

# Teamsamtalen:

## Enda viktigere enn medarbeidersamtalen

Konflikter i team kan få store negative konsekvenser.

Det kan du i stor grad unngå, hvis du sørger for jevnlig teamsamtaler, mener ekspert.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: NTNU OG ISTOCK.COM]

**E**ndre Sjøvold er professor ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU, og har jobbet mye med ledelse og omstilling i større internasjonale prosjekter og selskaper. Han vet hvor krevende det kan være for et team å gå gjennom endring og omstilling.

– Forskning på omstillingsprosjekter i store og små virksomheter viser tydelig at hvis kommunikasjonen ikke fungerer, lykkes ikke endringsprosessen. Her kan gode teamsamtaler være en viktig nøkkel. For når medlemmene i teamet blir enige om hvordan de skal samarbeide, vil kommunikasjonen dem imellom, bli mer konstruktiv. Da er de bedre utstyrt for å møte de strategiske utfordringene de står overfor, og det er langt mer sannsynlig at endringene lykkes.

### Dynamikken i teamet

Alle team kan oppleve konflikter. Når mennesker med ulik bakgrunn, personlighet og stil skal samarbeide, er det viktig at leder er bevisst på dynamikken i teamet, og måten man kommuniserer på. Holder ikke lederen tak i dette, kan det fort skli av gårde i feil retning, ifølge Sjøvold.

– Når vanen tar over, og vi går inn

i den vante tralten, er det fort gjort å falle inn i fastlåste, rutinemessige kommunikasjonsmønstre. I dårlige tider er det for eksempel veldig vanlig at medarbeiderne begynner å dyrke den negative samtalen. De trekker frem det som ikke fungerer, og ser ikke lenger muligheter.

– Dette har jeg kjent på kroppen mange ganger, for eksempel i et stort endringsprosjekt jeg var involvert i. Det ble en svært krevende prosess, og i starten forsto jeg ikke hvorfor. Men etter hvert ble det klart at medarbeiderne ikke forsto hvilken nytte de nye endringene ville gi, verken for dem eller virksomheten. Kommunikasjonen fungerte ikke godt nok.

– Mange av de samme feilene gjøres i mange team fremdeles. Negativitet sprer seg, misforståelser kan føre til konflikter, og når problemene endelig tas tak i, er det ofte for sent. Det blir en stor ryddejobb som kunne vært unngått hvis man hadde hatt jevnlig teamsamtaler.

### Hva er teamsamtaler?

Teamsamtalens formål er å skape en felles forståelse, dele forventninger og forplikte seg til forbedring, sier Sjøvold. Han forklarer at teamsamtalen bør deles inn i tre ulike deler:

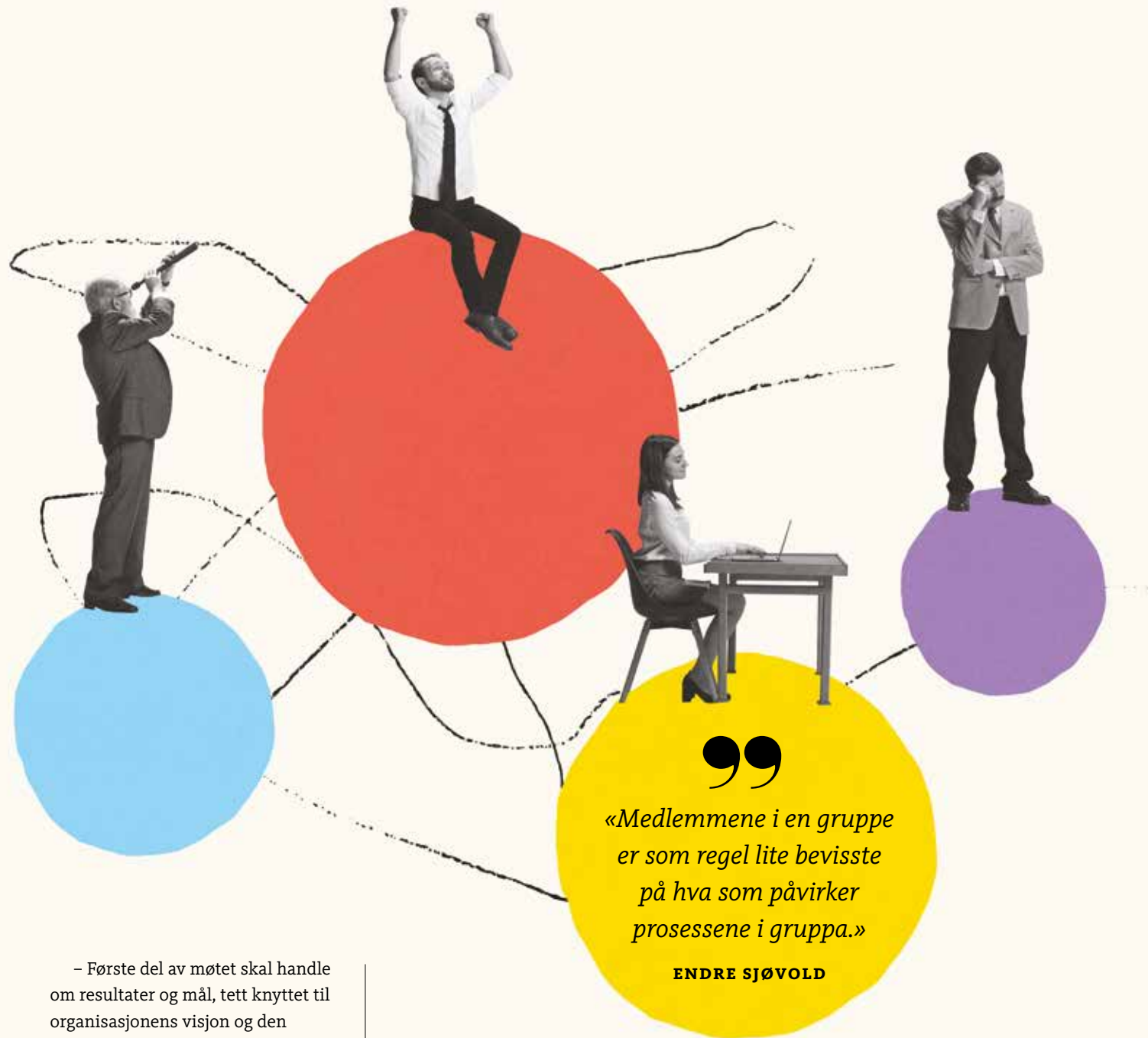


«I dårlige tider er det for eksempel veldig vanlig at medarbeiderne begynner å dyrke den negative samtalen. De trekker frem det som ikke fungerer, og ser ikke lenger muligheter.»

ENDRE SJØVOLD

### Hva er SPGR?

SPGR (Samspill, Prestasjon, Gruppe, Relasjon) er et metodebatteri for observasjon av atferd i grupper og mellom grupper. Her brukes spinnteorien for å forstå grupperes utvikling og gruppeprosesser, kartlegge kommunikasjonsmønstrene, og avdekke hva gruppen bør ta tak i for å øke sitt potensial. Det er interaksjonen mellom grupped medlemmene som er interessant, ikke den enkelte personen. Les mer på [spgr.no](http://spgr.no)



«Medlemmene i en gruppe er som regel lite bevisste på hva som påvirker prosessene i gruppa.»

ENDRE SJØVOLD

– Første del av møtet skal handle om resultater og mål, tett knyttet til organisasjonens visjon og den strategiske intensjonen med teamet. Her er det ikke de finansielle målene som er i fokus, men selve samarbeidet i teamet. Så følger man opp forpliktelsene fra forrige møte. Hvordan har det gått siden sist?

– Deretter går man videre til hoveddelen av møtet, som handler om hva som bør gjøres i teamet for å få en enda bedre samhandling. Hva ser man for seg i tiden fremover? Hvert enkelt teammedlem skal alltid ha konkrete arbeidsmål som de forplikter seg til å jobbe mot.

– Til slutt ser man seg selv utenfra, og retter søkelyset mot teamets omdømme. Dette er nok noe mange team tenker for lite på, fordi de er så opptatt av å optimalisere sine egne resultater at det går på bekostning av andre i organisasjonen. Men teamet jobber ikke i et vakuum, det er et resultat av hvor godt samspillet med de andre teamene i organisasjonen fungerer. Hvordan bidrar teamets arbeid og oppgaver til helheten for virksomhe-

ten? Hvordan kan de utvikle og forbedre samarbeidet med andre?

**Kartlegge samhandlingsmønstre**

For å lykkes med gode teamsamtaler, er det viktig å kartlegge teamets samhandlingsmønstre og dynamikk. Men for å få representative resultater, holder det ikke å bruke et helt vanlig spørreskjema, påpeker Sjøvold.

– Medlemmene i en gruppe er

som regel lite bevisste på hva som påvirker prosessene i gruppa. Mye av atferden og gruppedynamikken styres av normer som er fastlagt over tid, som man selv kanskje ikke er klar over.

– I tillegg viser studier at dersom det er konflikter i gruppa, vil ikke medlemmene nødvendigvis svare ærlig. Hvis noen tror at de er de eneste i gruppa som opplever noe, eller de er bekymret for hva resultatene skal brukes til, ser vi at de har en tendens til å gi sosialt akseptable svar. De svarer slik de tror lederen forventer. Da blir det vanskelig å identifisere utfordringer og rydde dem av veien, før de får mulighet til å vokse seg store.

**Samspill, presentasjon, gruppe og relasjon**

For å sikre en valid fremgangsmåte for å hente inn informasjonen fra teammedlemmene, anbefaler Sjøvold å bruke en metode som kalles SPGR, som han selv har bidratt til å utvikle.

– SPGR er et batteri av metoder for observasjon av atferd, og algoritmer som kan beregne kommunikasjonsmønstre, subgruppedannelse med potensielle konflikter, og fordeling av innflytelse i teamet. Her inngår også en standardisert atferdsskala som gir teammedlemmene selv mulighet til å observere egen og andres atferd i teamet. Dette viser seg å fungere godt for å få frem ubevisste utfordringer som er under utvikling, og ikke minst forskjeller i medlemmenes situasjonsforståelse.



«Mange virksomheter har brukt mye penger på teambygging. Nå er det mange ledere som etterlyser resultatene av disse investeringene.»

ENDRE SJØVOLD



**Om Endre Sjøvold**

**JOB:** Professor NTNU, Dir R&D SPGR intitute AS

**ERFARING:** 40 års erfaring fra teknologiledelse og omstillingsarbeid i større internasjonale prosjekter og selskaper, veiledning av ledergrupper og prosjektteam. Jobbet med R.F. Bales forskergruppe ved Harvard på 80-tallet, og har siden vært aktiv innen teamforskning og bidratt med teoribygging på feltet. Har utviklet metoder og verktøy for kartlegging av teamprosesser, team, organisasjonsutvikling og endring. Forfatter av flere bøker om team og teambygging, samt makt og påvirkning.

**UTDANNELSE:** Phd i organisasjonspsykologi (NTNU) og Cand Real (UiO).

**Teamsamtalens 3 deler:**

1. Resultatoppfølging: hvordan gikk det med det vi forpliktet oss til sist gang?
2. Hva bør vi bli bedre på i vår samhandling fremover?
3. Hvordan er vårt omdømme, og hvordan kan samarbeidet med andre grupper bli bedre?



«Teamsamtaler handler om utvikling, og da er det viktig å ha fokus på atferd, og ikke personlighet.»

#### ENDRE SJØVOLD

i bås har sikkert en evolusjonær funksjon, men som mennesker er vi også ekstremt fleksible. Vi tilpasser oss ulike situasjoner hver dag, hvert sekund. Hadde vi ikke gjort det, kunne vi ikke overlevd i sosiale sammenhenger.

– Bruk av tester og kartlegging av styrker, svakheter og preferanser er konstruert for å brukes i samtaler mellom rådgiver og et individ. Men de skal aldri brukes i team hvor slike «fasiter» om hvem andre er, etablerer uheldige normer og faste rollestrukturer.

– Jeg har ryddet opp i en rekke team, der jeg har blitt fortalt at den ene eller andre kollegaen «bare er sånn». Jeg har også møtt en ekstremt autoritær leder som oppførte seg på en måte som var under enhver kritikk. Da han ble konfrontert med

oppførselen sin, svarte han «det er sånn jeg er». En tidligere test hadde gitt ham legitimitet til å være en drittsekk.

– Å bygge et team handler jo nettopp om å komme seg ut av den barrieren som ens personlighet er, og bli noe mer, ved å vise et større spekter av atferd enn det som i utgangspunktet føles komfortabelt. Starter du teambyggingen med å sette merkelapper på folk, har du allerede stoppet prosessen før du er i gang.

#### Hvor ofte bør man ha teamsamtaler?

– Frekvensen for teamsamtaler, kommer an på situasjon teamet befinner seg i. Er det en roligere periode, kan man vente åtte til tolv måneder til neste samtale. Men er det

endringsprosesser på gang, og det foregår mye, bør de holdes cirka hver tredje måned.

– De jevnlike, korte evaluerings-samtalene bidrar til å holde fokus på teamutviklingen i hverdagen. Selve teamsamtalene krever mer energi, og bør ikke foregå så ofte at man ikke kan påvise noen endring mellom samtalene.

#### Viktigere enn medarbeidersamtalen

Teamsamtalene har vært brukt systematisk i 40 år, som en sentral del av både større endringsprosjekter og organisasjonsutvikling. Interessen for dette verktøyet har imidlertid gått opp og ned, i tråd med trender innenfor ledelsesfaget, forklarer Sjøvold.

– Mange virksomheter har brukt mye penger på teambygging. Nå er det mange ledere som etterlyser resultatene av disse investeringene. De siste årene har vi fått mange henvendelser fra virksomheter som ønsker å bruke SPGR-porteføljen, så jeg tror absolutt at interessen er økende.

– Teknikken med teamsamtaler har blitt brukt i mange bedrifter med stor suksess, og mange opplever at den gir resultater på bunnlinja i løpet av noen måneder. Så jeg mener helt klart at teamsamtaler er minst like viktig som medarbeidersamtalene – egentlig er de faktisk viktigere. For de tar for seg hele samhandlingen som foregår i teamet, og hvordan vi kan utvikle oss for å møte de strategiske utfordringer vi står overfor. Det er ekstremt viktig, avslutter Sjøvold. \*

### Tips for regelmessige teamsamtaler

- Vær bevisst på teamsamtalens formål: Å bedre teamets samspill gjennom å skape en felles forståelse, dele forventninger og forplikte seg til forbedring.
- Ikke bland finansielle og operative mål inn i diskusjonen om samspill.
- Ikke bli for strukturert, det kan lett overstyre dynamikken. Sørg for en overordnet retning, med fokus på hva som kan gjøres bedre, og gi deretter frihet til dialogen.
- Ikke tro at teamprosessen (dynamikken) kan beskrives med ord. Sikre at grunnlaget du bruker for arbeidet og diskusjonen er valid.
- Avslutt alltid med at hvert teammedlem konkretiserer sine arbeidsmål og forpliktelser.
- Det er viktig at tiltakene fra teamsamtalen følges opp med korte, systematiske evalueringer etter hver interaksjon i teamet.

# Annonse