För att bygga ett bra team behöver alla på arbetsplatsen bli medvetna om sin roll och sitt beteende, enligt professor Lars Svedberg som har skrivit boken *Gruppsykologi*.

INNEHÅLL SIDA 14–17} Förändringsarbete tar tid // Hårt jobb gav resultat // Bör teambuilding förbjudas? >>

6–7

personer är den idealiska storleken för en grupp som ska prestera. Det ger utrymme både för varje individ att ta plats och för tillräckligt många idéer ska uppkomma.

KÄLLA: GRUPPUTVECKLING, ARNE MALTÉN

Teambuilding

6 standard-roller:

1 Monopol på uppmärksamheten
Dominerar gruppen och är aktiv på möten. Gruppen låter sig gärna domineras eftersom det leder till mindre arbete för övriga.

2 Den ambitiöse
En bror duktig-typ som också gärna vill styra. Påpekar brister hos rivaler. Har dock respekt för auktoriteter så chefen kan räkna med stöd.

3 Offret
Tycker det är bättre att andra gör jobbet då det blir bättre gjort då. Manipulerar gruppen genom att väcka dess skuldkänslor.

4 Buffeln
Testar gruppen genom att vara besvärlig. Tvekar inte att köra över andra för att ta sig fram.

5 Syndabocken
Det är praktiskt att förlägga problem och konflikter som egentligen är komplexa hos en individ.

6 Clownen
Lever på att styra andras skratt. Men det är lika svårt att nå fram till clownen som för clownen att nå ut.

AV PER CORNELL
ILLUSTRATION: CHRISTINA HÄGERFORS/POPILL

Gruppens 4 faser

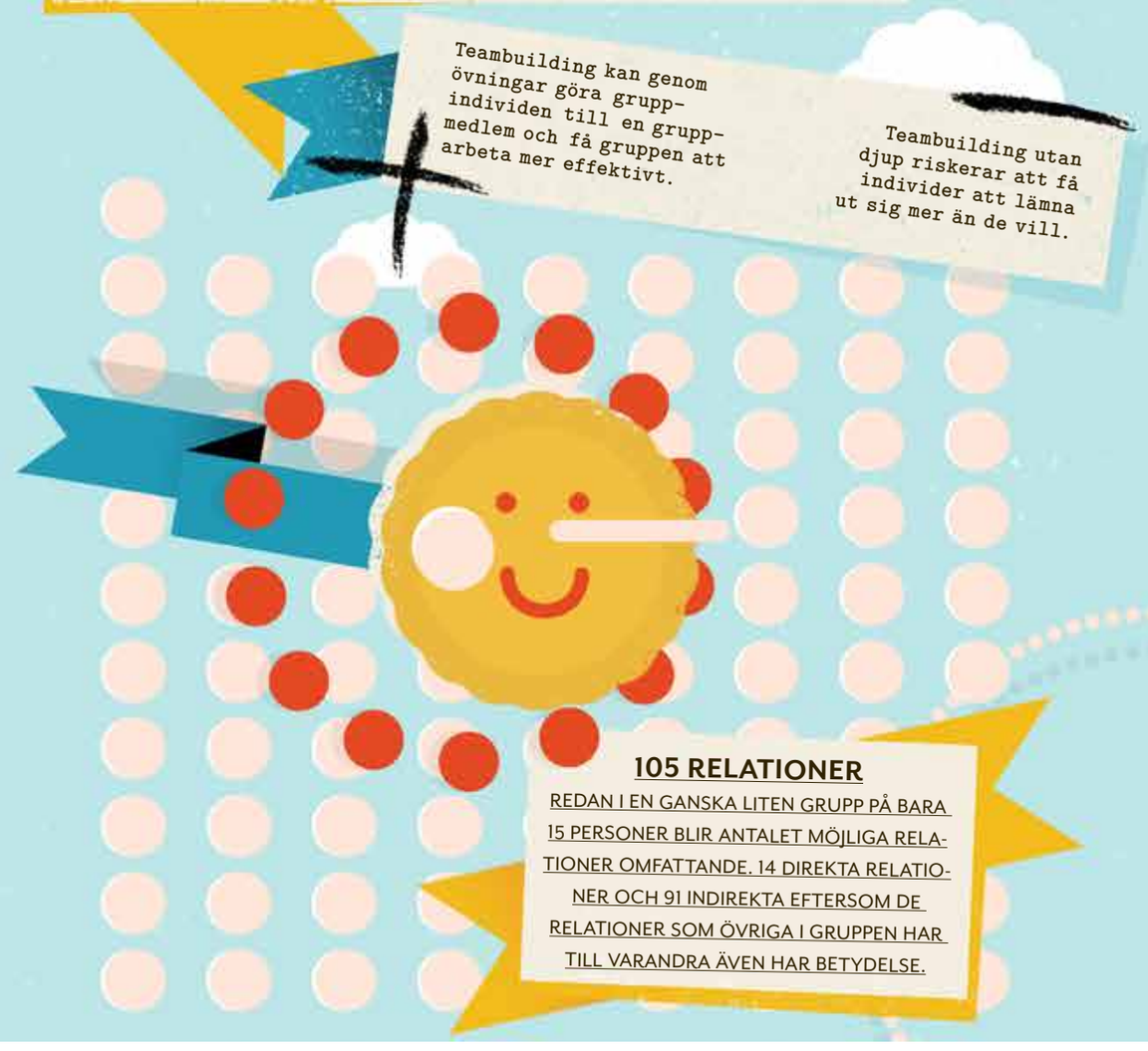
En ny arbetsgrupp går igenom fyra faser:

1. I den första handlar det om medlemskap och målsättningar (forming).
2. I den andra blir olikheter uppenbara (storming).
3. När konflikterna har lagt sig finner man sina roller och regler (norming).
4. Slutligen kan gruppen börja leverera en prestation (performing).

KÄLLA: GRUPPSYKOLOGI, LARS SVEDBERG

Teambuilding kan genom övningar göra grupp-individen till en grupp-medlem och få gruppen att arbeta mer effektivt.

Teambuilding utan djup riskerar att få individer att lämna ut sig mer än de vill.



105 RELATIONER

REDAN I EN GANSKA LITEN GRUPP PÅ BARA 15 PERSONER BLIR ANTALET MÖJLIGA RELATIONER OMFATTANDE. 14 DIREKTA RELATIONER OCH 91 INDIREKTA EFTERSOM DE RELATIONER SOM ÖVRIGA I GRUPPEN HAR TILL VARANDRA ÄVEN HAR BETYDELSE.

”Undvik lekar och femkamp om ni vill ha varaktiga resultat”

LAGBYGGET BETYDER MYCKET FÖR HUR DU OCH KOLLEGORNA TRIVS PÅ JOBBET. OCH HUR NI LYCKAS MED UPPDRAGET. MEN FÖRÄNDRINGSARBETE ÄR INGEN QUICK-FIX. AV PER CORNELL

TEORI⟩ Mimmi Dahlström, utbildningsansvarig på Äventyrens Ö/Åre Ledarskapsakademi, har lång erfarenhet av att arbeta med teambuilding. För henne är det ett jobb som handlar väldigt lite om att försöka förändra något med hjälp av lekar och aktiviteter.

– Att förändringsarbete tar tid och kräver ett visst djup är nog ingen överraskning för någon som är lite påläst eller har erfarenhet av förändringsprocesser. Med barn kan man leka in förändrade beteenden, eller ”uppfostra” in förändringar men så fungerar inte vuxna människor.

För ett varaktigt resultat måste man ofta blanda flera olika metoder: Faciliterade gruppsamtal i kombination med fördjupade presentationsövningar, reflektioner, praktiska verktyg, dialogsamtal, ökad självinsikt och förståelse för gruppdynamiska utvecklingsprocesser är väsentligt, menar Mimmi Dahlström.

Vilka är de vanligaste ”problemen” i en arbetsgrupp?

– Att de inte har den kunskap och de instrument som behövs för att utveckla ett bra psykosocialt arbetsklimat skulle jag nog säga. Att veta hur grupper fungerar och varför är en grundläggande kunskap för alla ledare. Den borde vara lika obligatorisk för medarbetare. Känner man till de underliggande mekanismerna kan man göra medvetna val utifrån det. Många grupper saknar också verktyg för hur man pratar med varandra i konfliktsituationer. Därför avstår man av rädsla för att såra. I stället börjar man gå bakom ryggen på varandra.

Går det att ändra på informella roller i en grupp som jobbat länge ihop?

– Oh ja! Ofta är just det en ganska stor del av ett bra teambuilding-program. Man arbetar nästan alltid för att skapa ett klimat där man tryggt och utan att bli ifrågasatt kan tala om och reflektera runt den roll man tagit. Eller tilldelats.

Hur får man resultat som håller på sikt?

– Man gör ett gediget grundarbete där man tillsammans med sin tilltänkta konsult pratar igenom vad man vill uppnå. Det är ingen quick-fix att få grupper som halkat snett tillbaka upp på banan. Betrakta insatsen som en utbildning i medarbetarskap. För grupper som behöver förändras brukar vi rekommendera 2,5 dag med uppföljning. Avsätt sedan tid på möten för att fortsätta arbeta med de mjuka frågorna så att de blir en del av er vardag. Och lägg gärna in en uppföljningsdag några månader senare där ni träffar konsulten igen.

Hur ska man tänka som chef inför en teambuilding?

– Se det som ett värdefullt ledarskapsinstrument. Det kan vara till stor hjälp i många olika typer av situationer. Lita på din magkänsla. Känner du att något är knasigt i gruppen så är det fler som känner det. Delegera aldrig uppgiften att boka teambuilding till gruppen. Flyktmekanismerna är starka i grupper där teambuilding behövs som mest.

Något man ska passa sig för?

– Lekar och femkamper om ni vill ha varaktiga resultat. Och om det finns missnöje och konflikter i gruppen: undvik att göra personlighetsinventeringar som visar att ni alla är olika. Det har gruppen själv för länge sedan kommit på. Det de behöver mest då är att tala om hur de ska hantera sina olikheter. Alltså ett faciliterat samtal. Passa dig för övningar av karaktären ”heta stolen” som är för tuffa mot gruppen. För att lyckas bra i en teambuilding måste man skapa lugn och trygghet.

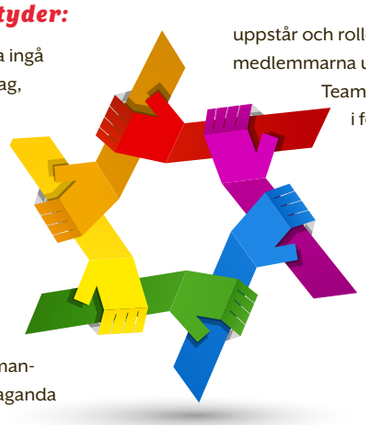
Vad är vinsterna med en lyckad teambuilding?

– Bättre resultat – såväl kvalitetsmässigt som ekonomiskt. Och ett lugnare och bättre psykosocialt arbetsklimat med mer ansvarstagande personal. Medarbetare som trivs på sin arbetsplats blir alltid mer kostnadsmedvetna och det i sin tur leder till att produktiviteten ökar och kvaliteten på arbetet blir högre. Grupper upplever också så gott som alltid att stressen på arbetsplatsen försvinner. ●

KORT OM LEDARSKAP AV ANNIKA LARSSON SJÖBERG

Bygga grupper betyder:

Urval av personer som ska ingå i ett arbetslag, ett forskarlag, en ledningsgrupp, en studerandegrupp eller ett idrottslag och åtgärder för att foga samman en sådan grupp så att alla fungerar bra tillsammans. Teambuilding avser i första hand uppbyggnad av ett team och sammansvetsning av laget, så att laganda uppstår och rollerna mellan medlemmarna utkristalliseras. Teamutveckling avser i första hand vidareutveckling av ett befintligt team. (KÄLLA: PSYKOLOGILEXIKON AV HENRY EGIDIUS, NATUR & KULTUR.)



Bu för teambuilding?

Ja, säger psykologiforskaren Susan Wheelan. Bergsklättring, bowling och lekar i grupp må vara kul, men påverkar inte arbetsprestationen. Enligt forskningen som Susan Wheelan lutar sig emot måste övningarna vara kopplade till arbetet för att ge effekt. Bästa sättet att bygga effektiva team är snarare att ge tydliga mål. I boken *Att skapa effektiva team* beskriver Susan Wheelan sin egen modell för hur man bygger starka team.

ANNONS

MACE SPEAKERS PRESENTERAR
KUNSKAPSSEMINARIER
FÖR DIG OCH HELA ARBETSGRUPPEN

LEDARSKAPSDAGARNA
13 NOV GRAND HÔTEL STOCKHOLM
18 NOV CLARION HOTEL POST GÖTEBORG

MAGDALENA GERGER | MALOU VON SIVERS | ANDERS BORG

HANS ROSLING | LARS-JOHAN JARNHEIMER
LOTTIE KNUTSON | MICAEL DAHLEN
SUSANNE EHNBÅGE | ELAINE EKSVÄRD

INSPIRATIONSDAGARNA
20 NOV LISEBERGSTEATERN GÖTEBORG
26 NOV OSCARSTEATERN STOCKHOLM
4 DEC SLAGTHUSET MALMÖ

HANS ROSLING | ROBERT GUSTAFSSON | JOHAN RHEBORG

MAGDALENA FORSBERG | ÖZZ NÜJEN
RENATA CHLUMSKA | MIA TÖRNBLOM
GÖRAN ADLÉN | PETER MAGNUSSON

BOKA IDAG!
BEGRÄNSAT ANTAL PLATSER
WWW.MACESPEAKERS.SE
08-22 20 10

Forma gruppen genom lek

Många konsulter lockar med roliga och utmanande aktiviteter under begreppet teambuilding. Swedish Events erbjuder en rad äventyrliga uppdrag som företag kan boka för sina anställda. Några exempel är lekar med namn som ”Stockholms blodbad, ”The amazing race eller ”Mission impossible”. De går ut på att lösa uppgifter i grupp ute på stan. Spelledare och teknisk utrustning som surfplattor eller liknande ingår. Aktiviteterna tar ett par timmar och fungerar som del i exempelvis en konferensdag eller kickoff.

– En välplanerad aktivitet med ett tydligt syfte ger ofta en bra effekt för deltagarna och företaget. Företaget vill ofta att deltagarna ska komma närmare varandra, öka kommunikationen, få mer förståelse mellan varandra. Man vill även visa andra sidor hos deltagarna som man vanligtvis inte ser på kontoret, säger Johan Berglund, managing director på Swedish Events.

– 90 procent av personalstyrkan hade undertecknat ett upprop där de krävde sin chefs avgång. De var ilskna och jag frågade varför man inte bara bytte ut chefen. Personaldirektören svarade: ”Problemet är att detta är den femte chefen på lika många år som de gör samma sak mot”. När jag började överskred de sin kostnadsbudget med 2–3 miljoner kronor. Ett och ett halvt år senare när vi var klara hade de själva hittat besparingar i verksamheten på 3,5 miljoner kronor och arbetade MED sin arbetsgivare i stället för EMOT, som tidigare.

Det programmet var en kombination av workshops då de fick ur sig allt de var arga på, ledarskapsutbildning av chefen, förändrade mötesrutiner, medarbetarsamtal och framåtsyftande, lösningsinriktade teambuilding-dagar med samtliga avdelningar.

2 röster om...

LYCKAT LAGBYGGE

– Gruppen i fråga var chefer och personal på en psykiatrisk avdelning i en svensk storstad. Första gången vi träffades pyrde missnöjet och konflikterna. Resultatet på medarbetarundersökningen var mycket dåligt. När vi var klara fick jag det här mailet: ”... stämningen är väsentligt bättre på mottagningen och folk går faktiskt omkring här och småsjunger:) I princip alla gav uttryck för positiv förändring, gruppkänsla och trivsel på medarbetarsamtalen. Vi var också sektionens enda öppenvårdsmottagning som klarade budget, vilket var väldigt många år sedan”. Gruppen fick utvärdera efter sex månader. På samtliga punkter hade man då ökat med mellan 10 och 38 enheter på en 100-gradig skala. Enheten vann i slutet av året pris för bästa enhet inom det sjukvårdsområdet.

ANNONS

Dags att förverkliga visionerna?

Processkonsultutbildning på systemisk grund för chefer och förändringsledare

Nästa utbildningsstart Stockholm – 13 oktober 2015 | www.planb.se/processkonsult

plan B en del av Mannaz

PlanB är en del av Mannaz som varje år skapar och levererar mer än 10 000 utbildningar för chefer, projektledare och specialister världen över.