

Virtuelle team

Det er ikke lenger slik at det typiske teamet er en oversiktlig gruppe mennesker som regelmessig møtes ansikt til ansikt. Globalisering og komplekse organisasjoner innebærer at medarbeidere spredt over store avstander settes til samarbeid og oppgaveløsning i like tett fellesskap som om de satt i samme rom. IKT har gjort ethvert punkt på kloden til et (nesten) like naturlig sentrum som et hvilket som helst annet. Virtuelle team reiser nye utfordringer. Det denne artikkelen tar opp er om det fortsatt er drahjelp å hente fra Dr. Belbin.

Nye arbeidsformer

Enhver kollega, uavhengig av avdeling og geografisk lokasjon er bare et tastetrykk unna. Oppdrag, retningslinjer, notater og resultater ligger på serveren og er like lett tilgjengelig, uavhengig av hvem som laget det. Teknisk er det uproblematisk å kommunisere med og dele kompetanse og ideer uavhengig av arbeidssted. I praksis har mange erfart at det likevel slett ikke er lett. Utveksling av informasjon og dokumenter går kanskje greit, men kreativ problemløsende kommunikasjon sitter lenger inne. Det er vanskelig nok over bordet. Det virtuelle teamet har tilleggsutfordringer både praktisk og relasjonelt. Det åpenbare knytter seg til tidssoner, språkutfordringer og kulturelle ulikheter. I tillegg ligger det i kommunikasjonskanalens natur at det er vanskeligere å utvikle den type av samholdsfølelse og personlig kjemi som ofte forbindes med velfungerende team. Det intuitive svaret er derfor å investere tid og penger i ulike former for bli-kjent-samlinger og møtepunkter slik at folk kan styrke de personlige båndene og ha et ansikt bak e-postene og telefonstemmene når arbeidet tar til.

Erfaringer fra multikulturelle organisasjoner

Egen erfaring etter noen år i globale og multikulturelle organisasjoner er at denne strategien ofte virker mot sin hensikt. Erfaringen støttes av senere forskning. For å forstå dette er det viktig å huske hvor vare de fleste mennesker er for sosiale skiller og hvor fort det blir "vi" og "dem". I virtuelle team vil det typiske være at noen slike skiller er særlig tydelige, for eksempel knyttet til nasjonalitet, språk, kulturell tilhørighet, landsdel, funksjonstilhørighet etc. Det som skjer på kick-off og innledende sosiale samlinger er at dette ytterligere synliggjøres og forsterkes. Kløften for å kommunisere med "de andre" øker. Mens det blir enda lettere å kommunisere "oss i mellom".

Man kan godt tenke seg tilsvarende mønstre også blant team som etableres på en geografisk arbeidsplass. For å illustrere: Tenk deg et team bestående av tre kvinner over femti alle med topputdanning i kjemi og fire menn alle under 30 med nylig eksamen fra BI, men hvor ingen kjente hverandre fra før. Det er neppe sannsynlig at å starte med en kveld på byen vil styrke mulighetene for kreativ kommunikasjon mellom kjemi- og finanskompetansen. Rådet er å gjøre nøyaktig det motsatte: Hold blikket strengt på hensikt, sak og oppgave. Det er ved å bli kjent med hverandres funksjonelle bidrag at man kan bygge de bruer som nyttes til å krysse sosiale skiller. Det betyr imidlertid at sannsynligheten for at du får himmelstormende nytenking på tvers av verdier og grunnleggende forskjellige kompetanser er begrenset i en tidlig fase av et virtuelt team. Med litt tålmodighet og en god teamstrategi er det likevel mulig å oppnå.

Råd basert på erfaring med virtuelle team

Se for deg utviklingsprosessen over tid:

Tidlig i prosessen

I de innledende faser sørg for å ha pådrivere og iverksettere (SH og IMP) i ledelsen. Disse rollene vil vektlegge mål, sørge for struktur og følge opp faglige bidrag. Teamet kan komme på skinner og lære at virtuell produksjon er mulig. Ikke forvent at det blir uvanlig spennende og nyskapende, men at det blir nyttig produksjon

Deretter

Se om du kan mobilisere en liten gruppe Ressusinnhentere (RI) å trekke på. Gi disse som oppdrag å bygge nettverk på tvers i teamet. Antallet avhenger av hvor mange som er involvert. De skal jobbe i to trinn: Først egen nettverksbygging, deretter skape det vi kaller "arve-nettverk". Det er systematisk å introdusere og selge enkeltpersoner og undergrupper på tvers. Dette er en drømmejobb for en målrettet RI. Du vil erfare mye god produksjonsoppfølging og revitalisering i denne fasen hvis det begynner å gå trådt.

Senere

Etter noe tid vil det ofte være fornuftig å legge mer vekt på å kjøre frem koordinatorrollen (CO) i ledelsen og tone ned pådriverrollen (SH). Kanskje kan du guide teamleder til å vri litt på egen stil, eller kanskje er det tid for et lederskifte. Kall inn til kick-off, tegn overbevisende visjoner og skryt av det man har fått til så langt.

Løpende

Dryss ut et fåtall ideskapere (PL). Utfordre alle til å spinne videre på disses, egne og andres innspill, forslag og arbeid. Hent fram en telefonglad TW-rolle som i direkte kommunikasjon tar den sosiale temperaturen.

Virtuelle team vil typisk være "underledet". Det vil si at det pådriv, og den motivasjon og stimulans en god leder kan få til i nærmiljøet er vanskeligere her. Min erfaring er derfor at det derfor er smart å bruke frivillig påmelding så langt råd er. Tenk gjerne i termer av "Jesus-prinsippet"; et lite «mirakel» eller to blant et fåtall trekker mange interesserte. Virtuelle team kan lett bli tungt eller virke som et slag i luften, min erfaring er at med litt anvendt Belbin-kompetanse kan det bli skikkelig moro.