

Teamprosessen og suksesskriteriene

I 1980 skrev jeg i boken *I Samme Båt, om gruppevekst og egenutvikling*. «Veien fremover går tilbake. For i dag har kald teknologi og materiell velstand gjort oss fremmede overfor hverandre. Så går veien fremover tilbake til de nære relasjoner mellom mennesker og følelser, fellesskap og egenutvikling. Veien fremover går tilbake til de små fellesskap.»

Jeg har alltid vært opptatt av den lille gruppen, fra de første erfaringer som patruljefører i speider'n til å være coach og leder i ulike organisasjoner. For gruppeprosessen er unik, sammensatt, komplisert og givende når den belønner deltakerne med opplevelsen av trygghet, tilhørighet og tillit. Veien dit går gjennom fem læringsnivåer som må erfares og oppfylles før neste nivå påbegynnes. Her synes det mye fordi coachen eller teamlederen ikke orker å utholde frustrasjonen, kaoset og aggresjonen ved å stå i det ubehagelige litt lenger enn det er behagelig. Men nettopp i disse øyeblikk av smerte, sinne, sårbarhet og tomhet, skapes noe nytt og noe annerledes som bringer både gruppen og den enkelte fremover. Ledelse betyr å vite dette.

Ønsket og utvalgt

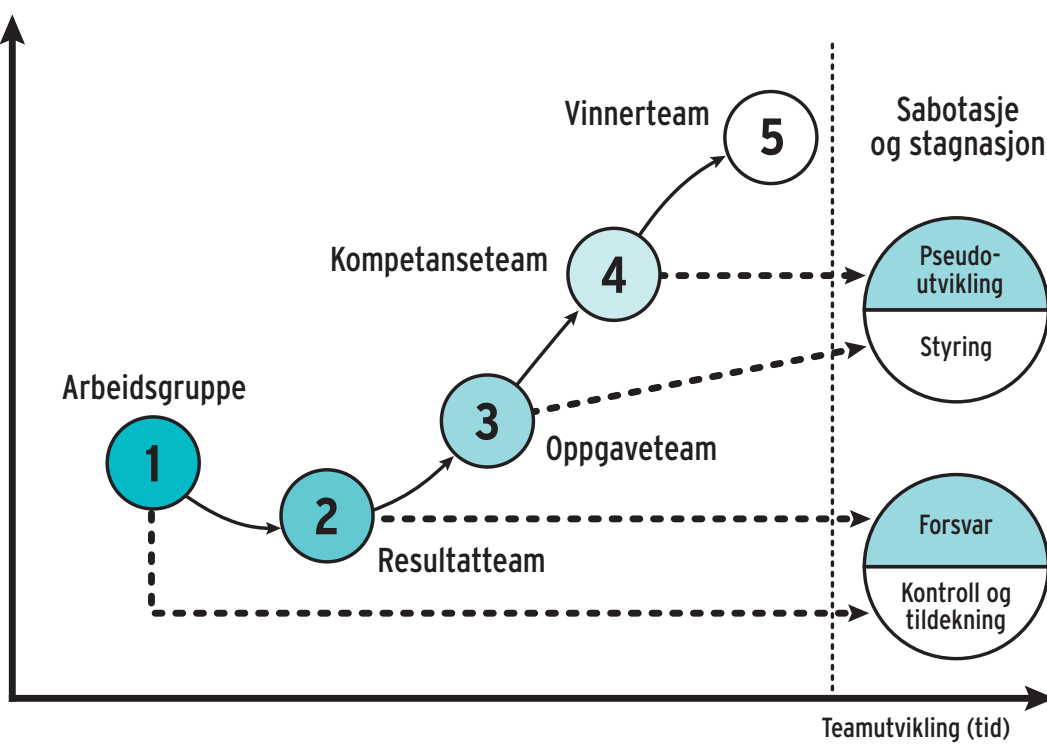
Det hele starter med utvelgelsen. Ingen vekstfaktor er sterkere enn at en er spesielt ønsket, utvalgt eller viktig for den aktuelle oppgaven. Ved prosjektstart synliggjøres dette gjennom søke- og ansettelsesprosessene, enten det skjer direkte gjennom «headhunter-agenter» eller gjennom mer tradisjonelle kanaler. Ved skifte av teamleder tildekkles ofte prosessen og skjer i det skjulte over tid. For den nye lederen har også behov for å velge sine teammedlemmer, og det betyr ikke nødvendigvis gjenvalg av de gamle. I denne prosessen er det viktig å møte deltakernes behov om å være ønsket og utvalgt, ved snarest mulig å se dem, snakke med dem og bekrefte deres viktighet for oppgavene som skal løses. Bare ved å gi oppmerksomhet, gir lederen den enkelte trygghet til å bære selvstendig ansvar.

Læring og selvinnsikt

Opplæring, identifikasjon og felles språk for arbeids- og prosjektoppgaver er viktig for trivsel og resultater. I en gruppe blir dette avgjørende. Opplæring og aksept av en felles visjon og en felles forståelse av hva hver enkelt trenger for å gjøre jobben godt, kjennetegner alltid de beste teamene. Den gode teamleder vet dette. Derfor er han eller hun kontinuerlig oppmerksom på sine medarbeideres selvbylde i forhold til utfordringer og kompetanse.

I samme båt

Felles skjebne og felles opplevelser er viktige vekstfaktorer for tilhørighet når de kommuniseres med hode, hjerte og mage i BLÅTT, RØDT og GULT språk (se også artikkel nr. 1 av 6 i denne serien, publisert 15.08.03). På mange måter kan moderne team sammenliknes med moderne og gode storfamilier. Man er ikke sammen som fellesskap så mange timer i året, men når det skjer, er det enten i fest eller sorg. Dermed blir fellesskapstimer til kvalitetstimer som setter dype minnespor



Dynamiske faser for vinnerteam

(Tegningen leses nedenfra til venstre mot høyre)

i sinn og sjel. Det samme kan vi si om gode team. Deres teamsamlinger er preget av åpenhet, trygghet, tilhørighet og tillit som signaliserer: «Jeg ser deg som du er, og jeg godtar deg som du er». Slik blir gode team til vinnerteam.

Godtatt

I vinnerteamene praktiseres en gjensidig tillit som signaliserer: «Det er lettere å få tilgivelse enn tillatelse». Det betyr ikke fritt frem for anarki, men fritt frem for de gode initiativ som samspill mot felles mål. Den gode teamleder vet at dette er viktig. Derfor innbyr han eller hun til regelmessige medarbeider- og jobbsamtaler, eller bruker coaching som sin bevisste ledelsesform. For erfaringen er at jo mer vi delegerer arbeidsprosesser og jo mer vi oppmuntrer til selvledelse, desto sterkere øker behovet for oppmerksomhet og coaching i RØDT og GULT språk.

Nye mål

Ny teknologi og nye kommunikasjonsbærere innbyr til å jobbe oppgaveorientert og matriseorganisert, fremfor i mer tradisjonelle linjeorganiseringer. Samtidig krever endringen forandring av lederstilen fra kommandostyring til verdistyring. Når dette lykkes, er det nesten bestandig på grunn av gruppens felles verdier, opplevelser og bevisste bruk av de fire språkrollene i BLÅTT, RØDT, GULT og LILLA. I motsatt fall fylles de nye mellomrommene med tomhet og kald kommunikasjon som over tid skaper «utbrenthet».

Suksesskriteriene

Gode ledere er oppmerksomme på de fem læringsnivåene som må oppfylles for å skape vinnerteamet. Mindre fokus har det kanskje vært på de konkrete suksesskriteriene som skiller de gode teamene fra de mindre gode. Utfra våre erfaringer kan vi også her skille mellom fem nivåer med hver sin lederstil, sine kvalitetsverdier og sin teamkultur. Sammenlikne gjerne med egen arbeidsplass og let etter de konkrete kjennetegn i forhold til de ulike vekstfaser.

1. ARBEIDSGRUPPEN preges av GUL «sjefskultur»: Som deltagerne i en slik prosjektgruppe, utnytter vi ikke gruppens samlede kompetanse. Vi kan gjerne dele informasjon, men ansvar, mål og tjenester tilhører den enkelte. Vår arbeidsgruppe kan være både effektiv og rasjonell, men vi skaper lite eller ingenting sammen. Kvalitetsnivået måles mot «godt-nok». Gruppens styrke hviler på disiplin og lojalitet med lederens arbeidsstil og mål.
VEKSTOMRÅDE: Bedre og mer åpen kommunikasjon.

2. RESULTATTEAMET preges av BLÅ «faktakultur»: Vi opplever i denne gruppen sterkt fokus på måloppfyllelse og mye stress. Kommunikasjonen er BLÅ og resultatorientert. Belønningssystemet prioriterer enkeltprestasjoner og handlingsplaner. Mange kjenner på spenning og frustrasjon og tar av familietiden for å kompensere økte arbeidsoppgaver. Kvalitetsnivået måles mot «mest-mulig». Gruppen undertrykker eller organiserer bort uro som kan skape konflikter og sviktende engasjement.
VEKSTOMRÅDE: Utvikling av gjensidig trygghet gjennom bruk av RØDT og GULT språk for å oppnå større effektivitet.

3. OPPGAVETEAMET preges av RØD «stimuliskultur»: I denne gruppen arbeider vi med delegerte arbeidsprosesser i BLÅTT og RØDT språk for en oppgave som vi har lyst til å fullføre. Arbeidet er krevende, men de fleste synes de får mye igjen. Likevel opplever mange uklarehet og krever «oppvask» i GULT språk om egne følelser i forhold til oppgavens grensesnitt, milepæler og arbeidsmetoder. Kvalitetsnivået måles mot erfaringslæring og «best-praksis». Gruppen synes ennå ikke å ha oppnådd gruppesamspill utfra normer og fellesskap.
VEKSTOMRÅDE: En teamprosess med ekstern coach for å påvise fakta og de åpenbare behov.

4. KOMPETANSETEAMET preges av GUL «coachingkultur»
Av alle utviklingsnivåene i en teamprosess har vi opplevd dette som det viktigste og største steget. Prosessen har skapt eier/partnerskap til hverandres arbeidsoppgaver i BLÅTT, RØDT og GULT språk. Vi erfarer at folk med høy kompetanse og veldefinerte arbeidsoppgaver involverer seg sterkt med sine kolleger. Kvalitetsnivået måles mot kontinuerlig forbedringer og «best-mulig-nivå». Gruppen har gjennom teamprosesser lært å utforske hverandres teamrolle med sine styrke- og skyggesider.
VEKSTOMRÅDE: Coaching som vil den enkelte vel og en enda tydeligere prosjektleder.

5. VINNERTEAMET preges av LILLA «visdomskultur»
Som deltaker i denne gruppen føler vi en sterk identitet og et sterkt mandat til å være vårt eget budskap. Prosjektkulturen belønner realisme og vår erfaring som suksessfaktor og har en felles kvalitetsnorm i alle beslutningsprosesser. Fargespråket i BLÅTT, RØDT, GULT og LILLA skaper glede over hverandres innsats og suksess. Kvalitetsnivået måles mot «quality of being» og høy selvlederkompetanse. Gruppens resultater blir lagt merke til. Som prosjektteam er slike grupper imidlertid sjeldne.
VEKSTOMRÅDE: Evne til omstilling og reorganisering etter tap av eget suksessmiljø.

Teamarbeid og kommunikasjon

5. artikkel

- Kommunikasjonsverktøyet SGL bygger på et arketyrisk og almenngyldig fargespråk: **BLÅTT** står for det profesjonelle og teoretiske «hodespråket».
- RØDT** står for det personlige og sansende «hertespråket».
- GULT** står for det private og følelsesrike «kroppsspråket».
- LILLA** står for det klarsynte og intuitive «symbolspråket».
- Oversikt over artiklene:
 - 1:** Teamutvikling og språkroller (15. aug.)
 - 2:** Teamutvikling og personlige egenskaper (29. aug.)
 - 3:** Teamutvelgelse og beslutningsatferd (12. sep.)
 - 4:** Teamledelse og nøkkelpersoner (26. sep.)
 - 5:** Teamprosessen og suksesskriteriene (10. okt.)
 - 6:** Teamverdier og den virtuelle sjel (24. okt.)



JAN P. HAGBERG er konsulent, lederutvikler, prest og forfatter. Han har skrevet flere bøker og utviklet Kommunikasjonsverktøyet SGL for Samspill, Gruppevekst og Ledelse (www.SGL.no). E-post: jan@hagberg.no