

Teamverdier og den virtuelle sjel

Min erfaring fra kunnskapsorganisasjoner er at behovet for oppmerksomhet i form av oppfølging, bekreftelse eller coaching, øker proporsjonalt med at vi delegerer resultatansvar og utfordringer. Behovet for styring i form av rammebetingelser, kvalitetssikring og kontroll, avtar proporsjonalt med kompetanse og ferdigheter.

Vi legger videre merke til at organisasjoner i dag styres fra stadig større og stadig mer globale og mektige hus. De fleste av dem fysisk forankret i sted og arkitektur. For vegger og rom, farger og innredning signaliserer og sementerer organisasjoners språk, verdier og menneskesyn. Derfor må arkitekturen endres når organisasjoner utvikles. Som regel skjer

dette i form av omorganiseringer, ombygging, flytting, nybygg og så videre. Samtidig vil målsettingene endres når verdiskapingen utvikles. Slik bekrefte budskapet av formen, og formen av at «verden skriver dagsorden».

I dag skjer dette igjen. Teknologiske kvantesprang med hensyn til data, informasjonssystemer og informasjonsflyt gjør hele verden til en mindre og mindre global landsby. Avstand og tid elimineres gjennom internett, videokonferanser og arbeidsstasjoner som prinsipielt kan fungere hvor som helst og når som helst. Alt blir tettere og nærmere, mens tomrommene mellom aktørene blir synligere og tydeligere. Slik blir de gamle kvaliteter savnet og de nye svakheter åpenbart. Likevel: Det finnes ingen vei tilbake til den nære fortid, bare en vei fremover for å finne vår egen tids universelle og virtuelle sjel. Sagt med et bilde kan vi si at de gamle og tungroddede «hval-organisasjonene» med fortettet og retningsbestemt energi har utviklet seg til store «fugleflokk-organisasjoner» med delegerte energisentra som både har frihet og fellesskapsverdier til å kunne arbeide mot felles mål.

I SGL-illustrasjonen «Kvalitetstrappen» (øverst på siden) er disse erfaringene tegnet inn med sine grensesnitt mellom seks utviklingstrinn for organisering av arbeidsprosesser med tilhørende kvalitetsstandard, bedriftskultur og etiske verdier. Legg merke til at det store skillet, markert med et vannspeil, går mellom trinn tre og fire.

Den virtuelle virkelighet

La meg beskrive et typisk tidsbilde for kunnskapsorganisasjoner over vannspeilet i «Kvalitetstrappen». De kan ikke lenger leve av «sine henders arbeid» ved å repetere og repetere det de engang var flinke til. For «nye hender» i de fattige verdensdeler vil gjøre oppgavene, og kan gjøre dem til en lavere pris. Så kan kunnskapsorganisasjoner ikke overleve

Teamarbeid og kommunikasjon

6. artikkel

■ Kommunikasjonsverktøyet SGL bygger på et arketypisk og allmenngyldig fargespråk: **BLÅTT** står for det profesjonelle og teoretiske «hode-språket».

RØDT står for det personlige og sansende «hjerter-språket».

GULT står for det private og følelsesrike «kroppsspråket».

LILLA står for det klarsynte og intuitive «symbolspråket».

■ Oversikt over artiklene:

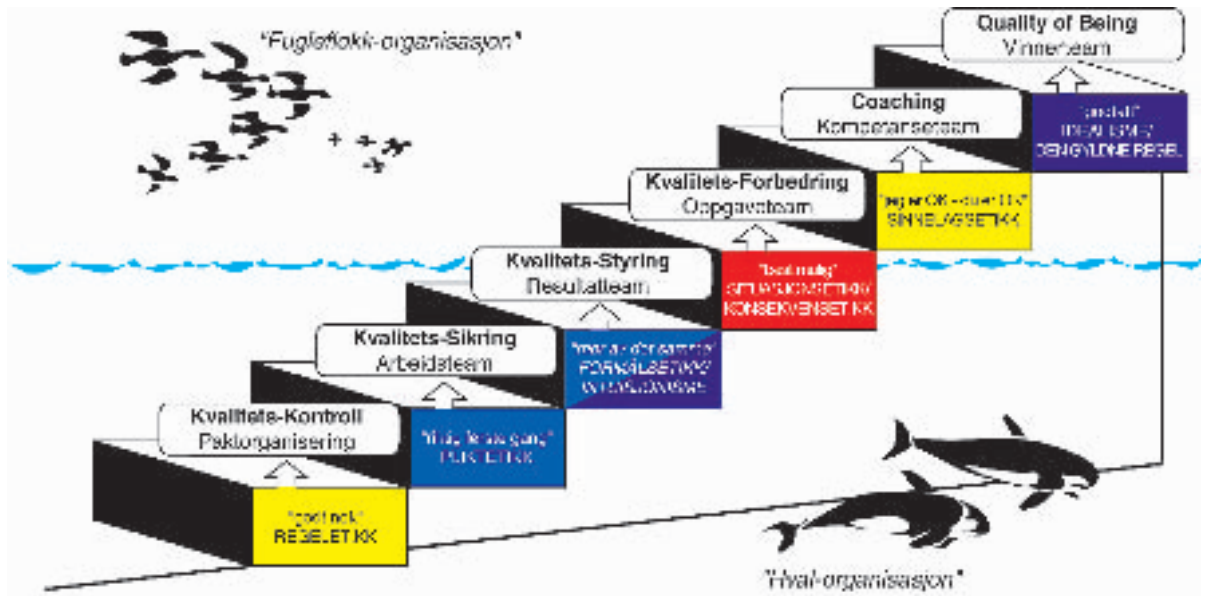
- 1: Teamutvikling og språkroller (15. aug.)
- 2: Teamutvikling og personlige egenskaper (29. aug.)
- 3: Teamutvalgelse og beslutningsatferd (12. sep.)
- 4: Teamledelse og nøkkelpersoner (26. sep.)
- 5: Teamprosessen og suksesskriteriene (10. okt.)
- 6: Teamverdier og den virtuelle sjel (24. okt.)

uten fornyet kunnskap og høyere, dypere og bredere kompetanse. Overfor slike utfordringer samler man ikke lenger ulike ferdigheter i geografiske bygninger, men i «symbolske hus» og virtuelle organiseringer med lokale og globale perspektiver. I praksis gjelder dette like så mye hjemmekontor-konseptet som verdensomfattende desentraliseringer.

Slik øker den tilsynelatende verdiskapingen og kompetansen proporsjonalt med samkjørte og delegerte arbeidsprosesser, komplekse ferdigheter og kulturelt mangfold. Historisk synes vi å ane konturene av tidenes største utfordring og omstilling i arbeidsliv og familieliv, fritid, vennskap og kultur i forhold til den umistelige og «tause kunnskapen» som det er så vanskelig å formalisere og formidle videre.

Døden i det tomme rom

Alle historiske fremskritt har hatt sine bivirkninger. La oss bare nevne sol-/skygge-funksjonene mellom mekanisering og industriarbeidernes fremmedgjøring i begynnelsen av forrige århundre. Eller økende bilbruk og CO2-problematikken i et forbrukersamfunn. På samme vis ser vi at desentraliserte og delegerte arbeidsprosesser akkumulerer større og større behov for kontakt og fellesskap mellom utøverne. Dermed synliggjøres det selvfølgelig alle storfamilier har erfart: Uten ritualer og fødselsdager, begravelser og bryllupsfester øker tomrommet der det før var nære relasjoner. Det samme behovet synliggjøres i virtuelle organiseringer gjennom fraværet av «den tause kunnskap» som fyller tomrommene mellom levende mennesker. Den kan bestå i innsikt, intuisjon, ideer eller verdier, vurderinger og glede som springer ut av felles opplevelser og erfaringer, forestillinger og følelser som farger virkelighetens bilder her og nå. Der dette overses vil vi erfare at døden kan oppstå i de tomme rom mellom internettorganisasjonenes flimrende skjermbilder og aktørenes søkende sjeler.



Illustrasjon: Kvalitetstrappen. © 2003 www.SGL.no

Erfaringene tegnet inn med sine grensesnitt mellom seks utviklingstrinn for organisering av arbeidsprosesser med tilhørende kvalitetsstandard, bedriftskultur og etiske verdier. Legg merke til at det store skillet, markert med et vannspeil, går mellom trinn tre og fire.

Verktøy + mennesker + visdom = kompetanse

I de nye globale organisasjonene vil levendegjørelsen av den virtuelle sjel bli den avgjørende nøkkelfaktor. For sjelens tause kunnskap vil fylle ut tomrommene med felles verdier og idealer, tilfredsstillelse, assosiasjoner og følelser knyttet til symboler og språk i form av metaforer og bilder.

Slik vil det samme skjermbildet kunne aktivisere felles erfaringer og repetere felles gløder knyttet til for eksempel symboler, ritualer, tilhørighet, medarbeidersamtaler og teamsamlinger.

For å oppnå en slik visdom må ledelsesspråket endres fra informasjon og instruksjoner til en fortellende form med metaforer, analogier, modeller og enkle lignelser. Det faktaorienterte fagspråket strekker imidlertid ikke alltid til for å kunne formidle kunnskapen og opplevelsen nøyaktig og levende. Derfor må erfaringsoverleveringen knyttes til kjente bilder, farger og assosiasjoner som øker engasjementet i den kreative prosessen. Det skjer gjennom møtet i det geografiske rom ansikt til ansikt, person til person for å dele fakta, fantasier og følelser slik at det upersonlige blir personlig, og det fremmede engasjerende og inspirerende. I denne prosessen kan gode bilder erstatte tusen ord, og et aktivt og levende symbolspråk tusen timers repetisjon. For kompetanse utvikles med språket som verktøy av levende sjeler og den tause visdom – mellom oss og i oss. I denne sammenheng vil jeg anbefale boka *Alkymisten*.

Alkymisten

Alkymisten er en liten og grensesprengende bok om å følge sine drømmer og om å finne sin tause visdom. Den er skrevet av en den brasilianske suksessforfatteren *Paulo Coelho*, og er også utgitt på norsk. Som bok og som roman er *Alkymisten* et kunstnerisk mesterverk som kan minne om Peer Gynt, men på en enda dypere frekvens. Gjennom sine symbolske tekster åpner forfatteren for dypere og dypere forståelse for fortellingen i fortellingen inntil leseren møter seg selv og gjør fortellingen til sin egen. Da er forfatteren ikke lenger forfatter, men leder – den som bygger og viser

veien mot nye mål. Så er det nettopp her forfatteren viser sin overlegne styrke gjennom:

- Sin enkle og elegante formulerings-evne
- Sine engasjerende og drivende fortellinger
- Sitt bakteppe av verdier og myter
- Sine påvisninger av tegn og intuisjon som veivisere til livets skatt

Alle de fire språknivåene jeg har referert til i tidligere artikler i denne serien som **BLÅ, RØD, GULE og LILLA** språkroller, brukes for å føre leseren frem til visdommen i verdens sjel – eller det som Carl Gustav Jung kaller «*det kollektivt ubevisste*». Og nettopp her er både boka og forfatteren forbilledlig i forhold til å bruke rett språk til rett budskap innen ledelse og organisasjonsutvikling.

- I **BLÅTT** språk viser forfatteren styrken i en tilkjempet enkelhet.
- I **RØDT** språk engasjeres mottakeren med visualiserende og drivende fortellinger som omramming og referanse for sitt egentlige budskap.
- I **GULT** språk åpner forfatteren for selve fortellingen i fortellingen ved å innføre ord, begreper og personer fra mytologiens verden.
- I **LILLA** språk føres vi hemningsløst inn i symbolenes skjulte og åndelige uttrykksform. Følg alltid tegnene, sier han. Bli bevisst tegnenes mange språk og virkeliggjør din egen historie her og nå. For din skatt er der dine tårer er.

Alkymisten er en annerledes bok om den forvandlingen vi alle trenger for å finne vår virtuelle sjel i den globale verden, slik at vi unngår å dø mens vi lever.



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