

Gunn Haraldseid
Høgskolen Stord/Haugesund
Sjuepleierutdanningen
Stuedsted: Stord

Samspill og ledelse;
anvendt organisasjonspsykologi

Effektive team

BI Handelshøyskolen
BERGEN: 2006/2007

Innhold

1. Innledning.....	4
1.1. Ståsted og problemformulering	4
1.2. Definisjon og avgrensing.....	4
1.3. Oppgavens oppbygning	4
2. Teori og forskning om effektive team	5
2.1. Hva er team?	5
2.2. Hvordan utvikles effektive team?	5
2.3. Hva kjennetegner roller i team?.....	7
2.4. Hva kjennetegner effektive team?	8
2.5. Hvilke faktorer kan hemme effektive team?	8
2.6. Hva kan ledere gjøre for å skape effektive team?.....	9
2.7. Hvordan påvirker kulturen team?	10
3. Kjennetegn på vinnende team og teamerfaringer	10
3.1. Trygghet.....	11
3.2. Enighet.....	12
3.3. Fokus på sak og prosess.....	13
3.4. Tenke nytt	15
4. Generalisering til arbeidssituasjon	17
5. Litteraturliste	19
Vedlegg:	
Vedlegg 1: Belbins teamroller	20
Vedlegg 2: Teamroller i teamkompasset	21
Vedlegg 3: Sammenheng mellom roller i teamkompasset og Jung-typer	22
Vedlegg 4: Moxnes 12 kategorier dyproller.....	23
Vedlegg 5: Kommunikasjonstrappen	24

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å integrere erfaringer fra Samspill og ledelse med relevant teori og forskning om effektive team, samt å vise hvordan min slik kunnskap kan brukes i eget arbeid. Jeg har derfor valgt problemstillingen:

Hvordan kan jeg bruke kunnskap og erfaring fra 'Samspill og ledelse' til å utvikle ledergrupper ved høgskolen til å bli effektive team?

Jeg definerer effektive team som en organisert saksorientert gruppe som virker etter hensikten eller planen og viser at team kjennetegnes av: 1)tett samarbeid på saks- og relasjonsplan, 2)avhengighet pga. utfyllende kompetanse, 3)strukturerte i form av eksplisitte normer, 4)mål som styrer aktivitet og 5)lagånd (Forsythe).

Etter gjennomgang av litteratur om faser i teamutvikling og typiske teamroller oppsummerer jeg at team synes å måtte gå igjennom *faser* og ha et sett ulike *roller* for å kunne fungere effektivt. Det første innebærer at *forming*, *norming*, og muligens *storming*, er nødvendig faser team må gjennom for å skape det klimaet som trengs for å lykkes med oppgaveløsning (Tuckman, Bion). Underveis i prosessen er det i tillegg nødvendig å ha fokus på sak og relasjon. Dette for å hindre at relasjonelle konflikter tar energien fra oppgaveløsningen (2.2-2.5).

Etter presentasjon av litteratur om teamledelse oppsummerer jeg at ***vinnende team*** antagelig må være *effektive* (gode på oppgave løsning) *modne* (gode på relasjoner) og *kreative* (ha evne til nytenking). Forutsetning for at team utvikler seg til å bli effektivt og modent henger sammen med om de gjennomgår aktuelle teamfaser, fyller nødvendige teamroller, utnytter teamkompetansen og stopper bevisst opp underveis for å løse nødvendige konflikter og foreta prosessanalyser. I hvilken grad et team evner å være kreativt knytter jeg til *teamledelse* og *kultur* (2.6-2.7).

I kap.3 diskuterer jeg kjennetegn på psykologiske faktorer som kan bidra til å skape effektive team i lys av kurserfaringer og teori. Utgangspunkt er en påstand om at kjennetegn på vinnende team i prioritert rekke følge er: 1)Trygghet, 2)Enighet, 3)Fokus på sak & relasjon og 4)Tenke nytt. Det viser at team må ha **TEFT**.

Avslutningsvis (4) beskriver jeg hvordan jeg kan overføre noen kurserfaringer til eget arbeid. Et tema er mulig initiering av at aktuelle team får samme type opplæring som jeg har fått på Samspill og Ledelse, men relatert til reelt arbeid. Et annet er å være mer bevisst egen atferd i kommunikasjon og samarbeid.

1. Innledning

Formålet med oppgaven er å integrere erfaringer fra Samspill og ledelse med relevant teori og forskning om effektive team. *Et delmål* er å belyse forskjeller mellom effektive/vinnende og ineffektive/tapende team. *Et annet* er å lage en prioritert liste over psykologiske faktorer som kjennetegner effektive/vinnende team og drøfte de viktigste av disse i lys av kurserfaring og teori. *Et tredje* er å generalisere kurserfaringer og anvende dem på organisasjonen jeg arbeider i.

1.1. Ståsted og problemformulering

Mitt bakteppe er eget arbeid som høgskoleleder. I mulig funksjon fra høsten er jeg deltaker i høgskolens ledergruppe og leder av en avdelingsgruppe med overordnet ansvar for undervisning og forskning. Jeg har derfor valgt problemstillingen:

Hvordan kan jeg bruke kunnskap og erfaring fra 'Samspill og ledelse' til å utvikle ledergrupper ved høgskolen til å bli effektive team?

1.2. Definisjon og avgrensing

Forsyth (2006a) definerer team som ”an organized, task focused-group”. Når noe er effektivt virker det på en tilsiktet måte (Store norske leksikon). En mulig definisjon for *effektive team* er derfor: *En organisert saksorientert gruppe som virker etter hensikten eller planen.*

For å kunne avgrense legger jeg hovedvekten på psykologiske faktorer som kan bidra til å skape effektive team. Det innebærer at jeg bare nevner faktorer som kan hemme slik utvikling. Fordi kurset er om ledelse har jeg tatt med lederrelaterte faktorer og fordi psykologi aldri kan løsriives fra kultur kommer jeg kort inn på dette temaet også. Ledelse og kultur er derimot ikke sentral tema i oppgaven.

1.3. Oppgavens oppbygning

Jeg presenterer først sentral teori og forskning om team (2). Jeg beskriver hva team er (2.1), ulike teamfaser (2.2) og ulike teamroller (2.3). Deretter ser jeg på kjennetegn for effektive team (2.4), faktorer som kan bidra til ineffektive team (2.5), hvordan leder kan skape effektive/vinnende team (2.6) og hvordan kultur kan påvirke team (2.7). Deretter drøfter jeg kjennetegn på psykologiske faktorer som kan bidra til å skape effektive team i lys av kurserfaringer og teori (3). Til slutt beskriver jeg hvordan jeg vil bruke noen av kurserfaringene i eget arbeid (4).

2. Teori og forskning om effektive team

2.1. Hva er team?

Jeg har definert team som *en organisert saksorientert gruppe* (se 1.1). Gruppe kan defineres som *flere personer som har felles mål og samhandler for å nå målet* (Sjøvold 2006:17). Team oppstår typisk når det er behov for å løse utfordringer som er for vanskelige, komplekse eller viktige til at en person kan klare dem alene (Forsyth 2006). Alternative begreper er arbeidsgruppe eller samarbeidsgruppe.

Flere teoretikere skiller mellom grupper og team, men forskjellene er glidende (f.eks. Katzenback & Smith 1993 i Mathisen 2006a). For å kunne variere og forenkle bruker jeg begrepene team og gruppe om hverandre i denne oppgaven. I følge Anderson og West (1998 i Mathisen 2006a-ledelse) er kjennetegn på team:

1. **Tett samarbeid**
2. **Felles mål** (som fremmer samhandling)
3. **Felles normer** (eller felles forståelse og forventninger)

Forsyth (2006-5-160) bruker litt andre begreper, men sier omtrent det samme når han angir følgende karakteristika for team:

1. **Interaksjon** (interaction): tett samarbeid på både saks- og relasjonsplan
2. **Avhengighet** (interdependence): pga. utfyllende kompetanse
3. **Strukturerte** (structure): roller og normer er eksplisitte
4. **Mål** (goals): som styrer aktivitet og samhandling
5. **Lagånd** (cohesivness): som utvikles gjennom samarbeid om å nå felles mål

2.2. Hvordan utvikles effektive team?

Når det gjelder gruppeutvikling finnes det mange teorier. Tuckman er relativt mye referert (Johanessen 2006d, Forsyth 2006:146-150, Sjøvold:34-37). I følge Tuckman går alle grupper gjennom fire utviklingsstadier:

Formfasen (*forming*) er den første fasen der teammedlemmene blir kjent. Det er en fase med spenning, utrygghet eller positiv angst fordi vi føler oss usikre på hva som er forventet og få retningslinjer er på plass (Moxnes 2005). Vi prøver ut hvem de andre er og har lett for å ubevisst tillegge dem egenskaper de ikke har.

Stormfasen (*storming*) er neste fase. Den kjennetegnes av uenighet, konflikter og høyere grad av usikkerhet eller positiv angst. Et typisk problem er at uenighet om sak går over til orientering mot person. Et annet at gruppen ikke tåler ubehagligheter og derfor unngår dem. Fasen reknes som nødvendig for utvikling av lagåndsfølelse, felleskap eller samhørighet (jmf *cohesion* i Forsyth 2006-5).

Normfasen (*norming*) er tredje fase. Den kjennetegnes av at ting faller på plass ved at gruppemedlemmer blir enige om felles verdier, normer og forventninger. Gruppestrukturen blir avklart (jmf. Moxnes 2005)

Arbeidsfasen (*performing*) er Tuckmans fjerde fase. Nå er gruppen klar for produksjon og problemløsning fordi gjensidig tillit er bygget og normer/strukturer er på plass. Poenget er at all energi kan gå til å løse oppgaven ikke til å bli kjent eller takle konflikter. Fasen er en forutsetning for effektivitet i teamet.

Psykoanalytikeren Bion (Johannesen 2006c, Sjøvold 2005:46-48) er opptatt av de mer ubevisst sidene av gruppedannelse. Han mener grupper går gjennom tre emosjonelle faser der ubevisste grunnantagelser preger gruppen sterkt. De tre er:

Allianse (*pairing*) kjennetegnes av forventning og god stemning. Gruppen bygger relasjoner og fokuserer på hva som skal til for at den kan fungere bra. Alliansene fungerer som 'lim' og gruppen er avhengig av disse for å overleve (jmf. *forming*).

Kamp/flukt (*fight/flight*) kjennetegnes av mistenksomhet, fiendtlighet og sinne eller høy grad av angst, som rettes innad eller utad i gruppen (jmf. *storming*). Det krever også en sterk leder, men det forventes at lederen fører an i kampen. Ved konflikt er spørsmålet ofte hva det *egentlig* handler om: Sak eller relasjon. Ofte handler det om makt (Johannesen 2006c). Grupper kan velge kamp eller flukt. I følge Bion forutsetter *gruppeutvikling* at en går inn i konflikter og løser dem. Han mener derimot de fleste velger flukt og nevner tre typiske fluktstrategier:

1. **Ivareta/respekt** (unngå konflikt av hensyn til andre)
2. **Syndebukk** (skyld på andre uten for gruppen, f.eks. ledere)
3. **Unnskyldning** (finne forklaring; det er bare et spill e.l.)

Avhengighet (*dependency*) kjennetegnes av søken etter trygghet og beskyttelse. Gruppen har behov for en sterk leder og klare rutiner (jmf. *norming*).

Bion mener alle faser trengs for utvikling av et effektivt saksorientert team (jmf. *performing*). Men gruppen vender stadig tilbake til de ubevisste fasene. Særlig sårbart er det når det kommer inn nye medlemmer eller når et medlem er borte.

I følge Sjøvold (2005) er Tuckmans bidrag til teamforskningen at grupper går gjennom faser det er sammenheng mellom. Bions bidrag er at grupper har en kultur eller emosjonalitet som i stor grad styrer deres evne til å yte og produsere. Teorien hans om det ubevisste gjør det mulig å diskutere hva det egentlig handler om når situasjoner (konflikter, uro, misstemning) oppstår (Johannesen 2006c).

2.3. Hva kjennetegner roller i team?

Rolle beskriver hvordan en person kombinerer egne behov med forventninger til han/henne i en gitt situasjon. Vi kan skille mellom *formelle* (tildelte) og *uformelle* roller. De uformelle fås i kraft av atferdstrekk det knyttes forventninger til. Slike forventninger er ofte ubevisste (Mathisen 2006e, jmf. Bion i 2.2).

Forsythe (2006-6) viser til tre hovedkategorier teamroller. **Saksroller** knyttes til atferd som fremmer oppmerksomhet mot saken, f.eks. å sette mål, gi saksorientert feedback eller ta initiativ til å skape struktur (jmf. *sosioatferd* i Moxsnes 2005). **Relasjonsroller** brukes når atferd fremmer relasjon mellom deltakerne, f.eks. å vise bekymring for andres følelser, redusere konflikter eller øke trivselen (jmf. *psykoatferd* i Moxsnes 2005). En person kan ha begge typer roller, men studier viser at de fleste er enten saks- eller relasjonsorienterte. **Individuelle roller** brukes når personer er mer opptatt av egne mål enn teamets. De er derfor unødvendige.

Belbin (i Mathisen 2006e og West 2001:31-33) mener det finnes 9 teamroller som må dekkes for at teamet skal fungere (se vedlegg 1). Lignende tekning gjenspeiles i teamkompassmodellen som operer med 8 utfyllende roller (Ringstad & Ødegård 2005, se vedlegg 2). Tenkningen bygger på at personlighet har stor betydning for teameffektivitet. Det brukes derfor personlighetstester for å vurdere hvilke rolletyper ulike personer sannsynligvis fyller (se vedlegg 3, jmf. Sharp 2001).

Sjøvold (2006) kritiserer Belbin for å strekke generaliseringen av sine funn for langt. Han viser til observasjonsstudier som antyder mulig inndeling i 6 teamroller (kontroll, omsorg, avhengighet, opposisjon, tilbaketrekking, synergi). Videre understreker Sjøvold at mennesker er nyanserte og at rollen en person inntar kan variere. I følge Sjøvold (2005:108) er det "*en seiglivet, men gal myte at det er mulig å skape godt samspill ved å sette sammen et team med utfyllende roller*". Han hevder de mest nyanserte medspillerene antagelig er de beste samspillerene.

Det synes allikevel å være enighet om behov for ulike teamroller. I følge Wallens (i Johannesen 2006d) trenger effektive team at deltakerne inntar minst tre roller. Han skiller mellom: 1)**Robuste krigere**, 2)**vennlige hjelpere** og 3)**logiske tenkere**. Som Sjøvold mener han vi kan veksle mellom ulike roller, men Wallens hevder vi har tendens til å falle tilbake i en type rolle. I følge Moxsnes (2001, se vedlegg 4) kan vi skille mellom tolv dyroller. Ti av dem kan være hensiktsmessige i team, mens to kan ses som unødvendige eller skadelige (*utro tjener* og *falsk profet*).

2.4. Hva kjennetegner effektive team?

Innledningsvis definerte jeg *effektive team* som *en organisert saksorientert gruppe som virker etter hensikten*. Med mine ord er det team som utfører saken de skal løse eller mål de har satt innen gitte rammer. Over har jeg vist at forutsetning for utvikling av effektive team synes å være at teamet går gjennom bestemte faser og er bevisst disse. Utfordringen synes å være kombinasjon av fokus mot sak og relasjon, men slik at saken blir prioritert (Johannesen 2006d). Sjøvold (2006:90) skiller mellom *effektivitet* (evne til å løse oppgaver) og *modenhet* (relasjonell kompetanse). Et *vinnende team* kan derfor ses som et effektivt og modent team

Forsyth (2006-6) dokumenterer at teamarbeid synes å være en effektiv måte å løse oppgaver på. Forutsetningen er felles mål og normer som utløser hensiktsmessig handling. Et aktuelt forskningsbegrep er *sosial fasilitering*. Det er et fenomen som beskriver at mennesker synes å yte mer når de samarbeider med andre enn når de arbeider alene. Fenomenet er derimot komplekst. Både fordi det ikke alltid stemmer og fordi det er flere mulige forklaringer på hvorfor yteevnen øker.

2.5. Hvilke faktorer kan hemme effektive team?

I lys av teorien over kan team bli ineffektive om de ikke klarer å enes om felles mål/normer og reelt samarbeider om å fokusere på sak. I følge Bion blir det f.eks. sentralt å ikke bruke energien til lite hensiktsmessige fluktstrategier istedenfor å rydde konflikter av veien og samle seg om oppgaveløsning.

Det finnes flere faktorer som kan hindre team å yte maksimalt (Mathisen 2006a). Et aktuelt fenomen er *sosial loffing* (Forsythe 2006-9). Det innebærer at deltakere yter mindre enn de ville gjort hver for seg eller i et annet team. Andre muligheter er *konformitetspress* (Forsyth 2006-7 og 10) og *produksjonsblokkering* (Forsyth 2006-9). Faren er at sterke personer får dominere mens andre er gratis passasjerer, eller at gruppen ikke yter eller at den aksepterer 'gode nok' løsninger.

Alle teamutfordringer er knyttet til kommunikasjonsproblemer og menneskets tendens til å skape kontroll når de føler utrygghet eller angst (Mathisen 2006d, Moxnes 2002, 2005). En utfordring er at vi "*ikke kan ikke-kommunisere*". Måten vi sier ting på blir derfor like mye vektlagt som *hva* vi sier. En annen utfordring er at vi har tendens til å skape egne mål og normer når vi blir utrygge på hva som er felles mål og normer (Johannesen 2006a og b). Spørsmålet blir hva vi som er ledere kan gjøre for å hindre utvikling av ineffektive team?

2.6. **Hva kan ledere gjøre for å skape effektive team?**

Å være leder gir mulighet for å ha makt eller til å påvirke andre (Forsythe 2006-8, Johannesen 2006e). Forskjellen på grupper og team kan være at grupperleder er klart definert, mens teamlederrollen skifter eller kjennetegnes av koordinering (Katzenback & Smith 1993 i Mathisen 2006a). Uavhengig av dette har lederen en viktig funksjon for å skape struktur og klima som fremmer effektivitet. Ifølge West (2000 i Mathisen 2006a) er viktige trekk ved teamledelse:

1. *skape entusiasmen rundt felles mål og strategier*
2. *oppretholde optimisme og selvtillit knyttet til oppgaven*
3. *hjelp deltakere til å verdsette hverandre, konfrontere og løse ulikheter i oppfatninger konstruktivt, koordinere aktiviteter, analysere prosesser og kollektiv læring om stadig bedre måter å arbeide sammen på*
4. *representere gruppens interesser utad og beskytte gruppens rykte*
5. *etablere tillit fra eksterne interesser*
6. *bidra til å løse konflikter internt og eksternt*
7. *bidra til å skape unik gruppeidentitet (lagånd)*

I effektive team er det sentralt å skape en kultur for medbestemmelse. Dette fordi gruppebeslutninger både kan øke beslutningskvaliteten (gruppens kompetanse åpner for mangfold i løsningsforslag) og gir mulighet for å dele ansvar mellom flere (særlig aktuelt ved upopulære beslutninger). I tillegg gir gruppebeslutninger økt sannsynlighet for felles problemforståelse, felles oppfatning av begrunnelser for valg av løsning og lojalitet til gjennomføring av valgte tiltak (Mathisen 2006a).

I teammøter er det sentralt at leder har både oppgave- og relasjonsorientert atferd. Det første handler om å styre diskusjoner, stimulere til saksorientering, klargjøre kommunikasjon, oppsummere og teste ut konsensus. Det andre handler om å se til at alle deltar, bidra til harmonisering (glatte over småkonflikter), støtte/oppmuntre til kreativ tenkning, foreslå standarder for akseptert oppførsel og sørge for prosessanalyser (f.eks. ved å spørre: Hvor er vi? Hva gjør vi?) (Mathisen 2006a).

Fra ledersynspunkt er spørsmålet om ikke målet med teamarbeid er *mer* enn å være effektive. Dersom team *også* skal lykkes i å være innovative, kreative og lærende mener Anderson & West (i Mathisen 2006a) forutsetningen er:

1. **Felles mål** (avklare lik oppfatning av mål og enighet om normer)
2. **Trygghet** (gi plass for å bygge relasjoner og snakke om følelser/konflikter)
3. **Støtte til nyskaping** (leder som forbilde for nye løsninger)
4. **Climat for excellens** (åpne for kritisk tenkning, belønne kritikere,)

Tenkningen åpner for en beskrivelse av vinnende team som både *effektive, modne* og *kreative*. Spørsmålet er hva som utover ledelse kan påvirke i hvilken grad et team beveger seg i retning av å bli et vinnende team.

2.7. Hvordan påvirker kulturen team?

I følge Schein (1999, oversatt av Mathisen 2006e) er kultur:

et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer seg å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene

De grunnleggende antagelsene som former kulturen i den enkelte organisasjon eller enhet er oftest ubevisste, men de kan uttrykkes gjennom å formulere verdier og normer. Verdier er veiviser for handlinger vi utfører, vurderinger vi gjør og holdninger vi inntar, mens normer gir oss kjøreregler for akseptert atferd.

Kulturen styrer aktivitet, virker integrerende og skaper trygghet. Et spørsmålet er om den rådende organisasjonskulturen åpner for endring og utvikling ved bruk av team som finner nye, effektive og kreative måter å løse komplekse og/eller viktige oppgaver på. Et annet er om begreper som læringskultur og innovasjonskultur er selvmotsigelses fordi kultur er en 'uforanderlig' størrelse. (jmf. Schein 1999).

I høyere utdanning, der jeg arbeider, er det mulig å identifisere noen kulturelle kjennetegn som avviker fra en typisk industrikultur (se fig. 2). Spørsmålet blir om slike kulturer er forenlig med å bygge vinnende team som kan løse utfordringene høyere utdanning står overfor når myndigheter/samfunnet stadig stiller nye krav.

Industrikultur	Akademiakultur
Helhet	Løst definerte og uklare grenser
Kollektivt fokus	Individuelt fokus
Kommunikasjon innover i bedriften	Kommunikasjon utover bedriften
Leder er 'great man'?	Leder er 'en kollega'?

Fig: 2 Forskjell mellom kulturer

Kilde: Mathisen 2006e

3. Kjennetegn på vinnende team og teamerfaringer

Over har jeg presentert sentral teori og forskning om team. Den røde tråden har vært hva som fremmer utvikling av effektive team. Jeg beskrev først hva team er (2.1), ulike teamfaser (2.2) og ulike teamroller (2.3). Deretter så jeg på kjennetegn for effektive team (2.4), faktorer som kan bidra til ineffektive team (2.5), hvordan leder kan skape effektive team (2.6) og hvordan kulturen kan påvirke team (2.7).

Med utgangspunkt i teoriene har jeg hevdet at vinnende team er effektive, modne og kreative. Det første innebærer å være **god på sak**, det andre å være **god på relasjon** og det tredje å kunne **skape nye** ideer og løsninger.

Med støtte i teorien mener jeg det er grunnlag for å hevde at vinnende team kjennetegnes av følgende psykologiske faktorer, i prioritert rekkefølge:

1. **Trygghet** (utvikle trygt og godt samarbeidsklima, skape lagånd)
2. **Enighet** (om mål, normer, verdier, gruppestruktur og arbeidsmåter)
3. **Fokus på sak og prosess** (dele kompetanse/informasjon og fatte gruppebeslutninger) (ta konflikter og analysere situasjoner som oppstår)
4. **Tenke nytt** (skape 'climate for excellence', åpne for kritikk og kreativitet)

Undre begrunner jeg med teori og eksempler fra 'Samspill og ledelse' hvorfor jeg mener vinnende team må ha TEFT (Trygghet + Enighet + Fokus på S & R + Tenke nytt).

3.1. Trygghet

Trygt gruppeklima synes å være selve fundamentet for vinnende team (se 2.2, 2.4 og 2.6). Gjennom de første øvelsene på modul 1 fant vår gruppe 'lett tonen'. I følge egen vurdering gikk vi rett fra *forming* via *norming* til *performing*, uten behov for *storming*. En mulig forklaring på at vi så raskt utviklet en følelse av samhørighet og tillit (lagånd) er at alle har relativt lik bakgrunn. Andre grupper brukte hele uken uten å komme lenger enn til *storming*. Her kan forklaringen være at medlemmene var svært ulike og/eller hadde ulik bakgrunn (jmf. fordeler og ulemper med like/ulike gruppedeltakere, se Forsyth 2006-10). I tillegg hadde de fleste i vår gruppe bred gruppeerfaring og evne til å veksle mellom saksrolle (sosiobehov) og relasjonsrolle (psykobehov) (jmf. fordelene med dette, se 2.3).

Selv om flere av oss har tendens til å bli 'krigere' i reelle arbeidsgrupper og når en sak er viktig, var det 'analytikerne' og 'hjelperne' som dominerte her (jmf. 2.6). Samhørigheten gruppen vår utviklet i løpet av et par dager på modul 1 varte hele kurset. De fleste fant tilbake til hverandre i nye grupper på nye moduler, flere skrev oppgave sammen og alle holdt kontakt på en eller annen måte i pauser eller på fritiden. Til forskjell hørte jeg fra andre deltakere på modul 4 og 5 at de knapt husket hvem de hadde vært sammen med på modul 1.

Faren med likhet er utvikling av konformitet og gruppetenking og/eller mangel på konflikter som presser fram ulike meninger og synspunkt. Det siste ses som selve forutsetningen for effektivitet i team (jmf. Bion og Tuckman, se 2.2) og handler om at mangfoldet må fram om team skal oppnå *mer enn* enkelt personer (Forsyth 2006-1, Sjøvold 2005). Konsulentene våre, i *konsulentøvelsen* på dag 4 i modul 1, rettet kraftig kritikk mot nettopp dette. De mente vi var for lavt nede på *kommunikasjonstrappen* (se vedlegg 5), ikke utrykte psykobehov, ikke torde å ta konflikter og dermed sperret for læring. Med andre ord: Vi var en 'koseklubb'.

Innad i teamet erfarte vi derimot at vi ikke hadde behov for konflikter. Vi var åpne med hverandre, åpnet for ulike synspunkt eller forslag og vekslet mellom roller. Vi opplevde også at vi klarte oppgavene vi fikk på en god måte. Enten ved at alle fikk delta (internt mål i *legomann*), at vi stod fast ved verdivalg (i *X-Y øvelsen*) og at vi kom godt ut i *rekneøvelsene* pga. effektiv deling av informasjon/kompetanse.

Der vi 'tapte' skikkelig var i den først øvelsen (*hierarkisk organisasjon*). I intern evaluering kom det fram at *direktøren* misforstod hele oppgaven og at det ikke lyktes *arbeidstakere* å få *mellomledere* til å gi direktøren nødvendig informasjon. Dette lærte vi av. Det førte til klarer intern kommunikasjon om hva oppgaven var, hvem som hadde informasjon/kompetanse, hvem som påtok seg å være leder osv.

I evaluering fra andre grupper (siste dag) var det tydelig at de husket bedre at vi tapte første øvelse enn at vi 'vant' andre. Dessuten betegnet de oss som 'den grå masse' fordi vi ikke viset tydelig igjen i form av konflikter e.l. Det provoserte oss slik at det bidro til å styrke interne bånd (lagånden) og førte til at vi ble enige om å spise sammen neste samling (det styrket båndene ytterligere).

Det andre vi lærte var hvor lett det er å skape ytre fiender. To velmenende konsulenter (overbevist om at de hadde funnet løsningen på vårt 'problem' – når vi ikke mente det var et problem) var nok. Flere av oss brukte deler av neste samling på å 'komme over' at de to ikke faktisk hadde gjort noe som gjorde dem til våre 'fiender'. Spørsmålet er om de ikke 'pirket' ved en av våre svakheter.

3.2. Enighet

All teori peker i retning av at utvikling av felles oppfatninger av mål og felles normer/verdier er helt sentralt for å lykkes som et vinnende team. Når jeg gir dette andre prioritet er det fordi fasen med *norming* (se 2.2) synes helt nødvendig for å komme videre til den egentlig hensikten med team: Finne løsninger og få resultat.

For meg er det aller mest sentralt å bli enige om mål. Dette fordi teamarbeid alltid har en saksorientert hensikt. I modul 1 mener jeg vår gruppe var relativt flinke til dette. Vi startet hver oppgave (etter den første, se 3.1) med å avklare mål ved å formidle syn på oppgavens utfordringer til hverandre. Jeg mener å huske at vi også var gode til å sjekke ut at alle hadde samme forståelsen.

I tillegg lagde vi 'regler' for hvordan gruppen skulle ledes og hver oppgave løses. Vi drøftet ønsket atferd og kom fram til at skulle delta, at en styrte ordet og tok

ansvar for å dra alle med, men at ingen måtte være redde for å ta ordet når de hadde noe å bidra med. Det siste hjalp oss i en rekneøvelse. Til tross for plan om at alle skulle gi informasjonen etter tur, torde en å ta ordet før det var hennes tur, da hun så at informasjonen hun hadde var helt sentral for å finne løsningen.

At vi ble enige om både verdier (lytte, respektere forslag), gruppestruktur og arbeidsmåter hjalp oss til å frigjøre energi til å løse oppgavene (se 2.2 og 2.4). Når jeg her skriver at vi var 'enige' må det tolkes i lys av at terskelen var relativt høy i gruppen for at ikke alle var like aktive. Det var ulike årsaker til dette, men de var uttalte av dem det gjaldt (en var høygravid og hadde problemer med å fokusere på kurset og en var skeptisk til denne typen kurs – kurset han ville ta ble avlyst).

De andre respekterte dette og tillot noe *sosial loffing* (se 2.5). Selv om det var lite kunne det blitt konflikt (anklage om å ikke delta) i en reell arbeidsgruppe. Fra vårt ståsted var det ikke behov for å ta det opp som en konflikt fordi gruppen var stor nok til å løse oppdragene uten at alle deltok like aktivt hele tiden. Dessuten vekslet vi på fordi andre til tider måtte ta jobbtelefoner, svar på mail osv.

Blant andre grupper observerte jeg at manglende enighet om 'regler' førte til personkonflikter det ble vanskelig å løse. Et eksempel var rød gruppe som ikke ble enige om lederstil. Det gav personkonflikter som noen slet med helt til modul 4 (formidlet av en involvert deltaker). En annen fortalte at mangel på enighet om mål (*i X-Y øvelsen*) førte til at de ikke var enige om strategi og brukte energi på intern krangel. Vår gruppe var derimot svært enige om både mål og strategi (Y). Vi opplevde at vi 'vant' (i hvert fall moralsk) og det var andre grupper enige i .

3.3. Fokus på sak og prosess

Å være saksorientert er nødvendig betingelse for å nå mål når målet er å løse oppgaver. Når jeg har gitt saksorientering tredje prioritet er det fordi effektivt arbeid (*performing*) synes å forutsette at gruppen først har blitt kjent (*forming*) og blitt enige om normer (*norming*) (se 2.2). Når jeg slår sammen sak og prosess er det fordi jeg mener forutsetningen for å løse oppgaver effektivt synes å være at gruppen *samtidig* har fokus på prosess (se 2.2, 2.4 og 2.6).

Det siste innebærer at jeg mener *storming* ikke nødvendigvis trenger komme før *performing*, men at det må skapes et klima i gruppen (i fasene *forming/norming*) som åpner for *storming* når det oppstår situasjoner som krever konflikter tas opp. Mens Bion understreker at flykt fra konflikter kan hemme teamaktivitet (se 2.2)

påpeker andre at det kan være en lederoppgave å dempe konflikter (se 2.6). Etter mitt skjønn er det behov for å kontinuerlig vurdere om det gagnar gruppens arbeid å fokusere på en konflikt eller om det er hensiktsmessig å overse eller dempe den.

Fokus på sak handler om å utnytte teamressurser ved å dele kompetanse og informasjon og fatte gruppebeslutninger basert på mangfold. Fokus på relasjon handler om å kontinuerlig analysere gruppeprosessen og vurdere om det finnes konflikter som bør ryddes av veien, om valgt mål eller strategi er hensiktsmessig, om alle deltakere får anledning til å bidra osv. (se 2.6 og Forsyth 2006-7 & 10).

Å ha fokus på både sak og relasjon innebærer også behov for et bredt spekter roller. For å skape vinnende team må gruppedeltakerne minimum fylle Wallens roller som *tenker*, *hjelper* og *kriger* (se 2.3). *Tenkeren* trengs for å sikre saksfokus og *hjelperen* for å sikre relasjonsfokus. I tillegg trengs *krigeren* for å provosere fram kritikk og nye synspunkt. I lys av Moxnes' (2001) dyproller vil *krigeren* være *djevel*, *heks*, *svart får* eller *hore* (se vedlegg 5). Det er viktige roller fordi de motvirker konformitet og gruppetenkning ved å fremme kritikk (se 2.5 og 2.6).

Jeg har nevnt at det var lite behov for å ta opp konflikter i vår gruppe på modul 1. At vi opplevde oss selv som et vinnende team fordi vi faktisk realiserte mål (men andre scoret oss lavt på effektivitet fordi de husket oss som tapere!), mener jeg henger sammen med at vi var gode til å fokusere på både sak og relasjon. Vi tok vare på hvert enkelt medlem, så den enkeltes behov, lyttet til hva alle hadde å si, skapte trivsel ved å dele snop, frukt osv. Samtidig var vi fokusert på sak, villige til å la dem som hadde mest kompetanse ta ledelsen eller utføre deloppgaver osv.

Gruppen jeg deltok på i modul 3 (konkurranses om å bli best leder) var også god på sak og relasjon. I tillegg mener jeg vi var kreative. Vi hadde fokus på oppgaven, brainstorming for å få fram ideer, drøftet oss fram til gruppebeslutninger og gjennomført hensiktsmessig arbeidsdeling. Samtidig hadde vi fokus på å ta imot nye gruppemedlemmer, knytte kontakt med andre grupper osv.

I denne øvelsen var det sentralt å skape allianser, både innad og utad. Det taklet vi samtidig som vi arbeidet intenst med å løse oppgaven. Når det gjaldt andre grupper var det særlig på denne modulen vi så at det svarte seg lite å bli ensidig saksorientert eller relasjonsorientert. Grupper som valgte slike strategier 'tapte'.

Det vi ikke lyktes med på min modul 3-gruppe var å opprettholde troen på oss selv. Etter framføringen på dag 2 mistet vi all energi og trodde vi hadde 'tapt'. Her var jeg som leder ikke bevisst nok på betydningen av å opprettholde selvtilliten vi hadde bygget steg for steg (se 2.6). Samtidig valgte ingen andre å ta over den funksjonen. Konsekvensen ble at vi nesten stemte oss selv ut fordi vi var sikre på å 'tape' og hadde problemer med å velge hvem vi skulle stemme ut.

Denne situasjonen lærte meg noe om hvor viktig det er å *alltid* tenke positivt! Samt hvor lite det skal til for å 'ta gnisten' fra en hel gruppe når energinivået er lavt (vi var slitne). Det var *nesten* nok at en forsiktig foreslo: Skal vi stemme ut oss selv? Akkurat der var et kritisk punkt for fokus på relasjon (oppmuntring). I en reell arbeidssituasjon kunne vi kommet i skade for å ikke levere et anbud, fordi gruppen var for sliten til å se at det var 'godt nok' til å hevde seg i konkurransen.

3.4. Tenke nytt

Det er min oppfatning at de fire faktorene jeg har drøftet over er de viktigste kjennetegnene ved effektive team. Dersom en lykkes med 1) å skape et godt samarbeidsklima og 2) å bli enige om målforståelse og felles normer/regler har en lagt grunnlaget for at gruppen kan bruke energi på oppgaveløsning. Dersom en i tillegg lykkes med 3) å skape et team som er gode til å ha fokus på sak og relasjon (vekselvis eller samtidig) er det stor sannsynlighet for at teamet vil fungere hensiktsmessig og løse aktuelle oppgaver på en god eller tilfredsstillende måte.

Skal en skape virkelige vinnere er dette derimot ikke 'godt nok'. Skal teamet virkelig yte maksimalt må det strekke seg mot å finne de *excellente* løsningene, skape de *nye* kunnskapene eller oppdage de *kreative* måtene å løse oppgaven på. Anderson og West (se 2.6) hevder det handler om å skape 'climate for excellence' ved å åpne for kritisk og kreativ tenkning og gi støtte til 'sprø ideer' og nytenking. Det handler på en side om å tørre å utfordre til å kaste seg på dypt vann ved å foreslå helt nye løsninger og prøve ut helt nye ting. På en annen side handler det om å tørre å utfordre til å komme med kritiske betraktninger, til å ta inn over seg nye synspunkt og til å lære av usikkerhet, kritikk og motstand (Moxnes 2005).

Jeg mener vår gruppe åpnet for et *climate for excellence* da vi skulle finne tema på modul 3. For å få fram et mange idéer brukte vi gule lapper der det var lov å skrive 'alt'. Arbeidsmetode kalles *brainstorming*. Den anbefales for i sikre både kompetansedeling (effektivitet) og nyskaping (kreativitet) er (Forsyth 2006-9).

Etter brainstormingen hadde vi fri assosiasjon. Resultatet var at en gul lapp med *James Bond* fikk en annen til å foreslå andre filmhelter og en tredje til å tenke på *Donald Duck*. Etter en prosess som et medlem beskrev som '*det sprøeste jeg har vært med på*', var alle enige om at temaet var genialt fordi det både var kjent og lot seg kombinere med mange tema fra *samspill og ledelse*. Vi så for oss Donald & Co i en rekke leder- og/eller samspillsroller! Akkurat da opplevde vår gruppe stor grad av lagånd og gruppeselvtilit. Vi hadde stor tro på egen prestasjonsevne! Det viste seg også at temaet ble lagt merke til i større grad enn tema andre grupper hadde valgt. For eksempel *miljøpolitikk, Statoil/Hydro sammenslåing og rasfare*.

Andre eksempler på kreative prosesser var da gruppa vår brukte tekstmelding og brev for å hente gruppeforsterkning fra *arbeidskontoret*. Denne gangen var vi derimot ikke heldige med strategien. Dette fordi vi ikke hadde lært at betingelsene på et kurs for Samspill og ledelse typisk endrer seg. Det vi trodde ble *et marked for ny arbeidskraft* (siste dag) viste seg å bli *en beslutningsgruppe*. Strategien vår slo derfor ikke til. I verste fall førte dett til at vi siste runde fikk 2., ikke 1. plass!

Det vi lærte var derimot at den som *intet våger intet vinner*. Å lære handler også om å tørre å prøve og feile. Å tørre å dumme seg ut og å tørre å prøve på nytt. Som alternativ til *tenke nytt* kunne jeg derfor valgt overskriften *tørre å utvikle* eller *tørre å tenke nytt*. For meg handler det om å ha **trygghet** nok (jmf. punkt 1) til å **tørre** å kaste seg ut på dypt vann. I følge Moxnes's (2002, 2005) handler det om å være villig til å tåle angst, dekke psykobehov, utvikle relasjoner, nå høyt på kommunikasjonstrappen og nå resultat i form av læring/endring (se vedlegg 6).

Det vi lyktes lite med i grupper jeg deltok i var å være skikkelig kritiske til hverandres atferd, oppfatninger og meninger. Det nærmeste jeg kommer som eksempel er øvelsene med *baksnakk* og *rettssaken* på siste modul. Her forsøkte vi virkelig å kommunisere høyt på koni-trappa (se vedlegg 6) og være 'djevelens advokat' både når vi baksnakket, anklagde og dømte hverandre. Jeg opplever derimot ikke at det manglet trygghet til å være mer kritisk – tvert imot erfarte jeg at det var mulig å være overraskende åpen både med aktører jeg ble kjent med på modul 1 og senere moduler. En mulig konklusjon er at vi ikke hadde oppgaver som var viktige nok til å havne i konflikt eller å være skikkelig uenige om. En annen mulig konklusjon er at jeg er mer konfliktsky enn jeg liker å innrømme.

4. Generalisering til arbeidssituasjon

Over har jeg først presentert teori og forskning om team og teamutvikling (2) og deretter diskutert psykologiske faktorer som kjennetegner vinnende team ved å bruke både teori og kurserfaringer (3). I siste del av oppgaven (4) er målet å generalisere noen kurserfaringer ved å anvende dem på egen organisasjon. Det sentrale blir å finne svar på problemstillingen min som er:

Hvordan kan jeg bruke kunnskap og erfaring fra 'Samspill og ledelse' til å utvikle ledergrupper ved høgsolen til å bli effektive team?

I kap. 3 viste jeg med forankring i teori og forskning om team at forutsetningene for å skape vinnende team forenklet kan sies å være at teamet utvikler TEFT. TEFT står for Trygghet, Enighet, Fokus på sak & relasjon og Tenke nytt. Om jeg fra høsten skal delta i en ledergruppe og lede en annen, er det etter deltagelsen på Samspill og ledelse et mål for meg å bidra til at gruppene blir vinnende team.

Det ene jeg har lært er at det både tar tid og er hardt arbeid å skape vinnende team. En forutsetning er at deltakerne er motivert eller at de lar seg motivere. Første fase blir derfor å drøfte med mine lagspillere om de er interessert. Forutsatt at jeg får oppslutning om idéen vil jeg foreslå seminar der aktuelle grupper reiser bort og får noen av erfaringene jeg har fått på Samspill og ledelse. Dette fordi jeg med forankring i teori (Moxnes 1983) og erfaring (kurs) mener erfaringslæring har større sannsynlighet for å bidra til endret atferd enn kunnskapsformidling. Fordi det er vanskelig å bli 'misjonær i egen by' foreslår jeg å leie konsulenter. Det sentrale blir å få noen som er i stand til å både motivere og skape erfaringslæring.

Dersom jeg lykkes med å motivere teamdeltakere til å samarbeide om å prøve ut prinsipper for vinnende team mener jeg det er stor sjanse for at vi klarer å skape slike team. Bakgrunnen for dette er kurserfaring som tilsier at det er mulig å skape vinnende team på relativt kort tid når deltakerne er motiverte og engasjerte.

På seminaret eller relativt raskt etterpå må det settes av god tid for gruppen(e) til å gå gjennom fasene *forming* og *norming* (se 3.1 og 3.2). Dette for å skape det fundamentet teamet trenger for å kunne bruke tilgjengelige ressurser og energi til å løse nødvendige oppgaver på en god måte. Fasen for *norming* kan brukes til å utvikle reelle verdier for organisasjonen og/eller teamkonseptet, normer for atferd i teamet, regler for beslutningsprosesser og valg av arbeidsstrategier med mer. Dette for å gi arbeidet mer relevans enn vi opplevde på kurset når alt var 'lek'.

Det kan være nyttig å utføre personlighetstester og/eller bli kjent med egne styrker og svakheter når det gjelder gruppeatferd gjennom øvelser. Dette for å bli klar over hvilke teamroller den enkelte med sannsynlighet kan fylle. Selv har jeg og andre kursdeltakere hatt nytte av begge testene vi har tatt og alle rollene vi har blitt klar over kan være nyttige når målet er å skape vinnende team (se 2.3).

Etter seminaret mener jeg det er viktig med fokus på vedlikehold og kontinuerlig læring. Samlinger 4-5 ganger i løpet av året (slik vi hadde) vil antagelig være nødvendig for å hjelpe eksterne (eller hverandre) til å vurdere hvor vi står, hva vi lykkes med, hva vi kan gjøre for å bli bedre osv. Samlingene kan kombineres med reelle arbeidsoppgaver og for eksempel vare 1-2 dager..

For egen del vil jeg bruke erfaringene fra Samspill og ledelse til å bli mer bevisst min egen måte å kommunisere og samarbeide. Kurset har bidratt til å styrke min oppfatning av hva som er mine sterke og svake sider som leder og medarbeider. Mitt engasjement og tendens til å dominere er en styrke når det trengs å ta initiativ og starte arbeid, men en svakhet fordi det kan hemme andres initiativ og innsats.

Det jeg særlig vil ta med meg fra kurset er erfaring med hvor viktig det er å sjekke ut at alle har felles oppfatning av mål. Det er kanskje ekstra viktig i min type organisasjon der mål ofte er uklare (se 2.7). Den hierarkiske øvelsen (Modul 1, jeg var arbeider) lærte meg hvor maktesløs en kan føle seg når ledere på flere nivå, verken kommuniserte mål eller var villige til å drøfte mål. Tankene gikk i retning av: *Idioter – skjønner dere ingenting?* Resultatet var frustrasjon og energitap.

Det andre jeg vil ta med meg er betydningen av å forankre beslutninger i alle ledd som må involveres for å realisere mål. Enten ved å sikre gruppebeslutninger (når det er mulig) eller ved å sikre tilslutning til aktuelle mål (når de er satt av andre). En måte å sikre involvering når målet er satt av andre er å involvere gruppen i hvordan målet kan nås (valg av strategi). I vår organisasjon handler det først om beslutninger på toppledernivå, som forutsetning for lojalitet og innsats fra leder som skal ta oppdragene med seg ut i avdelingene, deretter om lojalitet og innsats fra aktører i avdelingsledergruppen, som tar oppgavene videre ut i studiene. Det gir en mer kompleks situasjon enn i et lite rom med 30 kursdeltakere. Uavhengig av dette er det min oppfatning at svært mye av det jeg har lært kan brukes i mitt arbeid. Først og fremst ved at jeg blir mer bevisst egen atferd og hvordan den påvirker andre, men via påvirkning kan jeg kanskje få andre til å endre seg også?

5. Litteraturliste

- Forsyth, Donelson R. (2006-4): Introduction to group dynamics. Kap.1
Forsyth, Donelson R. (2006-4): Formation. Kap.4
Forsyth, Donelson R. (2006-5): Cohesion and development. Kap.5
Forsyth, Donelson R. (2006-6): Structure. Kap.6
Forsyth, Donelson R. (2006-7): Influence. Kap.7
Forsyth, Donelson R. (2006-8): Power. Kap.8
Forsyth, Donelson R. (2006-9): Performance. Kap.9
Forsyth, Donelson R. (2006-10): Decision Making. Kap.10
Alle i *Group dynamics*. 4th ed. Belmont, CA.: Thomson Wadsworth.
- Johannesen K. (2006a): Angst og kommunikasjon. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, dag 2, 10.10.06
- Johannesen K. (2006b): Du kan ikke ikke-kommunisere. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, dag 3, 11.10.06
- Johannesen K. (2006c): Det ubevisste i grupper. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, utsatt til 07.11.06
- Johannesen K. (2006d): Gruppens utviklingsstadier. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 2, 08.11.06
- Johannesen K. (2006e): Makt. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 2, 9.11.06
- Johannesen K. (2006f): Dyproller *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 2, 10.11.06
- Mathisen, G.E. (2006a): Ledelse av grupper. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, 10.10.06
- Mathisen, G.E. (2006b): Inngrupper og utgruppe. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, 11.10.06
- Mathisen, G.E. (2006c): Kultur i grupper og organisasjoner. *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, 12.10.06
- Mathisen, G.E. (2006d): Angst og struktur *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 1, dag 5, 13.10.06
- Mathisen, G.E. (2006e): Rolle i grupper *Forelesning*. Samspill og ledelse. Modul 2, 8.11.06.
- Moksnes, Paul (1983): *Læring og ressursutvikling i arbeidslivet*. Oslo
- Moxnes, Paul (2001): Den mentale matrisen Kap.5 i *Dyproller*. 2. rev. utg.. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Moxnes, Paul (2002): *Angst og arbeidsmiljø*. Rev. utg. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Moxnes, Paul (2005): *Positiv angst* 2. utg. Oslo: Paul Moxnes
- Ringstad, Halvard E og Ødegård, Thor (2005): *Teamkompasset. Teambygging og Typeforståelse*. Bergen: Optimas organisasjonspsykologene
- Schein, Edgar H. (1999): *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sharp, Daryl (2001): *Personlighetstyper: C.G. Jungs typologi*. Oslo: Forlaget P. Moxnes.
- Sjøvold, Endre (2006): *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper* Oslo: Universitetsforlaget
- Store norske leksikon*. Lest 22. mai 2007. Online:
<http://www.snl.no/searchhits.html?search=effektiv&x=25&y=10>
- West, M. A. (2001): *Teamwork*. København: Dansk psykologisk Forlag

Vedlegg 1: Belbins teamroller

Vedlegg 2: Teamroller i teamkompasset

Vedlegg 3: Sammenheng mellom roller i teamkompasset og Jung-typer

Vedlegg 4: Moxnes 12 kategorier dyproller

Vedlegg 5: Kommunikasjonstrappen