

Fra ”Det uslåelige arbeidslaget”

Kapittel 5

Å sette sammen og bygge et effektivt arbeidslag

I dette kapitlet lærer vi at:

- et arbeidslag må settes sammen ikke bare i forhold til oppgavene eller jobben vi skal løse, men også i forhold til ulike roller eller mennesketyper
- magien i arbeidslag ligger i å utvikle syntesen av forskjellene i arbeidslaget
- vi må utvikle disse grunnferdighetene:
 - felles kjøreregler – gruppeavtale
 - effektiv kommunikasjon
 - konflikthåndtering
 - planlegging og gjennomføring av effektive møter
 - evaluering av arbeidslaget og gjennomføring av kontinuerlige forbedringer av våre prestasjoner

Lagspillere, oppgaver og roller

Den vanligste feilen som blir gjort i sammensetningen av arbeidslag, er at folk er for like. Man topper laget med de flinkeste fagarbeiderne eller ingeniørene og får et arbeidslag som ikke bare er ineffektivt, men der man også snubler i beina til hverandre.

Vi an sammenligne med idrett. Et fotballag, for eksempel, består av deltakere som har ulike oppgaver på laget: angriper, kantspiller, keeper osv. her er de individuelle ferdighetene avgjørende, uten gode individuelle ferdigheter vil laget opplagt være dårlig. Samtidig må vi ha en lagorganisering og et spillemønster som gjør at vi kan løse oppgaven, nemlig å score tilstrekkelig antall mål.

Hvilke roller må vi at i arbeidslaget?

Engelskmannen dr. Meredith Belbin har sammen med sine medarbeidere forsket i mange år på hvilke roller eller mennesketyper vi må ha for å få et effektivt arbeidslag. Han har kommet fram til at vi trenger åtte roller. Disse rollene avspeiler ulike mennesketyper med ulike egenskaper. Vi har mennesker som har sans for de praktiske detaljene og får ting på plass, og vi har mennesker med nese for nye ideer og evne til å fremme dem. Ved å utnytte disse menneskenes forskjellige egenskaper vil vi få arbeidslag som behersker både nyskapning og praktisk gjennomføring.

Rollene Belbin beskriver, er vist i figur 4.1.

Figur 4.1 For å få et uslåelig arbeidslag trenger vi en blanding av ulike mennesketyper og roller.

Disse rollene vil naturligvis ikke passe helt. Vi vil ofte ha karaktertrekk fra flere i oss. Likevel vil vi finne en eller to med karaktertrekk som passer for oss. Et arbeidslag kan bestå av to analytikere, en ferdigstiller, to ressursansamlere osv. Men – og dette er viktig å iaktta – hvis vi

mangler to eller flere av rollene., vil arbeidslaget ha en alvorlig svakhet. Arbeidslaget vil mangle noen egenskaper.

Ofte kan vi ikke fritt velge medlemmer til et arbeidslag. Vi starter da med de menneskene vi har. Uansett vil vi ved å kartlegge hvilken type vi er, bevisstgjøre oss selv om hvilken rolle vi skal legge vekt på å spille i arbeidslaget.

(BELBIN 1991, S 78)

Drivkraften i arbeidslag heter motsigelser

Et arbeidslag inneholder en masse åpne og skjulte prosesser, problemer og konflikter. Alt dette er en masse *muligheter for vekst*. Å løse det enorme potensialet som det å jobbe i arbeidslag inneholder, er den viktigste utfordringen for en god leder. Da trenger vi noen begreper og modeller som hjelper oss til å trenge inn og forstå hva som foregår. Vi bruker en såkalt *dialektisk betraktningssmåte*.

Den greske filosofen Heraklit skrev: ”du kan ikke stige ned i den samme elva to ganger, for neste gang er både u og elva forandret.” Med det mente han at alt er i bevegelse og forandring. (Heraklit regnes som dialektikkens far.) Dialektikken betrakter virkeligheten som et vell av motsetninger som hele tiden virker i forhold til hverandre. Dette kaller vi *motsigelser*. En motsigelse består av to motsetninger. Vi har mange ulike typer motsigelser, for eksempel motsigelsen mellom dag og natt. I elektronene har vi positiv og negativ ladning, i fotball offensiv og defensiv taktikk, i idrettspsykologien kamp og flukt, osv. vi har både uløselige (antagonistiske) motsigelser og motsigelser som kan løses og forvandles til noe helt nytt.

Sosialt system mot mekanisk system

Den dialektiske måten å se ting på står i motsetning til den *mekaniske*, som betrakter ting som ”uforanderlige”; alt virker bare i forhold til hverandre som mengder av noe. Den mekaniske betraktningssmåten er velegnet til enkelte ting, for eksempel til å forklare hva som foregår på et biljardbord, vinkel inn, vinkel ut, fart, vekt osv. Dette har naturligvis lite eller ingenting med arbeidslag å gjøre. Likevel har den mekaniske betraktningssmåten vært framtrædende også på dette området.

Vi skal ikke lage noe kurs i dialektikk, det viktige i forhold til arbeidslag er *betraktningssmåten*: Hvis vi virkelig skal forstå hva som foregår i et arbeidslag, må vi se det som en *sammensetning av mange motsatte krefter som påvirker hverandre gjensidig*. Vi kan skille ut motsetningene og undersøke dem enkeltvis. Vi kan finne ut hva som er den viktigste siden i motsigelsen (hovedsiden, den som for øyeblikket dominerer). Av mange motsigelser kan vi finne hvilken som er det vi kaller hovedmotsigelsen, altså den dominerende motsigelsen, eller det dominerende forholdet. Og hele tiden holder vi fast på det praktiske: Hvordan kan vi forbedre arbeidslagets prestasjoner ved hjelp av denne innsikten?

Motsetningenes dynamikk

I den demokratiske dialogen finnes det ulike interesser og ståsteder. Én framfører et argument, en annen kommer med et motargument, og sammen fører dette til noe nytt. Det kalles også for en *tese* (påstand/argument/informasjon) som blir møtt av en *antitese* (motargument/ny påstand/alternativ informasjon), og denne motsigelsen fører til noe nytt – det vil si en ny innsikt eller løsning. Dette kaller vi for *syntese*.

Hvis den dialektiske prosessen virker, det vil si at argumentene og motargumentene skaper ny innsikt, vil vi ha utvikling, altså vekst. Dersom argumentene og motargumentene ender i kompromiss, vil vi stagnere.

Figur 4.2 Skjematisk framstilling av dialektisk prosess. Den loddretteaksen viser utvikling av ny innsikt og løsninger, og den vannrette representerer tid. (Etter den tyske filosofen Hegel.)

Motsigelsene føder nye løsninger gjennom den demokratiske dialogen. Resultatet av motsigelsen – syntesen – vil igjen være en ny tese, som trenger en ny antitese, og så videre i det uendelige. Dette viser dialektikkens dynamikk.

Når vi i diskusjoner tar på oss rollen som ”djevlelsens advokat” for å prøve ut argumentene våre, er det nettopp for å bruke en dialektisk metode. Vi utfordrer standpunktene våre gjennom antiteser for å videreutvikle dem. Derfor rannes det i en demokratisk dialog ikke noe som heter dumme argumenter eller teite meninger – ganske enkelt fordi alle argumenter er drivstoff i prosessen. En ”dum” kommentar kan tjene som en slags vasestein i bekken for å komme over på den andre siden.

Hvis denne prosessen ikke virker (vi får ingen syntese), har vi ofte en situasjon preget av kalkulasjon og maktbalanse. Man våger ikke å investere i dialogen for å utvikle ting, av frykt for ikke å si det rette eller for å si feil ting.

La oss ta for oss noen viktige motsigelser i arbeidslag, og hvordan vi kan utnytte dem til vår fordel.

Forholdet mellom individet og kollektivet

Forholdet mellom individet og kollektivet er normalt hovedmotsigelsen, det vil si det dominerende forholdet i et arbeidslag. La oss først undersøke begge sider i motsigelsen hver for seg.

Hvis vi legger ensidig vekt på individsiden, vil vi få ulike personer som gjør høyst ulike ting. De bruker naturligvis sin frihet og utvikler seg ikke sammen med kollektivet, men i motsetning til det. Konsekvensen av ensidig vekt på individuell utfoldelse vil føre til anarki (kaos). Vi får for så vidt dynamikk, men mangel på system vil gi få resultater.

Hvis vi på den annen side legger ensidig vekt på det kollektive systemet, vil vi tvinge alle enkeltindividene til å gjøre ting på samme måte, etter de samme reglene, og vi får et stivbeint, nærmest militært system uten noen form for dynamikk. Konsekvensen av ensidig vekt på kollektive normer er henimot total mangel på dynamikk.

Virksomheter som legger ensidig vekt på kollektive regler og systemer uten frihet for individet, er ofte knyttet til en sterk systemtradisjon og har ofte en solid tayloristisk forankring. Mange offentlige etater er sterkt detaljregelfokusert, og mangler derfor mye av den friheten et arbeidslag trenger for å utvikle nye og forbedrede løsninger. Vi trenger en ”syntese” – noe som tar opp i seg begge sidene –, slik at vi får framdrift. Husk Espen Askeladd som satte sammen et arbeidslag av høyst ulike typer som utfylte hverandre på en god måte (selv om de gjorde arbeidsoppgavene en og en – ikke sammen).

Metoden for å få til dette er å utvikle:

- Felles normer for oppførsel. Hvordan skal vi se oss overfor hverandre? Hva skal være verdiene vi i fellesskap skal bygge på?
- God rollefordeling. Vi må anerkjenne at vi har forskjellige roller å spille.
- Ulike oppgaver: Lede møter, skrive referat, observere prosessen, osv.
- Køreregler for felles aktiviteter – herunder møteregler.

Vi må utvikle det vi i kvalitetsforbedringspråket kaller en gruppeavtale. Hvordan vi utvikler denne, kommer vi tilbake til under 4.5

Figur 4.3 Gruppeavtalen er en syntese av motsigelsen mellom individ og kollektiv.

Kreativitet

Et arbeidslag uten kreativitet er som en bil uten gasspedal. Kreativitet er å utvikle måter å gjøre ting på som ingen hadde tenkt på før. Det er nok av krefter i og rundt oss som står klare med brannslangen for å slokke enhver nyskapende tanke.

Vi trenger å komme oss ut av den vante tankebanen. De nye ideene ligger ofte snublende nær, men likevel så fjernt. Ofte jobber vi med et problem i lang tid, vi graver oss ned i fakta og detaljer, men kommer ingen vei. Vi har følelsen av at det finnes en enkel løsning, men vi kommer ikke på den. Og når vi endelig har funnet den enkle løsningen, virker den helt opplagt. – At vi ikke hadde tenkt på det før! Men – det tok tid å komme på det opplagte. Hovedregelen er at man aldri må blande kreative og analytiske prosesser. Vi må først utvikle ideer, deretter vurdere dem. Sammenblanding vil alltid, uten unntak drepe kreativiteten. Mange av oss har opplevd å være ”i draget” og slippe oss løs i en gruppe. La de ville ideene myldre på arktavla. Som kommer en enslig kritisk kommentar, og prosessen punkterer øyeblikkelig.

Dr. Eduard de Bono har utviklet kreative teknikker for å effektivisere møteprosesser og for å få flere og mer kreative løsninger.

Seks tenkehatter

Sen første teknikken (de såkalte seks tenkehattene) er i slekt med Belbins rollemodeller, nemlig å skille de ulike mentale prosessene fra hverandre i forskjellige symboler og farger. De Bono lærer at vi må komme ut av *sammenblanding* av de mentale prosessene for å øke arbeidslagets effektivitet.

De seks tenkehattene, eller hva vi velger å kalle dem, er ikke annet enn en gjennomført god måte å lede møteprosessen på, ved at man gjør én ting av gangen:

Blå hatt er prosesshatten, den som har den på skal fokusere på selve prosessen, hvor vi er og hvordan vi kommer videre. Normalt er det tilretteleggeren og laglederen som har denne på, men man kan bryte prosessen og invitere alle til ”blå”. (Passer til koordinatoren.)

Grønn hatt er kreativitetshatten – når vi bruker den grønne, skal det flomme av nye og gjerne ville ideer. Enhver form for vurdering er bannlyst! (Passer til oppfinneren.)

Gul hatt er den positivt vurderende, vi konsentrerer oss kun om å finne fordeler ved ideen. (Passer til analytikerens og ressursmaleren.)

Svart hatt er den kritisk negative, den ser ulemper og argumenter for at ideen ikke vil virke og må forkastes. Vi kan også knytte oss til en solid tradisjon i politisk debatt som stor sett dreier seg nettopp om dette: Finne ulemper. Den svarte hatten hører absolutt med, men må ikke få lov til å dominere. (Passer til analytikerens.)

Hvit hatt står for *informasjon* eller *data* om ideen. Nøytrale fakta som må registreres som en viktig del av prosessen.

Rød hatt står for *følelser* – hva føler vi, hva sier magen? Vi må åpne for den røde som en vitig og nytting del av prosessen. (Passer til lagpersonen.)

Når vi bruker denne måten å skille mentale prosesser fra hverandre på, ser vi også fort at vi snakker om ulike personlighetstyper. Noen har den svarte hatten på seg nesten hele tiden, andre liker den røde og snakker ut fra følelser. Ikke noe særlig godt utgangspunkt for kommunikasjon!

Hvem sin idé?

Det er et fenomen vi kaller ”Not Invented Here” – eller motstand mot noe nytt fordi man ikke selv har funnet det opp. Dette handler om kamp om verdighet og anerkjennelse. De viktigste metodene for å overvinne dette er å alltid gi personer anerkjennelse for å ha kommet med en idé eller et bidrag. Samtidig er det jo slik at det må mange ideer og et godt lagarbeid til for å utvikle et ferdig produkt eller en ny prosess. For å unngå stagnasjon om ”hvem sin idé” eller ”hvem sin idé er best”, må vi igjen ty til vår metode:

Figur 4.4 Forsøk å utvikle syntesen mellom As idé og Bs idé gjennom i fellesskap å utvikle en ny og enda bedre løsning.

Planlagte provokasjoner

De Bono introduserer teknikker for å komme ut av vanetenkningen. En av teknikkene er å provosere ideen man har med en helt umulig, helt vill idé (antitese).

Ville det ikke vært kjekt hvis drosjesjåførene i London ikke visste veien?¹ En absurd tanke! Selvsagt skal drosjesjåfører kunne veien! I London er det slik at mange taxisjåfører har innvandret nylig og ikke kjenner byen ut og inn. Ofte er ikke dette noe problem ganske enkelt fordi de som er kunder, utmerket godt *kan* veien dit de skal. De forklarer sjåføren hvor han skal kjøre. Kunder deler seg altså i to grupper: de som kan veien og derfor kan ta hvilken som helst bil, og de som ikke kan veien og må ha en sjåfør som er kjent. Slik ble det utviklet et system med merking av drosjer for to ulike kundegrupper. Enkelt, men hadde man kommet ut av den vante tankebanen uten en provokasjon?

Tilfeldige ord

En annen og enda enklere teknikk er at når man har en idé, forsøker man å knytte denne ideen til helt tilfeldig valgte ord eller begreper. Man har en idé, for eksempel ”Merket på/av lysbryter over armaturen”, og plukker ut et tilfeldig ord fra bunken; slapp, rask, stripete, harry, svinepels, firkantet, knapp, blylodd, fyrlykt osv.

Denne teknikken er effektiv og bringer raskt flere nye ideer.

Figur 4.5 Teknikken med bevisst provokasjon kan sammenlignes med en sperre vi legger ut i tankestrømmen, og som tvinger fram andre tanker. Teknikken med å legge inn tilfeldige ord eller bilder skal fungere som vadesteiner som fører oss over i en ny tankestrøm. (Etter de Bono.)

Vi trenger vadesteiner for å komme over på den andre siden der de nye løsningene er. Derfor skal vi ønske de sprø, provokative ideene velkommen!

Lagferdigheter

Når arbeidslaget har fått en god sammensetning, må vi lære å beherske en del ferdigheter. Noen ferdigheter vil være kritiske.

Vi deler de reine lagferdighetene (som i høy grad også er sosiale ferdigheter) inn i fem hovedområder:

1. Utvikling av gruppeavtale – felles kjøreregler
2. Kommunikasjon – hvordan utvikle god kommunikasjon i arbeidslaget
3. Konfliktbehandling
4. Effektive møter
5. Selvevaluering og kontinuerlig forbedring

Om å utvikle en god gruppeavtale

Helt i starten av lagbyggingen etablerer vi en gruppeavtale. Dette er vår felles standard og – som vi var inne på tidligere – syntesen mellom individ og kollektiv. Vi setter opp noen *felles normer* for hvordan nettopp vi vil jobbe sammen. Denne avtalen er intern og ulik fra lag til lag.

Prosessen bak avtalen er avgjørende. Vi vet at regler som er tredd ned over hodet på oss, kun har autoritet når sjefen er tilstede. Derfor introduserer vi ikke den ”ideelle” gruppeavtale eller Bedriftenes Lagregler. Slikt er det allerede for mye av i vårt land, til tross for at vi har en tendens til å gi blaffen i regler vi ikke har laget selv eller er enige i. har vi derimot deltatt i prosessen, er vi ofte lojale.

Vi må ha regler og normer arbeidslaget selv har utviklet gjennom *demokratisk dialog*.

¹ Dr. de Bono bruker dette eksemplet.

Gruppeavtalen må være kort, dvs. ikke ha for mange punkter:

- Reglene for atferd må være *målbare*, det vil si at vi må kunne registrere i hvor stor grad medlemmenes atferd er i samsvar med avtalen.
- Man må ha regler for hvem som har hvilke funksjoner.
- Man må ha regler for hvordan vi kommuniserer, tar beslutninger og gjennomfører møter.
- Avtalen bør henge oppe der arbeidslaget har møter, sjekkes ut med jevne mellomrom og ha faste revisjoner, for eksempel hvert halvår.

Erfaringsmessig vil klargjøring av tekst avdekke *ulike tolkninger* av ord. Vi legger forskjellig betydning i ord. Ord som ”god” og ”mye” er for uklare og må byttes ut. Bruk derfor nødvendig tild til å få full klarhet for alle. Husk å ikke argumentere samtidig som dere klargjør tekst.

Å velge ut de viktige punktene kan gjøres ved at hver deltager får anledning til å rangere de fem viktigste etter poeng summene 5 til 1.

Her er noen eksempler fra virkelige gruppeavtaler:

- Vi snakker én om gangen og lytter oppmerksomt på det andre sier.
- Når noe er uklart, stopper vi opp og oppklarer før vi går videre.

Figur 4.6 Prosedyre for å utvikle en gruppeavtale.

- Enhver kan åpent si hva han eller hun føler, uten å få kritikk.
- Møtene starter og slutter presis.
- Etter hvert møte skal alle ha klare oppgaver.
- Alle vedtak skrives på arktavle og henges opp på kontrollrommet.
- Etter hvert møte skal vi ha en kritikkrunde på maks. 5 minutter.
- Alle mobiltelefoner og personsøkere skal være avslått under møtene.

Figur 4.7 Radardiagrammet viser hvordan vi grafisk kan synliggjøre ulike registreringer samtidig, og ikke minst hvordan vi utvikler oss over tid.

Gruppeavtalen og status kan synliggjøres i et radardiagram.² Gjør periodiske evalueringer av arbeidslaget med poengene

5: Best kjente praksis

4: Svært bra

3: Bra, men må forbedres noe

2: Må forbedres en del

1: Dårlig

Kommunikasjon

Kommunikasjonsprosessen er kjerneprosessen i arbeidslaget. God kommunikasjon er grunnlaget for godt samarbeid og samhandling, ja selve begrepet *communicare* betyr noe sånt som å gjøre sammen eller å gjøre felles.

Vi skal her ta for oss noen vanlige feil eller problemer.

Lytt etter den totale meningen

Kommunikasjonsprosessen har to hovedaktører (som hele tiden bytter roller): *sender* og *mottaker*. I sin enkleste form består kommunikasjon av en vellykket overlevering og mottakelse av en melding. Vi kan sammenligne overleveringene med et stafettløp, for eksempel 4x100 meter, der stor fart og korrekt veksling er avgjørende. Begrepet veksling

² Råd om konstruksjon av diagrammet finnes i *Kvalitetsforbedring som håndverk*, side 87.

dekker overlevering og mottak av meldingen. Problemer i vekslingene kaller vi vekslingsfeil eller rett og slett misforståelser. Meldingen starter med det vi kaller et mentalt bilde, eller tankebilde. Vi får da dette forenklete bildet av kommunikasjonsprosessen:

Idet noen sier noe, finner vi vanligvis to komponenter: *innholdet* i det som sies, og *følelsene og innstillingene* som ligger bak dette innholdet. Det er viktig å få fatt i begge disse komponentene dersom vi skal forstå *meningen* med det som sies.

Følelsene som ligger bak, er ofte mye viktigere enn det saklige innholdet. Disse uttrykkes ofte gjennom kroppsspråket; blikk, holdning, stemmebruk og pust. Alt dette gir oss informasjon og muligheten til å svare på spørsmålene: hva forsøker hun å fortelle meg? Hva betyr dette for henne? Hvordan ser hun på situasjonen?

Når to personer snakker sammen, svever flere budskap i lufta:

- Det du mener å si.
- Det du *virkelig* sier.
- Det den andre *tror* du sier.
- Det den andre mener å svare.
- Det den andre *virkelig* svarer.
- Det du tror den andre svarer.

Poenget er at vi har en masse ”filtre” som forvrenger informasjonen. Disse filtrene sitter inne i vårt eget hode. Når hjernen skal ”dekodet” en melding, bruker den filtre som tolker informasjonen og lager et tankebilde – en oppfatning av hva vi har mottatt.

Ulik referanseramme

To personer som har vokst opp sammen og opplevd mange av de samme tingene, vil ha lett for å kommunisere. Vi erfarer det ofte når vi treffer venner fra barndommen. Vi bruker et språk med en masse kryptiske ord som utenforstående ikke skjønner en døyt av. Grunnen til at vi lett forstår, er at vi har den samme referanserammen, eller det samme erfaringsfilteret. Vi snakker om *stammespråk*. Økonomer fra samme skole har sitt stammespråk som ofte kan være uforståelig for mennesker med en annen faglig bakgrunn.

Vi vil også tolke informasjon på helt forskjellig vis. Diagnosen av en pasient vil ofte variere avhengig av om det er en lege, fysioterapeut, sykepleier eller ergoterapeut som stiller den. Sammen kan bildet bli komplett, men hver for seg kanskje ufullstendig.

Verdifilter

Personer med høyst ulik verdisyn kan ha vanskelig for å kommunisere. En oppriktig religiøs person kan for eksempel tolke informasjon inn i sitt religiøse verdensbilde på en måte som kan føre til vekslingsfeil eller misforståelse.

Kulturfilter

Dette blir viktigere å forstå ettersom arbeidslagene blir mer flerkulturelle. Vi nordmenn har en slem tendens til å tro at våre verdier er best i verden. Når vi for eksempel i god norsk tradisjon sier ”takke for maten!” mener vi faktisk å takke for maten vi har spist. I andre kulturer undrer man seg mye over dette. For dem er maten kun en del av et samvær. Eller som min venn Eivind Blikstad fortalte etter møte med apacheindianere i USA og deres forhold til tid: ”Møt meg i den og den uken – presis!” Slik kan kulturelle forskjeller bli viktige hindre for god kommunikasjon.

Vi må lære oss å forstå hvordan de ulike filterne virker, for å utvikle god kommunikasjon i grupper.

Figur 4.8 Verdifilterne vår ”filtrerer” informasjon og tankebilder slik at mottakeren kan få et helt annet bilde enn det avsenderen forventet.

Her følger tre råd for å forebygge misforståelser:

1. Oppklar og bekreft med en gang

På et møte i Hydro Agri i København, satte vi opp i gruppeavtalen at vi alltid skulle ”clarify and confirm” – oppklare og bekrefte uklarheter. Arbeidslaget hadde deltagere fra fire forskjellige land. Vår franske deltager fortalte meg etter møtet at laget hadde fungert veldig godt nettopp på grunn av at vi praktiserte denne regelen. Hver gang han mente det var uklare meldinger, avbrøt han for oppklaring før vi fortsatte møtet. Og – og dette er viktig – han fikk positiv feedback på dette. Franskmannen fortalte meg at for første gang siden han startet i Hydro hadde han kunnet følge hele møteprosessen!

Vanligvis sitter deltagerne sjenerte og misforstår hverandre, og hele prosessen går tregt eller går helt i lås. Regelen om oppklaring og bekrefting er banalt enkel, men må følges i ethvert arbeidslag.

2. Bruk alle sansene – lytt aktivt!

Hjernen har kapasitet til både å lytte og tenke samtidig. Dersom kapasitetsoverskuddet brukes til å tenke på andre ting, mister vi den virkelige meningen med det som blir sagt. Reglen for aktiv lytting er å følge med på det som blir sagt og skrevet ved faktisk å bruke sansene på det som blir sagt og skrevet. Hjernens evne til å ta imot og tolke informasjon er stor. Organene vi bruker, er i hovedsak øynene, ørene og – i noen grad – munnen. En tommelfingerregel kan være å bruke dem i samsvar med antallet, slik at forholdet mellom øyne/ører og munnen blir 4 : 1.

3. Bruk visuell kommunikasjon

Å bruke arktavle, tusjtafle eller elektroniske ”teamroom” er et enkelt og kraftig virkemiddel for god kommunikasjon. Bruk tekst og figurer som alle kan se og forholde seg til på likt.

Feedback

Å gi feedback er en enkel, men effektiv måte å stimulere utvikling på. Fortalltrenere som Egil Olsen har utviklet dette til en meget effektiv metode. Hver kamp blir analysert, og den enkelte spiller får feedback på individuelle prestasjoner: hva som var bra og må vedlikeholdes, og hva som kan bli bedre. Det samme gjelder feedback på den enkeltes spill i forhold til filosofien, det vil si spillesystemet.

Korrigerende feedback må gis på en slik måte at man reduserer det naturlige forsvaret. Den enkleste måten å gjøre dette på er å alltid ta utgangspunkt i det som er bra. Start med den gode meldingen før du sier hva du mener kan bli bedre.

Ved å gi positiv feedback vedlikeholder vi atferd, og ved å gi korrigerende feedback enrer vi uønsket atferd hos vår arbeidskolleger.

Konflikthåndtering

Å lære å håndtere interne konflikter vil være en av arbeidslagets avgjørende ferdigheter. I begynnelsen vil vi være avhengig av en arbeidslagskoordinator som hjelper til i konflikthåndtering. Men det bør være et mål at arbeidslaget selv håndterer konflikten, nettopp fordi det her ligger enorme muligheter for å lære og gjøre nye gjennombrudd i ferdigheter. En viktig del av det som foregår på en arbeidsplass, har elementer av konflikt i seg. Vi snakker om mange ulike typer konflikter. I denne sammenheng skal vi ta for oss konflikter innad i arbeidslag. Vi skal se på konflikter som er løselige, og som ofte har sin opprinnelse i forskjeller i erfaringer, verdisyn, interesser og meninger.

Vi kaller det konflikt når vi har et forhold mellom to parter der den ene opplever den andre parten som en trussel eller et hovedhinder i forhold til å oppnå et eller annet mål. Dette er en vid definisjon av konflikt, som innebærer at situasjoner som noen vil betrakte som milde motsetningen, defineres som konflikt fordi en person subjektivt oppfatter det lik

Figur 4.9 To hovedretningen i synet på konflikter. (Etter Nils Sortland.)

For mange er det den venstre delen i figur 4.9 som dominerer. Vi kan intellektuelt forstå at den høyre delen er den riktige, men derfra til å utvikle ferdigheter er et langt sprang! La oss se litt nærmere på hvordan dette kan gjøres.

Når vi undersøker et problem eller en konflikt, må vi være klar over forskjellen mellom hvordan problemet *framtrer* (hvordan det ser ut på overflaten, symptomene) og problemets *vesen* (hvordan det i virkeligheten forholder seg, altså årsakene).

Ulike verdinormer

Vi har en konflikt som stadig dukker opp i et arbeidslag. Den framtrer eller ser ut som en saklig uenighet mellom to personer, for eksempel Anita Hansen og Rolf Berg. La oss gjøre en rask undersøkelse av denne motsigelsen – hva den egentlig dreier seg om.

Anita Hansen er 53 år og har vanlig 7-årig folkeskole (vanlig da hun vokste opp) og handelsskole. Hun har arbeidet ved bedriften i over 23 år. Hun er lojal og omsorgsfull og svært var for motsetninger og kritikk. Hun mener at vi ikke skal provosere ledelsen eller andre avdelinger på noen måte. Rolf berg er 27 og utdannet ve høgskole, han er utålmodig og kritisk til omgivelsene og vil ha forandringer. Han kritiserer ofte arbeidslagets praksis og er en drivkraft i å utvikle nye løsninger.

Hva salgs motsetningsforhold har vi her? Hvis vi undersøker litt nærmere, ser vi at det er flere åpenbarer forskjeller mellom Anita og Rolf:

- Aldersforskjell. Anita var 26 år da Rolf ble født, og her derfor erfaring fra en annen tid enn Rolf.
- Kjønnforskjell. Rolf har vokst inn i en mannsrolle som ofte er mer dominerende og mindre beskjeden.

Hvordan skal arbeidslaget håndtere dette?

Først må vi anerkjenne vikeligheten og akseptere at Anita og Rolf rett og slett er *forskjellige*.

Vi ser at det som virker som saklig uenighet, er to sett av verdier som møtes. Vi må slutte med den ubendige trangen til å skulle påtvinge andre våre egne verdier og normer. Å argumentere og løse motsetninger ut fra ulike verdinormer er rett og slett dumt.

Når vi har anerkjent denne forskjellen mellom to væremåter, mellom to sett av verdier, må vi stille spørsmålet: Hvordan kan vi utnytte denne forskjellen til å styrke arbeidslaget? Eller sagt på en annen måte: Hvordan kan Anitas personlighet være til nytte for Rolf og omvendt, nettopp fordi de er forskjellige? Vi må snu saken på hodet slik at problemet blir en positiv drivkraft.

Anita Hansen er ofte observant og følsom overfor *prosessen* og kan gi viktige innspill. Hun vil naturlig være en del av arbeidslagets sosiale antenneverk. Rolf, derimot, har neppe like velutviklede sosiale antenner og må lære seg å stole på Anita i så henseende. Rolf vil være en naturlig drivkraft i problemanalyser og dristig utvikling av nye løsninger. Sånn sett blir han Anita Hansens personlige ”stubbetryter”.

Synergieffekt

Anita og Rolf må ikke bare anerkjenne at de er forskjellige og utnytte det til fordel for seg selv og arbeidslaget, det virkelige gjennombruddet kommer når de åpent gir hverandre tilbakemelding – positiv feedback.

Vi ser at i dialektikkens verden kan et motsetningsforhold forandre seg til noe grunnleggende forskjellig.

Anita uttrykte at hun gruet seg til neste arbeidslagmøte. Hun var redd for å si noe på møtene, og når hun en sjelden gang våget seg fram på, følte hun at hun ikke nådde fram med sine meninger. Da Rolf Berg ble konfrontert med Anita Hansens misnøye, reagerte han med ”hva er det hun er uenig i? Får vi ikke bra resultater kanskje?”. tiltakene de hadde satt i verk etter bl.a. Rolfs initiativ, hadde vist seg å være meget effektive.

Her har vi en situasjon der Anita uttrykker seg om de sosiale prosessene i arbeidslaget, om kommunikasjonen man ikke får til, om møter som domineres av offensive folk som Rolf. Hun uttrykker seg om relasjonene. Rolf svarer med å være konkret på sak. Han ser overhodet ikke de sosiale sidene, bare den konkrete saken.

For å løse denne hund-og-katt-kommunikasjonen er det nødvendig at begge evner å løfte seg ut av sine respektive ståsteder. Vi kan neppe få Rolf til å se relasjonene eller Anita til å dykke ned i ”saken” uten at de begge løftes opp og ut og ser seg selv utenfra. Man kaller dette for ”metakommunikasjon”, det vil si at vi kommuniserer om kommunikasjonen.

Begge har jo rett ut fra sitt ståsted! Rolf må se sin rolle som blind for de sosiale prosessene. Og Anita må se sin rolle som en bremse på oppfølgingen av konkrete saker.

Læs hvert problem for seg og, som ovenfor – erkjenn at disse forskjellene er der, og se hvordan de kan utnyttes. Dermed kan det som tidligere var et problem, bli en styrke for arbeidslaget.

”Olav sier aldri noe på møtene”

I en gruppe jeg var med i, hadde vi en som aldri sa et ord. Vi forsøkte å få ham til å si noe – men fånyttet.

Tre av oss tok for oss dette problemet på en strukturert måte. Vi brukte systematisk problemløsning (kvalitetshjulet, se seinere).

Hva var årsaken? En av oss undersøkte Olavs bakgrunn og fant en veldig sjenert mann. En som hadde prøvd å uttrykke seg i forsamlinger, men som hadde mislyktes bittert ved en spesiell anledning. Denne opplevelsen var totalt lammende for Olavs evne til å si noe på møter. Dette var vår diagnose:

Årsaken var dårlig erfaring. Vi måtte gjøre noe med denne erfaringen – vi måtte utvikle en ny, positiv erfaring.

Neste spørsmål ble da: ”Hvilken styrke har Olav, hva er han absolutt best i som medlem av arbeidslaget?” Svaret var greit: Ingen kjente en bestemt del av fabrikken så godt som Olav. Hvordan kunne vi utnytte dette? I forbindelse med et kvalitetsforbedringsprosjekt skulle vi gjennomføre en datainnsamling i den delen av fabrikken. Olav og gruppelederen skulle forta innsamlingen. De presenterte dataene i fellesskap. Etter at den første redselen var overvunnet, la Olav fram dataene mer eller mindre alene. Etter presentasjonen var vi nøye med å gi positiv feedback. Denne erfaringen alene endret Olavs atferd i arbeidslaget. Han ble ikke direkte snakkesalig, men tok ordet når han hadde noe viktig på hjertet.

Lærdommen fra dette eksemplet er igjen enkel og klar: Undersøk alltid hva som er hemmende for vedkommende før dere setter inn tiltak. Finn årsakene – men uten å grafse for mye i folks bakgrunn og privatliv, det kan skape nye og verre konflikter! Bygg alltid på en persons positive egenskaper når dere skal korrigere atferd.

Makt og hersketeknikker

En mann kommer på nattvakt i NRK og ser inn på kontoret – der sitter det to kvinner i redaksjonslokalene, og han spør: ”Er det ingen på jobb i kveld?”

De seinere årene har jentene fått bedre forhold også i tradisjonell mannsdominert industri og håndverk. De er mer synlige og påvirker miljøene. Likevel ligger det mange ressurser ubrukt, særlig når vi snakker om utvikling av slevstyrte arbeidslag. Jenten tar ikke ordet, og når de gjøre det, er det ofte med ord som liksom og kanskje – ord som gjør uttalelsene forsiktige og litt prøvende. For en lagleder eller tilrettelegger er dette klare tegn på at arbeidslaget må utvikle større evne til å lytte til det jenten sier og gi dem anerkjennelse.

Professor Berit Ås tok for noen år tilbake opp begrepet hersketeknikker. Det er teknikker menn bruker bevisst eller ubevisst for å holdet styringen. Etter å ha studert fenomenet kom hun fram til fram til fem vanlige hersketeknikker:

- Usynliggjøring – rett og slett overse en person.
- Latterliggjøring – ufarliggjøre en person gjennom å fleipe innholdet bort.

- Tilbakeholdelse av informasjon – la bare de innvidde få vite det du vet.
- ”Alt du gjør er galt – det er galt hva du gjør, og hvis du ikke gjør noe, er det galt det også.”
- Påføring av personlig skyld, og på den måten splitte grupper i ”skyldige” og ”vi andre”.

Hersketeknikkene er ofte forbundet med kroppsspråket. Selv om vi ikke sier noe, kan måten vi ter oss på fortelle mer enn ord. Hersketeknikker er den verste gift som kan forekomme i et arbeidslag. De må synliggjøres, og de som utøver dem, må få anledning til å forbedre seg.

Hver gang en konflikt er løst, må arbeidslaget oppsummere hva vi lærte. Må vi endre gruppeavtalen – det vil si – må vi lage nye og bedre kollektive spilleregler slik at vi forebygger denne type konflikter i framtida?

Figur 4.10 Kvalitetshjulet (PUKK-hjulet) viser oss hele syklusen i en prosess, fra vi planlegger, til et ferdig resultat foreligger. Det er helt grunnleggende for å forstå sammenhengen mellom de ulike delene av prosessen. Planen består i å fastsette et klart resultatmål. Uten dette vil hele dynamikken i prosessen bli borte. Deretter må man fastsette metoden for å nå målet.

Utførelsen består i alle aktivitetene vi gjør; opplæring og trening av medarbeiderne, informasjon, arbeid osv. kontroll er sammenligning av faktiske resultater og mål. Dersom vi har samsvar, går vi direkte til standardisering (sikring av resultater, sikring mot tilbakefall osv.), dersom vi har avvik. Må vi korrigere inntil vi har nådd de resultatene vi vil oppnå. Hver del av hjulet er grunnleggende nødvendig. En oppgave er ikke løst før man har kjekket resultatene, korrigert og oppsummert hva vi lærte til neste runde! Dette kaller vi den lærende prosessen, som skiller de beste fra de nest beste.

Kvalitetshjulet har mange navn: Demings sirkel, ledelseshjulet, PDCA, PUKK, PUSH, PUVI osv. En norsk oversettelse blir for unyansert. For å unngå misforståelser og for å unngå å ”tilhøre” en bestemt ledelsesreligion har jeg valgt å bruke benevnelsen kvalitetshjulet.

Effektive møter

Vi kjenner igjen mange av de vanlige feilene knyttet til møter:

- Folk kommer for seint.
- Folk kommer ikke, og de sier ikke ifra.
- Man bruker lang tid på å informere om tema (bakgrunnsinformasjon).
- Utenomstakk.
- Personøkere osv.

Disse problemene er typiske for mangel på gode normer for arbeidslaget. En som stadig kommer for seint til møtene, kan ikke ha særlig lojalitet til arbeidslaget. Vi må angripe møteprosessen på samme måte som med andre prosesser. Det vil si å planlegge gode møter, gjennomføre møtet, studere resultatet og sette opp hvordan vi vil forbedre møteprosessen neste gang.

Planlegging av møtet

Vi må først sette opp hva som er målet eller målene for møtet. Målet er det møtet skal levere som forventet resultat. Resultatet må beskrives for eksempel slik:

- Reviders produksjonsplan for 2. kvartal
- 5-10 ideer til løsning av ”pasientjournalproblemet”

Resultatmålet må formuleres slik at man etterpå kan vurdere om møtet leverte det vi ønsket, eller ikke.

Hvilken metode skal vi benytte for å nå målet? Det vil si, hvordan skal vi gjennomføre selve møtet? Her kan fiskebeindiagrammet være et hjelpemiddel.

Dagsordenen

Dagsordenen er både en kjøreplan og en skjekkliste for gjennomføring. Med en god dagsorden skal nesten hvem som helst kunne lede møtet.

Trenger vi pauser?

Konsentrasjonen vil gradvis avta på møtet, den vil uansett ha en fallende kurve. Vi må finne måter å forsøke å "flate ut" kurven – det vil si vedlikeholde konsentrasjonen – på.

Figur 4.11

Vi har tre enkle, men viktige metoder for å vedlikeholde konsentrasjonen:

- Den ene er å ha en trinn-for-trinn-prosess, for eksempel *kvalitetsforbedringsprosessen* (kapittel 5). Dette er en trinnvis prosess der vi fokuserer på en ting av gangen. Å gjøre flere ting samtidig brenner mer mental energi og dermed evnen til konsentrasjon.
- Den andre metoden er som tidligere nevnt å bruke visuelle hjelpemidler. Når ideene i form av tekst eller modeller blir tatt vare på på en arktavle, slipper vi å huske på dem, de henger på veggen.
- Den siste er – ta pauser! Pauser er avvekslinger for hjernen, et avbrudd. Hjernene trenger litt frisk luft og mental avkobling.

Møteledelse

Møteledelsen er en ferdighet som krever en del trening. En god møteleder (blå hatt) spiller flere roller samtidig. Hun leder prosessen og sørger for at alle følger dagsordenen.

Møtelederen skal bruke sine sosiale antenner til å sjekke at alle deltagerne er med i prosessen, og hun skal være en del av beslutningsprosessen som deltager.

Det er viktig at arbeidslaget anerkjenner at å lede møter er vanskelig. Møtelederen trenger forståelse og hjelp. Da kan det være en fordel at alle fra tid til annen tar på seg den blå hatten – proseshatten – og spør: hvor er vi nå? Hva har vi besluttet? Hva er neste trinn? Osv.

Møtelederens ansvar

- Sørg for at det hersker en lett stemning på møtet. Møter bør ha et innslag av humor for å kunne være effektive!
- Klargjør for deltagerne hva som er målet og dagsordenen for møtet. Sjekk at det er enighet om dette.
- Oppsummer og ta vare på innspill. Møtelederen må se til at innspill ikke blir borte. Skriv dem opp på en arktavle først som sist.
- Hjelp deltagerne med å få fram sitt budskap, bidra om nødvendig til oppklaring og bekreftelse (se avsnittet om kommunikasjon s. 79f).
- Trekk konklusjoner – spør om det er konsensus om konklusjonen.
- Sørg for at konklusjonen blir ivaretatt formelt, enten på en arktavle eller i referatet.
- Husk å passe tiden.
- Gi korrigerende og positiv tilbakemelding.
- Oppsummer framdriften: Hvem gjør hva til neste gang?

Evaluering av møtet

- Nådde vi målet med møtet?
- Hvis ikke – hva var årsaken?
- Hva var styrker ved møtet, hva var svakheter?

Korrigerende og forbedring

Hva lærte vi som vi må ta med i forberedelsen av neste møte? Sett en ny og bedre standard!

Selvevaluering

For å utvikle en lærende prosess er vi havhengig av å gjøre periodiske selvevalueringer. Dette er evalueringer der vi setter oss "på utsiden" av oss selv og ser hvor vi har sterke og svake sider. For å gjøre en evaluering trenger vi en standard å evaluere oss i forhold til. Gruppeavtalen er selvsagt en slik standard, men er kanskje ufullstendig. Vi må være allsidige og sette opp en liste over mange forhold.

Figur 4.12 Kilen bak hjulet symboliserer standarden som skal sikre oss mot tilbakefall.

NFKLs kriterier for Kvalitetsforbedringsprisen kan være ett utgangspunkt. Den inneholder:

- A. Hvordan vi fungerer som lag
- B. Arbeidsprosessen vår
- C. Resultatene

Listen på forrige side kan hjelpe arbeidslaget med å finne fram til forbedringsområder.

