

# IT på frivillig basis, omorganisering, prioritering og kommunikasjon.

June 20, 2014

## **Abstract**

Oppgaven tar for seg aspekter ved omorganisering, de kommunikasjons utfordringene man har der og litt om konflikter rundt det. Frivillige organisasjoner er tema kontekst for oppgaven og ledelsesteori står sentralt i diskusjonene.

## **Contents**

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>Introduksjon</b>              | <b>2</b>  |
| <b>Teori</b>                     | <b>3</b>  |
| <b>Frivillige organisasjoner</b> | <b>7</b>  |
| <b>Omorganisering</b>            | <b>9</b>  |
| <b>Kommunikasjon</b>             | <b>11</b> |
| <b>Konflikter</b>                | <b>14</b> |
| <b>Oppsummering</b>              | <b>15</b> |
| <b>Referanser</b>                | <b>16</b> |

## Introduksjon

Et sentralt tema for erfaringene beskrevet senere er omorganisering. Hovedsaklig bygging av ny struktur og grunnlegging av kultur. Tematisk sett er ledelse, omorganisering, frivillighetskultur, og kommunikasjon sentrale.

Erfaringen som danner grunnlaget for oppgaven er ervervet gjennom en omorganiseringsprosess i en frivillig organisasjon. Den motvilje og det byråkrati som er konsekvens av omorganiseringen spiller en viktig rolle. Ringvirkningen av omorganiseringen har påvirket arbeidet i organisasjonen og i enkelte avdelinger. En avdeling i en vanskelig situasjon krever konkrete avgjørelser og konstant kamp mot endring der endring ikke har noen hensikt.

I en omorganiseringsprosess er kommunikasjon veldig viktig. I frivillige organisasjoner må man balansere tidsbruken. Man kan ikke bare kommunisere uten å få tid til å få utrettet noe også. Balansen mellom møter og eget arbeid er vanskelig når man driver frivillig. Spesielt med studenter.

Prioriteringer rundt dette er også et utfordrende område. Når alle vil at man skal gjøre som de sier må man velge etter eget hode. Man kan ikke oppfylle alles ønsker til enhver tid. Problemer rundt prioriteringer og begrunnelse for gitt prioritering kan til tider være vanskelig og i noen tilfeller konfliktskapende.

Som tittelen på oppgaven sier beskriver er ordlyden på problemstillingen følgende: "IT på frivillig basis, omorganisering, prioritering og kommunikasjon."

Problemstillingen tar for seg de utfordringer og egenskaper man må ha, eller må tilegne seg, for å starte opp og drive en IT-avdeling på frivillig basis. Diskusjonen rundt tema dreier seg om noen nøkkelegenskper en leder på ha for å kunne utfylle stillingen sin effektivt.

Formålet med oppgaven er å belyse og reflektere over, de innvirkningene

og effektene, omorganisering, prioriteringer, og kommunikasjon har i en frivillig organisasjon.

Oppgaven består av syv deler. 'Introduksjonen' som definerer den konteksten vi er i. 'Teori' delen som presenterer de teorier som er nødvendige å ha med for at resten av oppgaven skal gi mening. 'Frivillige organisasjoner' som sier en del om organisasjoner basert på frivillighet og de problemene man har der. 'Omorganisering' er en samling observasjoner fra en omorganiseringsprosess i en frivillig organisasjon. 'Kommunikasjon' tar for seg kommunikasjons aspekter ved ledelse og generelt. 'Konflikter' går inn på noen vanlige årsaker til konflikter og hvordan man kan håndtere dem. Og til slutt har vi 'Oppsummering' med noen av de hovedaspektene som er nevnt i oppgaven.

## Teori

Gruppers utvikling er en viktig del av det å skape en ny kultur. Man har de fire fasene som er beskrevet av Bruce Tuckman, orientering, utprøving, norming, og performing. De forskjellige fasene danner forskjellige egenskaper og relasjoner innad i gruppen. [Sjøvold, 2006]

Orienteringsfasen er den fasen som tilrettelegger det å bli kjent. Man møter gruppen og man finner de ulikhetene og kunnskapene man har. Det er en slags kartlegging av kompetanse, interesser, og personligheter i gruppen. Naturlige ledere bemerker i denne prosessen.

I utprøvingsfasen utfordrer parter i gruppen hverandre og man legger lista for vidre samarbeid. Man tester grenser og prøver å finne sin plass i gruppen. Interessekonflikter og knuffing mellom medlemmer er veldig vanlig i denne fasen. På mange måter bryter man ned de fordommer medlemmene

har, før man iverksetter gjenoppbygging i normeringsfasen.

Normeringsfasen tar for seg utjevningen av konflikter og normalisering av arbeidsforholdene. Det er her man kommer til en slags enighet og hvordan ting skal fungere og hvordan man vil ha det i arbeidsmiljøet. Som leder er det mest her man legger føringer for hvordan gruppen skal arbeide videre. Skapningen av en felles kultur og nedleggelsen av felles verdier skjer her. Man endrer fokus på gruppens energi til de problemene man vil at gruppen skal løse, slik at de i arbeidsfasen kan ha full fokus på synergi. [Sjøvold, 2006]

Arbeidsfasen tar for seg synergiskapningen. Altså hvordan man finpusser på samarbeidet til gruppen og løser problemer. Rett og slett den delen av gruppearbeidet hvor man har satt konflikter til side og fokuserer på de felles målene man tidligere har blitt enige om. Graden av måloppnåelse i denne fasen er høy, men det er ikke alltid en gruppe kommer til arbeidsfasen. Det er mye som kan skje på veien hit. I mange tilfeller endrer man gruppens sammensetning før man kommer til arbeidsfasen, eller man har fått nye eksterne påvirkninger som endrer gruppens dynamikk.

Vidre har vi tid som et styrende element. Joseph McGrath mener at man ikke bruker de fire, tidligere beskrevde, fasene sekvensielt, men at grupper har fire moduser som byttes på etter behov. De fire modusene er oppstart, problemløsning, konfliktløsning, og utføring. Modusene har mange likhetstrekk til de tidligere nevnte fasene.

Det strides om hvorvidt alle modusene må være tilstede i et gruppearbeid eller ikke. Alle modusene er viktig for gruppens utvikling, men ikke nødvendigvis for gruppens oppnåelse av resultater.

William Schutz sier med FIRO-teorien at alle grupper trenger tre faktorer: nærhet, kontroll, og åpenhet [Sjøvold, 2006]. Forskjellige medlemmer av en gruppe trenger forskjellig grad av de tre faktorene. Noen trenger kontroll,

mens andre trenger åpenhet. Personlighet spiller en viktig rolle i hvordan man tilpasser arbeidsmiljøet til disse faktorene. Noen personer trenger mer tilretteleggelse og oppfølging enn andre. Faktorene er viktige i utviklingen av en gruppe.

For å beskrive balansen mellom forskjellige elementer av gruppesammensetningen har vi SPRG-modellen. Den beskriver samspillet mellom kontroll, omsorg, opposisjon, avhengighet, synergi, og tilbaketrekning. Synergi og tilbaketrekning er to indikatorer på en gruppes kvalitet. Kontroll, omsorg, opposisjon, og avhengighet er fire gruppefunksjoner som beskriver gruppens interne tilstand. Gruppens plassering i SPGR-rommet basserer seg på disse seks konseptene, og vil variere mye eller lite avhengig av eksterne påvirkninger.

En gruppes rollefordeling forteller om gruppens status. Det vil si at man ved å se på hver person sin påtatte rolle kan si noe om tilstanden til gruppen som helhet. Hvis man har mange klart definerte roller har man en lavt utviklet gruppe. Om rollefordelingen flyter og er vanskelig å finne har man en godt utviklet gruppe. Det hele handler om fri flyt. Om gruppen har fri flyt av roller og ansvar har man en velutviklet gruppe med gode forutsetninger for å løse problemer og skape resultater [Sjøvold, 2006].

I dannelses fasen av grupper er balanse mellom kontroll og omsorg viktig. For mye kontroll og man ender opp med en splittet gruppe med konkurranse innad. Med for mye omsorg og for lite kontroll vil gruppen ikke ha noe håndfast å forholde seg til og dermed vil gruppen gå i oppløsning grunnet for lite produktivitet.

Den ideelle balansen mellom kontroll og omsorg i frivillighet er kombinasjonen av selvstendig arbeid med predefinerte rammer og sosiale tiltak som binder gruppens medlemmer sammen gjennom omsorg og sosiale kontrakter.

De predefinerte rammene for arbeid sammen med oppfølging utgjør kontroll. Ansvar for egen læring er et godt eksempel på idealet, med gitte rammer skal man utvikle seg selv. Ulempen er at gruppens modenhet bestemmer læringsevnen, jo mer moden en gruppe er, jo større læringsutbytte er det.

En kompliserende faktor for ledelse og gruppedannelse er medlemskap i flere grupper. Med forskjellig kultur og formål i forskjellige grupper innad i samme organisasjon får man problemer med produktiviteten på et eller annet tidspunkt. Noen grupper ved, spessielle omstendigheter, utvikler seg negativt og blir mindre produktiv som resultat av utviklingen. Noen grupper ender også opp med å være selvdestruktive, altså de går i oppløsning når utviklingen er veldig negativ, eller har vært negativ over lengre tid. [Sjøvold, 2006]

Problematiske for en gruppes integritet og effektivitet er ekstern innblanding, fra personer eller andre faktorer. Personer har en begrenset kapasitet til å samhandle med andre. I mange tilfeller trenger man tid til å tilpasse seg selv og sin rolle i en gruppe. Med tilpassningen og tilvenning til sin rolle får man mer selvtillit og etterhvert mer energi til å håndtere eksterne innspill. Etterhvert som det blir kjedelig innad i ens egen gruppe vil man vende blikke utover og interagere mer med eksterne de andre gruppene rundt seg.

Som leder tar man på seg forskjellige kapper i forskjellige situasjoner. Man trer inn i formelle og uformelle roller. I en del tilfeller er det viktig å påpeke dette konkret gjerne verbalt, men veldig ofte gjennom ritualer. De formelle rollene er de stillingene eller vervene man har påtatt seg, og de ansvarsområdene for følger stillingen man har. De uformelle rollene er den sosiale personen eller rollen man velger å ta forskjellige situasjoner. Ved bevisst å endre roller, i formelle og uformelle situasjoner, kan man påvirke andres roller i situasjoner og dermed fremheve eller nedtone denne personen eller personens adferd. Slik kan man forbedre en gruppes sosiale dynamikk.

Gitt en struktur vil det være naturlig i en del tilfeller at ens formelle rolle er tilbaketrukket eller trilketrasket. Dette tilsier ikke at man ikke har innflytelse på gruppen i den gitte situasjonen, men heller det at man har mer innflytelse når man først bruker det innflytelsen man har. [Sjøvold, 2006]

## Frivillige organisasjoner

Organisasjoners struktur blir fort stor og kompleks. I en middels stor organisasjon, 100 til 400 ansatte, har man ofte behov for en godt definert organisasjonsstruktur. Dette medfører ofte ekstra kompleksitet. Den økte kompleksiteten vil være fremtredende i kommunikasjon og samarbeid i organisasjonen.

Når man ser på strukturen som frivillig organisasjon blir kompleksiteten av strukturen fremtredende. Samhandling blir i større grad påvirket og mange i organisasjonen vil ikke investere i det å sette seg inn i strukturen. Noe som igjen vil gå på bekostning av effektiviteten til organisasjonen som helhet. Som leder i en frivillig organisasjon er en stor del av jobben å sette seg inn i strukturen og vite hvem som har ansvaret for hva og hvem som har kunnskap på hvilke områder.

Som del av en organisasjon er det naturlig å ha en IT-avdeling, eller kontakt med IT på en eller annen måte. Når man har egen IT-avdeling som driver med utvikling kommer det med sine egne utfordringer, men også med en del goder. Som sjef for en frivillig IT-avdeling får man erfaring med mange aspekter av en organisasjon og de utfordringene organisasjonen skaper.

IT på frivillig basis har sine egne spilleregler, slik som et hvert fagfelt har sine type mennesker, sine normer og sine stereotyper. Man har sine egne viktige verdier, og sitt eget syn på hva som er viktig for organisasjonen. Og

med det kommer store utfordringer med prioriteringer av funksjonalitet og fokus.

Som leder av en avdeling i en frivilling organisasjon er balansen mellom frivillig arbeid og andre beskjeftigelser en problematisk affære. Man må til enhver tid prioritere mellom avdelingen man er leder for, den overordnede gruppen man er medlem av og de verdiene og den strategien organisasjonen har lagt til grunn for arbeidet man utfører.

Frivillige organisasjoner kontra andre organisasjoner sliter med prioriteringene til medarbeiderene. Man må hele tiden motivere folk til å prioritere sitt frivillige verv. De insetiver som er vanlige i arbeidslivet er ikke tilgjengelig for frivillige organisasjoner. Kanskje med unntak av forplaining og sponning av sosiale arrangementer.

I den frivillighetskulturen man har i Trondheim må man være konkurranse dyktig blant organisasjonen. Man må ha de beste vilkårene for å få de beste folkene og holde på dem over tid. Man må på mange områder også legge seg på et nivå som kan konkurrere med de bedriftene som holder bedriftspresentasjoner for linjeforeningene også.

Utfordringene dette medfører må man overkomme ved å ha et bedre sosialt tilbud og et godt tilbud for faglig utvikling. Som leder må man tilrettelegge disse forholdene godt og skape læringssynergier for sine medlemmer. Når man leder en frivillig organisasjon må man finne ut hva som driver folk til å være med og sørge for at disse verdien blir ivaretatt. Sterkt fokus på faglig utbytte og sosialt gode forhold skaper et godt sosialt lag, som igjen skaper sterke sosiale kontrakter. De sosiale kontraktene kan på mange måter ses på som den kulturen man bygger opp over tid.

Kulturen i den frivillige organisasjonen er det viktigste elementet for å ha en god organisasjon. Ved å ha en god kultur vil folk trekke til organisasjonen



og man forteller venner og kjente om hvor bra det er. Slik får man nye søkere og nye flinke medarbeidere. Dette er viktige aspekter som man tar i betraktning som leder.

Et av hovedproblemen ved de frivillige organisasjonene i Trondheim er at utskiftningen av medarbeidere er veldig høy. Man har folk engasjer bare et, kanskje to år. Dette er lite når man må bygge kulturer og tunge systemer over tid. Som leder på man finne nye folk to ganger i året, og integrere dem i gruppen når de er blitt tatt opp i gjengen.

## Omorganisering

Under en omorganiseringsprosess tar man, enkelt sagt, de normer og verdier man har fra før av og kaster ut vinduet. Man dropper den kulturen man har fra før og begynner i mange tilfeller helt på nytt. Dette er et kjempeproblem for mange. I en slik omorganiseringsprosess må man finne de verdiene man vil ta vare på og dyrke de gjennom prosessen.

Proessen som legger grunnlag for erfaringen her reduserte effektiviteten til IT-avdelingen veldig. Det var også mye kunnskap og en del prosjekter som har lidd igjennom prosessen. Vi endte også opp med å starte en hel del prosjekter på nytt. Spesielt for omorganiseringsprosess var sammenslåingen av fire eksisterende IT-grupper.

I utgangspunktet lå IT-avdelingen et semester forran resten av organisasjonen i sammenslåingsprosessen. Men det ble gjort dårlig arbeid med integreringen i den perioden, tross tidligere godt arbeid. Dette ser man etterdønningen av enda. Og ganske sikkert et års tid til, men det er vanskelig å si og for mange vanskelig å se.

Erfaringsmessig er omorganiseringsprosesser veldig lærerike. Man får mye

ny og god informasjon ut av det, og man kommer ut av prosessen med en hel rekke ting man ville gjort annerledes. Det grunnlaget man danner i prosessen må man bygge på etterpå. Resultatet er at man får en base å bygge videre på, men som ikke er veldig funksjonell.

Som leder i en omorganiseringsprosess må man hele tiden tenke over de konsekvensene som er ved de valgene man gjør. De tingene man velger på fokusere på får konsekvenser for hele organisasjonen, og man må over tid tilpasse prioriteringene.

I utviklingen av en IT-avdelingen som gruppe er det mange utfordringer. Man har gruppedynamikken om de rollene forskjellige medlemmer tar på seg for å få ting til å gå rundt. Starten presenterer gruppens medlemmer for hverandre og man prøver å bygge relasjoner for å skape en fungerende gruppe. Over tid får man tilpasset gruppen og skapt synergier. Lederen tilrettelegger for at folk skal bli kjent og finne ut hva de er gode på mens de lærer seg ny teknologi og får faglig utbytte.

Det er spesielt utprøvingsfasen som er viktig. Her prøver man forskjellige måter å jobbe på og man ser hva som fungerer. Det å lede en gruppe igjennom denne fasen kan til tider være problematisk. Når man får sterkt eksternt press vil denne utprøvingsfasen og opposisjonsmodusen til gruppen forsterkes. Man kan observere sterke tendenser til redusert effektivitet, og til tider kommer man så langt at det kan kalles en skikkelig konflikt.

Problematisk er det spesielt når slike konflikter er basert på manglende kunnskap på tvers av avdelinger i organisasjonen. Disse kunnskapsgapene jobber men som leder aktivt med å tette. Mangelen på kunnskap gjelder ikke bare den ene parten, men begge.

De eksterne gruppene rundt IT-avdelingen har presset og ikke fått de resultatene de håpet på. Dette skyldes dannelsen av avdelingen og den kulturen

og gruppedynamikken som må være tilstede før man kan utsette gruppen for større ekstern påvirkning. Typisk driver man med team-building i arbeidslivet for å sammkjøre konsulent-team før de kommer ordentlig i gang med oppdrag. For organisasjonen som helhet er dette en forsinkende faktor de ikke får gjort noe med. Forståelsen av dette, eller mangelen av forståelse, skaper irritasjon og negative påvirkninger utad fra avdelingen til resten av organisasjonen.

## Kommunikasjon

I en ideell situasjon forbedrer man kommunikasjonen over tid. Man blir bedre på å formulere seg, og man blir bedre til å tolke andres ønsker. Det man i hovedsakk blir bedre på er å forstå andres problemstillinger og ønsker. Uansett kommunikasjonsform er det viktig å bli enige om noe man skal gjøre. Er man enige om den neste handlinge er det lettere å forholde seg til noe senere. Ellers kommer man tilbake til situasjoner hvor en part tror man har kommet til enighet om noe, hvor man ikke har det.

Møter som kommunikasjonsform er i mange tilfeller et godt alternativ. Man får sagt mye til mange, og man får den sosiale interaksjonen som danner sosiale kontrakter. Men man må ikke glemme at all enighet er bort når man forlater rommet. For å bøte på det problemet må man alltid sikre seg møtereferater og oppsummeringer av møter man ikke har vært på.

Effektivitet i møtevirksomhet er også et aspekt hvor mange kan forbedre seg. Ordstyring og dedikert referent er gode strategier for dette. Ellers blir det ofte slik at den naturlige lederen i rommet må steppe inn og ta styringen. Der det ikke er en naturlig leder får man veldig ofte uenighet og veldig lite effektiv oppfølging. Et alternativ for å effektivisere slike møter kan også

være å ta inn en ekstern konsult, en megler eller tillitsperson, som kan styre samtalen og holde fokus på tema.

For å øke produktiviteten i en gruppe er det også naturlig å bytte roller. Man vil gjerne ta på seg rollen som ordstyrer når man har mange meninger, mens man trekker seg tilbake om saken som diskuteres ikke angår en. Det er også viktig at alle gruppens medlemmer prøver å bytte på rollene etterhvert, slikt av forskjellige parter belyser et problem fra forskjellige sider. Rolle bytte utgjør en vital forskjell i kommunikasjonen i møter.

Et aspekt av ledelse er det å sile informasjon. Man presenterer den informasjonen man mener er viktig for sin avdeling. Det er ofte en god strategi å filtrer bort de elementene man ikke har noe interesse av selv. De man er leder for har antagelig ikke bruk for den informasjonen heller. Denne formen for sensur er bra fordi det gir større rom for fokus hos den enkelte medarbeideren.

Erfaringsmessig er det veldig mange som ikke bryr seg om organisasjonen som helhet, men kun er interessert i sitt lille hjørne av samensuriyet de mener er resten av organisasjonen. For disse medarbeiderene er det viktig å påpeke og fremheve informasjon som faktisk er viktig for dem. Slik som endringer i strategien og verdiene som ligger til grunn for den jobbe de gjør. Nærmere bestemt om premissene for deltagelse i gruppen endres bør alle vite om det med en gang.

Med god kommunikasjon på tvers i organisasjoner øker man produktivitet ved at man eliminerer kommunikasjonsledd. Det er ikke noe vits for en avdeling å gå opp et nivå i hierarkiet, for så å gå ned igjen et annet sted. Det skjer uheldigvis ofte at man får redusert kommunikasjon og dårlige resultater fordi man ikke får tak i rett person når man trenger det.

En ulempe ved å aktivt filtrere informasjonsflyt ettersom man ser behovet for det er at man skaper en polarisering i organisasjonen. Man har de

som vet hva som skjer og bryr seg, samtidig som man har de som ikke vet og kanskje ikke bryr seg. Dette er i mange tilfeller veldig frustrerende for ledelsen, da de ikke kan være sikre på at den viktig informasjonen har kommet ut til alle parter.

Kommunikasjon rundt prioriteringer er vanskelig. Interessepартene i et prosjekt må i mange tilfeller prøve å se hele bildet, mens man holder fokus på det gitte prosjektet. Ressurs fordelingen blant prosjekter og omfordeling av ressurser skjer ofte med innspill fra øvrig ledelse. I mange tilfeller er det gunstig å ta avgjørelser i fellesskap, men i en del tilfeller er det mer effektivt og lønnsomt for kunnskapspersonen å ta avgjørelsen.

De manglende kunnskapene skaper kommunikasjonsgap som er vanskelig å overkomme, og man vil over en tid ha vansker med å få utrettet noe fornuftig. Det er viktig å praktisere god kommunikasjon, slik at man kan utvikle seg på det området over og forhindre miskommunikasjon på sikt. Det er også et håp om at man gjør seg godt forstått og får skapt samarbeid på tvers i organisasjonen over tid.

Vanligvis tas avgjørelsen, om prioriteringer av de forskjellige prosjektene og den ønskede funksjonaliteten, demokratisk mellom de interessehaverene som er med i kommunikasjonsprosessen. I mange sammenhenger skjer det ikke slik, men heller at den ene parten presenterer ønsket funksjonalitet og handling, mens den andre parten kjapt bestemmer seg for å utføre de oppgavene som gagnar en selv best. Dette skaper også konflikter i organisasjonen.

Når man nærmer seg en konflikt eller et sårt tema er det vanlig at den ene parten går inn i opposisjonsmodus. Parten er ikke villig til å samarbeide fordi man er redde for at de oppgaver og prioriteringer man får servert ikke er de beste prioriteringene man kan ta.

## Konflikter

Konflikter er ikke til å komme utenom. De dukker opp bare man ser rart på noen. Og i organisasjoner kan det ofte ende med konflikt i tilfeller hvor man ikke helt vet hvem som har ansvaret for hvilke ting. Dette er et vanlig scenario. Noen blir sinte og irritert på noen andre, mens en tredje part har ansvaret for den tingen. Med dårlig kommunikasjon ender men opp med en situasjon hvor noen er sure på noen andre uten god grunn.

Ressursfordeling er også en sterk grunn til konflikt. Man ønsker ofte at sine egne behov blir prioritert over andres. Og det kan hende man ikke skjønner hvorfor ens egne behov ikke er viktigere enn andres. Som leder må man her være god på å si at ting er som de er og at man har fokus på de tingen man har fokus på av gitte hensyn. Om man forklarer situasjonen til folk vil de ofte forstå det litt bedre enn de gjorde før.

Erfaringsmessig kommer konfliktene ofte av avhengigheter eller kommunikasjonsproblemer. De vanskeligste konfliktene er de som basserer seg på avhengigheter. Det er vanskeligere å forstå at den tingen man vil ha utrettet først kan skje etter et gitt antall andre oppgaver. Dette er spesielt vanskelig på tvers av fagfelt. Her kommer opplæring inn i bildet som et viktig aspekt.

I frivillige organisasjoner er opplæring en av de aktivitetene som tar lengst tid. Og gjerne det som skaper flest unødvendige konflikter. Man forventer at nå som man har 5 nye folk så går ting så mye fortere. Men det gjør det ikke før om et semester når de nye medarbeiderene kan noe. Kommunikasjonen av at ting tar tid er vanskelig i omgivelser hvor forventningene er urealistiske.

Forventninger som kilde til konflikter er vanskelig å gjøre noe med. Man må stadig fortelle folk at vi ikke jobber så kjapt som man tror. Og når man sammenlikner seg selv med noen som gjør det samme på proffersjonell skala vil man alltid komme til kort med forventningene.

Problematisk i konfliktløsning er når partene finner ut hvor problemet ligger, og så fraskriver man seg ansvaret ved å påpeke at det er noen andre som har ansvaret for saken det gjelder. I slike tilfeller er det viktig at ansvarsfordelingen er klart definert på forhånd. Og at eventuelle endringer blir dokumentert fortløpende.

Det som værre er, og som skaper flere konflikter, er de som påtar seg oppgaver, men som ikke fullfører eller følger opp gitt oppgave. Dette skaper kaos of konflikter i resten av organisasjonen. Eneste måten å løse slike problemer er å omdelegere oppgavene.

## Oppsummering

Roller og rollebytte er et gdt verktøy som leder. Man får anledning til å påvirke grupper på forskjellige måter, og man får sett ting fra forskjellige vinkler. Det er viktig å sette seg inn i saker fra andre synsvinkler sin hovedrolle. Forskjellige roller oppnår forskjellig reksjon i forskjellige miljøer.

For å ha god kommunikasjon må man holde en god tone, og være forberedt til møter man har. Man kan også benytte hersketeknikker og kroppsspråk for å påvirke andre parter. Det viktigste er at man trener på det å kommunisere godt og kan anerkjenne sine feil når man blir konfrontert med det. Man må ikke være redd for å ta kontakt.

For konflikter og håndtering av dem må man være godt forberedt til løsningsprosessen. Det lønner seg å høre på alle parter og se deres side før man kritiserer noen. Og så lenge man holder fokus på målet og ivaretar ønskene til alle partene kommer man godt ut av konflikter. Mange konflikter er basert på misforståelser.

I store organisasjoner må man vite om de ulike avdelingen og kom-

petansepersonen for å kunne kommunisere og lede effektivt. Man må ivareta gruppens integritet og man må erkjenne at man ikke er ekspert på alt for at samspillet skal fungere. Kommunikasjon på tvers av avdelinger er også viktig for å eliminere byråkratisk arbeid og unødvendig tungroddhet.

Gruppens modenhet påvirker gruppens produktivitet. I noen tilfeller vil det også være gunstig at gruppens produktivitet går på bekostning av produktiviteten. Det er mest fordi man prioriterer gruppens langtidsutsikter overfor gruppens kortsiktige resultater. Når man skaper en ny kultur må man ha fokus på de interne faktorene først og sørge for at man får en godt fungerende gruppe før man kan begynne å løse problemer for andre på en effektiv måte.

Gjennom omorganiseringsprosesser lærer man masse om gruppens dynamikk og samhandling. Man får innsikt i organisasjonens struktur og virkemåte samtidig som man får intim kjennskap til de verdienne medarbeiderene hadde som grunnlag tidligere.

## References

Endre Sjøvold. *Teamet*. Universitetsforlaget, 2006.