

**DERAS TEAMKONFERENS
GAV RESULTAT:**

”Vi gjorde en inre resa – tills



sammans



Tryggare grupp.
Cheferna Louise Dozzi och Anne Nilson (tvåa och fyra från vänster i främre raden) är nöjda med teamkonferensen – liksom medarbetarna.

Fysiska övningar, glöm dem. Nu åker vi på konferens för att förstå varandra bättre. Men har metoderna någon effekt? Här hjälper vi dig undvika fällorna. Här berättar också en snabbväxande reklambyrå hur de gjorde för att lyckas.

TEXTER: JANE BERGSTEDT FOTO: PETER JÖNSSON

”**V**i hade bestämt att vi ville expandera företaget och insåg att det skulle bli jobbigt för alla inblandade. Även för oss”, säger vd Anne Nilson och hennes parhäst Louise Dozzi, kreativ chef, för reklambyrån Recommended i Stockholm.

De startade företaget för 16 år sedan och har delat på ledarskapet. Fram till för ett år sedan var de åtta personer. Nu är de dubbelt så många och några till är på väg in.

De flyttade till nya större lokaler och förstod att det skulle kännas som en ny arbetsplats också för dem som jobbat länge i företaget, inte bara för de nyanställda. Samtidigt ville de fortsätta att vara en byrå där folk trivs och är kreativa.

Anne Nilson och Louise Dozzi tog hjälp av en extern konsult för att bygga ett teambuilding-program. De förklarade syftet för konsulten, men när de åkte iväg på den första konferensen i februari visste inte heller de själva riktigt vad som skulle hända.

”Det var flera som ifrågasatte varför vi skulle sitta där i ring och berätta personliga saker för varandra. Men vi förklarade att ambitionen var att vi ska arbeta bättre ▶

► tillsammans och bli mer kreativa och effektiva. Vi sa också att vi ville att alla ska må bra, både som individer och i gruppen, och att vi tror att det går bättre om vi lär känna varandra ordentligt”, berättar de.

De var dessutom tydliga med att syftet var att förebygga problem och konflikter som kan uppstå när en organisation växer snabbt. De poängterade att detta inte var en enstaka satsning utan att den skulle följas av flera. Och att var och en bara skulle berätta så mycket som den ville.

Det blev en häftig dag och kväll, som flera i gruppen beskriver det, en inre resa som gruppen gjorde tillsammans. En av de nyanställda började och vågade vara mycket öppen. Det satte ribban.

Men kursledaren var mån om att ingen skulle känna sig tvingad att lämna ut sig själv.

Föreläsningen om FIRO, en teori om gruppens utveckling och mognad, dag två gav en modell för vad som händer i en grupp under olika faser.

Det blev en lyckad övning och stämningen var en helt annan när de kom tillbaka till byrån.

”Grunden var lagd och nu ville vi gå vidare och höja ribban ytterligare.”

Det bestämde sig då för att resa till Marrakech i Marocko.

Gruppen var borta i fyra dagar och två av dem ägnades åt en enda

feedbackövning. Alla fick då ge synpunkter på varandras beteende, både positivt och negativt, par om par.

Det tog var inte alltid så lätt.

”Det kunde vara småsaker som att någon aldrig hejar på morgonen. Småsaker som skapar osäkerhet och irritation”, säger Louise Dozzi.

Hon och Anne Nilson fick också sin beskärda del av kritiken.

”Det var viktigt att understryka att allt som sas skulle sägas av omtanke om den andra”, säger Anne Nilson.

”FLERA IFRÅGASATTE VARFÖR VI SKULLE SITTA I RING OCH BERÄTTA PERSONLIGA SAKER”

”Det är lätt att haka fast i det negativa. Men alla fick positiv feedback också”, påpekar Louise Dozzi.

De sista dagarna hade de tid att se sig omkring och äta och dricka gott.

”Vi var faktiskt tillsammans hela gruppen. Ingen gick iväg på egen hand eller i smågrupper. Det kändes väldigt bra att få landa tillsammans efter övningen. Ett och annat som vållat huvudbry kunde redas ut och vi kunde skämta om mångas små egenheter som uppdagats.”

Konferenserna har skapat trygghet i gruppen, konstaterar Anne Nilson och Louise Dozzi. Det har blivit lättare att lägga ut sin idé på golvet och be andra att ha synpunkter. □

4 MEDARBETARE OM HUR DET GICK

”DET VAR HIMLA NERVÖST”

Åsa Tordenmalm, 31, originalare, ny i företaget:



SÅ TÄNKTE JAG

FÖRST: ”Reklambranschen var helt ny för mig och jag hade inte hittat min plats. Kände mig lite tveksam om jobbet var rätt. Jag började samtidigt som företaget flyttade. Det var en stor omställning för alla.”

SÅ BLEV DET: ”Konferensen gjorde att jag lärde känna alla, även om det var himla nervöst. Det var ju ingen vanlig övning där man skulle klättra i träd och sådant. Vi satt i ring och många berättade väldigt öppenhet om sig själva. Hjälp, tänkte jag, vad ska jag berätta? Det måste ju vara något som säger något om mig själv. Men det gick till sist och det kändes jättebra.”

SÅ KÄNNES DET NU: ”Det är stor skillnad. Jag trivs jättebra och känner mig hemma. Jag är accepterad som jag är.”

”FÖRST VAR JAG TVEKSAM”

Fredrik Ölander, 43, projektledare, ny i företaget:



SÅ TÄNKTE JAG

FÖRST: ”När jag förstod att vi skulle göra någon form av grupperapiövning blev jag tveksam. Jag hade en gång en chef som åkte iväg på sensiträning och aldrig kom tillbaka. Hur skulle det gå för oss?”

SÅ BLEV DET: ”Konferensrummet vibrerade, det var starka känslor, både skratt och gråt. Jag var helt slut efteråt, men på ett positivt sätt. Och det lade grunden till den andra konferensen där vi gav varandra öppen och ärlig feedback. Det måste vara unikt att få 14 personers feedback på en gång. Det gav mig en tydlig bild av hur andra ser på mig. Det var värdefullt.”

SÅ KÄNNES DET NU: ”Efter att ha hört allas berättelser har jag fått ny förståelse för varför människor är som de är och gör som de gör. Genom att vara så öppna har vi utvecklat ett fantastiskt förtroende för varandra och tagit bort många rädslor i vardagen.”

Vänd!

5 VANLIGA MINOR

I värsta fall kan teamkonferensen i stället för att öka tilliten mellan deltagarna få motsatt effekt. Det är lätt att trampa fel. Se upp med:

1. OTYDLIGHET. Syftet är oklart för deltagarna. Det kan öka deras motstånd. Varför ska vi göra larviga övningar? Tidigare erfarenheter av misslyckade konferenser kan spöka.

2. KORVSTOPPNING. Gruppen ska bli det perfekta teamet, snabbt! Mental träning, dialogträning, improvisationsteater, allt bakas samman till en enda konferens. Allt för många moment skapar förvirring.

3. TVÅNG. Deltagare känner sig tvingade att öppna sig mer än de egentligen vill. Det ger knappast en bra grogrund för tillit och gemenskap.

4. TIDSNÖD. Schemat är för tajt. Det finns inget utrymme till att låta det man hört och sett få sjunka in. Efter konferensen hänger trådar i luften vilket skapar mer förvirring än trygghet.

5. GLÖMSKA. Uppföljningen blir aldrig av. Vad var det vi lärde oss? Utan repetition, övning eller eftersnack på hemmaplan faller allt snabbt ur minnet.

Psykolog Lars Svedberg varnar:

”Relationerna är inte viktigast”

Det finns en tendens nu att lägga alla krafter på de mänskliga relationerna och bortse från organisation, strukturer och uppgifter.

Det hävdar Lars Svedberg, fil dr och legitimerad psykolog, som arbetar vid Centrum för utbildningsledning vid Lärarhögskolan i Stockholm.

”Många konsulter säljer in den ena metoden efter den andra för att vi ska prata oss fram till bättre resultat. Men besvärliga villkor ger besvärliga medarbetare. Många gånger är det snarare förutsättningarna som bör ses över, inte relationer och samspel”, säger han.

”Personkemi, som det talas så mycket om, står för kanske fem

procent av problemen i en grupp.”

Andra förutsättningar måste först vara uppfyllda för att ett team ska bli både effektivt och personligt tillfredsställande för gruppledarna, anser Lars Svedberg.

Det kan därför vara klokt att granska svaren på följande tre frågor innan du ger dig in i teamövningar tillsammans med din grupp:

”BESVÄRLIGA VILLKOR GER BESVÄRLIGA MEDARBETARE”

- 1 Har gruppen tydliga uppgifter och mål?
- 2 Finns det strukturer för hur ni kommunicerar?
- 3 Har gruppen en fungerande ledning?

4 MEDARBETARE OM HUR DET GICK

”DELVIS VAR DET TUFFT”

Karin Lamke, 30, projektledare, sex år i företaget:



SÅ TÄNKTE JAG FÖRST: ”Plötsligt växte företaget och blev dubbelt så stort. Det var jobbigt att hitta sin roll bland en massa nya människor.”

SÅ BLEV DET: ”Det var häftigt, känsloladdat. Jag blev jätteimponerad av alla och längtade genast efter nästa konferens. Delvis var det tufft, men jag fick både positiv och negativ kritik och det gäller att ta till sig även det positiva. Och människor tycker så olika.”

SÅ KÄNNS DET NU: ”Tack vare konferenserna lärde vi känna varandra snabbt och jag känner mig trygg i gruppen nu. Det hade tagit mycket längre tid om vi inte fått den här snabbstarten. Nu vet jag hur jag ska bemöta olika människor. Det blev tydligt att vi tycker väldigt olika. Det är klart det är så, men det var ändå en aha-upplevelse.”

”DET VAR SKÖNT EFTERÅT”

Martin Lee, 33, copywriter, ny i företaget:



SÅ TÄNKTE JAG FÖRST: ”Jag var klart skeptisk till konferensen i början. Har tidigare erfarenheter av konferenser där många obesvarade frågor blivit hängande i luften och aldrig följts upp.”

SÅ BLEV DET: ”Polletten föll ner dag två med föreläsningen om FIRO-teorin. Då förstod jag vad som händer i en grupp. Jag fick också en möjlighet att berätta om mig och min situation. Det var befriande och kändes skönt efteråt. Jag fick positiv respons. En del tyckte säkert att det var otäckt att prata så öppet, men det fanns inga krav på hur mycket man skulle säga.”

SÅ KÄNNS DET NU: ”Vi kom varandra nära på mycket kort tid, byggde gruppen och blev ett sammansvetsat team med stor trygghet.”

SÅ HAR TRENDERNA SVÄNGT

1950-TALET:

De första självstyrande grupperna dök upp på Fagersta Stål, ABB och Scania som ett humanistiskt alternativ till det löpande bandet.

1960-TALET:

Det privata näringslivets direktörer och anställda åkte på sensitivitetsträning. I den offentliga sektorn hade man p-grupper, personalgrupper, som sågs varje vecka för att reda ut sina relationer.

1970-TALET:

Den ”emotionella strip-teasen” som florerat under 1960-talet omvärderades. Det blev oljekris och intresset för grupper kom av sig.

1980-TALET:

Gruppens effektivitet hamnade i förgrunden. Många tränade på detta med hjälp av så kallade Sjölundsovningar.

1990-TALET:

Gruppen döptes om till team efter idrotts-

modell. Överlevnads-kurser blev en populär team-aktivitet, liksom olika typer av äventyrsbanor. Pedagogiken präglades av upplevelsebaserad inläring – göra tillsammans och sedan reflektera.

2000-TALET:

Teamträningen ägnas alltmer åt relationer och samspel. Vi ska förstå varandra. I en tid präglad av snabba förändringar är målet att gruppen ska bli trygg.