**Mina erfarenheter av Processveckan, Thomas Ekbom, konuslt**

Jag har en bestämd uppfattning att organisations- och socialpsykologiska faktorer underskattas i diskussionen om utvecklandet av den goda arbetsplatsen. Många myndigheter och organisationer som jag har varit i kontakt med talar om behovet av mer information, bättre kommunikationsstrukturer, mer av en lärande organisation. Det är nog bra, men det är något väsentligt som saknas: ett dynamiskt perspektiv som erkänner att människor ofta fungerar irrationellt De har smärtsamma upplevelser bakom sig som påverkar deras beteende på arbetsplatsen. De har en sårbarhet bakom sina gester. De har en rädsla som gör att de inte använder sig själva fullt ut. Det var med den tanken i huvudet som jag sökte mig till Belbin Team Skills III. Jag hade en bakgrund som Team Skills användare sedan tio år. Jag hade arbetat som organisationsutvecklare och ledarskapsguru i nästan tjugo.

Jag har medverkat till att arbetslag har fått goda bilder av rollerna i teamet. Vi har tillsammans diskuterat styrkor som ska bejakas och tillåtna svagheter som ska minimeras. Men vi har sällan gått riktigt under ytan. Vi har ofta rört oss i FIROs tillhörarfas. Teamen har snällt noterat vad som finns och vad som saknas i gruppen. Alla har fått sig en tankeställare om sina prioriterade, observerade roller, men sedan då?

Jag reste till Team Skills III med en diffus idé om att hitta ett djup i teambuildingarbetet.

Kursen tilldrog sig i ett vintrigt Sandhamn, där isarna runt omkring Sandön verkade vare sig bära eller brista. Ortsborna såg tålmodigt bistra ut. Hotellet visade sig vara en kulinarisk oas, ett modernt pensionat i vitt och ljusblått, en särskild benådad plats för kontemplation och reflexion.

Vi var fem deltagare, fyra kvinnor och en man. Jag var mannen. Kursledare var Lars Clemedsson, legitimerad psykolog och organisationsutvecklare och Christer Jansson, Sveriges svar på dr Phil. Kursen inleddes en måndagkväll och avslutades vid lunch på fredagen.

Det kan redan nu sägas: Det tog några dagar innan vi kursdeltagare såg kursmålet klart. Men det fanns uttalat:

\* fördjupad självinsikt  
\* lärande om gruppdynamik utifrån ett inifrånsperspektiv  
\* fördjupad förståelse om Team Skills

Och vi nådde dit. Men det blev en omtumlande resa.  
Lars föreläste första dagen om hur vi kan välja olika vägar vid organisationsutveckling. Den ena bygger på vad han kallar logik i lineära system: Det innebär en tro på att bygga styrsystem, skapa strukturer, utveckla teknologi. Orsak följs utav verkan. Diagnos följs av behandling. Förändringsprocessen följer en noggrann detaljplanering.

Den andra vägen, enligt Lars, handlar om att öka sin uppmärksamhet på de handlingar som aktörerna inom organisationen väljer. Det handlar om att observera vad som händer här och nu, att uttrycka och förstå känslor. Det var den vägen som vi skulle vandra ute i Sandhamn.

Utgångsläget var alltså klart: Ett viktigt budskap om ett annorlunda sätt att förstå organisationen. Berörda, kursdeltagarna, verkade vara kompetenta och på hugget. Kursledningen syntes kunnig, engagerad och angelägen om en bra vecka. Veckans resurser, fyra dagar med professionella personer i rummet verkade bra.

Vad hände då? Det fanns två spår i händelseutvecklingen. Det ena handlade om det oförutsägbara. Vi visste inte vad nästa dag skulle handla om. Det fanns ingen detaljplan. Det du själv ville tala om skulle tas upp, om du uttryckte det. Du måste alltså ta ansvar själv. Det andra spåret handlade om kursledarnas systematik: att som handledare kommentera vad vi kursdeltagare gjorde, att ge synpunkter som fördjupade diskussionen. Men också arrangera Team Skills bearbetningar:självskattning och återkommande observationer.

Som kursdeltagare observerar du och blir observerad. Du känner saker och utlöser känslor hos andra. Du har behov av att bli sedd och hörd, att arbeta konkret, att se tillbaka och få förståelse. Allt detta fyllde vi dagarna med.

Dynamik skapades på två sätt: Dels genom att vi systematiskt redovisade våra observationer av varandra, kommenterade dem och uttryckte känslor kring dem. Dels genom att observationerna, kommentarerna och känslorna utlöste nya observationer, kommentarer och känslor.

Vad händer i rummet när vi sitter där och utväxlar ord och känslor? Från första dagens upplevelse av klokhet och kunskap hos de andra kan jag sedan märka dag två och tre hur deltagarna i gruppen blir flerdimensionella. Från otydliga objekt blir de andra människor med både styrkor och svagheter. Från uppdelningar i några som är fantastiska och andra si så där så blir vi plötsligt alla lika: vi har alla flera sidor – vi finns både på Team Skills obervationsblankettens A- och B-lista.

Och Belbin som går genom rummet säger förstås: “Nobody is perfect, but a team could be”.

Och precis som dimmorna som lyfter över Sandhamn, ser vi fem kursdeltagare i tydlig dager, med sina styrkor, sina svagheter, sina försvar och sina möjligheter. Det skapas en tillit som gör denna tillfälliga organisation stark.

Den som kan känna en oro över att Belbin Svenska AB har flummat till kan vara lugn. Denna vecka har inte planerats för att genomföras på svag is. Vi reser hem med en ny kunskap om

\* oss själva. Hur kan jag hantera min Shaper-roll på ett nytt sätt?

Varför använder jag min Team Worker roll som jag gör? Vad är det hos andra som får mig att inte agera ut mina roller på bästa sätt?

\* samarbete i grupp. Hur kan jag bättre förstå hur en gruppmedlem talar litet eller mycket? Hur kan jag bättre förstå hur sympatier och antipatier uppstår i en grupp? Hur kan jag agera bättre i en grupp, när jag hör hur andra uppfattar mina team roller?

\* Team Skills. Genom de återupprepade observationerna under veckan förstår jag hur mina observationer förändras över tiden och hur jag uppfattas olika från en dag till en annan och att jag har ansvar för att uttrycka mina observationer och känslor för att påverka gruppens utveckling.

Det blir viktigt att arbeta mer över tid och med aktiverade observationer för att instrumentet ska bli helt verkningsfullt.

\* organisationsutveckling. Från tidiga irritationer över en vecka utan struktur förändras jag till att bejaka upplevelsebaserad grupputveckling, som ger insikter som jag inte skulle få i en föreläsningsserie. Upplevelsen blir särskilt stark när jag inte använder mitt monitortänkande utan även de känslor som finns bakom t ex mina shaper- och team work roller.

Sammanfattningsvis blev Team Skills III ett äventyr som jag vill rekommendera. Om man ska arbeta framgångsrikt med förändringar av organisationer, grupper eller individer, då måste man se sin egen sårbarhet och sina omedvetna styrkor och man måste få glasögon att läsa av sorg, smärta, styrkor och möjligheter i organisation, grupp och hos individer.

Team Skills III blev inget Robinson. Det fanns inga vinnare, inga förlorare. Men när vi reste hem kände jag Fredag som en mycket angenäm upplevelse.