

Systematisere Person-Gruppe Relasjon (SPGR)

For evaluering av kjerneteam vil vi benytte anerkjent metodikk for å vurdere samspillet mellom tilbudt personell. Luster kommune har tilknyttet seg spesialkompetanse via SPGR Institute AS. Gjennomføring og evaluering vil bli gjort med bistand fra dem.

Vi vil her beskrive litt hva som ligger bak, og om metodikken som benyttes. Teksten som følger, er utformet av SPGR Institute.

Evaluering og utvikling av team i utbyggingsprosjekter

Byggeprosjekter av en viss størrelse består av flere komplekse elementer og avhengigheter. Ikke bare er den rent byggetekniske og teknologiske kompleksiteten tildels høy med mange fagdisipliner, men i tillegg er suksess avhengig av at mange aktører med ulike bakgrunn, grad av involvering og ulike forståelse av prosjektets totalitet, samspiller effektivt uten misforståelser og konflikter. Målet med samspillmodellen med de valgte team er å redusere usikkerhet og øke kvaliteten på partenes kommunikasjon slik at (1) potensielle konflikter løses så tidlig at bruk av jus som konfliktløsning unngås og (2) partene skaper gode og effektive løsninger og planer ved å åpent utveksle

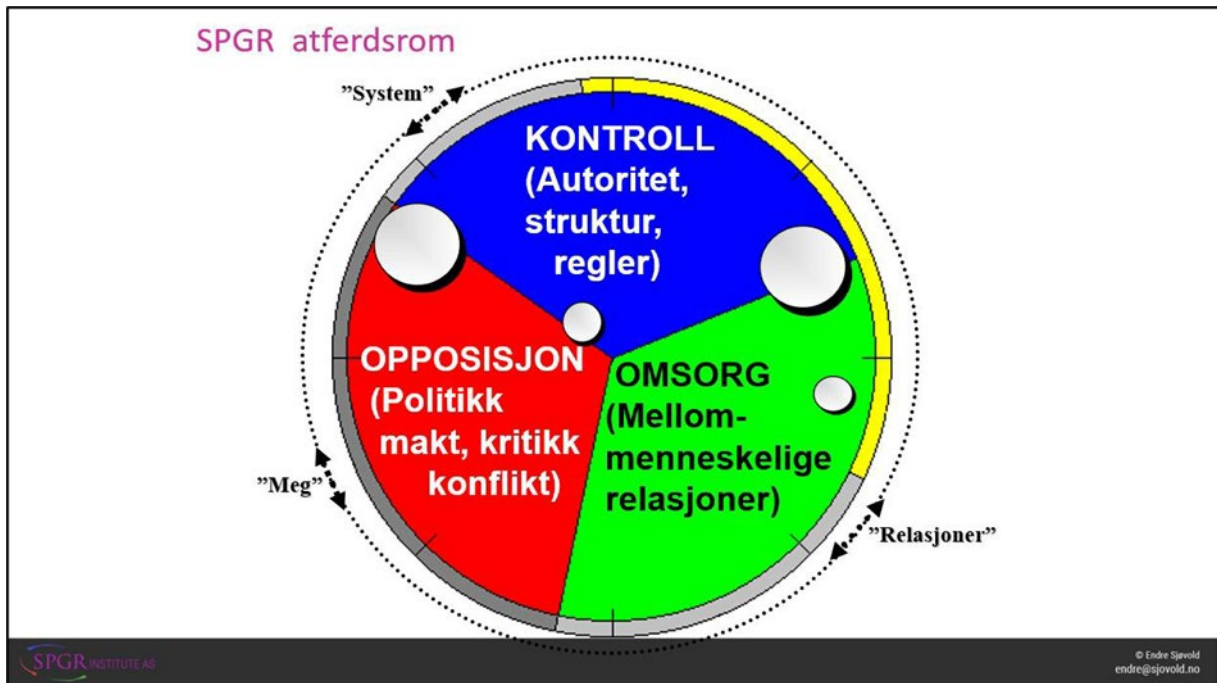
kompetanse, erfaring og ideer. For å oppnå dette kreves en bevisst holdning til å velge tilbyder med det beste teamet (evaluert sammen med de andre tildelingskriterier) og utvikle teamene gjennom prosjektet til det som ofte kalles prestasjonsteam.

Prestasjonsteam

Hva som er et effektivt team er relativt. Et team som skal prestere under stabile omgivelser med rutinepregede oppgaver vil ha et helt forskjellig samspill enn en gruppe som skal håndtere komplekse oppgaver i en uforutsigbar kontekst. Effektiviteten i den første situasjonen kan med fordel bedres ved en klar rolledeling og faste rutiner og prosedyrer. Den andre situasjonen krever en større grad av interaksjon mellom medlemmene og en undersøkende og utprøvende kommunikasjon. Det er den siste type gruppe som betegnes som prestasjonsteam. Fundamentet for et prestasjonsteam er gjensidig tillit mellom medlemmene og mot til å si fra hos det enkelte teammedlem. Denne tilliten oppstår ikke ved regler for hvordan teamet skal kommunisere, men må ligge i ryggraden hos den enkelte. Dette forutsetter evnen til å være bevisst egen atferds virkning på andre og andres atferds virkning på en selv. De viktigste kjennetegn på et prestasjonsteam er at medlemmene har lik innflytelse, ingen allianser eller polariseringer og at den enkeltes situasjonsforståelse er lik. Det er denne type samspill som gjør et prestasjonsteam mer utadrettet og i stand til å utvikle gode relasjoner til aktører utenfor eget team og løse oppdragene på best mulig måte.

Normalt tas en måling av teamet ved prosjektoppstart for å identifisere hva som gir best effekt å jobbe med for akkurat dette teamet, og underveis for å måle teamets progresjon. Slike målinger benyttes også for å evaluere samarbeid og samspillkompetansen hos prosjektteam i tilbudskonkurranser og rangere de ulike tilbyderes team i forhold til hverandre. At valg av det rette teamet har avgjørende betydning for prosjektets suksess med

oppnåelse av resultat- og effektmål, er godt dokumentert gjennom etterevaluering og forskning. Ved evaluering av et teams samspillkompetanse benyttes oftest standardiserte SPGR-skalaer hvor alle medlemmene i gruppen vurderer hverandre. I tillegg kan direkte observasjon av teamet benyttes for eksempel ved arbeid med case som er tilpasset det enkelte prosjekt. Resultatene fremstilles i SPGR atferdsrom:



I dette atferdsrommet plasseres gruppemedlemmene etter hvilken atferd de har vist i gruppen og relatert til de øvrige medlemmene. Det er utviklet algoritmer som beregner hvor mye opposisjon det er i gruppen og hvordan den er fordelt samt subgruppedannelse og deltagerens situasjonsforståelse. Opposisjon er et mål for hvor offensiv gruppen er. Gruppens prestasjonsevne og psykologiske trygghet vises ved måten opposisjon kommer til uttrykk i gruppen. Dette beskrives ved følgende tre elementer:

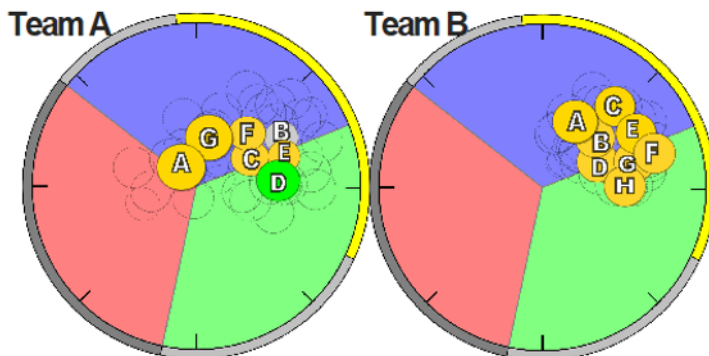
- **Polarisering**: er et mål for subgruppedannelse og splittelse
- **Innflytelse**: er et mål på hvor likt muligheten for påvirkning er fordelt i gruppen
- **Situasjonsforståelse**: er et mål for hvor likt medlemmene i gruppen oppfatter gruppens samhandlingsmønstre

Analysene oppsummeres i en «Stresstest» som beskriver hvordan gruppen sannsynligvis vil reagere når den blir utsatt for press og uforutsigbarhet og gir et presist mål for samhandlingskompetanse. Ved å sammenligne resultatene fra ulike grupper kan disse rangeres i forhold til modenhet og samhandlingskompetanse

Eksempel

Eksempel på visualisering av samspillkompetanse i to team

Polarisering....
...er et mål for subgruppedannelse og splittelse
Situasjonsforståelse....
...er et mål for hvor likt medlemmene i gruppen oppfatter
samhandlingsmønstrene
Innflytelse....
...er et mål på hvor likt muligheten for påvirkning er fordelt i gruppen



Vurdering av samspillkompetanse:

Team A viser en dynamikk preget av en latent polarisering som sannsynligvis vil utvikle seg til konflikt når teamet blir satt under press. I tillegg spriker de mentale modellene såvidt mye at teamet hyppig vil oppleve misforståelser eller skinn(u)enigheter. Bidragene fra de enkelte (innflytelse) medlemmene er også ujevnt fordelt, noe som viser at teamet ikke utnytter sine ressurser optimalt.

Team B...

	Team 1	Team 2
Polarisering	35.9	12.9
Situasjonsforståelse	41.5	16.7
Innflytelse (σ)	25.8	11.6

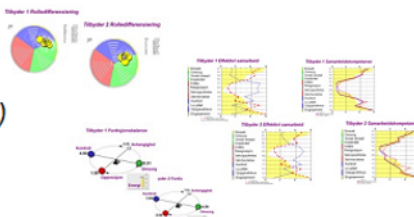
Typisk range: 10-60, hvor 1 er best

Eksempel St.Olavs Hospital (2005):

Vurdering av tilbudte prosjektgrupper som del av tildelingskriteriene.

Følgende faktorer ble vurdert:

- Dynamikk/rolledifferensiering
- Samarbeidskompetanse (balanse, opposisjon)
- Implisitte oppfatninger av kultur og effektivt samarbeid



Tilbydere ble inbyrdes ranger etter vurdering av de elementene sett i sammenheng. "Rolledifferensiering" og "Samarbeidskompetanse" er elementer som baserer seg på vurdering av selve gruppen og ble tillagt størst vekt

	Rangering	Normalisert Poengsum		Rolledf.	Samarb.	Implisitt.
Tilbyder 3	1	10	7	1	1	4
Tilbyder 2	2	7	5	2	3	3
Tilbyder 4	3	6	4	3	4	5
Tilbyder 5	4	4	3	5	2	2
Tilbyder 1	Ingen	-	0	-	-	1

Dette var den første av slike vurderinger i Norge