

## «teambuilding»

Att lösa problem på företaget genom kommunikation lönar sig. Vi fick ett samtal med Mimmi Dahlström på Äventyrens Ö som är expert på just teambuilding och problemgrupper.

# Möten där man möts

TEXT FREDRIK GUSTAVSSON

**MIMMI DAHLSTRÖM**, arbetade i många år i grupper som präglades av vuxenmobbing, skitsnack och otrygghet. En tillvaro som fick henne att börja undra över hennes bild av människan som en i grunden "god" individ. Kanske var den felaktig, för hur kunde det komma sig att vuxna, relativt intelligenta människor kunde behandla varandra så pass illa. Hennes funderingar och frågeställningar utmynnade i att hon slutligen bestämde sig för att lära sig mer om människan och dess behov, drivkrafter och utvecklingsmekanismer. Om grupper och deras utveckling och vad som styr och driver de inre processerna.

Efter ett tag började hon förstå och såg också metoder att praktiskt använda sina kunskaper om beteendevetenskap till att hjälpa grupper till goda, sunda relationer på sina arbetsplatser.

Det är där hon befinner sig idag och bland annat från Äventyrens Ö ute i Stockholms Skärgård tar hon och hennes kollegor emot företag som vill utvecklas.

*Ni pratar en del om "Möten där man möts". Möten där kommunikationen är dubbelriktad och där gemenskapen stärks. Vad menas med det?*

– Alltför många möten läggs upp som ensidig informationsöverföring. Man pratar till deltagarna, inte med dom och inte med varandra.

Möten där en eller några är aktiva och resten passiva skapar en låg nivå av engagemang och delaktighet. Man känner sig inte speciellt "sedd" i en sådan situation och det är ingen bra grogrund för utveckling eller förändring.

De möten vi talar om – där alla är delaktiga, där alla kommer till tals, där

Forts sid. 59



Mimmi Dahlström på Äventyrens Ö



Samlingsplats på Äventyrens Ö i Stockholms skärgård.

alla blir lyssnade på är intressantare och mer utvecklande.

De är lite mer krävande att hålla ett sådant möte för det innebär att man avsäger sig en del av den kontroll man annars är van vid. Många företag har heller inga former för det och vet inte hur man ska göra.

I affärsvärlden räknar man ROI - Return on Investment på investeringar. D.v.s. hur mycket man får tillbaks per investering. Tjänar man mycket har man en hög ROI.

Lika viktigt är det att bära med sig begreppet ROI när det handlar om teambuildingprogram, det ska ju faktiskt generera ett mätbart resultat för att vara lönsamt. Om inte effektiviteten ökar, viljan till förändring infinner sig, det psykosociala arbetsmiljöet, tryggheten och arbetsviljan förbättras så har man gjort en dålig investering.

Ett tydligt räkneexempel som Mimmi delar med sig av är en grupp som hon arbetat med som förra året – när hon kom

in i bilden - överskred sin utgiftsbudget med 3,5 miljoner. Dom fördyrade medvetet verksamheten för att "straffa" sin nya chef för de förändringar han var satt att genomföra. Alla var osams med alla och de vägrade komma på möten som var obligatoriska.

Ett år senare, efter genomfört teambuildingprogram (två dagar för vissa och upp till sex dagar för andra) sparar dom närmare två miljoner på samma budget. Kostnaderna har alltså minskat med 5,5 miljoner. Alla förutsättningar är exakt desamma i år men med den stora skillnaden att alla konflikter nu är utredda och dom återigen har hittat harmoni och börjat tycka om varandra.

Investeringen i teambuildingprogrammet var i storleksordningen 800.000 och vinsten är ett: drygt 4,5 miljon. En hög ROI med andra ord.

Ni arbetar mycket med teambuilding och att få människor att öppna sig. Vad är det som gör att dom öppnar sig vid ett besök hos er och inte annars.

” Jag tror att vi har för lite tid för samtal idag. För få människor som har tid att lyssna. Samtal för människor närmare varandra. ”

*Vilka "redskap" använder ni er av för att få människor att öppna sig?*

– Vi som är konsulter på Äventyrens Ö använder oss av det mest effektiva redskap vi har – oss själva.

Vi lägger stor vikt vid att bygga trygghet inför programmet och inför oss som ansvariga ledare. En del av tryggheten handlar om tilliten till vår kompetens. Att gruppen känner sig trygg med att vi kan ta hand om det som händer. Ju större förtroende dom får för oss desto mer kommer dom att öppna sig. Vi lägger "ribban" genom vårt eget sätt att förhålla oss till övningarna. Sedan väljer deltagarna själva var deras ribba skall ligga. Där finns det inget "rätt eller fel". Att det heller inte finns någon "facit" bidrar naturligtvis till att många vågar mer.

Men jag tror också att väldigt många faktiskt VILL öppna sig. Jag tror att vi har för lite tid för samtal idag. För få människor som har tid att lyssna. Samtal för människor närmare varandra. Det skapar förståelse och trygghet. Många väljer ute på ön att berätta saker som de kanske aldrig har pratat om tidigare. Kanske av den enkla anledningen att tiden inte funnits eller att ingen tidigare frågat?

*Berätta om FIRO och hur ni använder Er av den modellen?*

– FIRO är gruppsykologi. Modellen beskriver olika utvecklingsfaser i en grupp och "fas-typiska" känslor, beteenden och behov. Den förklarar i stort sett det mesta som händer i en grupp och varför det händer. Första fasen är den som inträder då en grupp bildas.

Om man utgår ifrån att alla människor vill vara omtyckta, så är mycket av vårt beteende fokuserat på just detta i början.

Man studerar och iakttar. Vilka är de andra? Vad är det som gäller i den här gruppen? Hur ska jag bete mig? Vill jag vara med? Får jag vara med?

Mycket av vårt beteende i den här fasen är anpassat till andra för att passa in. För att få ett medlemskap i gruppen.

## «teambuilding»

” Jag får ofta samtal från förtvivlade chefer som inte förstår vad det är för fel på deras grupp. ”

Man utgår från att det är viktigt att inte sticka ut, inte tro att man är något. Man ligger lågt och följer strömmen.

Men motsatsen finns också. Dom som sticker ut. Dom som inte följer strömmen. Men det är inte lika vanligt. Oavsett om jag följer eller sticker ut, om jag är öppen eller sluten så är grundkänslan densamma hos alla: osäkerheten.

I gruppen finns också ett stort behov av att bli tydligt ledda. Att chefen pekar ut mål, riktlinjer och ger tydliga förutsättningar. Talar om vad som gäller och vad som ska göras, av vem, på vilket sätt och varför.

Jag får ofta samtal från förtvivlade chefer som inte förstår vad det är för fel på deras grupp. Man har rekryterat duktiga kompetenta människor med stora specialistkunskaper. Men när de sitter där på sina möten så nickar alla snällt och vänligt och tycker som sin chef. Ingen säger emot och ingen kommer med egna förslag. Snällt och fogligt gör de alla som de blir tillsagda. Chefen som ringer säger ofta att ”Det är något fel, jag har ju rekryterat dom för att dom är så skickliga, men ingen av dom öppnar ens munnen på mötena. Jag får inget motspel, ingen att bolla med, alla bara sitter där och håller med”. Så betar sig osäkra människor i en ”Tillhöra-grupp”.

Stadiet efter ”Tillhöra-fasen” heter ”Rollsökning”. När medlemmarna går in i denna fas förändras det tidigare så trevliga och anpassade beteendet till något mera våldsamt. Det är i den här fasen som gruppmedlemmarna börjar kampen om makten och inflytandet i gruppen. Det kan te sig på lite olika sätt beroende på medvetandegraden i gruppen. Utvecklingen är också beroende av vilka instrument kring kommunikation och samverkan man har i sin verktygslåda.

Lite förenklat kan man säga att grupper med en låg medvetandegrad kommer att uppleva en intensivare och mer ”stödig” rollsökning än grupper med god självinsikt och kompetens i feedbacksamtal. Skillnaden kan alltså



ligga i vilken typ av teambuildingprogram man valt. Lek eller allvar, lekledare eller beteendevetare som ledare.

När rollsökningen är som värst är konflikterna tydliga och synliga. Det är stökigt och mycket energi går åt till att skapa stödtrupper i kampen mellan grupper och/eller individer. Kampen om inflytandet påverkar i exempelvis möten som kan upplevas som att man aldrig kommer till beslut. Förslag sågas, förhalas eller förkastas. Den inbördes kampen gör att gruppen till slut inte ens blir beslutsmässig. Majoritetsval och i dess kölvatten, medveten olydnad blir vardagsmat. D.v.s. man sitter i möte och tycker sig ha bestämt någonting. När mötet är över går alla in till sig och gör som man själv tycker i alla fall.

Vanligt är att man talar om inte med den som är berörd varför vederbörande aldrig blir medveten om den feedback som man borde ha fått för att kunna

göra något åt ett beteende som irriterar. Det är alltså vanligt med ”skitsnack”, korridorssnack.

*Vi människor är alla olika, något som både underlättar och försvårar i våra möten. Hur kan man lära sig att dra nytta av de olikheter som finns i en arbetsgrupp?*

– Genom att synliggöra det och prata om det. Alla typer behövs för att vidga perspektiven och infallsvinklarna. De gäller bara att lära sig hantera olikheterna på bästa sätt. Och bästa sättet är ofta att sitta ner i lugn och ro och prata om det. Ett bra knep som för få människor utnyttjar när de gör personlighetstester är att läsa in sig på sin ”motsatsperson”. Den som är mest olik mig själv. Ofta är det dom jag har svårast att förstå, kommunicera och samarbeta med. Lär dig vad en sådan människas behov är och möt henne/honom i det.