

Dynamisk team-building

Team-building kan genomföras på många olika sätt. Man kan ha överlevnadskurser, konsulter som ger processåterkoppling, olika typer av formulär med bedömningar etc. I Grid-metoden arbetar vi i två faser som bearbetar de viktigaste hindren för förändring.

Två hinder för teamwork

Det finns två grundläggande hinder för ett effektivt teamwork. (Vi använder uttrycket teamwork när vi talar om att en grupp arbetar med öppenhet, uppriktighet, kreativitet, får synergi i sina beslut och känner arbetsglädje. Detta behöver inte innebära att gruppen arbetar fysiskt tillsammans.) Hindren är bristande självinsikt och ineffektiv gruppkultur.

Varje människa skapar sig en självbild som mer eller mindre skiljer sig från omgivningens bild. Självbilden bekräftar sig själv genom att man ser det man vill se. Av omgivningens reaktioner och återkoppling väljer man det som stämmer med självbilden och förkastar det som inte stämmer. Man säger sig själv att det arbetssätt och den samarbetsstil man har är den bästa, eftersom det är jobbigt och osäkert att förändra sig.

Gruppen har en starkt konserverande inverkan. Från det ögonblick en grupp bildas börjar kulturen utvecklas. Faktorer som arbetssätt, tidhållning, öppenhet, ambitionsnivå etc etableras som normer, ofta utan att gruppmedlemmarna är medvetna om det. Personer som sedan kommer in i gruppen känner av normerna och förstår snabbt att man antingen måste följa dem och anpassa sig, eller ifrågasätta dem och riskera att bli utstött. Inte ens en ny chef för en grupp har alltid makt att ändra normerna.

Det finns många experiment som visar hur stark gruppens inflytande på individen är. Man har t ex övertalat en grupp människor att säga att linje A är längre än linje B, när det i verkligheten är uppenbart att det är tvärtom. Därefter har man låtit en sista oförberedd person uttala sig om linjernas längd. I förvånansvärt många fall instämmer personen i den felaktiga bedömning som de övriga har gjort.

Dynamisk team-building

En team-building som ger bestående resultat måste tackla dessa båda hinder – bristande självinsikt och ineffektiv gruppkultur – och bör därför läggas upp i två faser:

Fas 1: Förbättrad självinsikt

I den första fasen ska gruppmedlemmarna arbeta var för sig i nyetablerade team (i ett längre seminarium utanför arbetsplatsen). Där får den etablerade gruppulturen alltså inte möjlighet att påverka teamens arbete. I olika typer av övningar får de nya teamkulturerna utveckla sig till ett riktigt teamwork. Teamen får besluts- och problemlösningssituationer där de kan mäta resultatets kvalitet. Därefter kan de analysera sin samarbetsprocess och direkt koppla den till resultatet.

Genom att teamen strävar efter att få så bra resultat som möjligt, kommer de så småningom att förstå hur viktigt det är att vara öppna och uppriktiga och att hantera konflikter mellan teamets medlemmar. Individerna blir i processen tvungna att omvärdera sin självbild, och får genom en strukturerad återkoppling från resten av teamet en mer objektiv bild av sig själva och hur olika samarbetsstilar påverkar teamets resultat. Man får också en förståelse för vad äkta teamwork är. Man inser att ribban för krav och prestationer kan läggas betydligt högre än den ”lagomnivå” som gruppkulturerna ofta etablerat.

Fas 2: Team-building

När alla gruppmedlemmar fått ovanstående erfarenheter kan gruppen börja utveckla team-building på den egna arbetsplatsen. Den gamla gruppulturen kan ifrågasättas, man kan bearbeta sina inbördes relationer,

Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånnekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

man kan tala öppet om de normer som funnits i gruppen och gemensamt komma överens om nya normer och arbetssätt. Man kan sätta mer utmanande mål vad gäller gruppens resultat och prestationer.

En sådan team-building ska ledas av gruppens chef/ledare, som därigenom är ansvarig för att de resultat man kommer fram till ägs av gruppen. (Risken med att en konsult ansvarar för den här processen är att gruppen återgår till sin gamla gruppkultur när konsulten lämnat den.) Detta kräver en struktur som ger dynamik i gruppens utveckling. Man bör också i kortare årliga insatser säkerställa att man inte faller tillbaka till ”lagomkulturen”.

I hierarkiska organisationer bör denna dynamiska team-building börja i ledningen och gå nedåt i organisationen. De nya erfarenheter deltagarna får kan sedan tillämpas i projektgrupper och andra ad hoc grupper.

Denna dynamiska team-building kan ofta vara en förutsättning för att andra ”rationella” problemlösnings- och förändringsmetoder ska fungera fullt ut (processororientering, LOTS, TQM, BPR, Kepner-Tregoe etc).

Företag och grupper som inte ständigt ifrågasätter sin kultur och sitt arbetssätt och som inte försöker förbättra sig (även om man för tillfället är bäst!) kommer förr eller senare att upptäcka att de börjar tappa sin konkurrenskraft.

Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike