

Dagrun Dvergsdal
Eit leiarteam snur
Norsk gestalttidsskrift 22(2), 56–69

Sammendrag

Dette er eit essay basert på erfaringar med teamutvikling der ein møter temaet i sin eigen kontekst. Gestaltorientert tilnærming i teambygging kan gi raske og varige resultat. Tida ein har til rådvelde kan ofte vere nokså avgrensa og behova store. I dette essayet viser eg korleis ei fenomenologisk tilnærming der ein møter teamet i deira eigen strategiske kontekst, kan åpne opp for fundamental læring for den enkelte og for gruppeprosessar der eit tema veks fram via felles mål, samhandling og støtte.

Nøkkelord:

Fundamental læring, fenomenologisk haldning, medvit, eigenansvar, struktur

Eit leiarteam snur

Av Dagrun Dvergsdal

Bestillinga

Bestillinga frå ein balansert og sindig konserndirektør var at «no går ikkje dette lenger i denne divisjonen. Det skulle vore gjort noko for mange år sidan. Vi har prøvd, utan resultat. Hadde dei ikkje vore del av eit stort konsern som tjener gode pengar, hadde dei vore konkurs for lenge sidan. Som du veit, har vi henta inn ein kraftfull leiar utanfrå for nokre månader sidan, og han har vår fulle tillit. Og han treng hjelp. No får du sjå kva de kan gjere.»

Bestillinga om teamutvikling gjaldt leiargruppa – i alt ni personar. I første del av dette essayet vil dei bli omtala som gruppe og ikkje team, for det svarer til realiteten. Team forutset felles mål og samhandling på eit nivå desse i utgangspunktet absolutt ikkje hadde. Målet deira var å bli eit team, og det ser vi spor av etter kvart som prosessen utviklar seg.

Utgangspunktet

Leiargruppa var ansvarleg for ein divisjon i eit konsern med 10 000 tilsette. Selskapet var nyleg kjøpt opp, og den nye konsernleiinga i Tyskland ville ha slutt på vedvarande raude tal. Denne divisjonen med si leiargruppe, leverte dårlegast i klassen. Slik hadde det vore i omtrent ti år. No hadde dei fått klar beskjed, på ein måte som denne leiargruppe nok ikkje hadde opplevd før, at det var forventa at dei leverte betre tal.

Denne divisjonen tapte pengar, viste lite pågangsmot til å rydde opp i ting og beskjeden interesse for støtte og hjelp. Dei hadde halde avstand til «moder»-konsernet. Sjukefråværet deira var det høgste i konsernet, og når nokon slutta, var det gjerne dei ein ønskte skulle bli. Slik vi observerte gruppa heilt frå starten av, bar dei preg av ei underleg blanding av tausheit og mykje ord. Det siste gjerne i form av eit abstrakt språk med mange strategiske fagomgrep høgt heva over drifta i det daglege. Andre i gruppa var heilt tause. Tilsettinga av ny leiar omtrent

eit år før vi kom inn, hadde skapt mykje uro og motstand; han var flink fagleg, men veremåten hans var oppfatta som brå. Han var for konfronterande, og folk kjende seg utrygge.

Kanskje hadde det vore i tråd med god sjølvopphaldelsesdrift å seie nei til slike oppdrag. Vi i Dvergsdal Consulting sa ja. Vi er eit konsultentselskap som leverer leiarrutvikling, leiarteambutvikling, coaching og andre guida læringsprosessar til ulike verksemder i både privat og offentleg sektor. Til grunn for det vi leverer, er ein erfaringsbasert pedagogikk særleg henta frå gestaltorientert tenking og teori. Med «gestaltorientert» meinast at framgangsmåten er prega av perspektiv og metode henta frå anerkjent gestaltteori (Skottun & Krüger, 2017; Dvergsdal, 2014)). Det betyr ikkje at dette i stor grad blir undervist direkte overfor kunden. Ein trena gestaltpraktikar ville likevel lett kjenne att slikt som fenomenologisk haldning (Skottun & Krüger, 2017, s 36) og praktisering av oppmerksomt nærvær (Dvergsdal, 2014, s 204). Så er bruken av dette tilpassa kvardagsspråket slik at kunden blir møtt der han er, ikkje omvendt – at kunden må tilpasse seg gestaltpraktikaren sitt språk.

Å omsette gestaltmetodikk frå terapirommet til organisasjonslivet har vist seg å vere svært effektivt. Vi kombinerer også denne gestaltorienterte tilnærminga med leiar- og organisasjonskompetanse og med klinisk kunnskap. Til saman utgjør denne faglege «cocktailen» vår kjernekompetanse.

I det følgjande vil eg bruke pronomenet vi når det refererast til firmaet vårt med sitt fagteam. Så vil eg bruke pronomenet eg når det dreier seg om mi eiga erfaring som praktikar og den som er utøvande og ansvarleg i oppdraget. Det er viktig å understreke at caset er grundig anonymisert. Alt som står der har hendt, men gjennom arbeid med lederteam i 30 år er det mykje å hente frå!

I dette oppdraget var det verkeleg endring som trengtes og var bestilt. Dette var så langt frå ei «kjekt å ha»-bestilling ein kan komme. Det var tvingande nødvendig å endre leiarskapet, og på ingen måte nok å berre kunne seie at ein hadde hatt ein fin prosess – utan merkbar endring. Der og da kjente eg på fysisk uro – som om eg vart litt mo i armane: Får vi til noko, eller rettare – får vi til nok av det som trengst fort nok? Risikerer vi å hamne i skuffa for mislukka utviklingsmidlar – endå eit? Kva ville mine kollegaer internt i Dvergsdal seie om oppdraget ikkje går så godt og slik kan skade det gode ryktet vårt hjå denne kunden?

Vi hadde levert tjenester til dette selskapet i snart 20 år. Eg må erkjenne at eg vert mobilisert til å bidra når eg høyrer at nokon verkeleg treng hjelp, det er ikkje berre logiske grunnar til å svare ja.

I dette essayet vil eg freiste å formidle gestaltorientert leiarteambutvikling brukt i eit team i krise. Framstillinga er konsentrert om, og avgrensa til, dei avgjerande første stega i ein teamprosess.

Introduksjonsfasen

Korleis komme til og bygge tillit nok til å virke godt som rettleiar når du har vorte stappa full av forteljingar om at dette teamet er eit einaste stort problembarn? Korleis ta utgangspunkt i den forretningsmessige situasjonen og likevel få adressert åtferd og kulturproblematikk? Ha fokus på forretningsmessige resultat og samtidig komme tett nok på menneska til at dei vil sjå på seg sjølv? Korleis bygge tillit nok til at dei kan tole å bli utfordra på forma si? Noko som var heilt sikkert, var at det vi leverte, måtte gje seg utslag i betre økonomiske resultat.

Eg har sett mange prosessar der konsulenten kjøper seg tillit ved å komme med «følsomme» tema – og etter at det er blitt undervist om god kommunikasjon, seier: «La oss nå øve litt på dette». Slik kan ein ta teamet ut av settinga dei faktisk er i, la dei få ein pause frå det traurige og bli løfta opp av ein nydeleg gestaltworkshop for ei stakka stund.

Det vi ville, var å skape eit rom for utvikling midt i deira situasjon, inkludert den forretningsmessige krisa. Å ta dette som utgangspunkt ville verke på det aller meste: agendaen, måten å utfordre på, retninga på gjennomføringa av oppdraget.

Eg har og vore vitne til den konfronterande, strategisk orienterte konsulenten, som ikkje ein augneblink slepp fokus på dei dårlege tala. Folk vil typisk sitte stille og lytte, kanskje servilt, men vil dei makte å få tak på korleis endre seg, teamet sitt og kulturen? Å velje den tøffe tonen og fortelje dei kva dei burde gjere like godt først som sist, hadde dei truleg avvist eller vist servilitet overfor, men null effekt etterpå. Som Sonia Nevis seier: «People just don't like to be told what to do» (Melnick & Nevis, 2018, s. 171–188).

Å velje hovudtilnærming er eit avgjerande val. Eg vil prøve å vise korleis det å kombinere forretnings- og relasjonsorientering som gjennomgåande val av perspektiv, pregar både prosessen undervegs og resultatet.

Å klargjere føresetnader for å svare på bestillinga

Uansett kor kompetent ein måtte vere, hjelper det lite om klienten ikkje er interessert i utvikling. I denne leiargruppa viste det seg at ein av dei stadig kritisere alt og alle, særleg teamleiar, og gjorde det klart at hennar eigen kompetanse gjekk utanpå evnene til dei fleste andre. Det var også andre lite ønskte haldningar: ho hausa opp dei ho var leiar for samstundes som at ho blei oppfatta som betrevitar oppover og til sida. Det var bestemt at denne spesielle leiaren skulle få hjelp allereie før teamutviklinga tok til. Det vart straks satt i gang med individuell coaching. I fire samtaler opplevde eg å bli stira ned – lang tausheit med eit distansert blikk retta mot meg – med ein intensitet eg aldri har opplevd før. Alle mine intervensjonar vart møtt med at ho ikkje trudde det ville hjelpe.

Etter å ha drøfta situasjonen internt i firmaet vårt, såg eg ingen annan utveg enn å melde til oppdragsgjeveren at det berre var å avslutte coachinga. Vidare sa eg at eg ikkje så tilløp til refleksjon hos denne leiaren, og at mi vurdering var at med henne i teamet, ville teamprosessen bli skadelidande. Ein tøff beskjed å gje – og teamleiaren vart letta. «Ho har gjort dette med meg mange gonger. Eg har på ein måte håpa det berre var meg. Dette går jo ikkje. Nokon i teamet seier dei er redd henne, andre er beundrarar.» Selskapet gjekk etter denne samtalen i gang med ein avviklingsprosess av arbeidsforholdet.

Fenomenologisk tilnærming – både eit perspektiv og eit verkemiddel for å ta realitetar inn over seg

I terapi er fenomenologisk tilnærming avgjerande (Skottun & Kruger, 2017). At den same tilnærminga – å vere merksam på og sette ord på no-situasjonen så nær det ein faktisk erfarer her og no som mogeleg – er verksamt for endring også på systemnivå, er kanskje mindre godt forklart. Det å ta på alvor det eg erfarte med ho som fekk individuell coaching, er eit eksempel på å «sjå det du ser»

Som ein start på læringsprosessen valte eg nettopp å invitere alle deltakarane i teamutviklingsprosessen – alle ni inklusive teamleder – til å stoppe opp ved korleis dei, kvar og ein, har opplevd situasjonen. Tanken var å samle det folk sa i ein rapport der vi ville gjere bruk av deira eigne formuleringar.

Individuelle samtaler, nokre fysisk, andre på teams alt etter kva som var mogeleg, vart gjennomført over ein kort tidsperiode.

Det handla her ikkje om å starte opp denne teamutviklingsprosessen med å hente inn data slik at vi, ekspertane frå Dvergsdal Consulting, kunne stille diagnosen for så å føreskrive medisinen. Joda, vi vart kjente med teamet gjennom kartlegginga vi starta med. Men viktigast av alt, når alle med eigne ord og kvar for seg fekk tenkt gjennom kva situasjonen var, ville dei sjølve merke kor dei sto og verte meir medviten. Å gi eksplisitt uttrykk for det eg faktisk erfarer, kan – slik teorien om paradoksal endring (Skottun & Kruger, 2017, s. 73) hevdar – gjere at mi oppleving av det som er endrar seg. Får eg spørsmål som hjelper meg å tenke gjennom og få kontakt med det heile, ja sjå heile biletet, aukar sjansen for å vere medviten det eg sansar og å gjere nye val. I dette tilfellet dreide det seg mykje om å la dei komme ut av det defensive moduset dei var i og gå i retning av å ta på seg ansvar.

Det var viktig at alle som skulle delta i prosessen fekk vere med og uttale seg om si erfaring, kvar for seg. I tillegg til teamet, fekk vi hjelp av divisjonsdirektøren til å identifisere tre andre i selskapet – utanfor denne divisjonen – som hadde mykje med teamet å gjere, også reint forretningsmessig. Desse tre deltok også

her, men var ikkje med i prosessen vidare. Deira rolle her var å bidra til at fokus i prosessen med teamutviklinga ikkje berre handla om interne forhold, men og inkluderte det gruppa hadde rundt seg, organisasjonen dei skulle virke i.

Vi laga ein intervjuguide som var den same for alle som skulle intervjuast. Intervjuguiden dekkja ikkje berre klimaet i teamet, som var utgangspunkt for oppdraget. Vi ønskte å bidra til forminga av eit bilete av totalsituasjonen denne leiargruppa skulle handtere. Tema i intervjuguiden handla om korleis dei vurderte resultatane sine – både dei menneskelege (trivsel, utvikling av kompetanse, samarbeidsforhold og liknande) og dei forretningsmessige (forteneste, forhold til kundar, strategi framover og liknande), korleis dei jobba til dagleg (arbeidsprosessar), og kva føresetnader dei meinte dei hadde både menneskeleg og forretningsmessig. Vi la vinn på at spørsmåla skulle vere enkelt formulert og gjerne vekke til live det dei faktisk erfarte i det daglege. Døme på dette var spørsmål som «Kva er du mest glad for og stolt av på jobben no?» og «Om det skulle vere forhold som verkeleg bekymrar deg på jobben no – kva kunne det dreie seg om?» Intervjuet skulle særleg bidra til at leiargruppa fokuserte på to forhold: Å merke situasjonen dei var i og til å sjå han som ein heilskap.

Sjølve intervjuet vart lagde opp som strukturerte samtalar med rom for å stoppe og stille oppfølgande spørsmål om det syntest som noko var viktig. Som gestaltpraktikar var det viktig å sjå på intervjuet som ein vesentleg del av utbyttet av prosessen. Kom det fram innsikt hos den aktuelle leiaren der og da i intervjuet, fekk dette merksemd i form av ei kort rettleiing og oppfordring til å bruke innsikta til å ta ansvar og gjere nye val.

Svara som kom fram i intervjuet blei så samanfatta i ein rapport. Her brukte vi deltakarane sine eigne formuleringar. Når vi summerte, var vi tydelege på kva som var reine sitat og kva som var vår oppsummering. Det vart laga ein rapport i form av ein power point, og alle ni visste at denne skulle leggjast fram på første samling.

Vurdering av situasjonen

To ting stod særleg fram i kartlegginga:

- Dei mislikte sin nye leiar Vidar
- Dei meinte at fokus i kvardagen etter at den nye leiaren kom, hadde dreia altfor mykje over på drift – på å følgje opp og sørge for det som blei gjort. Dei sakna det dei kalla strategisk arbeid, og det i den grad at dei meinte at dei blei sjuk(meld)e av denne mangelen på strategisk tenking (– den «diagnosen» var ny for oss ...). Fleire sa også at det at ein av dei hadde fått «fyken», svekka strategifokuset. Ho var visst den som verkeleg hadde innsikt i å leie strategisk.

Vi hadde i innleiinga til alle intervjuja sagt at alt i rapporten skulle leggjast fram – først for leiaren og så for alle saman i same rom. Eg undra meg på korleis dette skulle bli når det var så mykje kritisk haldning til det meste, og særleg til teamleiar.

Kvifor skulle vi bruke tid på å gjennomgå ein rapport alle kunne lese – og to gonger? Igjen dreier det seg om den fenomenologiske haldninga. Det hjelper lite at nokre såkalla ekspertar peikar på kva som skal gjerast om ikkje dei det gjeld medvite tek inn over seg kva situasjonen er og tenkjer over kva dei så treng. I eit team kan ikkje dette vere berre eit individuelt arbeid som alle gjer kvar for seg. Oppfatningar av kvar dei står og kor dei så må gå, treng å bli felles eige. Då kan teamkrafta – den energien som kan oppstå når ei gruppe er merksam på det same samtidig, drive utviklinga (Dvergsdal og Haga, 2013). Felles innsikt rundt realitetar kan stimulere til aktiv handtering av situasjonen, og ein får erfare at teamet verkar. Så igjen: Kartlegginga er til for å stimulere utvikling først og fremst. I tillegg gir den innspel til korleis ein kan tilretteleggja for å forme agendaen i ulike møter i oppdraget.

Det var også viktig at teamleiaren, som eg heretter vil kalle Vidar, skulle få gå gjennom rapporten frå kartlegginga saman med meg først. Tanken var at teamleiar trengte å halde fast på rolla si som leiar når rapporten skulle gjennomgåast i teamet. Dersom alt var nytt for han der og da, kunne ein risikere at personlege behov og reaksjonar ville dominere måten leiaren var på. Det tenkte eg at teamet ikkje trengte. Derimot ville teamet trenge ein leiar som kunne møte dei på ein reflektert måte og stå i leiarrollen. Dette har også med vårt syn på å arbeide med organisasjonar – med hierarkiske system – å gjere. Dersom ein gjennomfører læringsprosessar som utviskar hierarki, vil organisasjonen etterpå stå att med ei manglande organisering som neppe hjelper dei vidare (Dvergsdal & Haga, 2013). Når konsulenten har dratt, vert kaoset overlatt til klienten.

Vi tenkjer at å støtte hierarkiet er ein del av teamutviklinga. Er dette ikkje mogeleg, for eksempel fordi ein vurderer leiaren som så dårleg fungerande at det ikkje er verdt å støtte hierarkiet, er situasjonen ein annan og må handterast deretter.

På bakgrunn av det som kom fram i rapporten, var gjennomgangen med teamleiar ekstra viktig. Slik ville han få ein sjanse til å ta inn over seg innhaldet med alt det kunne innebere.

Presentasjon av rapporten for leder

Det vart ein krevjande seinsommandag for eg skåna ikkje teamleiar når rapporten frå kartlegginga vart lagt fram for han. Alt teammedlemene hadde sagt på spørsmålet om kva dei typisk fekk av sin leiar og kvar dei trengte, vart referert.

Utsegna dreia seg om fleire forhold, deriblant kommunikasjonsstil: «... føler ikkje at ein til ein-møter med min sjef gir støtte i det heile teke. Tvert om. Eg gruer meg til dei – han berre kritiserer». Utsegna gjaldt også rolleutforming: «Han sender ut beskjedar til alle i organisasjonen utan at vi har drøfta dette i leiargruppa. Korleis skal eg kunne forsvare innhaldet då?» Og det gjaldt prioriteringar: «No er visst alt arbeidet vi har gjort på strategiplanlegging forgjeves». Mykje av det folk hadde sagt i intervjuet kunne lett opplevast som hardt, med mykje bruk av «alltid» og «aldri». Det syntest den nye leiaren også. Vidar var vanlegvis svært ordrik. No vart det stille. I ein telefon dagen etter sa han at han ville bruke tida fram til første samling i prosessen med teamutvikling med oss, til å tenkje over om det var nokon framtid for ham her. Han var open for at det kan hende ikkje var det.

Min respons i telefonmøtet var at her har problema tårna seg opp lenge, og no er dei på bordet: «Stå i det! – og tenk på korleis du vil møte gjengen din når vi legg dette fram i plenum? Om du og dei skal komme vidare, må de handtere dette biletet av kvar de står.» Eg peika på eit par alternative framgangsmåtar han kunne tenkje på før teamsamlinga: «Er det noko du kan erkjenne at du ikkje skulle gjort? Noko du vil endre på? Kva står du for og vil halde fast på?» Eg førebudde han på eit slags oppgjær – eit direkte møte med dei som relasjonane hadde skåre seg til, og som i dette tilfellet gjaldt alle i denne leiargruppa.

Vidar bestemte seg for å bli.

Før neste samling hadde Vidar grundige samtaler med sin leiari, og han fekk kraftig støtte på at han skulle halde fram med å ha tydelege forventningar om at divisjonen måtte rette opp dårlege resultat. Samtidig hadde han blitt bedd om å sjå på forma si, slik at stemninga i teamet kunne sneu til trivsel og tillit.

Presentasjon av rapporten for heile leiargruppa

Dagen kom, med grundig introduksjon av samlinga, agendaen og framgangsmåten. Fysisk sat vi i eit hyggeleg møterom rundt eit «u-bord», mest mogeleg tilrettelagt for at alle kunne sjå alle. I rommet sat dei ni i leiargruppa og eg. Dei fekk heilt frå starten av stadfesta at vi skulle gå gjennom det alle hadde sagt i intervjuet. Ein kan anta at det sette i gang indre prosessar hjå dei fleste: spørsmål, undring, uro, kanskje sinne.

Før gjennomgangen av rapporten blei alle inviterte til å seie eit par ord om seg sjølv her og no: noko som opptek deg no på jobb og i livet elles. Og – kva ønsket var for desse to dagane. Eg sa at dei kunne ta tid for seg sjølve og gjerne skrive eit par stikkord, «så er det kanskje lettare å verkeleg velje kva du vil dele.» Nokre stikkord på papiret kunne kanskje og gjere det lettare å lytte når andre introduserte seg. Dei fekk og påminning om å verkeleg velje kva dei ønskte å dele, og at

det ikkje er slik at «di meir, di betre». Ver medviten, og gjer aktive val! På mange måtar kan ein seie at introduksjonsrunden vart brukt for alt det var verdt for å leggje til rette for å vere var, medviten, og ta eigne val – ta ansvar for seg.

Når så den einskilde hadde presentert sitt, inviterte vi alle i gruppa til ein kort respons, der dei i all enkelheit kunne seie kva det vekte av tankar/kjensler. Dette var for at den som hadde delt, skulle vite at andre hadde høyrte, og at dei som hørte på, skulle ta medansvar for det som føregjekk mellom menneska i rommet.

Til grunn for denne enkle introduksjonen ligg dette å få ein impuls til å legge merke til kva som foregår i meg – vere var og medviten. Når ein så deler det med andre, og blir lytta til, vil ei aktiv utveksling skje i gruppa. Når teamet så gjev respons, er systemet aktivert, og det foregår medskaping. I tillegg meiner vi det er viktig å jobbe medvite, ta aktive val og dermed ansvar for seg sjølv. Derav instruksjonen om å kjenne på impulsar, til å ikkje dele anna enn det du vil. Samla sett er sekvensen modell for ein måte å samhandle på i eit team (Dvergsdal & Haga, 2013). Og folk delte. Dei sa at dei grua seg til desse to dagane og at dei likevel var letta over at vi var i gang. Det vart og sagt at dei lurte fælt på om dette ville hjelpe. Når dei snakka om livet elles, det dei stod oppe i med barn og med sjuke foreldre, kunne ein nesten kjenne korleis det felles menneskelege gjorde godt. At vi er i same båt – trass alt. Etter runden, stoppa vi litt opp rundt korleis ein opplevde å snakka saman på denne måten. På den måten vil eg halde fast på kva verdi utvekslinga menneska imellom hadde.

Etter introduksjonsrunden kunne ein tydeleg merke at stemninga i rommet var endra: Blikka var intense, fargen i ansiktshuda sterkare, som om energien i rommet hadde stege. Om ein tenkjer på erfaringsprosessen (Nevis, 1987; Skottun & Krüger, 2017), var vi tydeleg inne i dei første trinna, der sansing og medvit går føre seg. Sjølv kunne eg kjenne at mi eiga uro hadde stilna. Eg merka at introduksjonsrunden hadde gitt ei oppleving av varme.

Da rapporten blei lagt fram, kjende dei seg att. Enkelte sa til og med at «Ja, den setninga er mi. Eg kan stå for det.» Så kom kapittelet der dei uttalte seg om leiaren sin, Vidar. Eg ville tru dei var overraska over at han tillet at alt dei hadde sagt om han, fekk stå der på vegg. Ansikta rundt bordet tolka eg som opne med blikkontakt. Verre var det med Vidar. Etter å ha vore nær og sjølvverkjennande saman med meg på førehand, var han no kort og kontant og sa at dette var litt drøyt, altså. Han viste til at han visst hadde beklaga noko i eit leiarmøte og meinte at no måtte vi komme oss vidare. Stemninga i gruppa endra seg. Frå at det var lett å møte blikk under introduksjonsrunden, til at no var dei fleste fråvende.

Ubehaget var til å ta og føle på.

Vi tok ein pause. Vidar og eg snakka saman på gangen. Å trekke denne samtalen

ut av gruppa har same rasjonale som det å gå gjennom kartlegginga med Vidar åleine først. Å utfordre hans veremåte framfor gruppa hans, ville kunne gjere meg – konsulenten – til leiaren for gruppa i praksis. Min rolle er å vere fasilitatoren som kan bidra til ei endring denne gruppa kan praktisere i framhaldet. Å velje å halde fast på rollane våre er derfor vesentleg. Eg skal ikkje «krype opp i stolen» til oppdragsgjeveren min.

For det andre, å utfordre leiar i plenum er ein sjanse å ta, for det gjev ikkje mykje tenkjetid for den som er stressa. I dette tilfellet var tabbekvota til leiaren for lengst brukt opp og toleransen minimal. Å innføre ekstra risiko var det etter mi vurdering ingen god grunn til.

Den tredje grunnen til å ta denne samtalen på gangen var reint praktisk. Dei lange samtale om «kva eg følte når du sa», det å klargjere reaksjonar ni personar imellom, må gjerast på ein måte som gjer det mogeleg å komme gjennom det på den korte tilmålte tida ein har. Vi kunne ikkje risikere å bruke to dagar på å sette ord på følelsar og ikkje kome til neste steg som var å definere felles mål og oppgåver. Denne prosessen var ikkje eit mål i seg sjølv, men eit middel til å legge grunnlaget for forbetring. Då gjaldt det å velje framgangsmåtar der ein kunne arbeide relativt raskt, komme til kjernen og så gå vidare.

Visdommen frå fenomenologien bar meg, og eg minna Vidar der på gangen om det vi hadde snakka om: Dette møtet ville bli eit oppgjør. Korleis kunne han stå ved det som er? Kunne han møte innhaldet i det som var sagt? Var det noko han ville be om unnskyldning for? Noko han ville endre på? Og kva ville han halde fram med?

Å ha eit klart mål med prosessen, grenser for delprosessar og det å halde på rollene, kan vere hjelpsam for utbyttet av prosessen. Vi trur at ein lett kan underverdare at struktur kan bidra positivt til læring.

Vi starta møtet igjen, og med litt støtte greidde Vidar verkeleg å seie korleis han hadde erfart det heile før og akkurat no – heilt oppriktig verka det som. At han faktisk forstod at dei var sinna på han. Han visste at han hadde kortslutta, vore bjeffete og gitt folk «det glatte lag» – også i andre sitt påhøyr. Vidare at han hadde sendt ut direktiv i organisasjonen som alle måtte vite ikkje vart tatt nådig imot, fullstendig utan forankring. Vidare at han hadde gjort seg tilgjengeleg for leiarar to nivå under og dermed svekka leiarteamets leiarskap til sine direkte tilrapporterande.

Vidar bad rett og slett om unnskyldning for ein del av handlingane sine, han bad om tolmod medan han jobbe med si eiga læring på visse områder, og han takka for at dei hadde sagt ifrå så konkret og tydeleg. Og – han heldt fast ved at dei saman måtte skape ei lønsam forretning, det hasta. Vi var vitne til ein ny start.

Etter den første samlinga verka deltakarane varme og nære trass alt det utfordrande vi hadde snakka om. Dei gav uttrykk for takksemd for samlinga, for at vi hadde snakka så direkte om ting og høyrte kvarandre ut. Vidar var litt stille.

Individuelt ansvar og eksperimentering med endra åtferdsmønster

Eit trekk ved heile organisasjonen denne gruppa var leiingar for, var fenomenet peiking på andre når ein var misnøgd eller ueinig. På gestaltspråket kallar vi det projisering. Å projisere dreiar seg om å tillegge andre eigarskap til eller ansvaret for det du sjølv har erfart og har behov for (Perls, 1978). I dette teamet verka det som alt som burde endrast var nokon andre si sak. Gjerne dei langt unna – nede i Berlin. Det slo meg som gestaltpraktikar at om vi ikkje makta å inspirere til i alle fall å moderere projiseringa, ville vi feile uansett kva dei fine konklusjonane måtte seie om det som burde forandrast. Å vere eit godt leiarskap er ikkje minst å ta det fulle ansvaret for det som trengst å endrast. Så – dette leiarteamet trengde å rollemodellere ansvar – og ikkje projisering – for sin organisasjon. Som kjent er rollemodellering ein læringsmåte som foregår uavbrote og slik sett er nokså effektfull (Grendstad, 1986).

Vi starta jobbinga med peikeproblematikken allereie under opninga av første teamsamling – altså før vi kom til framlegging av no-situasjonen. Når dei vart inviterte til å seie litt om seg sjølv på jobb akkurat no og i livet elles, vart dei samtidig oppmoda til å snakke med enkle ord og avgrense seg til nokre få forhold. Allereie med første mann ut starta ordflaumen. Det var intrikate teoretiske omgrep og så langt unna det å sette ord på erfaring ein kan tenkje seg. Eg intervenerte. Første intervensjon var å utfordre til å koke ned og seie det som verkeleg stod fram akkurat no, essensen. Det hjalp litt. Så gjekk vi eit hakk vidare i det ei ung skarp dame heldt eit langt innlegg som svar på oppgåva. Eg trur ingen fatta innhaldet i det ho sa – heller ikkje ho sjølv. Intervensjonen var: Kan du seie det du sa ein gong til, no som om eg er 8-10 år – slik at eg forstår. Ho prøvde, det virka som ho gjerne ville. Ho fekk det ikkje til, og ho blei blank i auga. Fleire kom til og sa at møta deira var veldig ordrike og gjerne med breitt anlagde analyser. Samtalene i gruppa tok gjerne av på ein måte som gjorde at ein nikka utan eigentleg å vite kva ting dreidde seg om. Det som skjedde her og no var eit mønster dei hadde utvikla, det var overutvikla, og dei var trøytte av det. Å snakke enkelt om det som er kjernen, heller enn teori rundt, er også ein del av det å ta ansvar – ikkje leggje det ut eller distrahere det bort, deflektere (Skottun & Krüger, 2017, s 260).

Dette – at dei tok imot hjelp til å ta si eiga erfaring på alvor og å uttrykke den – var eit klart teikn på at dei tok imot hjelp. At dei også var med på å seie sine ting om igjen, men på ein annan måte, tok eg som eit teikn på tillit. Eg kjende eg fatta

mot, kjende på ein styrke inni meg. Men det viktigaste var kanskje at det var bygd nærvær og kontakt i rommet – mellom alle. Dette var avgjerande for det som så kom når no-situasjonen vart lagt fram. Tendensen med å peike på alle andre heller enn å leggje vekt på sitt eige ansvar, var rørt ved. Når dei tok imot intervensjonen min, vart budskapet klarare. Eksempel på dette var den unge kvinna i gruppa som gjekk frå å seie «det er viktig at vi alle leier med konsekvens, at ingen er berre ettergivande og at vi som leiing står samla og leier ved eksempel» til: «Eg kjenner meg aleine og usikker. Får stadig spørsmål frå mine folk om ting dei ønsker. Ofte dreier det seg om fordelar som eg ikkje trur vi kan komme i møte. Men det seier eg ikkje og vert uklar. Dette plagar meg». At ordval og setningsbygnad tydeleggjorde innhaldet, understreka ansvar heller enn å streke over det (Bandler & Grinder, 1975). Å intervensere i verbal kommunikasjon kan altså vere ei hjelp for folk til å sjå korleis ein kan ta ansvar for seg og sitt.

Det var eit alvor og ein slags lettnad i rommet allereie no.

Dette er eit eksempel på å ta utgangspunkt i noko konkret her og no, slik som ordflaumen, og raskt røre ved djupe strukturar i veremåten hos ein person, og med mønster i ei gruppe. I dette tilfellet vart det uttrykt eit A-HA i rommet, som om «Oh – no ser vi». Vi kallar dette fundamental læring (Dvergsdal, 2014, s. 171). Innsikta er gjerne brå og intens, noko er der og no ser eg det. Dette sjølvopplevde steget mot å bryte mønster gjer gjerne inntrykk, blir varig og rører ved mønster som kan ha verknad i mange og ulike situasjonar. Fundamental læring er ikkje korrigerer på eit overflatenivå, men å bli medviten om mentale mønster som kan gjere seg gjeldande i mange situasjonar. Å oppdage mønster gjer nye val moglege. I vårt tilfelle blei nye val tekne der og då.

Snuoperasjon blei bestilt – kva vart levert?

Proessen varte i to år. Det var ingen strak landeveg mot effektivt samarbeid. Divisjonen forbedra sin situasjon kraftig både når det gjeld kultur og forretning. Dei tente etterkvart pengar for første gong på lang tid. Så kan ein alltid spørje kva det har med ein læringsprosess å gjere. Det er vrient å framskaffe direkte evidens på ein slik samanheng. Tre endringar står for meg fram som viktige.

Samarbeidsklima til å puste, trivest og arbeide i

Gruppa er no blitt eit team. Ja, for no kan ein observere at dei arbeider som eit team som har felles mål og som samhandlar og støttar kvarandre for å nå dei. Dei snakkar med kvarandre om det som er viktig for dei. Dei har starta med å legge vekt på å høyre og ta på alvor det dei høyrer. Og kanskje mest av alt, dei er villige til å sjå på seg sjølve. Det betyr mindre peiking og fundamental endring gjennom

læring. Læringa kan vere varig fordi kvar einskild har sett noko, og den rører ved kvar einskild sitt mønster som det lengje har vore ønskjeleg å endre. Gjennom denne betringa av samspel kan det saklege innhaldet – handtering av forretning – gjerast raskt og poengtert.

Fundamental læring

At den einskilde vert villig til å sjå på seg sjølv, trur vi er ein av føresetnadene for at eit team skal kunne utvikle seg. Det er ikkje den einaste føresetnaden, men at det skjer er vesentleg. Særleg er vi ute etter å leggje til rette for at den einskilde kan oppdage eigne mønster, mønster i tanke og handling som det er overdriven bruk av, eller som til og med er utdaterte. Eg vurderer at eg såg oppdagingar av denne type endring – som vi kallar fundamental – fleire gonger i denne teamprosessen. Når den einskilde går frå å ikkje sjå til å sjå, har det gjerne stor verknad: ein hugsar det og minnet slår inn når ein treng det.

Eksemplarisk arbeidsmåte

Å leve som ein lærer er eit ideal for mange av oss. Ingen klarer det vel heile tida, men det er noko det er verd å strekke seg mot, meiner vi. I starten av oppdraget sa vi at det var eit ønske å arbeide slik i denne prosessen at måten kunne brukast i det daglege. Undervegs minna eg om det. Eg sa for eksempel «Når du får eit spørsmål, ta aktivt stilling til kva du vil dele. Ta ansvar for det du vil bringe inn. Når du gjev tilbakemelding, hugs å ha data og tenk på om dette er hjelpesamt for den som får meldingane.» Denne praksisen ville kunne bli vesentleg for dette teamet som nok skulle komme med mange krevjande tilbakemeldingar til sine folk

Oppsummert

Den fenomenologiske tilnærminga, ispedd aktiv bruk av relasjonar i ei gruppe og intervensjonar for å utforske endring, såg ut til å gje verksame endringsimpulsar. Endringane vart kommentere av gruppa sjølv undervegs, og vi såg smil der det før var avmåltheit og vi høyrde lysare stemmer som uttrykte tru på vegen vidare der det før berre var problemfokus.

Eg valde ei tilnærming som sto i spennet mellom manglande forretningsresultat og menneskeleg mistru. Denne tilnærminga var gjennomgåande – frå kartlegging i starten til innhald i seminar og veiledning av teamleiar. Bestillinga var at utvikling av teamet skulle leie til betre økonomiske resultat. Ei så klart målretta bestilling kan kjennast som ei byrdefull avgrensing. Vi i Dvergsdal valde å bruke det som ein føresetnad som gav alle involverte rammer og retning. Og – den disiplinerte heile utviklingsprosessen.

Det var ikkje rom for å fortape seg i detaljar og reaksjonar av ymse slag. I alle fall ikkje å bli verande der.

Denne prosessen er og eit eksempel på å guide ein teamutviklingsprosess midt i den verkelegeita klienten står i. Vi trur dette er avgjerande for at vi som praktikarar skal kunne ha varig verknad. At læring skal vere av ein karakter som i sterk grad angår den einskilde sin kvardag, og som dermed kjennest vesentleg å halde fast på. Folk føler dei får reell hjelp. Vi kan kalle det teamutvikling i kontekst av teamet sin strategiske situasjon – både når det gjeld profitt og arbeidsmiljø. Dette er eit val bort frå at konsulenten – i dette tilfellet gestaltpraktikaren – sin kontekst med sin teori og metode dominerer agenda, språk og kultur. Gestaltorientert perspektiv og metode er omsett til klientens språk og samanheng og er like fullt det som ligg til grunn for tilnærminga.

I dette essayet har dei innleiande fasane hatt mest plass. Å møte teamet akkurat der dei opplevde at dei var utgjorde det meste av den avgjerande første fasen i teamutviklingsprosessen. I denne fasen anerkjente vi opplevinga av situasjonen og guida dei samtidig vidare gjennom å forbetre relasjonar, peike ut dei avgjerande spørsmåla dei trengte å handtere og til å finne fram til det felles oppdraget. Å adressere teamet sin opplevde situasjon og behov i deira eigen strategiske kontekst, hadde stor endringseffekt.

Teamutviklingsprosessen er ein læringsprosess der læring for den einskilde, for teamet og for å produsere forretningsmessige resultat, smeltar saman. Gjerast dette på ein måte som liknar på samarbeidet i det daglege, kan nye gode vanar vekse fram, virke og vare!

Litteraturliste

- Bandler, R. & Grinder, J. (1975). *The Structure of Magic* (Bind 1). Science and Behavior Books.
- Dvergsdal, D. (2014). *Expanding Your Leadership*. Abstrakt forlag.
- Dvergsdal, D. & Haga, T. (2013). Utvikling av team i tidsavgrensa prosjekter: Verdifull investering eller bortkasta tid? I Ø. Pålshaugen (Red.), *Kva er innovasjon?* Cappelen Damm Akademisk.
- Grendstad, N.M. (1986). *Å lære er å oppdage*. Didakta.
- Melnick J. & Nevis S. (2018). *The Evolution of the Cape Cod Model. Gestalt conversation, theory, and practice*. Gestalt International Study Center Press.
- Nevis, E. (1987). *Organizational Consulting: A Gestalt Approach*. Gestalt Institute Cleveland Press.
- Perls F. (1969). *Gestalt Therapy Verbatim*. Real People Press.
- Skottun, G. & Kruger Å. (2017). *Gestaltterapi. Lærebok i teori og praksis*. Gyldendal