



Turbulens i teamet – problem eller mulighet?

Konflikter innad i teamet kan føre til mistriivsel og svake resultater. Men et team helt uten uenighet, kan være et like stort problem, mener ekspert.

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

Selv om Frode Heldal, førsteamanuensis ved NTNU Handelshøyskolen og Nord Universitet, har studert feltet i 25 år, blir han fremdeles overrasket over menneskelig atferd. Alle konflikter har sin egen dynamikk. Heldal startet karrieren som sivilingeniør, men det tok ikke lang tid før han oppdaget at det å lage maskiner som kan skrues av og på, ikke var like spennende som å forstå hvordan mennesker fungerer sammen.

– Mange tenker at et team skal være en fin og rolig arena, der ting bare flyter og fungerer greit. Men i virkeligheten er ikke det en hensiktsmessig dynamikk. Når du leder et team, må du være på jakt etter en viss energi. Og du kan si mye om konflikter og uenighet, men der er det ofte mye energi. Har du ingen form for uenighet i teamet, da er det virkelig fare på ferde.

– Min erfaring er at de fleste team er litt redde for uenighet. Men det er det ingen grunn til. Hvis alle i teamet er enige, betyr det at folk holder ting inne. Alle mennesker har ulike synspunkter og meninger, og disse bør vi få på bordet. Da kommer uenighetene. Og dette er ikke konflikter, men oppgaveuenighet.

Misforstår hverandre

Når uenighet om oppgavene går over til å bli konflikter, ligger det ofte misforståelser og dårlig kommunikasjon til grunn, hevder Heldal.



«En grunnleggende avklaring som det er viktig å få på plass, er intensjonen med teamet – teamets «hvorfor». Hva skal gruppa brukes til?»

FRODE HELDAL

– Dette ser jeg ekstremt ofte. Det starter med uenighet om en oppgave, noe som kan være konstruktivt, og bringe mye energi inn i gruppa. Men så begynner noen å misforstå den andres intensjoner og hensikter, og da blir det straks vanskeligere å håndtere.

– En grunnleggende avklaring som det er viktig å få på plass, er intensjonen med teamet – teamets «hvorfor». Hva skal gruppa brukes til? Hvordan skal man jobbe sammen? Hvorfor er vi til? Dette er det veldig mange team som ikke har snakket om, og de ulike medlemmene kan ha helt forskjellige tanker om hva som skal foregå i gruppa. Spesielt vanlig er det nok i ledergrupper som ikke har en fast start eller slutt, som gjør det naturlig å ta en slik avklaring.

– En ledergruppe jeg jobbet med,

hadde store utfordringer nettopp på grunn av dette. En av lederne brukte ledergruppa til å luften utfordringene sine og få ut frustrasjon, og han hadde en veldig ærlig og direkte måte å gjøre det på. Det viste seg at de andre i ledergruppa hadde helt andre oppfatninger av hva gruppa skulle brukes til, og misforsto intensjonen hans. De begynte å tvile på hans verdier, og så ham rett og slett som en dårlig person. Det ble en krevende rolle for ham å være i, for alt han sa og gjorde, ble tolket i et lite fordelaktig lys.

To kampaner

Når team opplever konflikt, er det ofte to sterke personligheter som bidrar til å piske opp temperaturen. Kampen dem imellom kan bli så intens at de andre teammedlemmene velger å trekke seg tilbake. Det kan

bidra til at konflikten eskaleres enda mer, forklarer Heldal.

– Uenigheter i et team skyldes ofte at to sterke, tydelige personer kjemper om ressurser eller status. Lederen kan være én av dem, men ikke nødvendigvis. Temperaturen mellom de to kampanene, som kan være både menn og kvinner, kan gi energi til de to partene. Men for resten av teamet kan det ha motsatt effekt – de trekker seg tilbake. Og når de forsøker å holde seg unna, kanskje fordi de ikke vil bære ved til bålet, er de paradoksalt nok med på å gi større rom til konflikten, og holde den i gang.

– For de to kampanene er det likevel sjelden personlig, i alle fall i starten. Som regel dreier det seg om ulike roller som kommer i konflikt med hverandre. Vi har alle ulike roller som vi går inn i. Jeg har selv

opplevd at veldig trivelige mennesker kommer inn på arbeidsplassen, og så kler de på seg en rolle som får dem til å endre atferd. I motsetningsforholdet til andre som gjør det samme, kan det føre til at de spiller hverandre dårlige.

Flat struktur?

Noen norske virksomheter vil unngå hierarki på arbeidsplassen, og fremmer likhet og delt ansvar. Men når noen forteller Heldal at de har en flat struktur i teamet, blir han ikke imponert. Tvert imot.

– Begrepet flat struktur er et stort rødt flagg for meg. Mange tenker at det er positivt, men da bør de se nærmere på hva det vil si i praksis. Det man ønsker seg når man innfører en flat struktur, er at alle skal kaste seg frempå, ta ledelsen og fatte beslutninger. Men hvis en oppgave er alles ansvar, er det jo i praksis ingen sitt ansvar. Det er utrolig lett å anta at man forstår hva de andre mener, og tro at de andre kommer til å ta ansvar og gjennomføre oppgaver, mens de kanskje har en helt annen oppfatning. Da blir det mange misforståelser. Jeg tviler ikke på at intensjonen er god, men det som i virkeligheten ofte skjer i en flat struktur, er at dialogen dør. Energini-vået blir flatt.

– Dette er heldigvis trenbart. Det vil si, i de aller fleste tilfeller må det trenes! Start med litt tydelige roller og tydelig ansvar. Treningen ligger i å utfordre hverandre konstruktivt på dette, rett og slett kreve mer av hverandre, men alltid med en gjensidig god intensjon i bunn. Ærlighet med kjærlighet. Dette er ikke for alle, og det krever litt innsats for å bli god. Men opprørt hav har uendelig mye mer energi enn flatt hav, hvor usagte uenigheter og strider ikke får lov å komme til overflaten, før en perfekt storm en dag inntreffer. Stikkordet er ikke flatt hierarki – men dynamisk hierarki.

Heldals råd om konflikter

- Er dialogen i gruppa i ferd med å forsvinne? Er ikke teammedlemmene lenger interessert i hverandres synspunkter og intensjoner? Dette er et faretegn.
- Merker du at oppgavediskusjon er i ferd med å gli over i misforståelser og personuenighet? Ikke strup diskusjonen, men sett av tid til å håndtere situasjonen.
- Som leder må du opprettholde din nøytralitet i konflikten. Vær svært nøye med parter som vil ta deg eller dine syn til inntekt for sine egne.
- Vær oppmerksom på språkbruk. I en konflikt vil motparten ofte karakteriseres i negative vendinger, kanskje ubevisst. Omtaler man noen som idiot, så blir de en idiot. Endring av språk kan være en av nøklene til å gå videre.
- Kroppsspråk er undervurdert, både som kilde til konflikter og som verktøy for å løse dem. Bevisstgjøring eller speiling kan løse opp i misforståelser, så start en dialog om kroppsspråk i teamet så tidlig som mulig – det er uvant, men effektivt.
- De som trekker seg tilbake i en konfliktsituasjon, bør kobles på igjen. De kan ha en aktiv rolle i å avlede energien i gruppa.
- Tror du at fakta løser enhver konflikt? Tvert imot, går du inn i en diskusjon om hva som er fakta og ikke, kan det bidra til å eskalere situasjonen. Fakta kan forstås på mange måter, og er konflikten opphetet nok, er fakta og rasjonelle begrunnelser bare provoserende.
- Mange teamledere kvier seg for å ta tak i problemene, men problemet blir ikke borte av seg selv. Ta praten!

Levende team med energi

I sin nye bok, «Levende team – Teamledelse i praksis», skriver Heldal om hva team kan gjøre for å skape energi og dynamikk, slik at motivasjon og prestasjon blir best mulig. Høyprestasjonsteam er et eksempel på grupper som får til dette, selv om det nærmest kan virke skremmende fra utsiden.

– I høyt presterende team har deltakerne ofte en ærlig, tøff og direkte tone. De krever mye, både av seg selv og hverandre. Samarbeidet foregår i en virvelvind, og fra utsiden kan det virke som om alle har konflikter gående. Men sannheten er nesten det motsatte. For innad i teamet har de klart å skape en tillitsbasert ærlighet, der alle føler seg trygge på hverandre og gruppas hensikt.

– De vet hvordan de skal samarbeide, fordi de har trent på det, og

blitt enige om hvordan de skal gå frem. Slik kan de jobbe på en mer effektiv måte, fordi de sjelden trenger å bruke særlig energi på å lure på hva de andre mener. Det oppstår sjelden misforståelser, og i den grad de skjer, tas de tak i med én gang. Motsatsen til dette, er et team hvor man går og lurer og tenker etter møtet, kanskje til og med lager seg sine egne sannheter – i verste fall på nabokontoret bak lukket dør.



«Når du leder et team, må du være på jakt etter en viss energi.»

FRODE HELDAL



«Begrepet flat struktur er et stort rødt flagg for meg. Mange tenker at det er positivt, men da bør de se nærmere på hva det vil si i praksis.»

FRODE HELDAL

Slåss mot vanene

Heldal forklarer at som leder for et team, er det ditt ansvar å sørge for at energien og engasjementet holdes oppe. For å få til det, bør kommunikasjonsmønstrene være mest mulig dynamiske. Slåss mot vanene! oppfordrer Heldal.

– Det er veldig vanlig å sette seg på samme plass rundt bordet i hvert møte. Men plasseringen er med på å styre hvem du prater med, og hvordan du kommuniserer i møtet. Så gjør noen enkle grep for å bryte opp mønstrene. La den som snakker minst, lede møtet. Hold møtet et annet sted, bryt opp den faste agendaen, gjør ting på nye måter.

– Tenker du at du bør la være å blande deg når en ekspert gir en status fra sitt fagområde? Bland deg likevel! Vær nysgjerrig og interessert, og la alle i teamet øve på å utfordre hverandre litt mer. Tren på å være ærlig og uenig. Jeg hører ofte folk si at de tåler mer enn andre tror. Tråkk på noen tær, og se hva som skjer! Kanskje er det helt greit?

Åpen dialog

– Mange team konsentrerer hele sin energi om oppgavene. Men flere bør bruke tid på å prate om praten. Det kan være utfordrende, for da kommer følelsene frem, og det er ofte der konfliktene ligger. Men dette er en treningssak.

– Snakk om samarbeidet, rollene og hvordan teamet kommuniserer. Ha en åpen dialog om hva som er

greit og ikke, og utfordre hverandre. Alle i teamet må føle seg trygge på hvilken rolle de har, og hva som forventes av dem. For lederen er dette kanskje ekstra viktig, for det ligger en del forventninger til lederrollen som du bør være klar over.

Vær på vakt

I et team med mye diskusjon, må du som leder være tett på. For dersom oppgaveuenighet leder til at man misforstår hverandres hensikter, bør det gå noen varselklokker, mener Heldal.

– Når noen blir stående fast i uenigheten, og misforstår hverandres intensjoner, er det din jobb som leder å tøyle det. Da må du inn og styre meningsutvekslingen, for å unngå at det utarter til konflikter. Men ikke strup dialogen, den må alltid være åpen. Sett av tid og rom til at alle kan snakke om hvorfor de mener det de gjør. Det er faktisk veldig sjelden dårlige intensjoner som ligger bak, og dette må teamet snakke om. Tar du deg ikke tid til å gjøre dette, kan resultatet bli åpne og langvarige konflikter.

Harmoni eller apati

På spørsmål om konflikter kan gå over av seg selv, slik en del ledere håper, er svaret helt klart nei, ifølge Heldal.

– Konflikter blir ikke borte. Det finnes riktignok noen team som legger lokk på konflikten i så stor grad at den aldri kommer opp igjen, men

det betyr på ingen måte at konflikten er løst. For selv om man får roet følelsene og finner en måte å gå videre på, ligger det vanskelige ting under lokket som er usagt og uløst.

– Og hvis dialogen blir borte, nærmer man seg et farlig nivå. Det motsatte av konflikt er nemlig ikke harmoni. Det er apati. Når dialogen dør, forsvinner også energien. Da er det virkelig fare på ferde, avslutter Heldal. *



Om Frode Heldal

JOB: Førsteamanuensis ved NTNU Handelshøyskolen og Nord Universitet i Teknologiledelse/Organisasjon og ledelse. Aktuell med boken *Levende team – teamledelse i praksis* (2023).

ERFARING: Har forsket på team og teamutvikling siden 2005, og har også bred praktisk erfaring fra næringsliv og offentlig sektor.

UTDANNING: PhD i Management and Organization (Ind.øk), sivilingeniør (Ind.øk), studier i psykologi (NTNU), samt Luftforsvaret.