

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagområdet: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Professor Jørn Rognes

TEAM OG KONFLIKTER:

- løsninger i et fotballdommerteam

AV

Evelyn Olsen

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Denne utredningen handler om team, og drøfter hvordan team løser konflikter. Jeg har valgt å dele utredningen inn i to hoveddeler.

Innledningsvis i del I presenteres bakgrunnsinformasjon om team Hauge og grunnleggende teori om team. Det siste innbefatter hva som karakteriserer et team og hvilke typer som finnes. I tillegg drøftes begrepet konflikt. Her ser jeg på hvordan konflikter kan oppstå, ulike typer og måter man kan løse de på.

I del II anvender jeg teorien på team Hauge. Jeg ser her på hvilken type team dette er ut i fra visse kjennetegn og vurderer hvordan de løser ulike konflikter før, under og etter kamp.

FORORD

Forfatteren har valgt "Strategi, organisasjon og ledelse" som fordypningsområdet på siviløkonomutdanningens 3. avdeling ved Norges Handelshøyskole. Gjennom min bakgrunn som fotballdommer i norsk toppfotball (de to øverste divisjonene for menn og den øverste divisjonen for kvinner) ble jeg interessert i team. Faget organisasjonsatferd, samspill og relasjoner på 3. avdeling, har bidratt til at en allerede tilstedeværende interesse for team, har økt ytterligere.

Team og teamkonflikter blir stadig mer aktuelt i og med at bruken av team øker. Gjennom min dommergjerning ble jeg kjent med han som går for å være Norges beste fotballdommer, Terje Hauge. I samarbeid med han og hans (to) assistentdommere (team Hauge) ønsket jeg derfor å se på om de var et team og hva som ligger i teambegrepet. I tillegg fokuserte jeg på hvilke typer konflikter man kan møte når man jobber i et fotballdommerteam.

Jeg har skrevet en teoretisk og praktisk oppgave. Det er ikke utført mye forskning på fotballdommerteam eller konflikter i dem. Derfor valgte jeg å anvende teorien på team Hauge for å få en mer komplett utredning. Anvendelsen er basert på et uttall intervjuer med team Hauge høsten 2005 og våren 2006. I intervjuene diskuterte vi oss frem til ulike konflikter som kan oppstå i deres team. Disse konfliktene og måten de blir løst på, har også overføringsverdi til andre team. En god del av bakgrunnsstoffet er hentet fra boken til Stephen P. Robbins, som er læreboken i faget organisasjonsatferd, samspill og relasjoner.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Professor Jørn Rognes, for inspirerende råd og innspill senhøstes 2005 og våren 2006.

Bergen, 15. juni 2006

Evelyn Olsen

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING, MÅL OG PROBLEMSTILLING OG TEAM HAUGE.....	7
1.1 MÅL OG PROBLEMSTILLING.....	7
1.2 TEAM HAUGE.....	8
2. HVA ER ET TEAM?	13
2.1 DEFINISJONER	13
2.2 KJENNETEGN.....	14
2.2.1 <i>Gruppe vs Team</i>	14
2.3 NÅR SKAL MAN BRUKE ET TEAM?.....	15
2.4 FORDELER MED TEAM	15
2.5 ULEMPER MED TEAM.....	16
3. EN KLASSIFISERING AV TEAM.....	17
3.1 OM ARTIKKELEN	17
3.1.1 <i>Arbeidssyklusens varighet</i>	18
3.1.2 <i>Fysiske krav</i>	19
3.1.3 <i>Varighet</i>	20
3.1.4 <i>Oppgavestruktur</i>	20
3.1.5 <i>Motstand</i>	21
3.1.6 <i>Tekniske hjelpemidler</i>	21
3.1.7 <i>Helserisiko</i>	22
4. HVA FREMMER EFFEKTIVITET I TEAM	23
4.1 MÅL	23
4.2 BELØNNINGSSTRUKTUR	23
4.3 SAMMENSETNINGEN AV TEAMET.....	24
4.3.1 <i>Gruppeutviklingsprosessen</i>	25
4.4 GJENSIDIG FORPLIKTELSE.....	26
4.5 SAMARBEIDENE KLIMA	27

4.6	STANDARDER	28
4.7	EKSTERN STØTTE.....	28
4.8	LEDERSKAP	28
5.	HVA ER EN KONFLIKT	30
5.1	DEFINISJON	30
5.2	HVORFOR KONFLIKTER OPPSTÅR	31
5.3	ULIKE TYPER KONFLIKTER	31
5.4	HVORDAN LØSER MAN KONFLIKTER?	33
6.	ER TEAM HAUGE ET TEAM OG HVA ER NYTTEVERDIEN MED Å KLASSIFISERE DEM?.....	35
6.1	HVILKEN TEAMTYPE ER DE UT FRA ARTIKKELEN OG HVORFOR?.....	36
6.1.1	<i>Arbeidssyklusens varighet</i>	<i>36</i>
6.1.2	<i>Fysiske krav</i>	<i>37</i>
6.1.3	<i>Varighet</i>	<i>38</i>
6.1.4	<i>Oppgavestruktur</i>	<i>39</i>
6.1.5	<i>Motstand</i>	<i>40</i>
6.1.6	<i>Tekniske hjelpemidler</i>	<i>40</i>
6.1.7	<i>Helserisiko</i>	<i>41</i>
6.2	NYTTEVERDI	41
6.3	AVSLUTTENDE ORD OM KLASSIFISERINGEN	42
7.	HVA FREMMER EFFEKTIVITET I TEAM HAUGE.....	44
7.1	MÅL	44
7.2	BELØNNINGSSTRUKTUR.....	44
7.3	SAMMENSETNINGEN AV TEAM HAUGE	45
7.3.1	<i>Gruppeutviklingsprosessen.....</i>	<i>45</i>
7.4	GJENSIDIG FORPLIKTELSE.....	46
7.5	SAMARBEIDENDE KLIMA	47

7.6	STANDARDER	47
7.7	EKSTERN STØTTE.....	48
7.8	LEDERSKAP	48
8.	KONFLIKTER I TEAM HAUGE.....	49
8.1	HVORDAN UNNGÅR TEAM HAUGE KONFLIKTER?.....	49
8.2	KONFLIKTEPISODER	50
8.2.1	<i>Konflikter før kamp.....</i>	<i>51</i>
8.2.2	<i>Konflikter under kamp.....</i>	<i>52</i>
8.2.3	<i>Konflikter etter kamp.....</i>	<i>55</i>
9.	AVSLUTNING	59
9.1	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGENE	59
9.2	ANDRE MÅTER Å LØSE PROBLEMSTILLINGENE PÅ.....	61
9.3	BEGRENSNINGER	62
10.	TABELL - OG FIGUROVERSIKT	64
11.	REFERANSER.....	65

1. INNLEDNING, MÅL OG PROBLEMSTILLING OG TEAM HAUGE

Vi ser en økende tendens av teambruk i bedrifter. Derfor kan det å jobbe i team bli mer og mer aktuelt. Før jobbet man for eksempel mer enkeltvis på arbeidsplassen, mens nå blir man oftere satt sammen i ulike team. Imidlertid er Norge sannsynligvis fremdeles kun i utviklingsfasen i bevisstheten av team som arbeidsform i forhold til USA. Økt bruk av team vil føre til at mange av de oppgavene som ligger hos lederen vil flyttes til de ansatte i organisasjonen. De vil ha større innvirkning på beslutninger om hvilken vei organisasjonen skal gå, og hvordan man sammen skal komme dit.

Det er flere årsaker til at konflikter kan fremkomme. En av dem er at økt bruk av team fører til at mange forskjellige mennesker blir satt til å jobbe sammen. Her vil utviklingen fra bruk av hierarki til team medføre et større samspill i beslutningstakingen. Det er flere som påvirker beslutningen. Dette medfører at flere konflikter vil fremkomme og at de fleste konflikter vil oppstå innad i teamene. Da er det viktig at bedriftene er bevisst på at dette kan skje. Ved å være forberedt, kan konflikter bli håndtert mer effektivt og tiden kan heller bli brukt på jobben som skal gjøres. Kunnskaper om hvilke konflikter som kan fremkomme og hvordan man løser de, blir kanskje en av de viktigste ressursene i fremtidig konkurranse mellom bedriftene.

1.1 Mål og problemstilling

Formålet med denne utredningen er å vurdere om et fotballdommerteam er et team og videre hvilken type team de er. Dette gjøres med utgangspunkt i teamlitteraturen. I tillegg har jeg som mål å finne eksempler på hvilke konflikter som kan oppstå og hvordan man kan løse dem. For at et team skal kunne arbeide effektivt er det viktig at det kan løse konflikter på en god måte. Mine problemstillinger blir belyst ved hjelp av teori og case på team Hauge.

For å nå målet presentert på forrige side vil jeg forsøke å besvare *problemstillingene*:

- *Er team Hauge et fotballdommerteam?*

- *Er team Hauge et godt team:*

- *Jobber de effektivt?*

- *Løser de konflikter på en god måte?*

Problemstillingene blir løst gjennom å presentere relevant teori om team, teameffektivitet og konflikter. Teorien blir deretter anvendt på team Hauge. Her benytter jeg meg av konkrete eksempler på konflikter som kan oppstå i teamet og ser på hvordan de løser dem. Disse eksemplene på konflikter, sammen med andre opplysninger, fikk jeg gjennom utallige intervjuer med teamet. Team Hauge ble intervjuet over flere måneder. Intervjuene ble foretatt under fotballdommersamlinger i Oslo. Jeg intervjuet både teamdeltakerne da de var alene og da de var samlet. Hoveddelen av spørsmålene til team Hauge ble oversendt før intervjuene fant sted. Dermed kunne hver enkelt gi grundige svar tilbake til meg. Det var likevel noen spørsmål som ble spurt direkte, men det var ikke mange. Supplerende intervjuer ble også foretatt via e-post, men i hovedsak ble intervjuene foretatt ansikt til ansikt.

1.2 Team Hauge

Team Hauge dømmer i den høyeste divisjonen for menn i Norge. Teamet ble satt sammen i 2002 og er etter manges mening Norges beste dommerteam. Mange kan nok stille seg spørsmålet om hva som får en kvinnelig siviløkonomstudent til å skrive om et fotballdommerteam. Jeg er jo jente, og har etter fortidens mannssyn ”ingen peiling” på fotball. Til tross for dette mener jeg bestemt at jeg innehar den rette kunnskapen for å skrive en god oppgave om nettopp fotballdommerteam. Jeg har gjennom min bakgrunn som fotballdommer lært mange forskjellige fotballdommerteam å kjenne. Jeg har deltatt i mange selv og blitt kjent med mange gjennom min bakgrunn som toppseriedommer for kvinner og regionsfotballommer for herrer. Gjennom min hobby traff jeg Terje Hauge. Fra dette vokste en idé frem om at jeg ville benytte teamet hans som case i utredningen min.

Terje Hauge danner sammen med Steinar Holvik og Ole Hermann Borgan team Hauge. De ble i utgangspunktet satt samme i et forsøk på å finne ut om team som jobber fast gjør det bedre enn de som jobber i variable team. I tillegg til å dømme den øverste divisjonen for menn er de henholdsvis FIFA-dommer og FIFA-assistentdommere. Det vil si at de får muligheten til å dømme kamper også i regi av FIFA (FIFA er det internasjonale fotballforbundet). Dette er for eksempel landskamper eller kamper hvor klubblag fra ulike land spiller mot hverandre. De var i EM (europamesterskap i fotball) i Portugal sommeren 2004 og blir kanskje tatt ut til å være med i VM (verdensmesterskap i fotball) i Tyskland sommeren 2006. For å kunne bli tatt ut til VM må man bestå en rekke krav.

Det *første* kravet er at man må være FIFA-dommer. For å kunne nå så langt må man klatre i dommerhierarkiet. Den som ønsker å begynne å dømme, begynner med et rekrutteringsdommerkurs i kretsen. Det finnes atten kretser i Norge. Etter å ha bestått en teoriprøve får man sin første kamp. Her dømmer man på det første nivået på elleverfotball, som er kamper hvor spillerne er tretten og fjorten år. I starten prøver hver krets å betale en observatør for å sette karakter på dommerens prestasjoner. Denne karakteren er firedelt i plassering, myndighet og kontroll, lederegenskaper og regelkunnskap. På hvert punkt kan man høyest oppnå poengsummen 10. For å beregne en totalscore regner man ut gjennomsnittet av poengsummene på de fire kriteriene. Om man får gjennomsnittspoengsummen 6,0 har man gjort en helt grei kamp, men det er mye som kan forbedres. Dersom man får gode karakterer, som 7,0 og oppover, har man mulighet til å bevege seg oppover i dommerhierarkiet. Selve nivåene i dommerhierarkiet er basert på hvor man dømmer i herrefotball. Dette er en avgjørelse NFF (Norges Fotballforbund) har foretatt. Man kan likevel foreta en sammenligning av divisjonene basert på kjønn. De fleste innefor fotballdommermiljøet anser at den øverste divisjonen for kvinner tilsvarer 3. divisjon for menn. Men i dommerhierarkiet vil jeg imidlertid følge NFF sin inndeling. Årsaken er at denne inndelingen er offisiell, mens den andre ikke er det.

Etter å ha vært *rekrutteringsdommer* kan man komme på neste nivå i dommerhierarkiet å bli *autorisert dommer*. Dette blir man etter å ha dømt tilstrekkelig mange gode kamper. Antall kamper er en skjønnsak som blir gjort av kretsen. Som autorisert dommer har man mulighet til å dømme divisjonsfotball, det vil si den laveste divisjonen for menn eller kvinner. Her vil man igjen kunne ha muligheten til å dømme i høyere divisjoner dersom man får gode karakterer.

Dersom man har kommet seg opp til 2. divisjon menn kan hver enkelt krets nominere sine dommere til NFF for å bli dommer i norsk toppfotball. Da er det opp til NFF å velge hvem som får prøve seg. Norsk toppfotball omfatter de to øverste divisjonene for herrer og den øverste divisjonen for kvinner. I 2. divisjon for menn blir man *regionsdommer* og man kan få dømme 2. divisjonslag utenfor sin egen krets. Dersom man mestrer dette vil man rykke opp til adeccoligaen (1.divisjon for menn) og videre bli *tippeligadommer*. Som tippeligadommer har man mulighet til å bli nominert av NFF til å bli *FIFA-dommer*. Dette vil si internasjonal dommer, og man får mulighet til å dømme landskaper og mesterskap. Når det gjelder assistentdommere så begynner man først å dømme selv og så får man prøvekamp i den laveste divisjonen man har assistentdommere i. Dette er som oftest 4. divisjon for menn. Gjør man det bra her kommer man oppover i systemet. Neste steg blir også her en nominasjon fra kretsen når man er i 2. divisjon for menn.

Det er altså på denne måten team Hauge over tid har beveget seg til topps i dommerhierarkiet.

1. FIFA-dommer (internasjonale kamper og mesterskap)
2. Norsk toppfotballdommer (de to øverste divisjonene for menn og den øverste divisjonen for kvinner)
3. Regionsdommer (2. divisjonsdommer for menn)
4. Autorisert dommer (for det meste divisjonsfotball opp til 2. divisjon for menn)
5. Rekrutteringsdommer (aldersbestemt fotball, dvs. opp til alderen 16 år)

Det *andre* kravet er at man må få høye poengsummer når man dømmer internasjonale kamper. Dette tilsvarer ca. en poengsum over 7,5. Gjør man det bra i internasjonale kamper får man flere, da av stadig høyere rang. For eksempel er EM rangert lavere enn VM. Om man har fått dømt EM blir man lettere lagt merke til og man har en større sjanse for å kunne få dømme VM.

Det *tredje* kravet er at man må kunne bestå en fysisk test. Det er ulike krav til dommere og assistentdommere. Dette begrunnes med at det er viktigere at en assistentdommer er raskere enn en dommer, fordi han må være på linje med nest bakerste forsvarer hele tiden. Det må,

og skal ikke en dommer være. En dommer må springe seks 40-metere på 6,2 sekunder. Det er nesten ikke noe pause mellom hver 40-meter. Deretter må han springe minimum 20 stk. intervaller à 150-meter på 30 sekunder med 50-meter gange på 35 sekunder mellom hver 150-meter. Også her har man knapt noe pause. Til forskjell fra dommeren må en assistentdommer springe 40-metere på 6,0 sekunder og får 40 sekunder på seg til å gå hver 50-meter. Under testen kan man ryke på én 150-meter og fortsatt bestå den. Dersom man ryker på to kan man fortsatt bestå testen hvis man springer to ekstra intervaller under 30 sekunder. Alle andre unntak fører til at man ikke består testen. Om man springer 24 stk. intervaller blir man stanset. Da har man sprunget langt nok og er i veldig god fysisk form.

Det er imidlertid ikke bare de individuelle ferdighetene som har ført team Hauge til toppen av dommerhierarkiet. Team Hauge har bevisst jobbet for å ha utvikling i teamarbeidet. I starten var alle litt usikre på hverandre, til tross for at de hadde dømt enkeltkamper sammen tidligere. Derfor anser jeg det som svært viktig at Hauge tidlig begynte å jobbe for å skape et godt teammiljø, hvor alle skulle få si meningen sin. I tillegg kartla de styrker og svakheter teamet i sin helhet hadde. Disse svakhetene jobbet de bevisst med å minimalisere. Sammen skrev de ned målsettinger for teamet og prøvde etter beste evne å nå de. Over tid har de bygd opp sin egen teamidentitet og innsett at de yter bedre i team Hauges faste team enn i tidligere variable team. Det at team Hauge har jobbet systematisk for å nå målene sine har sammen med den store takhøyden i teamet, ført til en jevn stigning på teamytelsen deres.

For å nå VM må alle i team Hauge bestå den fysiske testen samt få høye poengsummer under kamp. På deres nivå forventes det at alle klarer testene og dømmer gode kamper. Det som skiller teamene på toppnivå fra hverandre, er ofte hvordan man løser vanskelige situasjoner. Her spiller foreberedelse til kamp en sentral rolle. Team Hauge har funnet egne rutiner før kamp, som fungerer for akkurat deres team. Dette er blant annet at man må få lov til å være alene en stund før kamp, for å øke ens egen konsentrasjon. Eller det at man tar seg tid til å diskutere noen vanskelige situasjoner fra forrige kamp.

Nå har jeg sagt litt om hvem team Hauge er og hvilke forutsetninger som må være tilstede for at de kan bli uttatt til VM. Men man kan stille seg spørsmål om de virkelig er et team eller om teambegrepet her feilaktig blir anvendt. For å svare på dette ønsker jeg i den neste

delen å se på hva som kjennetegner et team. Videre ser jeg på hva som fremmer effektivitet i teamet og hva som kjennetegner konflikter.

2. HVA ER ET TEAM?

Team blir av mange definert som en gruppe mennesker som jobber mot et felles mål. Dette mener andre er en for snever definisjon på team. I denne delen vil jeg beskrive hva det er som kjennetegner et team. Dette velger jeg å dele opp i tre punkter. Først vil jeg *definere* team. Herunder vil jeg se på hva som skiller et team fra en gruppe. Det kan være mange som blander sammen disse begrepene, og det er viktig å få dette på plass før man går videre. Det andre punktet innbefatter når det *lønner seg* å bruke et team. Det er nemlig ikke alltid man utfører arbeidet bedre fordi man jobber i et team. Her vil jeg kartlegge hvilke fordeler og ulemper som finnes for å jobbe i team. I del tre vil jeg videre se på ulike *typer* team. Det finnes mange ulike team, og jeg vil derfor ta for meg de typene jeg mener er de mest vanlige teamtypene. Hva som skiller de ulike teamtypene avhenger blant annet av hvilke oppgaver teamet står ovenfor og i hvilke situasjoner man befinner seg.

2.1 Definisjoner

Tidligere var man uenig i om det var situasjonen eller menneskets personlighet som dominerte i forklaringen av atferd. I dag mener man at begge deler spiller en rolle. For eksempel er det viktig at teammedlemmene har en rolig personlighet som takler stress når teamet stadig må arbeide i stressende omgivelser. Men et godt team handler ikke bare om hvilke personlige egenskaper hver enkelt har, men også hvordan de samhandler.

Devine definerer team som: “A team can be defined as a collection of individuals who share a common goal, whose actions and outcomes are interdependent, who are perceived by themselves and others as a social entity, and who are embedded in an organizational context” (Devine, 2002, s. 291).

Robbins sier at et team skaper et høyere nivå på utøvelsen enn det en gruppe gjør. “A work team generates positive synergy through coordinated effort. Their individual efforts results in a level of performance that differences between work groups and work teams” (Robbins, 2005, s. 273).

Katzenbach og Smith (1993) definerer team som:” [...] distinguishable sets of two or more individuals who interact interdependently and adaptively to achieve specific, shared and

valued objectives”. + [...] a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable [...]” (hentet fra Grønhaug m.fl, 2001, s. 256).

Som man kan se så fokuserer ikke teamdefinisjonene så mye på ulike personligheter. Unntaket er definisjonen til Katzenbach og Smith. Til tross for dette synes hoveddefinisjonen å være at man jobber mot et felles mål og at man kan skape et bedre sluttprodukt gjennom å jobbe i team fremfor å jobbe som enkeltindivider eller i grupper.

Jeg velger å benytte meg av definisjonen til Katzenbach og Smith i denne utredningen. Denne definisjonen synes jeg er mest dekkende i og med at den også inkluderer ulike personligheter. Kort sagt vil jeg derfor definere team som en gruppe mennesker med komplementære ferdigheter som jobber sammen mot et felles mål. Nedenfor vil jeg mer grundig ta for meg hva som kjennetegner et team.

2.2 Kjennetegn

2.2.1 Gruppe vs Team

Det kan være vanskelig å skille mellom grupper og team. Det er viktig å få klarlagt dette før man ser nærmere på team. En gruppe og et team kan for eksempel inneholde like mange medlemmer. Men det finnes en del karakteristika som skiller de fra hverandre. Et team fokuserer på et felles ansvar for å nå målet. Grupper fokuserer i sterkere grad på hva hver enkelt presterer. En gruppe kan være et team, men et team kan ikke være en gruppe. Hva er så forskjellen mellom et team og en gruppe?

En gruppe kommuniserer med hverandre primært for å dele informasjon og for å ta beslutninger som kan hjelpe hverandre til å yte bedre på det området den enkelt har ansvaret for. I et team genereres positiv synergi gjennom koordinert innsats. Deres individuelle innsats resulterer i et nivå på ytelsen som kan være større enn summen av alle individenes input. I tabell 1 følger en oversikt over hva som er forskjellene mellom grupper og team.

Gruppe (arbeidsgruppe)	Team (arbeidslag)
- har en sterk og klart definert leder	- har omfordelte lederroller
- har individuelt ansvar	- har både individuelt og gjensidig ansvar
-formålet er sammenfallende med organisasjonens	- har også spesifikke mål
- leverer individuelle arbeidsprodukter	- leverer kollektive arbeidsprodukter
- gjennomfører formelle og strukturerte møter	- gjennomfører åpne og problemløsende møter
- måler effektivitet indirekte (for eksempel bedriftens lønnsomhet)	- måler effektivitet direkte (kollektivt arbeidsprodukt)
- diskuterer, beslutter og delegerer	- diskuterer, beslutter og gjør jobben sammen

Tabell 1: Gruppe vs. team

2.3 Når skal man bruke et team?

Det kan være vanskelig å vurdere i hvilke situasjoner man bør bruke et team eller å la være. Til tross for dette kan man si at et team bør benyttes når fordelene ved å benytte seg av det er høye og kostnadene er lave. Fordelene ved å danne et team er høyest dersom teamet består av medlemmer som er komplementære til hverandre.

2.4 Fordeler med team

Et team har muligheten til å spesialisere seg. Årsaken er at hver enkelt kan utføre de samme arbeidsoppgavene over tid. Hvis man derimot var en gruppe ville man trolig jobbet med ulike arbeidsoppgaver. I tillegg leverer hvert gruppemedlem et individuelt arbeidsprodukt. Dermed ønsker de ikke å dele sin kunnskap med resten av gruppen. Et team deler kunnskap mellom seg og vil dermed gjennomføre oppgavene mer effektivt.

En annen fordel er at man i team har et større insentiv til å ha kunnskapsoverføringer. Årsaken er at det er det kollektive arbeidsproduktet som teller. Men fordelene ved å være i et team trenger ikke nødvendigvis å være så stor. Dette avgjøres av hvor stor

kunnskapsoverlapping det er i teamet. Desto mer felles kunnskap teammedlemmene har, desto mindre blir fordelene, og motsatt.

2.5 Ulemper med team

En ulempe med å jobbe i team er at medlemmene ikke bærer det fulle ansvaret for sine handlinger. Dermed trenger ikke teammedlemmene å handle optimalt. Dette blir ofte omtalt som „gratispassasjerproblemet”. En annen måte å se dette på er på en arbeidsplass hvor man deler arbeid. Her vil den totale innsatsen være lavere enn optimalt, fordi noe av fortjenesten med individuell innsats blir erobret av andre teamdeltakere.

Et team er som vi har sett en gruppe mennesker som jobber sammen mot et felles mål. Gjennom deres komplementære ferdigheter gjennomfører de en bedre jobb enn de som arbeider alene eller i en gruppe. Det finnes likevel ulemper med å jobbe i et team, men de må regnes for å være mindre enn fordelene. Årsaken er den utbredte bruken av team. Det er rimelig å tro at ikke så mange hadde benyttet seg av team, hvis de ikke hadde trodd at fordelene ved bruken av det var større enn ulempene. Det som skiller bedriftenes teambruk er hvilken teamtype de benytter seg av. Det finnes mange ulike typer team, og jeg vil nå ta for meg en del av dem.

3. EN KLASSIFISERING AV TEAM

Det finnes ulike typer team. For det første kan man klassifisere team alt etter om de er faste eller variable. Forskjellen mellom disse to typene er varigheten og utskiftningene i dem. Et variabelt team vil si at teamet opprettholdes, men ikke over veldig lang tid og ikke med de samme medlemmene. Et fast team består av de samme medlemmene i en gitt periode. Team kan også klassifiseres på andre måter. I denne delen ønsker jeg å presentere én måte man kan klassifisere team på. Dette gjøres ved hjelp av ulike kjennetegn presentert i en artikkel skrevet av Devine. Målet med artikkelen er å finne ut hvilke team som i hovedsak utfører intellektuelt eller fysisk arbeid. Devine deler her team inn i 14 ulike typer. ”De 14 teamene blir klassifisert i to klynger. Dette er intellektuelle team (utførende, kommando, forhandling, kommisjon, design og rådgiving) og fysiske arbeidsteam (service, produksjon, ytelse, medisin, respons, militær, transport og sport)” (Oversatt fra Devine, 2002, s. 291).

3.1 Om artikkelen

På forskningsbasis skiller man mellom fortids- og nåtidsstudier. Fortidsstudiene klassifiserte team i forhold til interne forskjeller og ekstern integrasjon, mens nåtidens studier klassifiserer team med bakgrunn i deres organisasjonsautoritet, midlertidig varighet, eksterne tilknytning og et helt teams spesialisering. Klassifiseringen ble videre brukt som rammeverk for å identifisere og diskutere forskjellige teams krav. Det er imidlertid viktig å merke seg at også denne klassifiseringen inneholder svakheter. En svakhet er logiske problemer. Det at man fokuserer mer på team som gjennomfører intellektuelle oppgaver enn andre typer. I tillegg finner man ingen generelle attributter som skiller team fra hverandre. Logiske problemer oppstår når man klassifiserer team i en enten eller kategori. De fleste team består av en mellomting. Derfor vil teamenes klassifiseringer ikke alltid være helt riktig. Det at man har rettet fokus mer på team som gjennomfører intellektuelle oppgaver fører til at man plasserer andre team i for snevre kategorier.

Artikkelen slår også fast at man ikke har funnet endelige variabler som kan måle effektiviteten mellom teamtypene. Til tross for dette er det en av de mest grundige klassifiseringene som er foretatt. I tillegg vil det alltid være vanskelig å foreta en slik klassifisering da alle team uansett type er forskjellige.

Klassifiseringsartikkelen til Devine finner syv ulike variabler man kan klassifisere team innenfor. Disse er *arbeidssyklusens varighet*, hvor mye *fysikk* som er påkrevd, *teamets varighet*, *oppgavens struktur*, grad av *aktiv motstand*, i hvilken grad man bruker *tekniske hjelpemidler* og *helserisiko*. En fullstendig oversikt over teamtypene og variablene presenteres i tabell 2.

3.1.1 *Arbeidssyklusens varighet*

I følge artikkelen kan man skille mellom kort eller lang arbeidssyklus. En arbeidssyklus' varighet er den minst betydningsfulle enhet av kollektiv aktivitet for teamet. Arbeidssyklusen består av tre deler. Man tenker seg her en input-prosess-output syklus hvor teamets aktivitet er strukturert av teamets prestasjoner. Dette kan evalueres i lys av effektivitet for alle arbeidsgrupper.

De som har en *kort* arbeidssyklus gjennomfører arbeidet sitt på sekunder eller minutter. En kort arbeidssyklus har høyt tidspress og liten eller ingen mulighet til å styre andre medlemmers utøvelse eller til å oppdage og korrigere andres feil. Ting må skje riktig den første gangen ellers blir det problemer.

En *lang* arbeidssyklus varer i alt i fra timer til måneder. Team som har en lang arbeidssyklus har en fordel i forhold til de som jobber i en kort arbeidssyklus. De kan med større sannsynlighet gjennomføre optimale utøvelser. Dette kan gjøres ved at de har tid til å inkludere tilleggsforskning, dataverifisering og feilsøking.

Arbeidssyklusen representerer startpunktet for all innsats som er med på å forstå eller forbedre teamets effektivitet. Dette vil si at arbeidssyklusen regnes som selve kjernen av teamets oppdrag.

Arbeids- gruppetype	Arbeidssyklus	Fysiske krav	Varighet	Oppgave- struktur	Motstand	Tekniske hj. mdl.	Helserisiko
<i>Utøvende</i>	Plan	Lav	Udefinert	Lav	Nei	Lav til moderat	Lav
<i>Kommando</i>	Ordre	Lav	Skift	Høy	Nei	Høy	Høy
<i>Forhandling</i>	Enighet	Lav	Mål	Høy	Ja	Lav	Lav
<i>Kommisjon</i>	Avgjørelser	Lav	Mål	Lav til moderat	Nei	Lav	Lav
<i>Design</i>	Modell	Lav til moderat	Mål	Lav	Nei	Moderat	Lav
<i>Rådgiving</i>	Rapport	Lav	Mål	Moderat til høy	Nei	Lav	Lav
<i>Service</i>	Kunder	Moderat til høy	Skift	Moderat til høy	Nei	Høy	Lav
<i>Produksjon</i>	Enhet	Høy	Udefinert	Høy	Nei	Høy	Moderat
<i>Ytelse</i>	Rutine	Høy	Udefinert	Høy	Nei	Lav	Lav
<i>Medisin</i>	Tålmodig	Høy	Skift	Høy	Nei	Høy	Høy
<i>Respons</i>	Ringe	Høy	Skift	Lav	Nei	Moderat	Høy
<i>Militær</i>	Ordre	Høy	Udefinert	Lav til moderat	Ja	Høy	Høy
<i>Transport</i>	Reise	Moderat til høy	Skift	Høy	Nei	Høy	Høy
<i>Sport</i>	Spill (kort)	Høy	Udefinert	Lav	Ja	Lav	Moderat

Tabell 2: Oversikt over teamtyper (oversatt fra artikkelen til Devine, 2002, s. 300)

3.1.2 Fysiske krav

Med fysiske krav menes de menneskelige karakteristika som man trenger for å fullføre teamets oppgaver. Det finnes i hovedsak to typer team i dette tilfellet. De teamene som krever lite fysisk aktivitet og de som krever mye.

De med *lave krav til fysikk* jobber med oppgaver som primært stoler på kognitive ferdigheter. Oppgaven er assosiert med forarbeidsinformasjon og utbytteinformasjonsprodukt. Eksempler på forarbeidsinformasjon er å skaffe, dele og integrere, mens planer, avgjørelser og valg er eksempler på utbytteinformasjonsprodukt.

Andre typer oppgaver krever noe mer enn kognitive ferdigheter. Det er her kravene om gode *fysiske ferdigheter* kommer inn. Fysiske ferdigheter kan være koordinasjon, styrke, utholdenhet og fleksibilitet. Disse oppgavene krever at noen eller alle medlemmene bruker verktøy eller justerer instrumentene sine for å kunne oppnå maksimalt resultat. I tillegg må man kunne bevege seg i det fysiske miljøet. Med dette menes å dytte, dra, løfte og bære objekter. Fysiske ferdigheter krever at man svarer direkte til de krav som man må oppnå for å nå målene eller som er viktige i teamets bemanning og trening.

3.1.3 Varighet

Teamets varighet vil si hvor lenge i tid teamet eksisterer. Varigheten blir definert innefor tre kategorier. For det første har man team som arbeider innenfor gitte endelige perioder i tid kalt skift. En annen type team er de som fortsetter å arbeide sammen inntil et spesifikt mål er blitt tilfredsstillt. For å nå dette målet kan man være nødt til å jobbe sammen i timer, dager, uker og år. Den tredje teamtypen er de som arbeider innenfor udefinerte tider. Denne karakteristikken er viktig, fordi team som jobber sammen lenge må håndtere en mengde saker som korttidsteam kanskje kan takle overfladisk eller unngå helt. Eksempler på slike saker er rolleutvikling, sosialisering, konflikter og læring. Varighet har visst seg å være en eksplisitt klassifiseringsdimensjon i mange skjema. Derfor spiller den en viktig rolle i beskrivelsen av teamtyper som blir assosiert med mange andre klassifiseringer.

3.1.4 Oppgavestruktur

Oppgavestruktur er ”i hvilken grad et medlems handlinger relateres til produktet på en forståelig og forutsigbar måte” (Oversatt fra Devine, 2002, s. 298). Et teams oppgavestruktur reflekterer graden av enighet mellom teammedlemmene. Her tar man hensyn til hva som skal oppnås, hvilke steg som må bli tatt og i hvilken rekkefølge de vil oppstå.

Teamets oppgavestruktur kan være strukturert eller ustrukturert. Når teamets sentrale oppgaver er høyt *strukturert* vet medlemmene hva det er som forventes av dem. Dette medfører at ting de gjør i en viss rekkefølge vil gi et bestemt utfall. I tillegg kan man formulere standard operasjonsprosedyrer, slik at man kan maksimere effisiens og kvalitet.

Når oppgaven er *ustrukturert* må man i større grad etablere mål og objekter før man kan fortsette med arbeidet. I tillegg må man lage en omfattende oversikt over hvordan man skal kunne løse valg som oppstår underveis. På den måten kan man bedre håndtere den omfattende tvetydigheten som eksisterer. Dette gjelder hva man ønsker skal bli utfallet og hvordan ressurser, input og kunnskap blir omgjort til output.

Oppgavestruktur er viktig i den forstand at den kan ha innflytelse på mengden av konflikter i teamet. Slike konflikter kan eksempelvis dreie seg om å koordinere og informere om bytter mellom teammedlemmene.

3.1.5 *Motstand*

Motstand er den ”tilstedeværelsen av menneskelig opposisjon som direkte prøver å forhindre at teamet klarer å oppnå sine mål” (Oversatt fra Devine, 2002, s. 298). Motstand kan komme fra et individ eller et konkurrerende team.

Så og si alle team møter en del konkurranse uansett nivå. Forskjellen ligger i at de som aktivt må takle motstand ikke blir effektive før man har overvunnet den. Det å bekjempe motstand medfører ofte at man utsetter seg selv for en viss fare. I tillegg vil teamets aktiviteter bli vanskeligere å planlegge og koordinere. Dette vil si at teamet blir mindre strukturert. Aktiv motstand er derfor en kritisk faktor når man ønsker å forbedre teamets effektivitet.

3.1.6 *Tekniske hjelpemidler*

Team er i ulik grad avhengig av tekniske hjelpemidler. Man skiller her mellom de som er sterkt eller svakt avhengig av dem. Tekniske hjelpemidler blir definert som ”graden av hvordan en arbeidsgruppes aktiviteter er avhengige av tekniske ressurser i form av kommunikasjonssystemer, maskiner, kjøretøy, verktøy eller annet spesialisert utstyr” (Oversatt fra Devine, 2002, s. 299). Til tross for dette kan man i prinsippet si at alle team er avhengige av et såkalt dødt objekt til en viss grad. Et dødt objekt er fellesbetegnelsen på de tekniske ressursene nevnt ovenfor. Begrepet tekniske hjelpemidler omfatter teknologiske

ressurser som har en tendens til å være sjelden eller er en kilde til feiling. Dessuten er det vanskelig å erstatte hjelpemiddelet på kort varsel.

Team som er *sterkt avhengig* av hjelpemidler kan ikke utøve sine primæroppgaver dersom de ikke virker skikkelig eller ikke er tilgjengelig. Andre team er *lite avhengig* av tekniske hjelpemidler. I stedet stoler de på noe annet. Det kan for eksempel være en ball, et musikalsk instrument eller en håndskrevet tekst.

3.1.7 Helserisiko

Med helserisiko menes ”sannsynligheten og graden av menneskelige skader assosiert med feil i teamutøvelsen” (Oversatt fra Devine, 2002, s. 299). Dette innebærer rammen av en skade på teammedlemmet eller på medlemmer av samfunnet som blir påvirket av teamets aktiviteter. Eksempler er pasienter og passasjerer. Helserisiko kan stamme fra det fysiske miljøet eller fra aktiv motstand fra konkurrenter. Brann, storm og andre naturkatastrofer omfatter helserisiko som stammer fra det fysiske miljøet.

Det finnes tre ulike helserisikonivåer. Det er lav, moderat og høy helserisiko. På *lavrisikonivå* kan personlige skader oppstå, men sjelden dødsfall. Ved *moderat risikonivå* kan en dødsulykke forekomme. Denne faren gjelder imidlertid kun for teammedlemmene selv. På *høyt nivå* kan mennesketap skje for både teammedlemmer og en stor del av kundene, klientene eller innbyggere rundt teamet.

I denne presentasjonen har jeg forsøkt å gi et innblikk i hvordan man kan klassifisere team ut fra visse kjennetegn. Hensikten var å finne ut hva som kjennetegner ulike teamtyper. Poenget med klassifiseringen er at det skal bli enklere å sammenligne ulike teamtyper med hverandre. Dette kan gjøres med bakgrunn i at alle teamtypene i artikkelen blir klassifisert ut i fra de samme egenskapene. Det er imidlertid samspillet mellom teamegenskapene og effektivitetskriteriene som kan si noe om utfordringene teamet står ovenfor. Har teamet høy helserisiko kan dette medføre at det er vanskelig å jobbe effektivt uansett om de tilfredsstillere effektivitetskriteriene, fordi det å jobbe mer effektivt kan øke risikoen. Jeg vil nå ta for meg noen kriterier som kan bedre teams effektivitet.

4. HVA FREMMER EFFEKTIVITET I TEAM

Flere undersøkelser er utført for å finne ut hva som fremmer effektivitet i team. Forskerne Larson og LaFasto (hentet fra Northouse, 2004, s. 211) gjennomførte en undersøkelse som favner om alle karakteristikkene forskerne enes om. Denne undersøkelsen ble utført på over 600 team hvor man fant åtte karakteristika, på tvers av ulike teamtyper, som gjør teamet effektivt. Disse kriteriene er:

- klare og høye mål
- resultatdrevet belønningsstruktur
- sammensetningen av teamet
- gjensidig forpliktelse
- samarbeidende klima
- standarder
- ekstern støtte
- prinsipplederskap

Hvilken type sammensetning av teamet man trenger, avhenger av hvor teamet befinner seg i en femstegs gruppeutviklingsprosess. Disse stegene blir tatt for seg under sammensetningen av teamet.

4.1 Mål

Teamenes *mål* bør være klare å tolke. Da kan en objektivt si noe om teamet har nådd målet sitt. Uklare oppgaver fører ofte til at man mislykkes.

4.2 Belønningsstruktur

Uansett hvilken type team man er så trenger man en *belønningsstruktur* som får teammedlemmene til å yte. Dette vil si stimuli for hva som påvirker og styrer medlemmene.

Det innebærer at man bør ha klare rollefordelinger, gode kommunikasjonssystemer, metoder for å kartlegge den individuelle innsats og fatte beslutninger som i hovedsak er basert på fakta. Mer konkret kan slike stimuli være penger, anseelse eller prestisje. Forskning viser at det som betyr mest er anseelse og prestisje. Anseelse er hvordan man blir sett på av andre, mens prestisje er hvordan man ser på det selv. Benytter man seg av de rette stimuli vil man øke effektiviteten i teamet.

Det finnes en rekke ulike belønningsstrukturer som kan benyttes. Det som er mest gunstig i team er teambonus. Den lønner seg å bruke når teamet jobber over et kortere tidsrom. En slik bonus kan oppnås for eksempel dersom man kommer så og så langt i en fotballturnering. ”En forutsetning for at bonusen skal fungere er at teamet må være lite, fordi gratispassasjerproblemet fremkommer i store team” (oversatt fra Lazear, 1998, s. 316). I tillegg bør utfallet av teamytelsen være klart definert, slik at det blir enkelt å måle om man har gjort en god jobb eller ikke.

4.3 Sammensetningen av teamet

For å sette sammen et best mulig team bør man se etter *kompetente teammedlemmer*. Disse medlemmene bør inneha tilstrekkelig informasjon, utdanning og trening. Men dette i seg selv er ikke nok. Man bør også inneha den kompetansen som er nødvendig for å nå teamets mål. Og de må være personlig kompetente på mellommenneskelig forhold eller på teamarbeid. Dette vil si at teammedlemmene ikke bare må være i stand til å utføre selve jobben, men også ha evnen til å samarbeide godt med de andre i teamet.

De ovenfor nevnte momentene er viktig i forhold til det å få til et funksjonelt team. Et team som fungerer består av medlemmer med komplementære ferdigheter, slik at teamet blir heterogent. Et homogent team består av folk som tenker likt og har så og si like meninger. Dette bør unngås for at man skal ha fremgang i teamet. I heterogene team vil det kunne oppstå en del konflikter fordi de tenker ulikt. Konflikter er ikke bare negativt i denne sammenhengen. De kan medføre utvikling i arbeidet fremfor gruppekonformitet.

4.3.1 Gruppeutviklingsprosessen

Det er ikke bare sammensetningen på teamet som gjør teamet effektivt. *Lengden på teamets eksistens* spiller også en rolle. Desto lenger tid man har vært i teamet, desto større er sjansen for å jobbe effektivt. Robbins (2005, s. 240) presenterer fem ulike typer for grupper utvikling. Team gjennomgår de samme fasene, men på en mer strukturert måte. For å få til et godt team må man gjennomgå alle fasene. Mange grupper kaller seg et team uten at de praktiserer reglene som gjelder. Et slikt team blir omtalt av Katzenbach og Smith (hentet fra Grønhaug m.fl., 2001, s. 261) som et pseudoteam. De skiller også mellom ulike typer team ut i fra hvor effektive de er. I følge Katzenbach og Smith finnes det fem ulike grupper av team: arbeidsgruppe, pseudoteam, potensielle team, virkelige team og høyytelsesteam. Bare de to siste gruppene av team betegnes som team i følge definisjonen til Robbins (se side 13).

I en *arbeidsgruppe* har deltakerne primært kontakt med hverandre for å utveksle informasjon og hjelpe hverandre til å yte bedre på sitt arbeidsområde. Et *pseudoteam* kan bli et virkelig team. Foreløpig er det ikke fokusert på teamets felles ytelse for å oppnå felles mål. *Potensielle team* er en gruppe som forsøker å arbeide mot et felles mål, men det er ikke etablert gjensidig tillit og ansvar. Dette fører blant annet til manglende fellesforståelse og disiplin. *Virkelige team* er innstilt på å nå et felles mål. Dessuten innehar de den komplementære kompetansen som skal til for å løse oppgavene på en god måte. Et *høyytelsesteam* innehar de betingelsene som må være til stedet for at man skal kunne definere seg selv som et team. Slike team innebærer imidlertid noe mer enn dette. De føler også omsorg og ansvar for hverandre, og ønsker at den enkelte skal lykkes.

Robbins mente at det skjer en utvikling mellom hvert steg i gruppeutviklingsprosessen. Denne utviklingen blir presentert i figur 1.

<i>Forming</i> → <i>Storming</i> → <i>Norming</i> → <i>Performing</i> → <i>Adjourning</i>

Figur 1: Utvikling mellom stegene i gruppeutviklingsprosessen (hentet fra Robbins 2005, s. 240)

Forming er et stadium hvor det finnes usikkerhet om gruppens hensikt, struktur og ledelse. Dette stadiet er fullført i det medlemmet har begynt å se seg selv som en del av en gruppe.

Storming er et av stadiene hvor det foregår konflikter. Disse konfliktene dreier seg om hvem som skal lede gruppen og at hvert individ må underkaste sine individuelle tanker. Når dette stadiet er ferdig vil et relativt klart hierarki og ledelse ha bygget seg opp.

Norming er det tredje stadiet. Her utvikles relasjoner, men det finnes ingen klar gruppeidentitet eller kameratskap enda. Dette stadiet er fullført når medlemmene har blitt enige om regler som indikerer hvilken atferd som er akseptert.

Performing blir stadiet nummer fire. Her har man oppnådd struktur på funksjonene og de er akseptert. Gruppen har gått fra å bli kjent med hverandre til å utføre oppgaven godt.

Adjourning er ikke nødvendigvis et stadium hos alle grupper. Det er ikke et stadium for permanente grupper, men for grupper som ble dannet midlertidig. Dette kan være team, oppgavestyrker og lignende grupper. På dette stadiet forbereder gruppen seg på å oppløses. Høy ytelse er ikke lenger gruppens viktigste oppgave, men fokus på hvordan man skal avslutte oppgavene. Responsen til medlemmene er forskjellige på dette stadiet. Noen er triste fordi de gruer seg til å ta avskjed med venner, mens andre er fornøyde for at gruppen oppløses.

Utviklingen på og mellom hvert av stadiene i gruppeutviklingsprosessen beskrives bedre i figur 2. Her velger jeg å se på gruppeutviklingsprosessen som en funksjon av ytelse og effektivitet. Ytelse vil si hvor stor innsats teammedlemmene gir. Er innsatsen på topp vil ytelsen også bli topp. Effektivitet måler i hvor stor grad samhandlingen mellom teammedlemmene fungerer eller ikke. Dersom de jobber bra sammen har de høy effektivitet. Det optimale er derfor å ha høy ytelse og høy effektivitet. Dette oppstår i et høyytelsesteam.

4.4 Gjensidig forpliktelse

Ekstremt gode team har utviklet en egen *identitet* eller samhold. Slike team har gått i fra å tro at team bare skjer til å tro at team må utvikles og designes. Teamutvikling vil si at teammedlemmene individuelt kan tilfredsstille sine egne behov ved å delta i teamet. I tillegg betyr det at ”teammedlemmene jobber effektivt sammen og raskt kan endre atferd i takt med at omgivelsene endres” (Oversatt fra Northouse, 2004, s. 220). Utviklingen skjer best

dersom graden av gjensidig avhengighet i forhold til oppgavene som skal utføres er stor. Det er også viktig at rollene i teamet blir klart definert. En rolle blir ofte definert som ”forventet atferd til en gitt individuell sosial status eller posisjon. Dette er altså et sett av sammenhengende atferd, rettigheter og forpliktelser som et individ utfører i en gitt sosial situasjon” (<http://en.wikipedia.org/wiki/Role>).



Figur 2: Oversikt over forholdet mellom ytelse og effektivitet i gruppeutviklingsprosessen (Utarbeidet etter Katzenbach og Smith 1993 i Kaufmann m fl., 2001, s. 261)

4.5 Samarbeidene klima

Integrering av individets handlinger blir regnet som ett av de viktigste kriteriene for å kunne oppnå effektivitet. Dette fordrer at man befinner seg i et *samarbeidende klima* fylt av åpenhet, ærlighet og respekt. Det er viktig å huske på at hvert medlem har en unik rolle de skal fylle. Hvert enkelt medlems innsats påvirker den kollektive suksessen.

4.6 Standarder

Standarder vil blant annet si å finne en måte å gjøre ting på slik at medlemmene føler seg presset til å prestere på det høyeste nivået. Disse standardene må være klare og korrekte for at dette skal kunne oppnås. En måte å eksemplifisere dette på er at 1+1+1 ikke nødvendigvis er lik 3. I team hvor det er vanskelig å måle hvert medlem sin innsats, er det en tendens til at medlemmene minker innsatsen sin. Hva som påvirker effektivitet kan best illustreres ved hjelp av figur 3.

$$\text{Potensiell gruppeeffektivitet} + \text{Prosessfortjeneste} + \text{Prosesstap} = \text{Faktisk gruppeeffektivitet}$$

Figur 3: Effektivitet i gruppeprosessen (Oversatt fra Robbins, 2005, s. 284)

4.7 Ekstern støtte

Dette vil si at man har for eksempel økonomi til å kunne tilby teammedlemmene belønninger, informasjon og ressurser. Forskning viser at dersom disse momentene er til stede har teamet en større sjanse for å utføre høye prestasjoner.

4.8 Lederskap

Forskning viser at godt *lederskap* blant annet innebærer å holde resten av teamet fokusert på målet. En forsker ved navn Zaccaro (hentet fra Northouse, 2004, s. 214) støtter dette, men tillegger at teamlederskap er den mest sentrale faktoren for å oppnå effektivitet gjennom fire prosesser i teamet. Disse prosessene gjelder motivasjon, affeksjon, kognisjon og koordinering.

En god teamleder skal motivere teammedlemmene til å sette høye mål og hjelpe de til å nå dem. Gjennom affeksjon skal lederen hjelpe teamet til å håndtere stressende situasjoner og fremlegge klare mål og strategier. Kognitivt skal lederen hjelpe teamet til å forstå problemene man møter. En leder bør også koordinere teamets aktiviteter ved å gi feedback og sette de rette personene til de riktige rollene.

Som vi har sett finnes det åtte karakteristikk som bidrar til at teamet jobber effektivt. Motstand og samarbeidende klima blir framstilt som henholdsvis kritisk og svært viktig karakteristika. Her er det grunnlag for å si at teamet har mest å hente på å bedre effektiviteten dersom de ikke er tilfredsstillende. I tillegg til disse åtte karakteristikkene vil også konflikter motarbeide effektivitet. For å oppnå mest mulig effektivitet må teamet fungere godt på alle de åtte dimensjonene av effektivitetskriteriene.

5. HVA ER EN KONFLIKT

Vi opplever alle konflikter. Når og hvor lenge en konflikt varer varierer fra situasjon til situasjon. Det er for eksempel forskjell på konflikter som oppstår utenom eller innad et team. Skjer konflikten utenfor et team vil det ikke påvirke sluttresultatet i like stor grad som en konflikt ville ha gjort i et team. Årsaken er at man i et team er gjensidig forpliktet til å levere et felles arbeidsprodukt.

En konflikt kan både være positiv og negativ. Positive konflikter fører til utvikling, de skaper kreativitet og tar frem det beste i en selv. I tillegg kan konflikter føre til at man lettere ser saken fra flere sider, unngår en typisk gruppetenkning og gjennomfører en mer effektiv beslutningstaking. Gruppetenkning kan oppstå når flere personer settes sammen. Man kan lett bli dratt med i å stemme for det flertallet mener er riktig, og man glemmer på en måte å tenke selv.

Ingen ønsker selvsagt å ha konflikter, men man kan se på det som et nødvendig onde for å drive frem teamet. Negative konflikter kan føre til lav effektivitet og i verste fall oppløsning av teamet. Konflikter oppstår på grunn av uoverensstemmelser mellom teammedlemmene.

Hvis man ikke prøver å løse en konflikt kan man risikere å tape på å ikke komme frem til en løsning. I tillegg kan man unngå å bruke unødvendig tid på å argumentere og krangle. Man kan da heller bruke tiden på å komme frem til gode løsninger.

Nedenfor vil jeg definere en konflikt og si noe om hvorfor de oppstår. Deretter ser jeg på ulike typer av konflikter før jeg avslutter med å se på hva som kan løse dem.

5.1 Definisjon

”En konflikt er den prosess som settes i gang når en part opplever at en annen part har hindret eller kommer til å hindre noen av hans interesser” (hentet fra Bjørnstad m. fl., 2005, s. 22).

Men konflikter blir ikke oppfattet likt. Man skiller her mellom *tre* ulike syn. Dette er et tradisjonelt, menneskelig og interaksjonistisk syn. Det *tradisjonelle synet* hevder at alle konflikter må unngås. Konflikter blir sett på som et dysfunksjonelt resultat på grunn av

dårlig kommunikasjon, mangel på åpenhet og tillit mellom mennesker. Det *menneskelige synet* argumenterer for at konflikter er naturlige i alle grupper og organisasjoner. Konflikter kan derfor ikke unngås. Det *interaksjonistiske synet* ønsker at man skal ha konflikter, men at det skal dreie seg om forholdsvis små konflikter for å holde teamet selvkritisk og kreativ. Uansett hvilket syn man har på konflikter så har alle konflikter visse kjennetegn.

5.2 Hvorfor konflikter oppstår

Konflikter oppstår fordi individer har ulike interesser, oppfatninger og informasjon. Dessuten innehar medlemmer i de fleste team samarbeidende og konkurrerende motiver. Det samarbeidende aspektet vil si at medlemmene deler et felles mål. Konflikter kan oppstå hvis man føler at teamet for eksempel blir belønnet kollektivt og man mener at man har jobbet mer enn den andre, og derfor vil ha en større del av belønningen. I tillegg vil det i mange teamsituasjoner oppstå en utfordring hvor medlemmene må velge om de vil gjøre det som er det beste for teamet eller det som er best for dem selv. Dette kalles for teamdilemmaet og oppstår når et medlem er uavhengig i forhold til ressurser og hver person har incentiv til å være en gratispassasjer på gruppens innsats. Men alle konflikter er ikke like og jeg vil nå ta for meg et utvalg av de jeg mener er mest relevant.

5.3 Ulike typer konflikter

Det finnes en hel del definisjoner på konflikter. Man kan skille konflikter ut i fra om de er ødeleggende eller ikke, om de er latente eller åpne og hva de skyldes.

Den første måten å dele konflikter på er om de er ødeleggende eller ikke. En *dysfunksjonell konflikt* er ødeleggende, mens en *funksjonell konflikt* er en konstruktiv form for konflikt og er derfor ikke ødeleggende.

Den andre inndelingen skiller mellom en konflikt som er latent eller åpen. En *latent konflikt* oppstår når en part opplever at en eller flere andre parter kan true med noe en verdsetter. ”En *åpen konfliktepisode* oppstår når en part framsetter et ønske om en bestemt handling, og at dette ønsket blir imøtegått av den andre parten” (hentet fra Rognes, 2001, s. 157). Det skal tillegges at dette er en nøytral definisjon som ikke inkluderer oppfatning om årsaken til konflikter eller konsekvenser av måten de håndteres på.

En tredje inndelingsmåte er å skille konflikter etter hva de skyldes. Konflikter kan være relatert til oppgaven, mellommenneskelige forhold eller prosessen. En *oppgavekonflikt* innebærer uenighet angående innholdet eller målsettingen på arbeidet. ”*Mellommenneskelige konflikter* fokuserer på interpersonelle forhold” og ”*prosesskonflikt* relateres til måten man utfører arbeidet på” (oversatt fra Robbins, 2005, s. 424). Det er imidlertid viktig å ta med at konflikttypene ikke er helt atskilt fra hverandre. Oppgave- og prosesskonflikter kan føre til mellommenneskelige konflikter. I tillegg tar mellommenneskelige konflikter ofte utgangspunkt i beslutninger knyttet til oppgave og prosess. Mellommenneskelige konflikter er personlige, defensive og ergerlige og de oppstår på grunn av sinne, personlig friksjon, egoisme og spenning.

Oppgave- og prosesskonflikter er ikke personlige. De oppstår på grunn av argumentasjon om fortjenesten av ideer, planer eller prosjekter. Slike konflikter er ofte effektive til å stimulere kreativiteten. De tvinger folk til å tenke seg om en gang til, og til å komme frem til et utfall som alle kan leve med. Dette er også årsaken til at forskjellige syn på team er gunstig for kreativitet og innovasjon.

Mellommenneskelige konflikter er negative for teamet. Årsaken er at konflikten blander seg med innsatsen som folk har lagt i oppgaven fordi mennesker er opptatt med å redusere trusler, øke makten og heller vil bygge sammenhenger i stedet for å arbeide på oppgaven. Motsatt kan oppgave- og prosesskonflikt øke beslutningstakingens utfall og teamproduktiviteten. Det siste utføres ved å øke beslutningskvaliteten gjennom å ta med rollen som djevelens advokat. Dens oppgave er å gi konstruktiv kritikk og stimulere til diskusjon. Dette hindrer gruppetenkning. En undersøkelse utført av Jehn (hentet fra Thompson, 2000, s. 133) viser at oppgave- og prosesskonflikter ble assosiert med bedre beslutningskvalitet, større forståelse og de fikk større aksept. Dessuten er oppgave- og prosesskonflikter positive, fordi man blir tvunget til å ta andres ideer i betraktning. I tillegg viste undersøkelsen at mellommenneskelige konflikter hadde en signifikant reduksjon i kvalitet, forståelse, binding og aksept.

I utredningen velger å dele konflikter inn i mellommenneskelige, prosess- og oppgavekonflikter. For å bedre kunne håndtere konflikter er det viktig å vite hvilke løsninger som kan fremkomme. Jeg vil nå ta for meg disse.

5.4 Hvordan løser man konflikter?

Konflikter kan løses på ulike måter. Rognes (2001, s. 159) viser tre måter å konfrontere konflikten på og to måter å omgå den på. Man kan konfrontere en konflikt ved hjelp av makt, rettigheter og interesser. Måter man kan omgå konflikten på er via oppløsning og unngåelse.

Makt innebærer å presse gjennom løsninger som er best for en selv, mens bruk av *rettigheter* benytter seg av regler og rutiner for å håndtere konflikter. Her kan ledelsen bruke sin formelle autoritet til å løse konflikten for så å kommunisere ønsket deres til de involverte. Eller man kan lage en klar visjon, slik at man vet hva man skal gå etter eller la flertallet bestemme. Det siste fordrer at man har blitt enige om at dette skal være beslutningsformen som gjelder i teamet og at man mener at avstemmingsprosessen har foregått på en rettferdig måte. Kanskje vil ikke slike avgjørelser være stabile, fordi man ikke løser konflikten, men finner en løsning på hvordan man kan leve med den.

Bruk av *interesser* vil si at teammedlemmene er nødt til å komme frem til en felles beslutningsprosess. Dette innebærer problemløsning. Dette kan være å løse konflikten ansikt-til-ansikt hvor partene prøver å identifisere problemet og prøver å løse det på nytt gjennom åpen diskusjon. En annen mulighet er å løse konflikten gjennom å lage et felles mål som ikke kan bli nådd uten samarbeid fra alle de involverte partene. En tredje mulighet er å inngå et kompromiss. Det vil si at hver av partene må gi opp noe av verdi. Eller man kan gjennomføre enstemmig beslutningstaking. Her oppfordres medlemmene til å komme opp med kreative løsninger for å øke størrelsen på kaken og til å tilfredsstille alles interesser. Ulempen er at dette tar mye tid. I tillegg kan denne beslutningsregelen gi store hindre i form av at medlemmene nekter å inngå et kompromiss. Dette kan føre til dårlige utfall ved at sterke medlemmer holder fast på det de mener, og utfallet går igjennom.

Ved *oppløsning* skifter man ut eller flytter teammedlemmer. *Unngåelse* vil si å håndtere konflikter ved å la være å ta dem opp.

Konflikter er som vi har sett både positivt og negativt. Det antas blant annet at en oppløsning og en unngåelse er dårlige løsninger av en konflikt. Men en oppløsning kan både være klokt og uklokt. Den kan være klok i den forstand at den kan føre til at ressurser anvendt i teamet bedre kan utnyttes andre steder og at man har mulighet for framdrift i stedet for stagnasjon. Årsaken er at en konflikt fører til at de fleste ressurser blir sentrert rundt konflikten, slik at

man ikke får utført det man egentlig er satt sammen for å gjøre. Det kan være spesielt negativt å bryte opp for tidlig. Da lærer man seg kanskje ikke å tenke kreativt nok for å komme frem til en løsning, men tar raskeste vei ut ved å oppløse teamet. I tillegg vil man måtte bruke mye tid på innarbeiding av nye medlemmer, noe som kan forsinke utførelsen av arbeidet mye.

En unngåelse kan føre til at teamet ikke kommer fremover. Dersom et teammedlem er skikkelig misfornøyd går det utover dets innsats, og derigjennom også teamets helhetlige innsats. På sikt kan dette, som ved oppløsning, føre til stagnasjon i stedet for utvikling. Stagnasjonen oppstår fordi man gjør som man pleier. Ved å ta opp konflikten kan man bli tvunget til å tenke nytt. Da er det en større sjanse for å kunne jobbe mer effektivt. På en annen side kan det være positivt å la være å ta opp konflikter. For om man tar de opp kan teamet bli så uenig at det kan bli oppløst.

I denne teoripresentasjonen har jeg tatt for meg teambegrepet, effektivitetskriteriene og konflikter. I anvendelsesdelen ønsker jeg å drøfte problemstillingene fra side 8 og videre ta for meg følgende spørsmål:

- Er team Hauge et team og hva er nytteverdien med å klassifisere dem?
- Kan de generelle effektivitetskriteriene benyttes på slike team?
- Er måten de løser konflikter på ett av suksesskriteriene til team Hauge?

Jeg vil først foreta en klassifisering av team Hauge. Her vil jeg se på om de er et team og i så fall hvilken type team er de. Deretter presenteres ulike konflikter team Hauge møter og måten de løser dem på. Anvendelsesdelen er basert på et uttal intervjuer med team Hauge.

6. ER TEAM HAUGE ET TEAM OG HVA ER NYTTEVERDIEN MED Å KLASSIFISERE DEM?

Terje Hauge, Steinar Holvik og Ole Hermann Borgan er innenfor fotballen definert som et team i praksis. Men hvilke egenskaper har team Hauge og hvilke implikasjoner har dette for arbeidet deres? Team Hauge er et fast team som har jobbet sammen i fire år nå. Alle teammedlemmene er rundt 40 år og har dømt fotball i mange år. Dermed innehar de en del erfaring. I tillegg er de blitt gode venner, som gjerne tar med hele familien på felles turer. Dette må kunne sies å være hovedegenskapene til team Hauge. Deres egenskaper medfører at forholdene ligger veldig godt til rette for et godt og effektivt teamarbeid. Årsaken er at de etter så mange år og kamper sammen har lært hverandre å kjenne både på og utenfor fotballbanen. Dermed kan det være lettere for de å ta opp problemer som oppstår i teamet. En annen årsak til at problemer i teamet må tas opp er at de er et fast team. De jobber sammen over en lengre tidsperiode, og da kan ikke problemene bare feies under teppet. Team Hauge har dermed blitt nødt til å finne gode måter å håndtere ulike konflikter på. Alle disse momentene har ført til at team Hauge er der de er i dag, nemlig på toppen av fotballdommerhierarkiet. Men er de bare et team i praksis eller er de et team i teorien også, eller er definisjonen team her feilaktig anvendt? I denne delen ønsker jeg å se på om de virkelig er et team og i så fall hvilken type team de er. Dette er utført i tråd med teori presentert i teoridelen, hvor jeg beskrev Devines klassifisering av 14 ulike teamtyper.

I denne utredningen er team definert som ”en gruppe mennesker med komplementære ferdigheter som jobber sammen mot et felles mål”. Det finnes mange argumenter for at dommere jobber i team. For det første så løses oppgavene bedre av flere personer. Dette gjelder uansett hvor god den enkelte dommer er. Årsaken er at man har en større sjanse for å se situasjonen bedre dersom man er flere. En annen årsak til at dommere jobber i team er at oppgavene innebærer et høyt stressnivå. Dersom man da er flere vil belastningen på den enkelte synke. Her vil teammedlemmenes ulike kompetanse også kunne gjøre oppgavene lettere. Til slutt er det viktig å forstå at det settes store krav til dommerprestasjonene. Blant annet på grunn av stor mediedekning. Dermed er det lettere å kunne innfri disse kravene hvis man jobber i et team fremfor som enkeltindivider. Derfor kan man si at de er et team.

Selv mener team Hauge at de er et team hvor en gruppe mennesker jobber mot et felles mål. Mer konkret vil dette i følge Hauge si at man har klare arbeidsoppgaver og retningslinjer i

kampen. Team skal håndtere stress, være åpent, ærlig og medlemmene skal tåle kritikk. Det er viktig at man tar seg tid til personlige samtaler og at man tar faglige diskusjoner etter kampene. På fritiden er det viktig å bli kjent med familien og vennene til hverandre. Team Hauge jobber bedre dersom familiene og vennene deres vet hva de holder på med. Da kan familie og venner få se med egne øyne at det for eksempel tar så og så lang tid å forberede seg til en kamp på. Et annet eksempel er at de får økt forståelse av hvem som er med i team Hauge, og kanskje finner konene deres felles trøst hos hverandre når de er lenge borte. En bedre forståelse fra sine nærmeste kan gjøre det lettere for teamet å bruke mer tid på fotballdømmingen.

6.1 Hvilken teamtype er de ut fra artikkelen og hvorfor?

Nedenfor vil jeg klassifisere team Hauge etter variablene gitt ut i fra artikkelen til Devine.

6.1.1 Arbeidssyklusens varighet

Når det gjelder team Hauge så kan man si at de har en kort arbeidssyklus. De må håndtere situasjoner riktig med en gang ellers så blir det problemer. I tillegg må avgjørelsene tas på kort varsel. Disse problemene kan være knyttet til at spillerne begynner å protestere mer enn de ellers kanskje ville ha gjort. Det er altså høyt tidspress, men man kan til en viss grad korrigere et annet medlems feil. Dette kan for eksempel utføres ved at dommeren vinker ned flagget til assistentdommeren når han mener det er vinket en feil offside.

Det er imidlertid verdt å legge merke til at en slik nedvinkning ikke nødvendigvis er så positiv. Spillerne kan oppfatte assistentdommeren som dårlig og begynne å skape ekstra problemer for han resten av kampen. I enkelte tilfeller også i senere kamper man eventuelt møtes i. I tillegg kan det skape en usikkerhet hos assistentdommer og dommer. Assistentdommeren kan bli usikker fordi han kanskje kan tro at dommeren ikke stoler på hans kunnskaper og ferdigheter til å ta en slik avgjørelse. Dommeren kan bli usikker fordi han føler at han må passe ekstra på hva assistentdommeren gjør, for å unngå at han gjør flere feil.

En nedvinkning kan på en annen side være positivt. Eksempel på en slik nedvinkning skjer i de tilfeller hvor assistentdommer etter dommerens vurdering, vinker feilaktig. Da har dommeren anledning til å vinke flagget til assistentdommeren ned. Da vil spillerne kanskje

takke dommeren fordi han vinket ned assistentdommeren. Muligheten for at assistentdommer her også kan få kjeft er tilstede, men han kan motvirke kjeften ved at han klart og tydelig roper eller viser at han har tatt feil. Da kan han på et vis få større aksept, fordi alle kan gjøre feil. I tillegg kan forholdet mellom dommer og assistentdommer bli bedre, fordi man da viser at dommeren følger såpass godt med at han ikke stoler blindt på sin assistentdommer. Dette kan igjen gagne team Hauge som helhet, fordi de tar den riktige avgjørelsen.

På en annen side har team Hauge en lang arbeidssyklus. De har jobbet sammen siden 2002. De må jobbe i teamet også utenom kampene. Og de vet at de vil møtes igjen. Da har de tid til å spesifisere sin utøvelse til at den kan bli optimal. Etter hvert vil de nemlig lære hverandre såpass godt å kjenne at de vet hva den andre mener er riktig i den og den situasjonen. Dermed slipper de å kommunisere så mye med hverandre. På denne måten kan man lettere oppnå en utøvelse som publikum og spillere oppfatter som optimal og som også blir mer optimal i teamet selv.

Til tross for dette vil jeg vektlegge at selve primæroppgavene gjennomføres på kort tid. Deres primæroppgaver gjennomføres når det er kamp, noe som tilsvarer en tid på ca. 90 minutter. Dette anser jeg for å være innenfor definisjonen på en kort arbeidssyklus.

Team Hauge har en *kort arbeidssyklus*.

6.1.2 Fysiske krav

Undersøkelser foretatt under EM 2000 viser at en dommer beveger seg 11-13 kilometer i løpet av en kamp. Omtrent 1,7 kilometer av dette er løp med høy intensitet. En dommer utfører ca. 1300 aktivitetsforandringer i løpet av en kamp. En aktivitetsforandring vil for eksempel si alt i fra å løpe til å løfte armen rett opp for å vise indirekte frispark. Dette er to aktivitetsforandringer. En dommer foretar flere aktivitetsforandringer enn en spiller. En assistentdommer beveger seg 6-8 kilometer i løpet av en kamp. Herav er 800-900 meter løp med høy intensitet. Det meste av bevegelsene foregår sidelengs, og han utfører 900 aktivitetsforandringer i løpet av en kamp. Gjennomsnittspulsen for en hoveddommer er ca. 85 % av maksimal puls og ca. 77 % for en assistentdommer.

Med bakgrunn i denne undersøkelsen kan man si at team Hauge må gjennomføre hardt fysisk arbeid. Man er nødt til å ha kondisjon nok til både å henge med i kampen og å klare de fysiske testene som stilles til dommere på topplan. Minimum hvert halvår blir de testet på dette. Det er viktig at hele team Hauge består disse kravene, slik at teamet ikke blir splittet. Team Hauge må derfor trene som toppidrettsutøvere for å kunne holde følge med de toptrente fotballspillerne.

Det kreves forholdsvis *høye fysiske krav* for å være et toppdommerteam.

6.1.3 Varighet

Som fotballdommer vil man vanligvis jobbe i ulike team fra gang til gang. Da vet man at man skal være i det teamet for den og den kampen eller for den og den turneringen, for så å bli brutt opp etterpå. Sannsynligheten for at man møter de samme medlemmene i et annet team er stor på team Hagues nivå. Årsaken er at det finnes et begrenset utvalg av dommere og assistentdommere som dømmer på dette nivået. Norges Fotballforbund (NFF) oppnevner hvert år ca. 22 assistentdommere og ca. 14 dommere som har lov til å dømme den øverste divisjonen i Norge for menn. Da blir man kun satt sammen for hver enkelt kamp for så å bli brutt opp igjen. Vanligvis kan man da altså konkludere med at dommerteam vet på forhånd hvor lenge teamets eksistens skal vare.

Dommerteam er for det meste sammen over en forholdsvis kort periode om gangen. Årsaken er at selve hovedoppgaven deres gjennomføres når kampen spilles. Den varer bare 90 minutter. Til vanlig har dommerteam bare sporadisk kontakt mellom kampene. Dette endrer seg litt dersom man er på team Hagues nivå. De er et fast team og møtes dermed oftere både på samlinger og kamp. Men team Hauge har udefinert tidslengde. De ble satt sammen for fire år siden og er sammen fortsatt. Det er ingenting som tilsier at de skal splittes etter denne sesongen. Når de har jobbet sammen så lenge kan man ikke feie problemene under teppet. Da vet man at man møtes også senere en gang, og det er da til alles beste at problemene løses kontinuerlig. Et eksempel kan være at man blir uenig om hvordan man taklet en situasjon på banen, noe som også fører til at stemningen blir dårlig etter kampen. For å kanskje unngå dette i en senere kamp må de da løse uoverensstemmelsen. Hadde de derimot

visst at man ikke ville ha møttes så mye ved senere anledninger, ville man sannsynligvis taklet konflikten mer overfladisk eller unngått den helt.

Team Hauge har en forholdsvis *lang udefinert varighet*.

6.1.4 Oppgavestruktur

Dommerne i team Hauge har dømt fotball i mange år. Alle dommerne har så og si en felles mal på hvordan man skal håndtere ulike situasjoner. Det er imidlertid forholdsvis små nyanseforskjeller og prioriteringer som varierer fra dommer til dommer. Da team Hauge ble satt sammen hadde de altså denne felles forståelsen for hva som krevdes av hvem. Dette er felles for alle dommere. Eksempler her er at den viktigste oppgaven for en assistentdommer er å følge med offsidan eller at det er dommeren som viser corner på "sin" diagonal. Dette vil oppstå når ballen går ut til venstre for målet på begge sider av banen, når dommeren vender kroppen mot målet. Dersom assistentdommer må følge blikket intenst på offsidelinje (der nest bakerste forsvarer står) skal han da slippe sidelinje (se banekart side 54) for å se om hvem som skal ha innkastet. Imidlertid må det kunne sies at en god assistentdommer vanligvis mestrer å holde kontroll på begge deler. Derfor må man kunne si at et generelt dommerteam har en strukturert oppgavestruktur, fordi man følger så og si de samme malene.

Men etter hvert som man fikk mer erfaring i team Hauge måtte de finne ut sin måte å gjøre ting på. I tillegg fikk dette team Hauge andre oppgaver enn det de fleste andre dommerteam får. De må takle mer publikum, kulturforskjeller både på og utenfor banen, mer reising og det at større krav stilles. Når det ikke er så mange som får muligheten til dette må altså team Hauge selv finne ut hvordan man skal løse de situasjonene som oppstår. De har ikke så mange å spørre om råd. Siden dette er selve essensen i det å være toppdommerteam vil jeg si at oppgavestrukturen er ustrukturert.

Team Hauges *oppgavestruktur er mest ustrukturert*.

6.1.5 Motstand

Team Hauge møter motstand både fra individer og andre team. For å være aktuell i team Hauge må man ha prestert godt på et høyt nivå. Det er hele tiden en trussel for at andre vil kunne overta deres posisjon i norsk fotball eller at medlemmer blir byttet ut. Dette bidrar til at teammedlemmene må være skjerpet til enhver kamp.

Det er ikke bare utskiftninger som gir team Hauge motstand. Det finnes konkurrerende team både i Norge og utlandet. Team i Norge konkurrerer med team Hauge om kamper og om å bli rangert høyere i Norge. I tillegg vil de også konkurrere om kamper ute. Her er team fra andre land team Hagues konkurrenter. De konkurrerer om kamper internasjonalt, og det er disse kampene som gir ekstra prestisje og kan bidra til EM-, VM- og OL-deltakelse. Dessuten møter de også motstand fra spillere, trenere og publikum. Årsaken er at de ser på dømmingen med partiske øyne, og vil så å si reagere mot dommerne uansett om det blåses mot dem.

Team Hauge møter *en del motstand*.

6.1.6 Tekniske hjelpemidler

Et dommerteam har få hjelpemidler. De eneste tekniske hjelpemidlene de har er fløyte og assistentdommerflagg. Fløyta brukes kun av dommeren. Den benyttes til å stanse fotballkampen for å markere at en forseelse har funnet sted. Dette kan eksempelvis være frispark, innkast, gult kort eller markering av endt spilletid. Fotballdommerteam er avhengig av at fløyta fungerer. Derfor har gode dommere alltid med seg flere fløyter. Det skal imidlertid tillegges at det er svært sjelden at fløyta ikke fungerer.

Flaggene kan være såkalte vanlige dommerflagg eller ”bip”-flagg. Bruk av ”bip”-flagg vil si at hoveddommeren er nødt til å bruke en boks som han fester på seg, og når for eksempel en assistentdommer trykker på en knapp på selve flagget, så vibrerer eller lager boksen en lyd. Hvis man venner seg til at det er bare å se på sine assistentdommere når boksen piper/vibrerer kan dette føre til at kommunikasjonen mellom dommer og assistentdommer blir dårlig. Siden ”bip”-flaggene har en tendens til ikke å virke, er team Hauge nødt til å kommunisere godt uten at selve ”bipen”, altså lyden eller vibreringen, fungerer. Derfor kan

man si at tekniske hjelpemidler kan være nyttige. Ved bruk av ”bip”-flagg er det enklere å oppnå kontakt ved vanskelige situasjoner, men samtidig kan det være farlig å stole for mye på disse. Dommeren kan her bli for lite flink til å se på sine assistentdommere. Hvis ”bip”-flaggene da ikke fungerer kan team Hauge bomme på en viktig avgjørelse.

Forløpig er disse de eneste tekniske hjelpemidlet som benyttes, men ting skjer stadig raskere i fotball, så man må kanskje være åpne for nye hjelpemidler. Det neste som kanskje kommer er hjelpemidler som sier noe om ballen er over streken eller ikke. Team Hauge er *lite avhengig av tekniske hjelpemidler* fordi de per dags dato benytter kun fløyte og ”bip”-flagg. Det er vanskelig å si noe om de blir bedre ved å ta i bruk flere hjelpemidler eller om det er mulig å gjøre en like god jobb uten dem.

6.1.7 Helserisiko

Det er en viss helserisiko knyttet til det å være dommer og assistentdommer. Man kan for eksempel stå i fare for å bli slått til av en sint spiller. Dessuten så må en dommer kunne håndtere og ta raske avgjørelser i svært stressende situasjoner. I tillegg er dommeren ansvarlige for å holde kampen under kontroll, og hvis man ikke setter ned foten til rett tid, kan spillerne med større sannsynlighet begynne å krangle med hverandre. Dessuten er det alltid en fare for at noen skal få hjerteinfarkt når man holder på i slike stressende situasjoner, men dette hører til sjeldenheten. Det å jobbe i et team reduserer helserisikoen fordi man deler ansvar og kan hjelpe hverandre. Derfor må man kunne konkludere at det foreligger en *moderat helserisiko* knyttet til det å være i team Hauge.

6.2 Nytteverdi

Det er en nytteverdi med å klassifisere team Hauge. Klassifiseringen vil gjøre det lettere å anvende teamlitteraturen i det videre arbeidet med fotballdommerteam med parallelle egenskaper. Dette kan både være fotballdommerteam på samme nivå eller lavere. I tillegg er det lettere å se hvilke krav og utfordringer et team på et generelt grunnlag møter.

6.3 Avsluttende ord om klassifiseringen

Med utgangspunkt i Devine sin tabell i artikkelen (s. 300) og kjennetegnene fra team Hauge, konkluderes det med at team Hauge passer som et sportsteam (se tabell 3). Årsaken er at de har en kort arbeidssyklus, har høye fysiske krav, lang udefinert varighet, har en ustrukturert oppgavestruktur, møter en del motstand, er lite avhengig av tekniske hjelpemidler og har moderat helserisiko. Den nærmeste teamtypen er ytelsesteam, men de har i motsetning til sportsteam høy oppgavestruktur, møter ikke motstand og har lav i stedet for moderat helserisiko.

Arbeids-gruppetype	Arbeids-syklus	Fysiske krav	Varighet	Oppgave-struktur	Motstand	Tekniske hj. mdl.	Helserisiko
Ytelse	Rutine	Høy	Udefinert	Høy	Nei	Lav	Lav
<i>Sport</i>	<i>Spill (kort)</i>	<i>Høy</i>	<i>Udefinert</i>	<i>Lav</i>	<i>Ja</i>	<i>Lav</i>	<i>Moderat</i>

Tabell 3: Sammenligning av ytelses- og sportsteam (utarbeidet fra artikkelen til Devine, 2002, s. 300)

Det at de for eksempel har høye fysiske krav og en lav oppgavestruktur vil ha følger for både effektivitet og konflikter i team Hauge. De jobber mer effektivt dersom alle i teamet er i god fysisk form. Årsaken er at utfordringene med å ta de riktige avgjørelsene under kamp reduseres. Dersom de skulle være i dårlig form kan følgen bli at Hauge blir på etterskudd, og ikke klarer å se hva som skjer i situasjonen. Dermed kan han unngå å få med seg en viktig forseelse som for eksempel et rødt kort. Dette medfører utvisning av spilleren, og hans lag må spille med en mindre spiller på banen resten av kampen. Da er det lettere for laget som er fulltallige å overkjøre motstanderlaget. Om en assistentdommer er i dårlig fysisk form kan dette ha følger for blant annet offsideavgjørelsen. Da vil han ikke klare å være på offsidelinjen i det ballen blir spilt. Unnlater han å vinke på en offside kan følgene bli at det scores mål. Dette kan være skjebnesvangert for det forsvarende laget, fordi de kan få et mål i mot seg. Fotballkamper blir nemlig avgjort på antall mål. Uansett om det er dommer eller assistentdommer som er i dårlig fysisk form så kan det bli vanskeligere å samhandle. Som vi har sett kan dårlig fysisk form føre til at teammedlemmene er feilplassert i situasjonen, og på

den måten blir samhandlingen og effektiviteten mellom dem redusert. Med bakgrunn i dette kan jeg si at kravet om høye fysiske ferdigheter bidrar til å bedre effektiviteten i team Hauge.

Høye fysiske ferdigheter har også følger for konflikter. Som jeg har eksemplifisert ovenfor vil konflikter lettere kunne oppstå dersom team Hauge er i dårlig fysisk form. Da vil teammedlemmene ikke klare å være på rett sted til riktig tid, og situasjoner som i utgangspunktet er klare blir vanskelige å bedømme. I tillegg vil utfordringene de møter under kamp bli enda større enn de kunne ha vært og det blir vanskeligere å samhandle. Dermed kan antall konflikter øke.

Team Hauge har lav oppgavestruktur. Dette medfører at effektivitet mest sannsynlig ikke kan oppstå dersom man ikke lager gode oversikter over hvordan man skal løse valg som oppstår underveis. Her må man også i større grad enn team med høy oppgavestruktur, etablere gode og presise mål. De har altså større utfordringer enn team med høy oppgavestruktur. Dessuten må de kanskje samhandle oftere med hverandre enn andre team, fordi det vil oppstå mange tvetydigheter i team med lav oppgavestruktur. Klarer de dette vil de kunne jobbe effektivt.

En lav oppgavestruktur fører til at et høyere antall konflikter kan forekomme. Årsaken er at det stadig oppstår nye situasjoner i en fotballkamp, som fotballdommerteam ikke har snakket om på forhånd. Imidlertid vil en reduksjon av antall konflikter kunne skje dersom man har jobbet lenge sammen i teamet, slik som team Hauge. Årsaken er at desto lenger de har jobbet sammen, desto større er sjansen for at de har opplevd situasjonen før. På denne måten kan økt antall konflikter som følge av lav oppgavestruktur motvirkes.

7. HVA FREMMER EFFEKTIVITET I TEAM HAUGE

Man vet at det er viktig at team fungerer effektivt sammen for å oppnå et best mulig resultat. Nedenfor vil jeg derfor se på om team Hauge kan jobbe effektivt ut i fra de åtte kriterier jeg beskrev i teoridelen.

7.1 Mål

Team Hauge har individuelle og felles mål for sesongen 2006. Holviks individuelle mål er å holde et stabilt høyt nivå under hele sesongen. Dette vil blant annet si å være svært godt forberedt til hver eneste kamp. Dersom han klarer dette vil han få nye oppgaver og fortsatt være en del av team Hauge. Hagues mål er å lede teamet godt og få teamets prestasjoner til å bli optimale når det gjelder, mens Borgans personlige mål er å bli en bedre sprinter. Deres felles målsetning er VM i Tyskland i 2006. De er enige om at det er VM som er hovedmålet. Dette er et klart mål som er lett å tolke.

De har et *klart definert mål*.

7.2 Belønningsstruktur

Når det gjelder belønningsstruktur mener de selv at det bør være fast lønn. Hovedpoenget er at det ikke bør være en altfor stor forskjell i lønn mellom teammedlemmene. For stor forskjell kan føre til interne konflikter. På turneringer bør det være det samme honoraret, mens hoveddommer bør ha høyere honorar i enkeltkamper. I turneringer blir ansvaret i større grad fordelt pga et økt antall oppgaver, mens ansvarsrollen til hoveddommer øker i enkeltkamper. I EM 2004 var det dagpenger på 250 sveitsiske franc (ca 1350 NOK) og et kamphonorar tilsvarende ca 50.000- 60.000 kroner per kamp. I seriekamper her hjemme får dommeren 7500 kroner og assistentdommeren får 5000 kroner per kamp.

Poenget med en belønningsstruktur er at den skal motivere. Det er forskjell på hvilken type belønningssystem som egner seg best til ulike tidspunkt. Forskjellene i honorar hos dommer og assistentdommere bør ikke være for store i vanlige kamper. Dette gjelder seriekampene, og en forskjell mellom 7500 kroner og 5000 kroner er rimelig. Ansvarsrollen er mye større

for dommeren her enn i for eksempel turneringskamper. I seriekamper er det dommerens oppgave å planlegge turen, ta kontakt med sine assistentdommere og ellers ordne opp. I turneringer reiser man sammen og man får i større grad et program man bare skal følge. Derfor har dommer og assistentdommer en mer lik arbeidsfordeling i dette tilfellet. Da er det rimelig at lønnen også er lik.

For at de ulike dommerteamene skal ha incentiv utenom prestisje og anseelse til å dømme godt i turneringer er det fornuftig å gi en såkalt teambonus. Da bør man øke honoraret desto lengre ut mot finalen man kommer. Bonusen bør da være høyest i finalekampen. Dette er også tilfellet, og man kan da si at team Hauge har en *effektiv belønningsstruktur*.

7.3 Sammensetningen av team Hauge

I denne delen skal jeg se på om sammensetningen av team Hauge er god. Her må man først vurdere om teammedlemmene er kvalifisert til å dømme på det aktuelle nivået. De er kvalifisert gjennom å bestå ulike tester. Dette omfatter teoritester for å teste regelkunnskapen og fysiske tester. I tillegg må de få gode karakterer under kamp etter vurdering av en observatør. Som beskrevet i teoridelen har hver dommer gjort en helt grei kamp dersom man gjennomsnittlig (på de fire kriteriene) får en score på 6,0. Alle dommerne rangert i den øverste divisjonen for menn tilfredsstillende som oftest testkravene. Det som skiller er derfor karakterene som oppnås. Det er bare de som scorer høyt over tid i denne sammenhengen som får dømme kamper i FIFAs regi. For at man skal kunne klare å prestere høyt over tid, må man kunne samarbeide godt og respektere hverandre. De innehar komplementære ferdigheter, fordi de er gode på sine arbeidsfelt. Hauge er flink til å håndtere oppgavene forbundet med å være hoveddommer og Borgan og Holvik håndterer sine assistentdommeroppgaver godt.

Team Hauge er et *godt sammensatt team*.

7.3.1 Gruppeutviklingsprosessen

Team Hauge er nå på det femte stadiet i gruppeutviklingsprosessen. De er altså et høytytelsesteam. Årsaken er at de er innstilt på å nå et felles mål; VM i Tyskland 2006. I

tillegg innehar de komplementære ferdigheter og de føler omsorg og ansvar for hverandre. Team Hauge oppnår høye prestasjoner og de er til og med blitt kjent med hverandres familier. Deres funksjoner er i tillegg strukturert og akseptert. Dette framgår av at de i felleskap har innarbeidet andre løsninger på problemer enn det kanskje andre team har gjort. Det er dette som fungerer best for dem. Båndene mellom dem er sterke, noe som igjen bidrar til at de gjennomfører oppgavene sine veldig godt. Dette har ført til at team Hauge har fått dømme den norske finalen for menn flere ganger og Champions League-kamper. De sist omtalte kampene er en cup mellom serievinnerne i Europa. I tillegg kan ytterligere flere lag fra samme land delta, dersom fotballnivået i landet regnes for å være høyt nok.

Nå som de er på det siste stadiet vil slutten på team Hauge være en oppløsning. En eller annen gang vil medlemmene begynne å prioritere noe annet eller man må slutte på grunn av skade eller andre årsaker.

Team Hauge består av mennesker med ulike type personlighet, ferdigheter og evner. Derfor må de kunne sies å være et *godt sammensatt team*.

7.4 Gjensidig forpliktelse

Man er i stor grad avhengig av hverandre i et dommerteam. En feilaktig avgjørelse av en i team Hauge kan bidra til å spre usikkerhet. I tillegg kan det å være i et dommerteam medføre en del medieoppmerksomhet. I en tippeligakamp eller i en landskamp er det flere fjernsynskameraer som får med seg den minste feil gjort av dommerteamet. I tillegg har man en mengde kritiske mennesker i journalister og tilskuere som følger ens avgjørelser og prestasjoner med argusøyne. Team Hauge har utviklet en egen ”gruppeidentitet”. Dette vil si en følelse av fellesskap og felles mål. Denne gruppeidentiteten har blitt sterkere med årene da de nå jobber mer sammen. For videreutvikling er det viktig at teammedlemmene gir hverandre tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene bør helst komme like etter en kamp da man har situasjonene friskt i minne. Derfor er det viktig at hele team Hauge setter seg ned i felleskap for å evaluere kampen. Sentrale spørsmål her kan være hvorfor ting gikk galt, hva kunne man gjort for å ha unngått situasjonen? Hva var bra?

Team Hauge innehar *høy grad av gjensidig forpliktelse*.

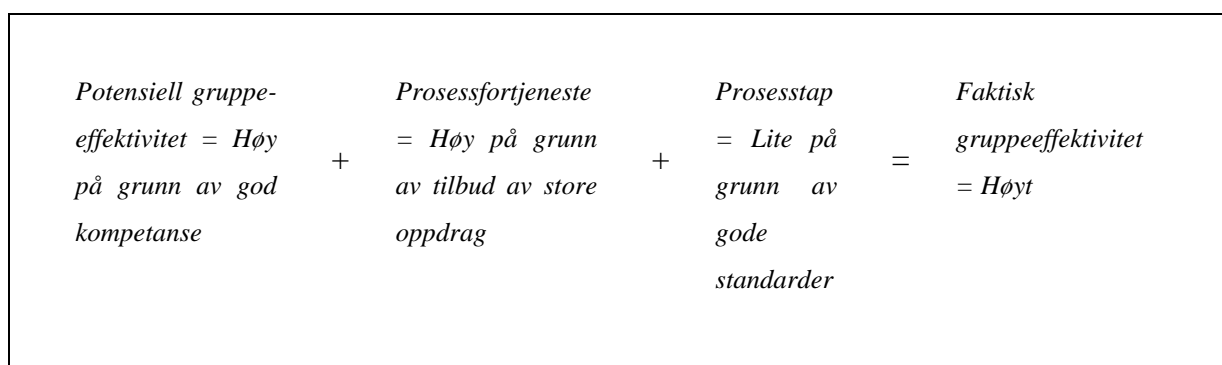
7.5 Samarbeidende klima

Fotballdommerboken fremlegger en grunntanke om at gjensidig støtte gir økt selvtillit, noe som igjen kan gi bedre prestasjoner. Team Hauge sier selv at de har et åpent og samarbeidende klima. De gir hverandre støtte enten det gjelder problemer på banen eller utenfor. De har blitt tre personer som trives veldig godt sammen. Når de føler det slik øker sjansen for å få til et optimalt samarbeidende klima.

Konklusjonen blir da at de jobber i et *samarbeidende klima*.

7.6 Standarder

Team Hauge har satt standarder som medfører at medlemmene føler seg presset til å prestere på det høyeste nivået. Dette er for eksempel at de skal være åpne og klare på tilbakemeldingene. De skal ta opp uoverensstemmelser på en grei måte. På den måten blir potensiell gruppeeffektivitet forholdsvis stor og fortjenesten deretter. Prosessfortjenesten deres mener jeg er tilbud om internasjonale oppdrag, mens tapet er konflikter som kan føre til at enkelte av medlemmene ikke deltar fullt ut. Dette tapet regnes som veldig lite i team Hauge, fordi de mener de har funnet gode standarder. Derfor blir faktisk gruppeeffektivitet ganske høy. Team Hauge dømte kampen mellom Barcelona og Chelsea i Champions League 22. februar 2006 (<http://fotball.bt.no/dommerhjornet/article1399.ece>). Man vet at kun de beste fotballdommerteamene får dømme slike oppgjør. Dette bekrefter at de er på et veldig høyt nivå.



Figur 4: Anvendelse av effektivitet i gruppeprosessen (oversatt fra Robbins, 2005, s. 284)

7.7 Ekstern støtte

Alle teammedlemmene er per dags dato kjøpt fri fra jobb med 50 %. Dette blir betalt av NFF, og skal bidra til at team Hauge skal kunne bruke mer tid på fotballdømming. Primært har man kjøpt de fri for at man anser sannsynligheten for å nå VM i Tyskland som større da. I tillegg har de tilgang til informasjon og faglige ressurser i form av råd fra NFF sin fagstab. Gjennom Norges Toppidrettscenter får de hjelp til å teste den fysiske formen. Dessuten er det viktig at de har støtte også på hjemmebane når de kanskje er bortreist i uker. Dette har de, og man kan konkludere med at de har *høy grad av ekstern støtte*. Dermed har team Hauge en større sjanse for å gjøre høye prestasjoner.

7.8 Lederskap

Assistentdommerne i team Hauge mener Hauge er en god teamleder fordi han klarer å motivere resten av team Hauge til å sette høye mål og å nå dem. Et eksempel er målet de hadde om å komme til EM i 2004 i Portugal. Det greide de. Han har også ansvar for å få en handlingsplan på plass. Denne skal vise hvordan de skal nå mål. Med andre ord vil det si hvilke strategier team Hauge skal benytte seg av. Når konflikter oppstår bør lederen inneha gode kunnskaper om hvordan de skal løses. Dette finnes i den forstand at Hauge har lagt opp til at team Hauge skal, i henhold til hans egne termer, ha ”stor takhøyde”. Med dette mener han at forholdene skal være lagt tilrette for at man skal kunne ta opp den minste ting man har på hjertet, og at man må kunne si det man mener uten at dette skal gå utover prestasjonene. Hauge tar også ansvar for å gi feedback og vurdere om hvem av de to andre som skal gjøre de og de oppgavene. Han får ros av de andre teammedlemmene, og blir beskrevet som en god teamleder ved at han lytter, viser forståelse og tørr å ta sjefavgjørelser når det trengs.

Team Hauge innehar et *godt lederskap*.

Konklusjonen blir at team Hauge tilfredsstillter i stor grad alle kravene som bør være tilstede for å oppnå effektivitet. utfordringene i fremtiden blir å få like stor støtte også etter VM. Dette er viktig for at team Hauge skal kunne utvikle seg enda mer. En annen utfordring kan være å opprettholde det gode samarbeidende klimaet i fremtiden. Det kan være vanskelig å holde dette ved like, fordi medlemmenes interesser endres med tiden.

8. KONFLIKTER I TEAM HAUGE

En kamp er konfliktfylt fordi begge lag vil gjøre alt de kan for å vinne. Dermed er det viktig at dommerne ikke lager flere konflikter ut av situasjonene, men i stedet bidrar til å løse dem. I denne delen ser jeg på hva team Hauge gjør for å unngå konflikter. I mine eksempler vil jeg ikke fokusere på konflikter som kan skje mellom spillerne og team Hauge, men fokuserer kun på interne konflikter.

8.1 Hvordan unngår team Hauge konflikter?

Team Hauge gjør *gode forberedelser*. Dette innebærer å ha inneha nødvendig ro og ha et godt treningsgrunnlag før kamp. I tillegg har de *gode regelkunnskaper og fotballforståelse*. Dette er viktig for at dommerteamet skal kunne håndheve reglene på riktig måte. Det kan fort bli litt dumt dersom en konflikt i teamet oppstår på grunn av at én i teamet ikke kan reglene. Slike konflikter kan og bør unngås. Det er viktig å kjenne seg selv. Slike *menneskekunnskaper* har Hauge om seg selv og sine assistentdommere. På den måten kan team Hauge lettere håndtere konflikter. I tillegg har Hauge en *positiv væremåte*. Han prøver å unngå en arrogant ”ovenfra og ned”-holdning overfor assistentdommerne sine. Hauge legger også vekt på å virke *troverdig* overfor sine assistentdommere. Dersom en assistentdommer føler at Hauge virker usikker kan dette medføre at hans troverdighet til Hauge synker. Følgelig kan løsningen bli at assistentdommeren begynner å blande seg inn litt mer enn han kanskje burde, og sjansen for konflikter mellom dem øker. Derfor er det også viktig å kommunisere godt med hverandre. Team Hauge prøver å kommunisere så klart som mulig med hverandre. Dette gjør de ved å kun kommunisere ett budskap. Dette vil si at de viser det samme med kroppsspråket som det de sier. Da unngår de dobbelkommunikasjon.

Greier man å gjennomføre en slik kommunikasjon både før og etter kampen gir dette tillit og trygghet. Dette kan igjen bidra til å heve prestasjonene under kamp.

For å redusere et dommerteams sårbarhet for konflikter har Hauge skapt et godt klima innad i teamet. Dette gjør det enklere å ta opp konfliktene, slik at de kan løses i stedet. Her har Hauge lagt vekt på at konflikter i seg selv ikke er negative og at åpenhet i team Hauge bør

stimuleres. Her spiller Hauge en sentral rolle. Det er han som ofte tar initiativ til å løse alle konflikter, men er da varsom med de løsningene som gir seg først. Som hovedprinsipp prøver team Hauge å unngå å ta de store diskusjonene rett før eller etter en kamp og i pausen. Derfor er det viktig at man har anledning til å diskutere sammen på et senere tidspunkt. Dette gjør de ved å ta en telefon ett par dager senere.

Et godt teamarbeid kommer ikke av seg selv. Det krever innsats. I utviklingen av team Hauge benytter de ofte tid og ressurser på samlingene før, under og etter sesong. Her har de som oftest mer tid til slike ting. Det er ikke nok å bare arbeide med teamutvikling de gangene man møtes til kamp. For å få til et godt team kreves kontinuerlig arbeid. Dette er team Hauge flinke til.

Team Hauge jobber sammen mot et felles mål. De har en leder som gir rom for åpenhet og har ”stor takhøyde”. Derfor har de sjelden personlige konflikter. I tillegg er lederen resultatorientert og kan i følge de andre i teamet løse konflikter. I tillegg mener de det er viktig at de presterer på et høyt nivå og klarer å leve opp til forventningene når det ”gjelder” – å prestere under press. Skulle det ikke gå bra, er det viktig at team Hauge sammen klarer å gripe tak i utfordringene, har en åpenhet i teamet og at takhøyden er stor.

Men for å unngå konflikter må man også være et bra teammedlem. I følge team Hauge er et slikt medlem mottakelig for nye impulser fra andre. Det er dessuten viktig at sammensetningen av teamet fungerer. Alle trenger ikke å være like, men man må trives sammen. Team Hauge mener at et godt teammedlem er ansvarsbevisst, romslig, ydmyk, ærlig, tåler kritikk og er lærevillig. Man må kunne snakke om alt. Kanskje kan man ha interne spøker. Man må ha muligheten til å ta opp ting som bekymrer en. Et eksempel er om man har lyst til å være for seg selv en stund. Det at de har funnet gode rutiner for dette medfører at de sjelden opplever noe annet enn prosesskonflikter.

8.2 Konfliktepisoder

Alle i team Hauge har ulike roller. Assistentdommernes rolle er å gripe inn på ting de ser. Ved konflikter er det viktig å få ulike synsvinkler inn i situasjonen. Målet er at dommer og assistentdommer skal se inn fra ulike vinkler. Rollen til dommeren er å ha et overordnet ansvar og ta den endelige beslutningen på banen. Utenfor banen er de et team, der man hører på alles meninger og innspill. Blir man ikke enige skal dommeren ta avgjørelsen, og så faller

man ned til teamarbeid igjen. Lederen må legge premissene og gi feedback. Han må også gi frihet. Utenfor banen mener den ene assistentdommeren at det er viktig for team Hauge at det er en som provoserer de andre for at man skal bli bedre. Jeg velger å se på konflikter i team i tre perioder. Dette er *før*, *under* og *etter* kamp. Før kamp vil si i forberedelsesfasen til en kamp. Dette går på planlegging i forhold til hva man for eksempel skal satse på i kampen og hva man skal gjøre hvis visse ting oppstår. Under selve kampen oppstår det situasjoner som man kanskje vil oppfatte ulikt, men som man må løse på kort tid. Jeg skal komme tilbake til helt konkrete eksempler på dette senere. Etter kampen gjelder evalueringen av hva og hvorfor noe gikk galt, og å se på hvordan dette kan håndteres bedre i fremtiden.

Generelt løser de konflikter gjennom å treffe hverandre, snakke om problemet og sammen finne løsninger. Det er viktig å være lojale mot løsningene de har blitt enige om. Konflikter løses med stor åpenhet. Man kan ikke være for "hårsåre". Når man skal diskutere må man holde seg til saken, og ikke ha for mye fokus på person.

8.2.1 *Konflikter før kamp*

Utfordringer før kampen kan være at det er ulike måter å planlegge en reise på. Dette er en prosesskonflikt, fordi konflikten skyldes måten man arbeider på. En annen utfordring oppstår ved at de bor langt fra hverandre. De får ikke trent sammen før de reiser til kamp. De treffes på kampdagen eller dagen før kamp uten å få trene noe særlig sammen. For å forebygge konflikter snakker de mye om hvor viktig det er å få en god start på kampen. De snakker om at det er viktig å finne hverandre og ha god kontakt. Team Hauge går ofte gjennom tidligere situasjoner fra forrige kamp som var vanskelig. Dette vil forhåpentligvis føre til at man unngår den samme konflikten i senere kamper.

Dersom de blir uenige om hvordan ulike midler skal brukes, har de en felles arena hvor dette diskuteres på. Samtalene innebærer blant annet at psykologen Thor-Åge Egeland og dommeransvarlig i NFF, Rune Pedersen, er til stede. Der trekker de konklusjoner sammen. De har også diskusjoner alene i team Hauge. Ofte kommer de frem til enighet. En krangel har de aldri hatt, men skulle det være nødvendig med en "sjefsavgjørelse" vil Hauge ta den. Det er ofte Hauge som foreslår tiltak i en handlingsplan de har laget frem til målet; VM 2006.

Konkrete eksempler

1. Et eksempel på en konflikt før kamp er uenighet om hvem av assistentdommerne som skal være på innbyttersiden; assistentdommer 1. En slik uenighet skjer i følge team Hauge ikke dem. De mener selv det ikke er noen konkurranse om å være assistentdommer 1. Dersom dette likevel skulle skje ville det blitt tatt opp i team Hauge. Under slike diskusjoner vil det være stor takhøyde. Dersom man ikke kommer til enighet har team Hauge sammen bestemt at det er Hauge som skal bestemme. En slik konflikt er en prosesskonflikt. Begrunnelsen er at dette er en uenighet i måten de arbeider på.

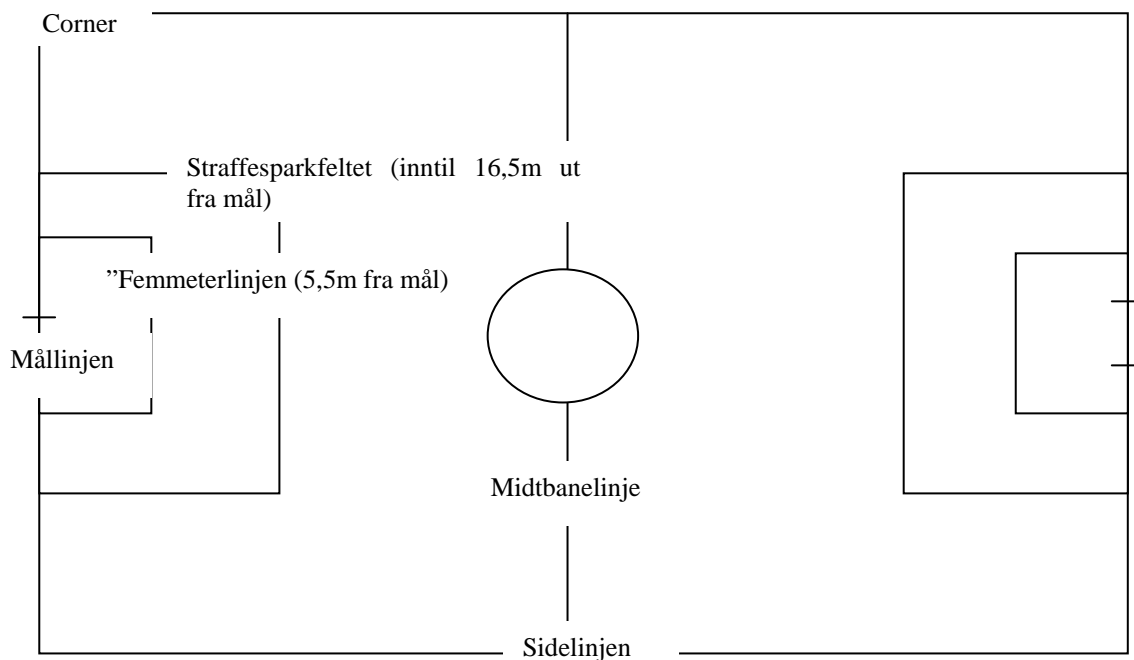
2. Dersom en i team Hauge begynner å komme med dårlige unnskyldninger for å ikke møte opp vil det bli tatt opp. Kanskje også med psykologen Egeland tilstede. Dette er en oppgavekonflikt – en protest mot målsettingen de har blitt enig om. Team Hauge mener en spade er en spade, så de er veldig klare på hva de forventer når de har en felles målsetting. I slike tilfeller må man ta en skikkelig prat med den det angår, og han vil få klar beskjed om at dette ikke aksepteres.

3. En siste reel konflikt oppstår dersom de blir uenige om hvordan ulike midler skal brukes. Dette er en oppgavekonflikt, fordi man her kan si at de er uenig om innholdet i arbeidet. De vil ikke bruke midlene på samme måte. Her har de en felles arena hvor dette diskuteres på. Som oftest løser de slike konflikter alene i teamet. Unntaket er hvis de ikke kommer til enighet. Da spør de Egeland og Pedersen om råd, men det er team Hauge som tar den endelige avgjørelsen.

8.2.2 *Konflikter under kamp*

Under kampens gang må team Hauge vanligvis kommunisere mellom 2-10 ganger med hverandre, fordi de er usikker på hva som er den riktige avgjørelsen. Det er ikke ofte man er usikker, men de sjekker med hverandre før de tar avgjørelsen. Dette er kvalitetssikring. Man kan også fokusere på spesielle arbeidsoppgaver man skal jobbe med. utfordringene blir da å ikke overse hverandre. Det vil si å "finne hverandre" tidlig i kampen og få en god følelse på teamarbeidet. Dette vil si å ha god blikkontakt hele kampen igjennom. For at man enklere

skal kunne følge med på terminologien som jeg benytter, velger jeg å presentere en oversikt over hva en fotballbane består av (se figur 5).



Figur 5: Forenklet banekart

Det finnes uoverensstemmelser som er lettere eller vanskeligere å løse enn andre. Men i deres team er det "høyt under taket" og situasjoner som inntreffer på banen er det i alle fall ingen problemer med å ta opp. De som er letteste å løse er innkast, corner, 5,5-meter spark (utspill fra mål) og frispark. Dessuten snakker de veldig mye om dette før kampen, og de er enige om at problemer som eventuelt oppstår i 1. omgang skal diskuteres i pausen eller etter kampen på briefingsrommet til dommeren. Situasjoner som er vanskelig å løse er knyttet opp mot konsekvenser. Dette er situasjoner som for eksempel skjer i nærheten eller i straffefeltet.

Andre situasjoner kan være kastretning eller dilemmaet om det skal være corner eller målspark. Team Hauge kommuniserer hele tiden, men det er ikke alltid at andre legger merke til det. Ved for eksempel massekonfrontasjoner har de også alltid øyekontakt før de tar en beslutning. Andre kritiske situasjoner man kan være usikre på er situasjoner hvor utfallet kan bli rødt kort, straffespark eller godkjenning av mål som er tvilsomme. Er man

usikker springer dommeren bort til assistentdommeren for en rask samtale, slik at man unngår misforståelser. Ellers gjelder her et generelt prinsipp om at kanskje det viktigste under kampen er å kjøpe tid, man har som oftest bedre tid enn det man tror til å ta en avgjørelse. Dessuten ligger nøkkelen til å løse konflikter raskt i det å konsentrere seg; "finne hverandre fort gjennom hele kampen".

Det er ikke ofte det er episoder i en kamp eller i løpet av en sesong hvor det skjer en hendelse de ikke har snakket om på forhånd. Dette er det vanskelig å svare på, men kanskje 2-8 ganger per sesong. Det skal sies at slike episoder skjedde oftere når de var unge og uerfarne.

Konkrete konflikter som kan oppstå under kamp er mange. Eksempel 1 er en oppgavekonflikt og eksemplene 2 til 5 prosesskonflikter. Nedenfor vil jeg eksemplifisere noen.

1. Hvem i teamet som har størst beslutningsmyndighet avhenger av situasjonen. En hovedregel er at assistentdommeren skal se an dommerens posisjon på spillebanen før han griper inn. Er assistentdommeren nærmere en forseelse enn dommeren har assistentdommeren størst beslutningsmyndighet. En konflikt som kan oppstå under kamp er at det i følge assistentdommer skjer en hands innenfor straffesparkfeltet nært han. Hauge mener at det ikke var hands. I slike situasjoner må Hauge stole på sin assistentdommer og blåse straffe. Dette er en oppgavekonflikt, fordi denne konflikten oppstår på grunn av uenighet om innholdet i arbeidet. Altså om det skal dømmes straffe eller ikke.

2. En annen konflikt kan oppstå i forbindelse med en straffesituasjon hvor både Hauge og assistentdommer er usikker. Da er det ingen forskjell på løsningsmetode om det er felling bakfra, hands eller dytt i ryggen. Dersom begge er usikre vil nok denne situasjonen passere uten reaksjoner fra de. Det viktigste her er at man tar kontakt og at man tar en *lik* avgjørelse. Dersom man ikke gjør det har man en prosesskonflikt, og team Hauge risikerer å vise overfor spillere etc. at man har ulik mening om situasjonen. Da kan spillerne begynne å tro at team Hauge er usikre på hverandre og begynner å utnytte dette ved å syte mer i andre situasjoner i kampen.

3. Hauge mener det er en klar offside (dette vil si at en spiller er nærmere målet til motstanderen på dennes banehalvdel enn nest bakerste motstander) nær midtbanen.

Assistentdommer mener at det ikke er offside. I slike tilfeller vil nok, og skal Hauge blåse offside. Så tar de diskusjonen i etterkant. Årsaken er at man i utgangspunktet skal stole på assistentdommeren. Det er dette som omtales som teamarbeid.

4. Assistentdommeren merker at en spiller har fått to gule kort, men Hauge har glemt det. Da må assistentdommeren få gitt beskjed til dommeren, helst før spillet blir gjenopptatt. Måten man kan ta kontakt på er via ”bip”-flagg eller ved å fysisk entre banen. Denne spilleren må utvises så rask som mulig. Det kan være protestgrunner hvis ikke spilleren får sitt røde kort.

5. Det er målspark på assistentdommer sin side, mens Hauge mener det er corner. Dersom dommeren er 100 % sikker på corner kan han overprøve assistentdommer, selv om det er på assistentdommers side (mållinjen fra seg og til første målstolpe). De gir hverandre råd uansett hvilken side av målet ballen går ut på. Måten de viser dette på er ved å vende kroppen. I tillegg kan assistentdommeren benytte seg av ulike flagghånd. Dersom assistentdommer er helt sikker tar han flagget inn på 5,5-meter. Hauge vil gå mot målet for og si at han mener at det er corner. Men det er assistentdommeren som tar avgjørelsen hvis han er sikker. En diskusjon om situasjonen vil komme i garderoben etterpå. Denne måten å løse denne situasjonen på må sies å være allmenn praksis. Situasjonen er illustrert i figur 6.

8.2.3 Konflikter etter kamp

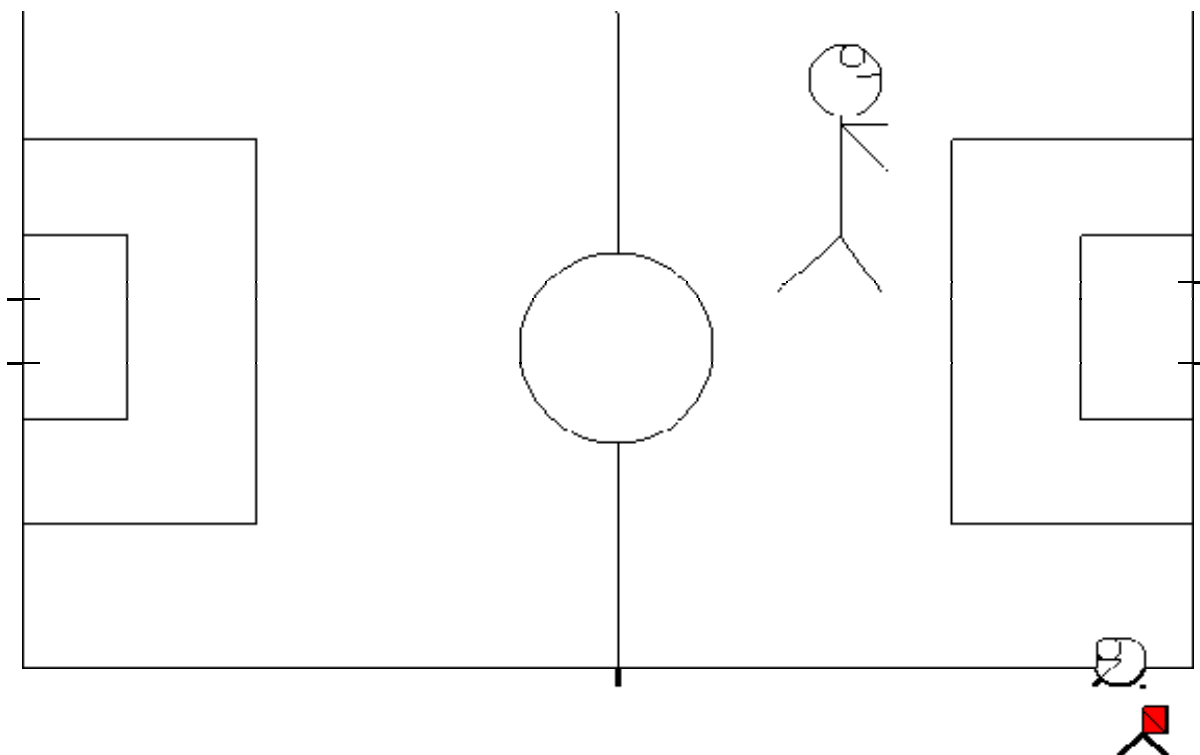
Etter kampen er det viktig at en er åpen for evaluering og er mottakelig for diskusjon. Man kan ikke lukke seg inne og tenke at man har rett. I de tilfellene hvor man ikke har tid til etterarbeid kan man ”ta en telefon” etc for å avklare eventuelle misforståelser. Dette skjer spesielt i tippeligakamper, hvor alle må skynde seg for å rekke flyet i motsetning til internasjonale kamper.

Etter kampen kan for eksempel følgende konflikter oppstå:

1. Assistentdommeren uttaler seg i media uten tillatelse. Dette blir løst ved at det blir tatt opp i team Hauge. Dette må assistentdommeren avklare med dommer. Hvis dette ikke er avklart, blir det en sak de tar opp i neste møte i gruppen med psykologen Egeland tilstedet. De regner med at det blir med dette engangstilfelle. Det lønner seg at det er dommeren eller NFF som uttaler seg i media, og dette må assistentdommeren få vite. Hvis det gjentar seg, kan det få konsekvenser, som for eksempel at de ikke kan bruke denne assistentdommeren i team

Hauge videre. Dette er en oppgavekonflikt, fordi assistentdommeren som uttalte seg i pressen, er uenig i måten teamet arbeider på.

2. Terje Hauge har dømt dårlig og dette får konsekvenser for resten av teamet ved at teamet ikke får oppdrag. I alle team er man avhengig av hverandre. Dersom en i team Hauge dømmes dårlig, dømmes hele teamet dårlig. Dette må hele team Hauge ta konsekvensen av, dersom det skjer over tid, må man kanskje bytte ut én i teamet for at det skal fungere bedre. I dette tilfellet må dommer ha dømt dårlig ved flere kamper. Løsningen er at dommer blir rangert lenger ned eller får karantene. Da blir som oftest teamene oppløst, og nye team startet. Det er mulig noen assistentdommere hadde fulgt med dommeren med videre, hvis de hadde motivasjon til å prøve å komme tilbake på nytt. Det viktige her er at team Hauge må ta seg en prat sammen og finne en felles løsning. På denne måten kan oppgavekonflikten, her målsettingen med arbeidet, løses på en god måte. Hvis dette hadde skjedd per dags dato hadde det vært stor sjanse for at assistentdommerne ble med Hauge videre i teamet. Men det hadde nok blitt et annet utfall dersom dette skjedde om en del år. Årsaken er at en del av team Hauge da vil begynne å nærme seg aldersgrensen for å dømme toppfotball, som er 50 år.



Figur 6: Illustrasjon for å vise at dommeren vil ha hjørnespark, mens assistentdommer vender kroppen i motsatt retning for å markere at han vil ha målspark.

3. Tilbakemeldingen fra observatør sier at deler av team Hauge er dårlig trent og at teamet står i fare for å miste en kamp. Det er ingen mulighet for utskiftning. I dette tilfellet vil man nok miste kampen når det ikke er mulighet til å bytte ut vedkommende. Men da må man trene mer hvis man skal være med videre. De må høre på hva observatøren sier, og hvis de har fått flere slike anmerkninger, så må de ta et oppgjør i teamet – skal man være med videre, må man også trene. Hvis det ikke blir bedring vedrørende trening, så blir det helt sikkert utskiftninger når sesongen er over.

4. En annen nesten tilsvarende oppgavekonflikt oppstår dersom ett teammedlem ønsker å slutte. Da må team Hauge diskutere hvordan de skal rekruttere et nytt medlem. De fleste gir et signal på at dette etter sesongslutt i november. De blir videre enige om å prøve noen nye assistentdommere som har ambisjoner og som de tror kan være den rette i team Hauge. Det blir brukt god tid, og de vil teste ut nye assistentdommere i mange kamper før man har et fast team igjen. Dette er en oppgavekonflikt de allerede prater om. Åpenhet om temaet er viktig. Man bør også se på og kartlegge mulighetene for vedkommende til å fortsette.

Det finnes et uttall konflikter som kan oppstå både før, under og etter kamp. Konfliktene jeg nå har sett på er kun et utvalg. Rekkefølgen er på ingen måte en rangering av hvilke konflikter som er bedre eller verre at oppstår. Hovedpoenget er at man klarer å snu konflikter til noe positivt. På den måten vil fremgang skje i stedet for at team Hauge vil stå på stedet hvil. Siden de er på toppen av dommerhierarkiet har de ikke mye å hente på regelkunnskap og lignende. Derfor vil måten deres åpne og gode måte å løse konflikter på være avgjørende for om de klarer å holde motivasjonen oppe.

9. AVSLUTNING

Etter å ha skrevet en del om fotballdommerteam er det tid for å oppsummere hva jeg har funnet ut. Denne delen velger jeg å dele inn i fire deler. I den første delen ønsker jeg å belyse hvilke funn jeg har gjort. Videre tar jeg for meg hvilke utfordringer som møter team Hauge og hva andre teamtyper kan lære av dem. I den tredje delen ønsker jeg å si noe om hva jeg kunne ha gjort annerledes i utredningen. Den fjerde og siste delen diskuterer jeg hvilke begrensninger jeg hadde under utarbeidelsen av utredningen.

9.1 Svar på problemstillingene

Så hva er det egentlig jeg har funnet i denne utredningen? Selv føler jeg at jeg har fått bekreftet at Terje Hauge og assistentdommerne er et team, og at de mer spesifikt kan klassifiseres som et sportsteam. Klassifiseringen av team Hauge gjør det lettere å anvende teamlitteraturen i det videre arbeidet med fotballdommerteam med parallelle egenskaper. I tillegg er det nærliggende å tro at andre typer team innenfor idrettsverdenen også har lignende egenskaper som team Hauge. En annen type team som kan anvendes i denne sammenhengen er for eksempel team som er lite avhengig av tekniske hjelpemidler. Dette kan være et team som jobber med å finne en lokaliseringsstrategi av et mindre produkt. De er lite avhengige av tekniske hjelpemidler fordi de kan lage strategien med bakgrunn av egne erfaringer eller ved å gjennomføre en markedsundersøkelse. Her har jeg da forutsatt at teamdeltakerne er kompetente på området og har komplementære ferdigheter. Som man ser så er nytteverdien med å klassifisere team Hauge stor. Årsaken er at det er lettere å se hvilke krav og utfordringer et team på et generelt grunnlag møter.

I tillegg har jeg funnet ut at team Hauge jobber svært effektivt ved hjelp av de åtte generelle effektivitetskriteriene. Disse effektivitetskriteriene kan dermed sies å være robuste, fordi de også passer for en spesifikk teamtype; et sportsteam. Dermed kan man si at effektivitetskriteriene er gode og at man lettere kan sammenligne team Hauge med andre teamtypers effektivitet. Dette vil ikke nødvendigvis si at effektivitetskriteriene er gode for alle typer team, men at det vil gi en god pekepinn på om teamet jobber effektivt.

Til slutt har jeg konkretisert hvilke konflikter man kan møte i et fotballdommerteam. Herunder har jeg også sett på hvordan man kan løse konflikter som oppstår i ulike situasjoner som fotballdommer. Ved å eksemplifisere ulike konflikter håper jeg å gi leseren et bedre bilde på hvilke utfordringer man kan møte som fotballdommer. På den måten får leseren forhåpentligvis en bedre forståelse for at fotballdommere er bare mennesker de også, og at de også kan gjøre feil. Det er nemlig ikke like lett å ta de riktige beslutningene hele tiden. I tillegg har jeg i denne delen konkludert med at team Huges måte å løse konflikter på er å ha det ”høyt under taket”. Det vil si at teammedlemmene skal kunne få si det de mener uten at det blir oppfattet negativt. Ved en konflikt skal man hele tiden fokusere på sak og ikke person. Denne måten å løse konflikter på fører til at teammedlemmenes meninger ikke blir oppfattet feil av de andre teamdeltakerne. I tillegg vil fokuset på sak og ikke person føre til at man unngår unødvendig negativ fokus. Det er ikke personen det er noe galt med, men det er det teammedlemmet har gjort eller mener. Team på team Huges nivå tilfredsstillende alle kravene for å kunne oppnå suksess. Dermed blir måten team Hauge løser konflikter på deres måte å skille seg ut på. Følgelig mener jeg at ett av de mest betydningsfulle suksesskriteriene deres er måten de løser konflikter på.

Team Hauge står overfor flere utfordringer for å holde seg på det øverste nivået i dommerhierarkiet. Jeg mener de har fire hovedutfordringer: Den første utfordringen er å beholde motivasjonen, en annen er å holde seg i god nok fysisk form til enhver tid, mens den tredje utfordringen er å være best når det gjelder. En siste utfordring er å håndtere konflikter på en god måte også i fremtiden.

For å holde motivasjonen oppe er det viktig å sette seg langsiktige mål. Målene må ikke være uoppnåelige, men de må heller ikke være for lave. Til et hovedmål er det viktig å sette delmål. Dette har team Hauge utført. Deres hovedmål var VM i Tyskland og delmålene for å komme dit var blant annet å trene og prioritere dømmingen mer enn før. I tillegg er det viktig å finne ut hvordan hver enkelt i team Hauge blir motivert, slik at de også kan motivere hverandre.

Den andre utfordringen er å holde seg i god fysisk form. Her har Hauge påtatt seg et ekstra ansvar for å sørge for at sine assistentdommere til enhver tid er i god fysisk form. Han ringer dem for å spørre om de har trent og hvordan det har gått. Dette mener jeg er et flott tiltak som presser den enkelte til å trene litt ekstra, samtidig som man lettere når målene.

Den tredje utfordringen kan best håndteres dersom man er godt forberedt. I forberedelsesfasen diskuterer team Hauge alle mulige situasjoner som kan oppstå i kamp. Primært snakker de om spesielle situasjoner som skjedde i den siste kampen. Hauge sier at man blir aldri bedre enn hva man var i den siste kampen. En slik holdning bidrar til at man til enhver kamp må være skjerpet, slik at man unngår å hvile på laurbærene.

Den siste utfordringen er å håndtere konflikter bra også i fremtiden. Her har Hauge skapt et godt teammiljø med ”stor takhøyde”. Dette vil si at teammedlemmene får luftet sine tanker og ideer fritt uten at de føler at det blir feil. I denne sammenhengen er det viktig å fokusere på sak og ikke person. Gjør alle det er det lettere å løse konflikter som også kan oppstå senere.

Andre teamtyper kan lære mye fra team Hauge. Det er ikke alle som er like bevisste på at målsettinger er viktige for teamytelsen. Setter teamet seg mål kan det også bli lettere motivert, noe som igjen kan føre til at de blir best når det gjelder. Andre teamledere kan lære mye av Hauge når det gjelder å skape et godt miljø hvor man motiverer hverandre. I tillegg kan selve konfliktene på mange måter være de samme i andre team bare man bruker litt andre eksempler. Jeg mener det er stor overføringsverdi til andre fotballdommerteam også. Bakgrunnen er at mange fotballdommerteam bedre kan lære seg hvordan man kan håndtere konflikter og ikke minst lære mer om hvorfor og hvordan de oppstår. Dermed vil de forhåpentligvis forbedre seg og ha en større sjanse til å stige høyere i dommerhierarkiet. I tillegg mener jeg at team Hauge har funnet en veldig god måte å jobbe framover på. De setter seg mål og alle prøver etter beste evne å nå de.

9.2 Andre måter å løse problemstillingene på

Men denne utredningen dekker ikke alle mulighetene. Med mer tid og ressurser skulle jeg ønske at jeg hadde funnet ut hvordan team Hauge jobbet i praksis. Her hadde det vært interessant å overvære en kamp hvor jeg kanskje kunne ha observert hvordan team Hauge takler konflikter i praksis også. Dette var et mål da jeg bestemte meg for å skrive denne utredningen, men det lot seg dessverre ikke gjennomføre. I tillegg hadde det vært spennende å linke sportsteam med for eksempel et team i Posten. Dette for å bevise det jeg tror, nemlig at det er stor overføringsverdi mellom ulike typer team. En utfordring her er at det kan ha tatt en del tid for å gjennomføre dette, men jeg tror likevel det hadde vært spennende å ta for seg.

9.3 Begrensninger

I alle utredninger møter man begrensninger. Denne er ikke et unntak. En begrensning omhandler måten jeg fikk opplysningene fra team Hauge på. Dette var kun via en mengde intervjuer over en periode på ca. fem måneder. Her gjelder spesielt det at jeg ikke fikk til å observere team Hauge i aksjon. Dette var som jeg tidligere har nevnt noe både team Hauge og jeg jobbet for å få til. En av årsakene var at team Hauge var veldig mye på reisefot i forbindelse med kvalifiseringen til VM i Tyskland 2006. I tillegg hadde fotballsesongen pause da jeg i hovedsak skrev denne utredningen, dvs. i tidsrommet oktober 2005 til midten av april 2006.

En annen begrensning er at jeg har fulgt team Hauge i en relativt kort tidsperiode. Dersom man hadde fulgt de over en lengre tidsperiode kunne man ha gjennomført en mer grundig utredning. Man hadde da hatt muligheten til å se utvikling i team Hauge eller se på hvorfor de ofte ikke har de samme konfliktene nå som før.

En tredje begrensning er at jeg kun har sett på ett team. Kanskje kunne man ha lagt mer vekt på resultatet i utredningen dersom man hadde hatt flere team. Da øker man sannsynligheten for at man presenterer noe mer riktig. Et annet poeng her er at jeg bare har sett på et mannsteam og ikke et blandingssteam eller et rent kvinneteam. Kanskje hadde resultatene da vært annerledes. Det kan tenkes at man ikke har de samme konfliktene mellom kvinner som mellom menn, og hvis man har det, så er det sannsynlig at man hadde løst de på en annen måte. Et tredje poeng her er at jeg kun har sett på et team i den øverste divisjonen for menn. Det er ikke til å stikke under en stol at andre konflikttyper kunne ha oppstått dersom man dømmer på andre nivåer. Det siste poenget her er at team Hauge er et fast team. Dersom man i stedet hadde sett på et variabelt team ville det kanskje ikke vært så nødvendig at man tok opp konflikter. Da skal man bare være i teamet for en begrenset periode.

Til tross for disse begrensningene så mener jeg utredningen har stor overføringsverdi til alle typer dommerteam og ikke minst til andre typer team. En konflikt er nemlig en konflikt. Man møter misnøye, og man er nødt til å løse dem. I tillegg er denne utredningen veldig konkret ved at den illustrerer hvilke konflikter som kan oppstå og hvordan de løses. Dette fører til at den blir enkel å forstå og at man tydelig kan linke teori og praksis.

Dessuten er jeg ikke en hvilken som helst person som skriver denne utredningen. Jeg har selv vært fotballdommer i snart 7 år, heriblant 3 år som dommer for den øverste divisjonen

for kvinner og flere år som divisjonsdommer og assistentdommer for menn. Derfor mener jeg å inneha gode forutsetninger for å kunne belyse hva som fremmer effektivitet i et fotballdommerteam, og hvilke konflikter man kan møte i denne sammenhengen. Gjennom min fotballdommerkarriere har jeg derfor vært i et uttallig antall med team. Både faste og variable. Derfor mener jeg å inneha gode kvalifikasjoner for å skrive en utredning om fotballdommerteam.

Man ser også en begrensning angående tidsspørsmålet om å ta for seg flere team både i fotballdommermiljøet og andre typer team. En slik utredning hadde etter min mening tatt mye mer tid enn det som regnes for at man skal kunne gjennomføre i en slik utredning.

I tillegg er ikke team Hauge et hvilket som helst team. De blir regnet for å være Norges beste team. Og skulle man først skrive en oppgave om fotballdommerteam så mener jeg at man ikke kunne ha fått med et bedre team. De har gjennom sine uttalige kamper opplevd mange situasjoner som ingen har opplevd før dem i Norge. Deres prestasjoner har medført at norske dommere ikke kan utelukkes når man skal oppnevne dommere til prestisjefylte internasjonale oppdrag.

Team Hauge var gjennom sine gode prestasjoner høyaktuelle til å få dømme i VM i Tyskland. De fikk gode karakterer på kampene sine og gjennomførte gode fysiske tester, som måtte bestås for å være aktuelle kandidater. Til tross for dette fikk team Hauge beskjed våren 2006, om at de ikke fikk dømme i VM. Til sammen var det 44 hoveddommere med team, blant dem 17 europeiske, som kjempet om de 30 plassene i VM. Hele 12 europeiske dommere ble til slutt plukket ut. I etterkant har det vært diskutert om det er politikk eller tilfeldigheter som har den avgjørende effekten på hvilke dommerteam som får delta. Årsaken er at det europeiske fotballforbundet stiller seg uforstående til at team Hauge ble vraket til VM av det internasjonale fotballforbundet (<http://fotball.bt.no/dommerhjornet/article51389.ece>).

10. TABELL - OG FIGUROVERSIKT

Tabell 1: Gruppe vs. team, s. 15

Tabell 2: Oversikt over teamtyper, s. 19

Tabell 3: Sammenligning av ytelses- og sportsteam, s. 43

Figur 1: Utvikling mellom stegene i gruppeutviklingsprosessen, s. 26

Figur 2: Oversikt over forholdet mellom ytelse og effekt i gruppeutviklingsprosessen, s. 28

Figur 3: Effektivitet i gruppeprosessen, s. 29

Figur 4: Anvendelse av effektivitet i gruppeprosessen, s. 48

Figur 5: Forenklet banekart, s. 54

Figur 6: Illustrasjon for å vise at dommeren vil ha hjørnespark, mens assistentdommer vender kroppen i motsatt retning for å markere at han vil ha målspark, s. 58

11. REFERANSER

Bjørnstad, Reidar, Thor Aage Egeland og Tom Henning Øvrebø (2005). "Fotballdommeren". Oslo: Akilles.

Devine, Dennis J. (2002). "A review and integration of classification system relevant to teams in organizations". *Group Dynamics: Theory, Research & Practice*, 6, 291-310

Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann (2001). "Ledelse i teori og praksis". Bergen: Fagbokforlaget.

Lazear, Edward P. (1998). "Personnel economics for managers". Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Northouse, Peter G. (2004). "Leadership theory and practice". Thousand Oaks, California: Sage Publication. Third edition.

Robbins, Stephen P. (2005). "Organizational behaviour". Upper Saddle River: Prentice Hall. 11. edition.

Rognes, Jørn (2001). "Forhandlinger". Oslo: Universitetsforlaget. 2. utgave.

Thompson, Leigh (2000). "Making the team". Upper Saddle River: Prentice hall.

Elektroniske referanser

<http://fotball.bt.no/dommerhjornet/article1399.ece> Artikkel om fotballkampen mellom Barcelona og Chelsea

<http://fotball.bt.no/dommerhjornet/article51389.ece> Artikkel om VM-vraking

<http://en.wikipedia.org/wiki/Role> Artikkel om sosiologisk terminologi