tone, gjerne med glimtet i øynene, men altså samtidig uten å bagatellisere den nødvendige arbeidsinnsatsen.

Vi beskrev utviklingen frem til tradisjonelle team i *Fra Flokk til Team* (Team To Tusen 1998), gav en oppda-

tert status for teamarbeider i «Nedfallsfrukten team» (Smaaland 2005), og avdekket de ferdighetene som er nødvendige for virkelig å lykkes med team i *Ekte team* (Team 3000 2007).

Team 3000 passerte også organisasjonsformen Ekte team, og prøvde ut to mer avanserte team som vi gjerne utdyper her, jfr. tabellen «Teamkarakteristikker». Tabellen viser at mens Ekte team har felles og godt forståtte ledestjerner, som visjon, mål og verdier, så er Ekstremer og Radikale team fri for alle eksterne rammer, mens Radikale team også er fri for interne rammer. Videre viser f.eks. karakteristikken «perspektiv» at alle de avanserte teamtypene behersker et helhetssyn, dvs. at de har utviklet seg forbi de autoritære, de funksjonsorienterte og de rollebaserte perspektivene. Ekte teams perspektiv omfatter videre et gjennomgripende fellesskap, Ekstremer team en komplett mestring av alle teamkarakteristikkene, og Radikale team i tillegg en radikal evne til å lære inklusive å endre teamkarakteristikkene.

La oss først se nærmere på Ekstremer team;

Ekstremer team
«*Skit i Organisasjonen, leve Teamet!*»

Ekstremer team er seg selv nok, mer enn nok. Ekstremer team lever og ånder for seg selv. Ekstremer team opplever organisasjonens mål på det beste som et middel for å oppnå teamets egne mål, på det verste som uvesentlig eller forstyrrende. Vi definerer:

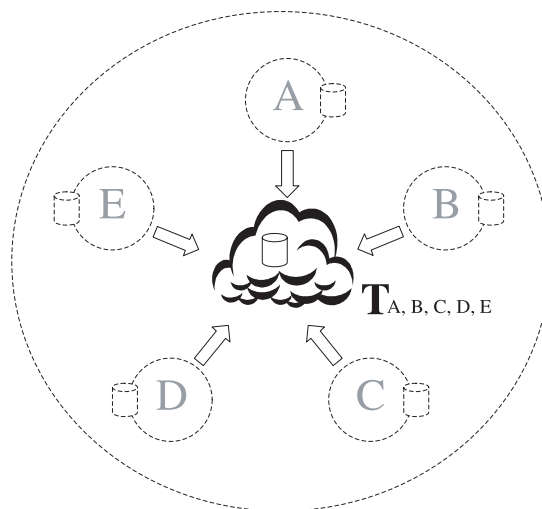
Ekstremer team = Ekte team - Eksterne rammer + Ekstremisering av øvrige karakteristikker

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 |
| Ekstremer 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 |

Fra Ekte team subtraherer vi eksterne rammer, dvs. krav og betingelser som pådyttes teamet fra omgivelsene, f.eks. fra organisasjonen(-e). Disse rammene omfatter ledestjerner som visjon, hensikt, mål og verdier, og de omfatter ressurser som personalmessige forutsetninger og økonomiske begrensninger. Dessuten adderer vi mer ekstremer teamkarakteristikker, som ekstrem kreativitet, vedvarende teamflyt, vedvarende ekte dialog, ekstrem samling og individets underkastelse, jfr. tabellen. Det eksisterer ingen selvstendige individuelle karakteristikker i Ekstremer team, kun teamelige, jfr. figur 1. Alle ambisjoner, all kompetanse o.s.v. som sporadisk has hos medlemmene (de stiplede databasene), tilflytter teamet (prosessen i midten).

Mens Ekte team mestrer ekte dialog og teamflyt som metoder, lever Ekstremer team vedvarende i ekte dialog og i teamflyt. Ingen av medlemmene i Ekstremer team makter å rive seg løs fra denne atmosfære, denne kultur, som de er blitt en så integrert del av. Alle medlemmene er blitt indoktrinerte, om du vil. De opplever, imidlertid, ikke selv at de er indoktrinerte. De opplever at de har sett noe som utenforstående ikke har sett. De opplever at de som kritiserer dem for det ene eller det andre, ikke har forstått. Så det er ikke vanskelig for Ekstremer team å forbli Ekstremer team. Det er tvert imot helt selvfølgelig. Helt naturlig. Teammedlemmene har egentlig intet annet



Teamet og teamets karakteristikker har full styring.

-  - felles teamkarakteristikker (mål, verdier, ambisjoner, interesser, oppfatninger, kompetanse, følelser etc.)
-  - individuelle karakteristikker kun som en-veis innspill til teamet.

Figur 1: Ekstremer team

valg.

Følgelig er Ekstremer team ekstremt produktive, ekstremt levedyktige og opplever et mer ekstremt samhold enn noen annen organisasjonsform.

Omgivelsene både beundrer og frykter Ekstremer team. De *beundrer* dem fordi teammedlemmene synes å ha oppdaget noe som de selv ikke har oppdaget. De *frykter* dem fordi de ikke alltid forstår hva teammedlemmene sier, hva de mener. Av og til produserer Ekstremer team resultater som ville vært utenkelig for noen annen å

produsere, andre ganger produserer de rett og slett ingenting, eller det de produserer har absolutt ingen verdi - sett med omgivelsenes øyne.

La oss ta et eksempel på ledelsen og arbeidsformen i Ekstremer team, jfr. tabellen. Når f.eks. et teammedlem i en opphetet situasjon fremfører sin oppfatning i teamet, tilflytter denne oppfatningen teamet, som velger å ta til seg denne oppfatningen dersom teamet beslutter dette. Det er irrelevant om oppfatningen forblir oppfatningen til teammedlemmet, for oppfatningene





EKX 513-515

Designet for å møte fremtidens krav

- Modulsystem gir stor fleksibilitet
- Ekstremt høy løftehøyde
- Svært stabil i høyden
- Lavt støynivå på motorer
- Enkel inn- og utstigning
- Elegant design
- Lang levetid

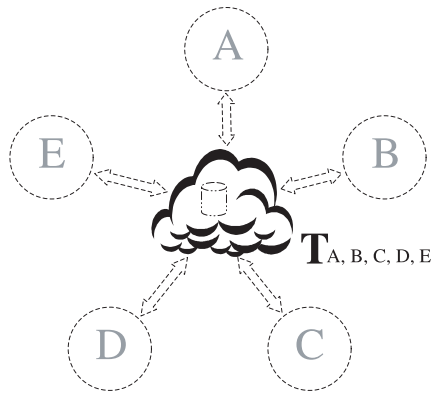
Jungheinrich Norge AS
Hovedkontor:
Strømsveien 314 • 1081 Oslo
Postboks 246 Leirdal • 1011 Oslo
Telefon 02350 • faks: 22 90 55 90
www.jungheinrich.no • info@jungheinrich.no

- Nye trucker
- Brukte trucker
- Leietruker
- Jekketraller
- Truckførerkurs
- 24 timers service
- Landsdekkende
- Finansiering
- Reoler





JUNGHEINRICH
Et løft for deg



Teamet styrer. Ingen absolutte felles teamkarakteristikker. Ingen individuelle karakteristikker.

 - labile felles teamkarakteristikker (mål, verdier, ambisjoner, interesser, oppfatninger, kompetanse, følelser etc.)

Figur 2: Radikale team

til teammedlemmene har ikke prioritet, verken for teamet eller for teammedlemmene. Teammedlemmene er underordnet, underdanige, teamet, jfr. figur 1. Og det finnes ingen skjulte supplerende agendaer hos teammedlemmene, verken bevisste eller ubevisste.

Vi erfarte også en enda mer kontrollversjell organisasjonsform;

Radikale team

«Radikale team er målløse.»

Det er prinsipielt to forskjeller mellom Radikale team og Ekstreme team. For det første mangler Radikale team ikke bare eksterne, men også interne rammer. For det andre er de øvrige teamkarakteristikkene mer radikale:

Radikale team = Ekstreme team - Interne rammer + Radikalisering av øvrige karakteristikker

Eksempler på øvrige karakteristikker er et fullstendig dynamisk perspektiv, en helt naturlig ledelse, radikal samling, og radikal underkastelse, jfr.



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

tabellen.

Teammedlemmene i Radikale team har ingen selvstendige, individuelle karakteristikker, f.eks. ingen selvstendig kompetanse og ingen selvstendige verdier. Alt er integrert i teamet, jfr. figur 2. Likevel eksisterer teammedlemmene som fysiologiske vesener. De lever og bidrar til utviklingen i teamet (toveis stiplede piler). Men heller ikke teamkarakteristikkene er stabile, de er derimot i stadig endring (stiplet database). Radikale team er i en konstant, målløs, darwinistisk evolusjon (Smaaland 2002).

La oss ta et eksempel på den radikale fleksibiliteten som kjennetegner Radikale team. Si at et nytt medlem bringer inn nye verdier til teamet, verdier som er i konflikt med teamets eksisterende verdier. Dette kan f.eks. være en mannlig troende arabisk muslim som kommer inn i et tvekjønnet team med kristne og humanetiske verdier som er blitt integrert og internalisert i et harmonisk samkvem. De nye verdiene, som f.eks. materialiserer seg i å systematisk gi penger til de fattige og på første as-sabt (lørdag) i måneden å offentlig kappe underarmen av de som stjeler og hodet av de som konverterer fra islam til kristendommen, disse nye verdiene blir straks gjenstand for en ekte dialog i teamet, og det felles resultatet, uansett om denne tar syv minutter eller syv dager å oppnå, blir teamets (og dermed teammedlemmenes) nye verdier. Slike endringer i teamets grunnleggende karakteristikker foregår kontinuerlig i Radikale

team, og innenfor alle karakteristikker. Dette innebærer at andre teams stabilitet, vedvarenhet og forutsigbarhet ikke eksisterer i Radikale team, der fleksibilitet, fordomsfrihet og adoptering av og tilpasning til nye karakteristikker regjerer uimotsagt.

I Team 3000 fikk vi en liten og fargelig forsmak på Radikale team.

Det beste team

Som det kanskje allerede fremgår av det vi har sagt så langt, vil vi verken anbefale Ekstreme team eller Radikale team. Årsakene til dette er forskjellige;

Ekstreme team vil vi ikke anbefale fordi de ikke makter å tilpasse seg organisasjonens og omgivelsenes krav, mål, verdier o.s.v., kort sagt de ignorerer enhver ekstern rammebetingelse. Historien forteller oss om hvor grusomme konsekvenser dette kan ha; På det nasjonale plan er Hitlers Tyskland et eksempel, på det internasjonale plan ulike terroristorganisasjoner. Historien gir oss også eksempler på at minoriteters oppfatninger kan være av det gode, f.eks. miljøorganisasjoners langvarige opposisjon. Et formålstjenlig organisasjonsmessig verktøy synes, imidlertid, Ekstreme team ikke å være.

Radikale team vil vi ikke anbefale fordi de er så fleksible og tolerante at de ikke makter å tilpasse seg et målfokusert og verdibasert konkurranse-samfunn. Radikale team, med sin frihet fra alle absolutte krav og forutsetninger, vil raskt kunne unngå konflikt med en ideell diplomatisk global virkelighet, men vil dermed straks være i konflikt med enhver lokal overbevisning eller retningslinje. Og motsatt. Radikale team vil straks kunne tilpasse seg enhver intern oppfatning, jfr. eksempelet over, men dermed samtidig være i konflikt med ytre krav. Radikale team er i en konstant, målløs, verdiløs, lykksalig endringsprosess.

Ja vel? Da sitter vi vel igjen med Ekte team som det definitive svaret, gjør vi?

Ekte team

Ja, det gjør vi. Absolutt. Men Ekte team bringer likevel med seg to store utfordringer;

Hvordan skal vi få et Ekte team til å mestre ekte dialog og teamflyt, og samtidig være på vakt overfor for stor

suksess, siden dette vil transformere teamet til et Ekstremt team? Dette er en problemstilling som vi ikke fikk prøvd ut tilstrekkelig i Ekte team (Team 3000).

Vi tror, imidlertid, at det er vanskelig, kanskje umulig, å oppnå Ekte team dersom ett eller flere teammedlemmer konstant skal være på vakt overfor Ekstreme team. Derfor anbefaler vi at denne vaktordningen overlates til noen utenfor teamet, f.eks. til oppdragsgiver eller til en ekstern fasilitator.

Så får erfaringene vise om en ekstern ressurs vil kunne ha tilstrekkelig innflytelse til:

- å hindre at Ekte team transformeres til Ekstreme team, og samtidig ikke forstyrre flyten, og
- å hente Ekstreme team, hvis transformasjonen likevel skulle inntraffe, tilbake til Ekte teams, tilbake til omgivelsenes hverdag.

Vi er spesielt usikre på dette siste (b); Dersom et Ekstremt team kan hentes tilbake til omgivelsenes verden, var det da et Ekstremt team, eller kun et Ekte team som ble forstyrret i sin flyt (a)?

Ekte team innebærer enda en stor utfordring;

Selv når alle kompetanseområder synes å være på plass, selv når vi behersker tradisjonelle team og er på god vei i Ekte team, så hender det ofte at teamarbeidet stagnerer, at suksessen ikke vedvarer. Hvor kan årsaken ligge? Hva er det som kan blokkere oppnåelsen og opprettholdelsen av team?

Lumske hindringer

Liksom for tradisjonelle team, så finnes svaret ofte i at det forefinnes en eller flere organisasjonsmessige knuter. Dette kan være en inngrodd oppfatning i organisasjonen om at resultater må oppnås raskt, at ens egne problemer er unike og ikke kan forstås av andre, eller en manglende forståelse i ledelsen av nødvendigheten av gjennomgripende og vedvarende opplæringsprogram (Smaaland 2006b).

Dessuten forefinnes vanligvis noen spesifikke forhold som hindrer organisasjoner fra å oppnå team. Disse hindringene er forskjellige fra organisa-

sjonskultur til organisasjonskultur og fra situasjon til situasjon. Og de er vanskelige eller umulige å oppdage fra innsiden. Her anbefaler vi en organisasjonstilpasset temperatursjekk.

«Kompetanse nødvendig for endring kommer utenfra»

(W. Edwards Deming).

Temperatursjekk

Siden variasjonene er så mange og forskjellige er det nærliggende å foreslå at den enkelte organisasjon gjennomfører en uavhengig, helhetlig, formodsfri evaluering, en temperatursjekk om du vil, av organisasjonens ståsted.

Temperatursjekken bør gjøres relativt til forretningsidé og visjoner, samt relativt til utviklingen i kundebehov, leverandør-/produktstrategi, konkurransesituasjon, eierstruktur og, ikke minst, organisasjonens egne potensialer, inklusive eksisterende ferdigheter og kompetansemuligheter. Hvilken kompetanse kan utvikles (Olson 2002, Ofstad 2004)? Hvilke nye ressurser må evt. anskaffes (Team 3000 2001)? Svarene vil avhenge av organisasjonskultur, herunder eiernes ambisjoner, ledelsens frihetsgrader og medarbeidernes involvering.

Helt avgjørende vil det være at de valgte tiltak spiller harmonisk sammen og ikke undergraver den planlagte organisasjonsform, den planlagte teamtype, og at de valgte ledelsesmetoder og -verktøy støtter aktivt opp under tiltakene (Smaaland 2006a).

«Frivillige organisasjoner (f.eks. et Ekte team) og formelle organisasjoner (f.eks. en bedrift) kan tenkes på som motstridene typer, liksom sekter og kirker innenfor den religiøse sfære»

(Max Weber (våre parenteser)).

«For å koordinere individer, team og organisasjon er det nyttig å definere organisasjonens hensikt og verdier, teamets mål og kommunikasjonskanaler, og individenes roller og ferdigheter» (Peter R. Scholtes).

«Du kan tro at du kan, eller du kan tro at du ikke kan. I begge tilfeller har du rett» (Henry Ford).

Referanser

- Ofstad, J., 2004, «Kompetanseutvikling...», L&L nr. 12
- Olson, P. O., 2002, «Kompetanseutvikling», L&L nr. 1
- Smaaland, S., 2002, «Charles Robert Darwin», L&L nr. 1
- Smaaland, S., 2005, «Nedfallsfrukten team», L&L nr. 4
- Smaaland, S., 2006a, «Ledelsesmetoder: Utbredelse og trend», L&L nr. 1 og 2
- Smaaland, S., 2006b, *Demings Sykdommer og Hindringer*, L&L-særtrykk
- Team 3000, 2001, «Kompetanse», L&L nr. 8
- Team 3000, 2007, *Ekte team*, L&L-særtrykk
- Team To Tusen, 1998, *Fra flokk til team*, MA-særtrykk

Effektiv Truckhåndtering



Solving luftputetruck – smidig for spesielt tunge laster

CREATING | MOVEMENT

Solving kan tilby kundetilpassede håndteringssystemer for intern transport av tunge laster. Kap. 1–500 tonn.

www.solving.fi



Solving Transportsystemer A/S

PB 81 • 3291 Stavern • Tel. 33 185600 • Fax 33 185601 • so-tran@online.no