



Förord: Varför denna bok är något annat

Du sitter med en bok i handen som inte handlar om att du ska bli perfekt. Inte heller om att skapa det perfekta teamet. Den här boken handlar om verkliga människor, i verkliga team, med verkliga styrkor, svagheter, rädslor och drömmar. Den handlar om vad som händer när vi vågar titta bakom fasaden av roller, processer och KPI:er – och i stället undersöker hur vi verkligen samspelar.

Teamets meriter ska aldrig bedömas innan vi tittat på teamets syfte.

Meridith Belbin

Det finns många böcker om team. De flesta fokuserar på struktur, mål och kommunikation. Andra har vackra modeller för hur ett team "bör" fungera. Få går på djupet i det som ofta avgör om ett team lyckas eller inte: tillit, psykologisk trygghet, rollförståelse, aktivitet – och rädsla.

Denna bok bygger på tre kompletterande perspektiv:

- Meredith Belbins forskning om teamroller, som hjälper oss förstå hur olikheter i vårt beteende påverkar samarbete
- Anders Wendelheims forskning om tillit som struktur, inte känsla
- Dudley & Goodsons forskning om kontakthinder – kallat Call Reluctance – som visar hur rädsla begränsar vår aktivitet och vårt mod

Dessa perspektiv vävs här samman med modern kunskap om psykologisk trygghet (Amy Edmondson) och gruppers utvecklingsfaser (Susan Wheelan). Boken är också fylld med praktiska erfarenheter från riktiga ledningsgrupper, projektgrupper och team.

Den här boken är till för dig som leder andra, som jobbar i team, som fått ansvar för en grupp som ska "fungera". Det är inte en bok om att leda från scenen. Det är en bok om att våga lyssna, stanna kvar, och låta det viktiga få ta plats.

Vi lovar inga snabba genvägar. Men vi erbjuder något mycket bättre:

En karta. En färdriktning. Ett språk för det som ofta sker i det tysta.

Välkommen till en resa som börjar där många andra ledarskapsböcker slutar.

Vi hoppas du får stor nytta av denna lilla bok.

Christer B Jansson & Inger Melkersson

Grundare, Styrelseordförande och VD i Belbin Sverige AB

Kapitelöversikt: Ladda teamet med kraft

Förord: Varför denna bok är något annat

En introduktion till bokens syfte och unika kombination av forskningsbaserade modeller och praktisk erfarenhet.

Kapitel 1: Myten om det perfekta teamet

– Om varför team inte fungerar trots tydliga mål, kompetens och struktur – och hur dolda dynamiker formar verkligheten.

Kapitel 2: Rollernas kraft – därför är Belbin fortfarande relevant

– Hur Belbins teamroller synliggör beteenden, minskar missförstånd och förbättrar samspel.

Kapitel 3: Det vi undviker, återskapar vi – teamets dolda hinder

– Om kontakthinder i team, hur de formas, synliggörs och vad som krävs för att bryta mönster.

Kapitel 4: Tillit är inte en känsla – det är en struktur

– Hur tillit byggs medvetet genom struktur, inte känslor – med Wendelheims modell som ramverk.

Kapitel 5: Att ställa diagnos på ett team – från konflikt till klarhet

– Tre analysverktyg (Belbin, LNQ, tillitsmatrisen) och hur de samspelar för att ge en tydlig bild av teamets nuläge.

Kapitel 6: Att arbeta med olikheter i praktiken

– Konkreta övningar, samtalsmetoder och insikter från fältet för att omvandla olikhet till styrka.

Kapitel 7: Att rekrytera rätt person till rätt team

– Belbin och kontakthinder i rekrytering – hur vi väljer människor som stärker, inte stör, teamdynamiken.

Kapitel 8: Tillitens roll i teamutveckling

– Fördjupning i tillitens tre dimensioner, tillitsmatrisen och hur vi arbetar med tillit i praktiken.

Kapitel 9: Teamets faser – och vad som krävs i varje steg

– Wheelans fyra faser, ledarskapets roll, kopplingen till Belbin, Wendelheim och Dudley i varje steg av teamets utveckling.

Kapitel 10: Från insikt till handling

– Hur teamet går från analys till konkret förändring genom handlingsplaner, tillitsloggar och kontaktkartor.

Kapitel 11: När det inte går som vi tänkt oss

– Vad som händer när utveckling stannar upp – och hur vi kan använda motstånd som väg till fördjupning och framsteg.

Glossarium: Viktiga begrepp i boken

– Förklaringar av centrala termer som teamroller, tillit, psykologisk trygghet, LNQ och mer.

Baksidestext: Vad handlar denna bok om?

– En summering som hjälper läsaren förstå bokens syfte och unika bidrag till teamutveckling.

Kapitel 1: Myten om det perfekta teamet

Varför fungerar inte team som det är tänkt, trots att alla är kompetenta? Du har kanske själv varit med: gruppen har tydliga mål, alla har uppdrag, resurserna finns. Och ändå uppstår missförstånd, dolda konflikter, passivitet eller småaktigt gräl om oviktiga saker. Det vi ofta får höra är: "vi har kommunikationsproblem". Men det är sällan roten. Det är symptomet.

När kommunikationen i ett team inte fungerar som den ska beror det ofta på att medlemmarna inte bryr sig om varandra



I detta första kapitel vill vi bjuda in dig till att ifrågasätta en av våra mest seglivade arbetslivsmyter: att teamets effektivitet handlar om tydlighet och struktur. Självklart behövs båda – men de räcker inte. Det som på riktigt formar ett teams prestation är det osynliga samspelet. Det som sker mellan möten. Mellan raderna. Mellan människor.

Vi kallar det teamets "dolda dynamik". Det handlar om:

- vilka roller som är starka och vilka som saknas
- hur tryggt det är att uttrycka avvikande åsikter
- vilka som tar plats och vilka som gömmer sig
- vem som vågar ta initiativ och vem som sitter tyst

- och vilken typ av rädsla som styr beteendet: rädsla att verka dum, obekvämt, kränkande, inkompetent eller bara... fel

Vi har mätt det. I många år. Med verktyg som Belbin Team Roles, SPQ Gold/FSA, tillitsmodeller och workshops har vi kartlagt varför vissa grupper accelererar och andra stannar upp.

Och det visar sig om och om igen: det handlar inte om att vara perfekt. Det handlar om att våga se det som faktiskt sker. Många team snubblar inte på sakfrågorna. De fastnar på mellanrummet mellan människor.

I kommande kapitel kommer vi fördjupa oss i exakt vad dessa dolda dynamiker är, hur de yttrar sig, hur du som ledare eller teammedlem kan få syn på dem – och framför allt, hur du kan göra något åt dem.

Men först vill vi bara säga detta:

När ett team behöver utvecklas, när samarbetet skaver eller när resultaten uteblir – kanske är det dags att se på teamet från nya perspektiv. Inte för att något inte fungerar. Utan för att något vill växa och kanske behöver växa.

Det kräver mod att stanna upp. Mod att reflektera över sin egen roll. Mod att våga prata om det vi vanligtvis undviker. Men just där – i sårbarheten – öppnas dörren till verklig förändring.

För om vi gör som vi alltid gjort, får vi vad vi alltid fått.

Vill vi något mer, behöver vi göra plats för modet – i varje medlem, och i hela teamet.

Kapitel 2: Rollernas kraft – därför är Belbin fortfarande relevant

När vi pratar om team som fungerar – och de som inte gör det – återkommer en enkel men kraftfull fråga:

Vet du vilken roll du tar i ditt team? Och vet du vilken roll dina kollegor tror att du tar?

I många grupper bygger samarbetet på antaganden. Vi förväntar oss att andra ska bidra på ett visst sätt – men utan att säga det högt. Vi känner att vi själva tar ansvar, men glömmer att fundera på hur vårt bidrag uppfattas. Vi ser beteenden vi stör oss på, men tolkar dem genom våra egna preferenser snarare än utifrån teamets behov.

Det är här Belbins Teamroller kommer in.

Belbins forskning bygger på en avgörande insikt: **Teamets framgång avgörs inte bara av vilka personer som ingår – utan hur de agerar tillsammans.** Och det beteendet påverkas av de roller vi naturligt tenderar att ta, undvika eller överdriva.



Vad är en Teamroll?

En teamroll i Belbins modell är inte samma sak som en formell titel eller arbetsbeskrivning. Den handlar om

beteende – hur vi bidrar, samverkar och relaterar till varandra för att nå teamets mål eller syfte. En person kan vara analytisk och strukturerad (Monitor Evaluator), idérik och inspirerande (Plant), samlande och nätverkande (Resource Investigator), praktisk och genomförande (Implementer), samlande och stöttande (Teamworker) med flera.

Det unika med Belbins modell är att den är pragmatisk. Den förutsätter inte att vi bara är en sak – vi har styrkor, vi har acceptabla svagheter, och vi har utvecklingspotential. En och samma person kan ta olika roller i olika grupper beroende på vad som efterfrågas, men vi har också mönster som faller oss mer naturligt.

Varför fungerar inte alla team, trots kompetenta medlemmar?

Ett av de vanligaste skälen är rollobalans. Det kan vara:

- För många idépersoner men ingen som gör klart.
- För stor fokus på analys men ingen som driver beslut.
- Alla vill leda – ingen vill följa.
- Ingen som vågar utmana normer, eller för många som gör det hela tiden.

Resultatet? Låsta lägen, konflikter som aldrig får namn, missade deadlines eller idéer som aldrig blir verklighet.

Belbins styrka ligger i att den ger språk åt detta. Den gör det möjligt för ett team att prata om hur man fungerar – inte bara vad man tycker.

Styrkor, överanvändning och blinda fläckar

En annan anledning till att Belbin fortsatt är relevant är att modellen inte glorifierar styrkor. Alla styrkor kan bli svagheter om de överanvänds:

- En stark ådring av förverkligande (Shaper) kan bli påtryckande.
- En lagspelare (Teamworker) kan bli konflikträdd.
- En koordinator (Coordinator) kan uppfattas som lat om hen inte tar egna uppgifter.

Modellen hjälper team att se dessa mönster – och göra något åt dem.

Från tolerans till samarbete

Att arbeta med teamroller handlar inte om att "komma överens" eller "tycka om" varandra mer. Det handlar om att få det att fungera – att kunna komplettera varandra, ge utrymme för olikheter, och förstå varför andra ibland agerar helt annorlunda än vi själva skulle ha gjort.

För det krävs insikt. Och mod. Mod att släppa taget om sin egen sanning för en stund och lyssna. Mod att be om hjälp. Mod att ta plats där det behövs.

Därför börjar vi där: med rollen du har, den du tar – och den du kanske undviker.

För innan vi kan förändra teamet, behöver vi se vår del i det.

Under de senaste åren har jag tillsammans med min kollega Inger Melkersson genomfört över hundra omgångar av den gruppdynamiska affärssimuleringen **Teamopoly** – ett koncept som utvecklades vid Henley Management College efter Meredith Belbins insikter om teamroller.

Teamopoly ger deltagare en kraftfull upplevelse av hur olika teamroller påverkar beslut, samarbete och prestation. I övningen skapas team där deltagarnas olikheter – eller likheter – speglas och testas i praktiken.



Syftet? Att visa hur svårt det blir när alla i ett team tänker och agerar på liknande sätt. Vi vill inte bara prata om olikheter – vi vill att deltagarna ska känna, förstå och reflektera över hur det faktiskt påverkar deras sätt att leda, fatta beslut och kommunicera. När roller uteblir, blir både affärsstrategier och relationer stereotypa och begränsade.

En HR-chef vi samarbetat med valde att använda Teamopoly varje gång hen började ett nytt uppdrag. Under två dagar fick de 25 högsta cheferna i organisationen delta i simuleringen, medan HR-chefen observerade deras sätt att bidra, relatera och agera i olika faser. Hen uttryckte det så här:

“Jag får ut lika mycket förståelse under dessa två dagar som det annars skulle ta ett år att uppfatta i vardagen.”

Vi har också använt Teamopoly som en del i att kvalitetssäkra team i förändring, då i samarbete med två erfarna legitimerade psykologer för att fördjupa reflektion och insikter. Sedan 2009 genomför vi dessutom Teamopoly ”pro bono” med **Marina Läroverket**, där elever med ledarskapsinriktning får praktisera sina Belbin-kunskaper i simuleringen och därefter få feedback från sina lärare – som själva är Belbin-ackrediterade via oss.

Vår erfarenhet är tydlig:
Det räcker inte att tolerera olikhet – det kan i själva verket bli ett subtilt avståndstagande.
Det är först när vi aktivt värdesätter, integrerar och använder våra olikheter som verkligt samarbete uppstår.

- **Öppenhet** – Kan jag säga vad jag tänker?
- **Kontroll** – Vet jag vad som händer med det jag säger?
- **Beroende** – Hur sårbar blir jag när jag säger det?

Saknas en av dessa dimensioner, rubbas balansen:

- Hög öppenhet, låg kontroll → otrygghet.
- Hög kontroll, låg öppenhet → passivitet.
- Hög beroendegrad utan struktur → oro och tillbakadragande.

Tillit byggs när dessa tre hålls i balans. Då vågar teamet börja prata om det som tidigare varit uttalat.

Vad vi undviker – återskapar vi

När svåra saker inte sägs, uppstår missförstånd. När ingen uttrycker tvekan, frodas tyst tvivel. När initiativ saknas, stannar allt.

Det är inte någons fel. Det är bara något som behöver förstås.

Att arbeta med Belbins teamroller ger språk åt beteenden. Att arbeta med kontakthinder ger mod att förändra. Att arbeta med tillit ger grunden där utveckling kan ske.

Det är inte enkelt. Men det är möjligt. Och framför allt – det är värt det.

I nästa kapitel fördjupar vi oss i tillitens roll och funktion – och hur vi kan skapa den på ett strukturerat sätt i våra team.

Kapitel 3: Det vi undviker, återskapar vi – teamets dolda hinder



När ett team fastnar handlar det sällan om kompetensbrist. Det handlar oftare om det som inte sägs. Det som undviks. Det som vi alla känner – men som inte får språk.

Det är där de dolda hindren bor.

Vi kan kalla det teamets kontakthinder – mönster av tystnad, tvekan,

tillbakadragande och överanpassning som uppstår i gruppen. Det som gör att vissa möten är energifattiga trots bra agendor. Det som gör att initiativ dör ut innan de testats. Det som gör att vi väljer det säkra – även när det inte fungerar.

Dessa hinder är inte alltid synliga. Men de känns. Och de får konsekvenser.

Teamets motsvarighet till kontakthinder



I individbaserade säljteam pratar vi om Sales Call Reluctance – psykologiska barriärer som gör att kompetenta personer undviker att ta kontakt. I team sker något liknande. Uttrycken ser bara annorlunda ut:

- Några pratar ofta – men döljer sin osäkerhet bakom ord.
- Andra säger aldrig något – trots att de har viktiga insikter.
- Idéer stannar vid tankar – för att ingen vill utmana normen.
- Ansvar flyttar runt – men ingen tar det.

Vi använder ett test kallat LNQ – Leadership Networking Questionnaire – som i teamkontext kallas Team Action Profile. Det mäter vilka gemensamma kontakthinder som finns i teamet, alltså

attityder till synlighet, initiativ, inflytande, sårbarhet och mod.

I team blir dessa hinder till kultur. Inte en persons rädsla – utan ett klimat som säger: “Här gör vi inte så.”

Det innebär att individuella mönster smälter samman till kollektiva. Och i detta system föds nya osynliga regler:

- Prata inte om problem förrän de är övertydliga.
- Bli inte för entusiastisk – det kan uppfattas som naivt.
- Blanda inte in känslor – det är inte professionellt.

När sådana normer får fäste riskerar team att stanna i låsningar och frustration trots goda intentioner.

Exempel 1: När viljan finns – men inget händer

Jag arbetade med ett team som ville ha hjälp att skriva dagordningar. Vi bad dem räkna upp handen – vilka *kan* skriva en dagordning? Alla räckte upp handen. Sedan frågade vi: vilka *vill* ha en dagordning? Alla räckte upp handen igen. Då sa vi: “Alla kan. Alla vill. Ändå händer det inte.”

Det handlar inte om kompetens. Det handlar om mönster – ofta osynliga – som håller tillbaka aktivitet.

Exempel 2: När kompetensen finns – men förtroendet saknas

I ett uppdrag blev jag inkallad av en styrelse för att förstå varför ett team agerade alltför långsamt. Teamet satt, bildligt talat, i baksätet – och jag gjorde dem medvetna om det. Första delen av arbetet fokuserade vi på Belbin. Vi upptäckte att två mycket kompetenta

medlemmar båda hade rollen Monitor Evaluator – analytiska, eftertänksamma och ofta kritiska. Problemet? Resten av teamet hade börjat se dem som bromsklossar.

Jag lät dem genomföra en övning där dessa två snabbt hittade en matematisk lösning. När de förklarat lösningen och alla i teamet bekräftat att de förstod, skickade jag ut de två på "brådskanie tjänsteresa till Nepal". Uppgiften skulle nu slutföras utan dem.

Det gick inte.

Plötsligt stod det klart: de två var avgörande – men inte integrerade. Belbin gav teamet ett språk för att förstå deras värde. De var tillbaka i värmen.

Vi fortsatte med ett fördjupande arbete under en veckas internat tillsammans med en kollega, leg. psykolog. Det var där – genom det psykodynamiska arbetet – som teamet till slut såg kärnan i problemet: en brist på tillit grundad i tidigare undanhållanden. När detta blev synligt, kunde arbetet börja på riktigt.

Just detta fall visar hur kontakthinder inte bara hämmar initiativ – de urholkar tillit. När teammedlemmar undviker kontakt, är otydliga med sina behov eller inte vågar visa sårbarhet, byggs inte tillit. I stället skapas misstänksamhet, osäkerhet och antaganden. Kontakthinder kan därför ses som ett grundläggande hinder i tillitens uppkomst – och därmed i teamets utveckling.

Den paradoxala tystnaden

Ett av de vanligaste hindren för utveckling i team är just tystnad. Inte från brist på idéer – utan från brist på psykologisk trygghet.

Amy Edmondsons forskning visar att trygga team inte gör färre misstag – men de pratar om dem. Tryggheten ligger i klimatet: "Här får vi säga vad vi tänker utan att bli straffade."

Men det kräver tillit – och tillit är mer än känsla. Det är struktur.

Tillit som struktur – enligt Wendelheim



Wendelheim visar att tillit kräver tre dimensioner:

- **Öppenhet** – Kan jag säga vad jag tänker?
- **Kontroll** – Vet jag vad som händer med det jag säger?
- **Beroende** – Hur sårbar blir jag när jag säger det?

Saknas en av dessa dimensioner, rubbas balansen:

- Hög öppenhet, låg kontroll → otrygghet.
- Hög kontroll, låg öppenhet → passivitet.
- Hög beroendegrad utan struktur → oro och tillbakadragande.

Tillit byggs när dessa tre hålls i balans. Då vågar teamet börja prata om det som tidigare varit outtalat.

Vad vi undviker – återskapar vi

När svåra saker inte sägs, uppstår missförstånd. När ingen uttrycker tvekan, frodas tyst tvivel. När initiativ saknas, stannar allt.

Det är inte någons fel. Det är bara något som behöver förstås.

Att arbeta med Belbins teamroller ger språk åt beteenden. Att arbeta med kontakthinder ger mod att förändra. Att arbeta med tillit ger grunden där utveckling kan ske.

Det är inte enkelt. Men det är möjligt. Och framför allt – det är värt det.

I nästa kapitel fördjupar vi oss i tillitens roll och funktion – och hur vi kan skapa den på ett strukturerat sätt i våra team.

Kapitel 4: Tillit är inte en känsla – det är en struktur

Tillit är ett av de mest använda orden i teamutvecklingens vokabulär. Men för många förbli det ett abstrakt begrepp. Något vi "känner" – eller inte. Något vi hoppas på. Något som kommer med tiden. Men i verkligheten behöver vi mer än förhoppningar. Vi behöver förståelse för vad tillit faktiskt är, hur den fungerar – och hur vi kan bygga den medvetet.

Tillit är inte en magisk ingrediens. Den är en struktur.

Tre pelare enligt Anders Wendelheim

Anders Wendelheim, forskare i gruppdynamik och organisationsutveckling, har föreslagit att

tillit inte enbart är en emotionell upplevelse, utan en funktion av tre grundläggande faktorer:

1. **Öppenhet:** Kan jag uttrycka mina tankar och känslor?
2. **Kontroll:** Har jag en uppfattning om vad som kommer hända när jag uttrycker dem?
3. **Beroende:** Hur mycket risk tar jag när jag är ärlig och synlig i gruppen?

Först när dessa tre samverkar kan verklig funktionell tillit uppstå. Det går alltså inte att bygga tillit med enbart teambuilding och trevliga aktiviteter. Vi måste aktivt arbeta med strukturer för att stödja öppenhet, ge trygg kontroll och hantera beroende.

Tillit är kontextuell

Tillit uppstår inte i ett vakuum. Den byggs – eller förloras – i kontexten av vardagens beteenden. När vi lovar och håller. När vi lyssnar och svarar. När vi vågar vara tydliga utan att vara fientliga.

Men tillit kan också snabbt raseras. Ett undvikit samtal. En tolkningsfråga som får gro. En kommentar som får fäste i fel klimat. Och ju mer tillit urholkas, desto svårare blir det att våga vara sårbar, ärlig eller modig i teamet.



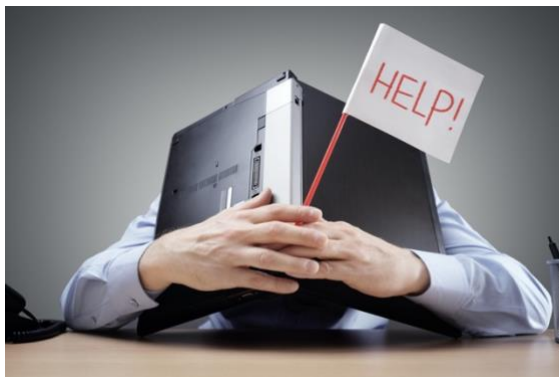
Därför är det avgörande att ledare och teammedlemmar får syn på det system de befinner sig i. För det är i systemet, inte i individen, som tilliten formas.

Psykologisk trygghet – en förutsättning, inte en bonus

Amy Edmondsons begrepp "psykologisk trygghet" har blivit ett centralt ramverk i modern forskning om team. Hennes studier visar att team med hög trygghet inte gör färre misstag – men de döljer dem inte. De pratar om dem. Lär av dem. Går vidare.

Trygghet är alltså inte detsamma som snällhet. Det handlar om att kunna säga det som behöver sägas, utan att rädsla för att bli förminskad eller straffad. Men för att det ska vara möjligt måste gruppen ha något slags kollektivt ramverk – ett kontrakt, en vana, en struktur – för hur man tar upp det svåra.

Kontakthinder urholkar tillit



Som vi såg i föregående kapitel skapas teamets klimat ofta av små, upprepade mönster: vem tar ordet? Vem väntar? Vad får respons? Vad tystas?

Kontakthinder – som yttrar sig i att medlemmar inte tar initiativ, inte blottar osäkerhet, inte vågar ställa frågor – skapar gradvis ett vakuum. Det är tystnaden som kväver mod. I tystnaden gror tvivlet, och i

tvivlet byggs förställning snarare än äkthet.

Därför är arbetet med att få syn på kontakthindren inte sekundärt till teamets utveckling – det är centralt.

Tillitens byggstenar i praktiken

För att bygga funktionell tillit måste vi göra det konkret. Här är några exempel:

- **Skapa forum för reflektion** – inte bara rapportering.
- **Börja möten med ett check-in:** Hur kommer vi in i rummet idag?
- **Ställ svåra frågor:** Vad säger vi inte just nu som borde bli sagt?
- **Skilj på fakta och tolkning:** Vad vet vi? Vad antar vi?
- **Var öppen med egna misstag som ledare:** Det öppnar upp för andra.

När tillit finns – får allting fäste

Tillit är inte allt. Men utan tillit, får inget annat fäste. Roller, strukturer, strategier – de faller platt om inte klimatet bär dem.

När teamet börjar bygga äkta tillit, skapas också utrymme för mod, initiativ och kreativitet. Det handlar inte om att gilla varandra. Det handlar om att kunna arbeta ärligt, transparent och med förtroende.

Och för det behöver vi en struktur – inte en känsla.

Kapitel 5: Att ställa diagnos på ett team – Från konflikt till klarhet



Alla team är i behov av reflektion. Men vissa är i behov av något mer: en diagnos. Inte för att "förlösa" teamet, utan för att få syn på mönster. Och därmed öppna för färdvägar framåt.

Diagnos betyder inte att teamet har problem, är dysfunktionellt eller är ett "team of the year." Det betyder att vi vill förstå vad som pågår så att vi kan förbättra teamets förmåga att prestera på ett hållbart sätt.

Tre dimensioner att undersöka

För att kunna arbeta med teamutveckling på ett meningsfullt sätt behöver vi se tre lager:

1. **Rollbalans** – Har vi tillgång till de beteenden vi behöver för att kunna prestera tillsammans? Saknas vissa roller? Tar någon för mycket utrymme? Gör vi utrymme för allas bidrag?
2. **Psykologisk trygghet** – Kan vi uttrycka tvekan, olikhet och behov av hjälp utan att riskera status eller tillhörighet?
3. **Aktivitetsrelaterade hinder** – Undviker vi något? Tar vi inte kontakt? Går vi inte från ord till handling? Är vi aktiva på fel sätt?

Dessa tre dimensioner interagerar ständigt. Ett team med låg trygghet vågar

inte uttrycka olikhet. Ett team med obalanserade roller fastnar i ineffektivitet. Ett team med kontakthinder kommer aldrig i mål med sina beslut.

Verktyg för att se tydligare

Det finns flera sätt att hjälpa team se sina mönster. Här är tre vi ofta använder:

- **Belbin Teamroller** – För att kartlägga rollbalans och få språk för beteendestilar.
- **LNQ / Team Action Profile** – För att kartlägga vilka kontakthinder som finns i teamet.
- **Tillitsmatrisen (baserad på Wendelheim)** – För att synliggöra vilka delar av tillit som är närvarande eller bristfälliga.

För faciliteter och ledare handlar det inte om att alltid ha svaret. Det handlar om att skapa strukturer där teamet kan börja se sig själva tydligare.

Det börjar med en spegel

Det viktigaste första steget i utveckling är inte åtgärd. Det är att se.

Ett team som ser sina egna mönster har möjlighet att förändra dem. Ett team som börjar prata om det som varit under ytan får nya val. Och ett team som får hjälp att tolka sina egna mönster – istället för att få en färdig analys från utsidan – börjar ta ansvar på riktigt.

Två verktyg jag använder mig av när det är särskilt viktigt att teamet ska se vad som pågår är blädderblocket och övningen där deltagarna får ställa sig upp och beskriva sina intryck. Dessa enkla men effektfulla metoder kan synliggöra tyst kunskap och skapa gemensam förståelse.

Att våga se – analysen som startpunkt

Många teamledare och chefer är rädda för att analysera sitt team. Det kan finnas många orsaker: rädsla för vad man ska upptäcka, oro för konflikter, eller föreställningen att analys i sig kan skapa oro. Men ofta handlar motståndet om något djupare – tillit. Eller snarare bristen på den.

Och det är i sig en tydlig signal: om teamet inte vågar titta på sig självt, behöver det verkligen hjälp.

Dr Meredith Belbins forskning visar att team som känner till sina styrkor och svagheter presterar bättre än team som inte gör det. Självinsikt är inte ett hot – det är en framgångsfaktor. Bara det är skäl nog att genomföra en genomlysning av teamets tre centrala dimensioner: beteendestilar (Belbin), kontakthinder (LNQ/Team Action Profile) och tillitsstruktur (Wendelheim). Det är först när teamet ser mönstren som förändring blir möjlig.



Många är rädda för att göra en analys av sitt team och dess medlemmar – av olika skäl. Men i grunden handlar det ofta om samma sak: tillit. Eller snarare, frånvaron av den. Och om tilliten inte räcker för att våga titta på sig själv, är det en kraftfull indikator på att det är just det arbetet som behövs.

I flera av mina uppdrag har jag samarbetat med Anders Wendelheim. Han brukar lyfta tre varningssignaler på att organisationen idag kräver mer av teamet än vad tillitsnivån tillåter:

1. **Problem återkommer** – trots att man "löst" dem.
2. **Beslut tas – men genomförs inte** – vilket skapar frustration och tappat ansvar.
3. **Beslut förenklas för att passa tillitsnivån** – vilket innebär att man inte vågar hålla kvar komplexiteten, utan reducerar frågan för att kunna hantera den. Risker? Fel beslut tas, eftersom helhetsbilden inte var tydlig.

Detta sista är särskilt viktigt. När tillitsnivån i ett team är låg, blir det svårt att hålla kvar komplexitet. Då söker teamet hellre en förenklad lösning som går att hantera – men det sker ofta till priset av att den inte är rätt. Man väljer det hanterbara framför det sanna.

Att analysera sitt team handlar därför inte om att ställa någon till svars. Det handlar om att ge teamet en chans att utvecklas – genom medvetenhet, språk och mod. Självinsikt är inte början på konflikten. Det är början på samspelet.

När det gäller arbetet med Meredith Belbin är det viktigt att förstå att de nio olika beteenden hen identifierade (han fann fler) är de som var kritiska för att kunna förutsäga ett teams prestationsförmåga. Vi har alla dessa nio beteenden i olika grad, styrkor och förmåga att hantera dessa styrkor på ett sätt som gynnar teamet. De flesta av oss har två till tre beteenden vi föredrar att använda – medvetet eller omedvetet. Och eftersom beteenden varierar beroende på teamets dynamik, behöver vi analysera

varje team vi är del av. Då kan både individen och teamet förstå nuläget, balansera roller och kompensera för eventuella brister eller överdrivna styrkor.

När det kommer till kontakthinder är det mer subtilt. Många av oss vet inte vilka vi har – bara att vi känner motstånd eller olust inför vissa kontakter. Det kan handla om att vi skjuter upp ett viktigt samtal, eller undviker kontakt med någon vi egentligen behöver prata med. Genom att synliggöra våra hinder, ökar både vår egen effektivitet och teamets totala förmåga. Dessa hinder går också att bearbeta – exempelvis genom KBT – när vi väl vet vilka tankar och beteenden som begränsar oss.

I nästa kapitel utforskar vi hur vi arbetar med olikhet i praktiken: hur vi kan hjälpa team att värdesätta, nyttja och balansera olika roller.

Kapitel 6: Att arbeta med olikheter i praktiken



Att förstå olikheter i ett team är en sak. Att arbeta med dem på riktigt – att göra dem begripliga, användbara och värdefulla – är en annan. Det är här mycket av det verkliga utvecklingsarbetet sker. För det är först när teamet går från teori till upplevelse, från insikt till handling, som något börjar förändras på djupet.

Att arbeta praktiskt med olikheter

När vi arbetar med olikheter i team är det avgörande att flytta fokus från abstrakta modeller till konkreta upplevelser. Efter att deltagarna genomfört Belbins Teamrollanalys går vi igenom de nio beteendena tillsammans. Jag betonar alltid att vi alla bär dessa beteenden inom oss – men att vi är skickligare och mer energieffektiva i två till tre av dem.

Jag brukar använda en metafor: om du investerar €100 i din nionde roll får du tillbaka €1, medan samma investering i din starkaste roll ger €10 000. Det är inte en fråga om vem som "kan mest", utan om var våra naturliga styrkor finns. Vi kan alla använda samtliga roller, men det kostar energi – och vi är sällan lika träffsäkra som den som har beteendet naturligt och har tränat på det genom livet.

Övningar som gör olikheter begripliga

Innan deltagarna får se sina testresultat gör vi ofta en övning där de får rita hur de upplever att teamet fungerar – med tuschpenna på blädderblock. Det kan verka banalt, men ofta ger det en förbluffande tydlig bild av hur teamet ser på sig själva och var utvecklingspotentialen ligger.

I ett uppdrag med en avdelningschef, en underlydande chef och elva medarbetare ritade en deltagare – som visade sig ha Implementer som starkt beteende – två stora kugghjul som drev elva mindre: "När dessa två kugghjul rör på sig snurrar vi andra väldigt snabbt, men det saknas olja i maskineriet." En annan deltagare med Shaper-beteende ritade en fåraherde med en hund som föste in elva får i en hage: "Problemet är att fåren inte vet vad som väntar där inne." En tredje, med stark

Plant-profil, ritade ett landskap med berg, sol och blommande träd – men också en sjö utan vatten: "Här kunde det vara så vackert, om bara sjön kunde hålla kvar sitt vatten."

Dessa bilder säger ofta mer än ord. De gör det möjligt för teamet att börja prata om det som tidigare varit tyst. I det här uppdraget var det först då den verkliga dialogen kom igång. Några möten senare fungerade teamet väsentligt bättre – både i samspel och prestation.

Reflekterande team – ett strukturerat sätt att se sig själv

Efter övningen arbetar vi ofta med den samtalsmetod som kallas *reflekterande team*. Det är en process där en grupp gemensamt reflekterar kring en fråga, ett problem eller en situation. En person beskriver sitt dilemma, gruppen ställer förtydligande frågor, och därefter reflekterar deltagarna en i taget – medan den som beskrev problemet lyssnar tyst. Den avslutande sammanfattningen skapar både lärande och ansvar.

Detta sätt att samtala skapar både trygghet och struktur – och möjliggör ett lärande som bygger på kollektiv intelligens.

Heta stolen – att se sig själv genom andras ögon

En annan metod jag ofta använder bygger på gestaltpsykologins modell med *heta stolen*. Jag börjar gärna med chefen. Hen får sätta sig i en stol framför sina medarbetare – och vara tyst. Det är ofta den svåraste delen.

Teamet får nu gemensamt enas om vilka tre teamroller som starkast beskriver personen i stolen. Det är inte en gissning,

utan en övning i gemensam observation: Vad har vi sett? Hur agerar hen i teamet? Vad märks när vi arbetar tillsammans?

Efteråt reflekterar hela teamet över det gemensamma resultatet – och först därefter får personen i stolen sina testresultat från Belbin. Då använder vi återigen reflekterande team för att sätta in testresultaten i ett sammanhang. Denna tystlyssnande stund – där personen i fokus får höra sina styrkor beskrivna konkret och generöst – är ofta en stark upplevelse. Det stärker självkänslan, och det stärker teamet.

De flesta av oss får mycket mer korrigering än förstärkning i arbetslivet. Här blir det omvända verklighet.

Vanliga reaktioner – och fallgropar



En vanlig reaktion i dessa processer är att en person blir överraskad – ibland negativt – av hur teamet ser på deras beteende. Det kan vara svårt att ta in, särskilt om självbilden skiljer sig mycket från kollegornas bild. Då behöver jag ofta klargöra skillnaden mellan att *vara* något och att *agera* på ett visst sätt. Vi är inte våra teamroller. De beskriver beteenden, inte personligheter. Och beteenden kan vi förändra, förädla och utveckla i samspel.

En annan vanlig reaktion är att teamet inte ser behovet av en viss roll – kanske för att

de inte har den, eller för att de saknar erfarenhet av hur viktigt det är att ha just den kompetensen nära till hands. Då behöver vi prata om beslutsförmåga, balans, innovation och ansvar – och hur varje roll bidrar till helheten.

Olikhet, mångfald och ömsesidig respekt

När vi arbetar med teamroller pratar vi också om mångfald. Men inte bara som en värdering, utan som en konkret tillgång. Jag betonar vikten av att värdesätta olikhet – att använda den, uppmuntra den, och bli medveten om våra egna preferenser.

Vi har alla en inre ranking – en tyst värdering av vilka roller vi tycker är ”bättre” eller mer attraktiva. Men verklig teamutveckling handlar om att se bortom det. Att inse att de roller jag själv kanske inte uppskattar, är just de jag behöver mest. Affärssimuleringen *Teamopoly* blir ett kraftfullt verktyg i detta arbete – eftersom den engagerar både intellektet och känslan.

Från hinder till styrka – ett konkret exempel

Ett av mina favoritexempel är en liten resebyrå som länge kämpat med negativa siffror. Efter att vi kartlagt teamets styrkor med Belbin, såg vi på arbetsfördelningen. Kunde vi anpassa uppgifterna så att varje medarbetare fick arbeta mer i sina styrkezoner?

Vi gjorde en omfattande omfördelning. Resultatet? Efter tre månader visade siffrorna plus – och samtliga medarbetare mådde bättre. De kände sig nyttjade, uppskattade och i balans.

Kapitel 7: Att Rekrytera för Teamets Bästa

Att bygga ett effektivt team handlar inte bara om att utveckla befintliga medlemmar – det börjar ofta redan i rekryteringen. Felaktiga rekryteringar skapar inte bara ineffektivitet, de kan cementera olämpliga teammönster och undergräva tillit och samspel. Att rekrytera rätt person till rätt team är därför en strategisk nyckelfråga.

Belbins bidrag till träffsäker rekrytering

Dr Meredith Belbin lyfter fram att en rekrytering inte bara handlar om kvalifikationer eller erfarenheter – utan om att hitta en person som kompletterar teamets befintliga rollbalans. Det handlar om att matcha personens beteendemässiga styrkor med teamets behov.



Ett välbalanserat team behöver tillgång till samtliga nio Belbinroller. Om exempelvis Shaper och Plant är överrepresenterade, men rollen som Team Worker saknas, riskerar teamet att präglas av intern konkurrens, låg empati och bristande samordning. Att medvetet rekrytera en person med de beteendena som saknas kan skapa den balans som möjliggör verklig effektivitet och samverkan.

Kapitel 7: Att rekrytera rätt person till rätt team

Att rekrytera är inte bara en fråga om att hitta den mest meriterade kandidaten. Det handlar minst lika mycket om att förstå vilken typ av beteenden, drivkrafter och samspel som behövs för att ett team ska lyckas. Rekrytering är en balansakt mellan det formella och det funktionella – mellan vad en person har gjort och hur hen agerar i praktiken.

Meriter kontra lämplighet

Dr Meredith Belbin gjorde i sin forskning en viktig distinktion mellan *meriter* och *lämplighet*. På engelska talar man om *eligibility vs suitability* – något vi på svenska översätter med att vara **meriterad** kontra att vara **lämplig**.

Meriter omfattar:

1. Kvalifikationer
2. Relevant erfarenhet
3. Referenser
4. Acceptabelt intryck vid intervjun

Lämplighet handlar om:

1. Fallenhet – begåvning för uppgiften
2. Mångsidighet – användbarhet i flera sammanhang
3. Beteende- och personlighetsbedömningar
4. Hur personen passar ihop med kollegor och teamets behov

Människor har en tendens att kompensera bristande fallenhet med kvalifikationer. Men i längden vinner fallenheten. Den som glänsar vid intervjun är inte alltid den lättaste att samarbeta med. Det är därför vi behöver strukturerade verktyg som

Belbin för att se igenom ytan och hitta verklig potential.

Fyra rekryteringskategorier

Genom att kombinera meriter och lämplighet kan man förstå olika typer av rekryteringsutfall. Belbin föreslår en fyrfältare:

	Lämplig	Olämplig
Meriterad	Idealisk matchning	Riskabel kombination – bra papper, dålig verklighet
Ej meriterad	Överraskande potential	Total mismatch – fungerar inte alls

Erfarenhet visar ofta bara ett ensidigt beteende, en väg kandidaten valt – eller fastnat i. Det ger sällan hela bilden. Det är därför kombinationen av Belbins beteendeanalys, samtal om teamdynamik och strukturerad återkoppling, blir så avgörande i urvalsprocessen.

Analysera teamet innan du rekryterar

Ett vanligt misstag i rekrytering är att endast fokusera på kandidaten – utan att först förstå det befintliga teamets sammansättning. Genom att först analysera vilka roller och beteenden som redan finns, och vilka som saknas, får vi en tydlig bild av vad som verkligen behövs.

Det handlar inte om att skapa perfekta team, utan om att minska riskerna för destruktiv obalans – och samtidigt öka möjligheterna för produktiv mångfald. Belbins modell hjälper oss att se dessa samband tydligt.

Kontakthinder – osynliga risker

Förutom teamroller är även **kontakthinder** en viktig komponent att beakta. Kontakthinder är omedvetna blockeringar mot att ta kontakt med vissa typer av personer – exempelvis auktoriteter, kunder, kollegor eller beslutsfattare. De påverkar direkt individens möjlighet att ta initiativ, söka hjälp, sälja idéer eller samarbeta effektivt.



I rekryteringssammanhang är dessa hinder ofta osynliga – tills de får konsekvenser. Genom att använda verktyg som LNQ / Team Action Profile kan vi identifiera sex olika domäner (ibland kallade "de sex kungadömena") där hinder kan uppstå. Det gör det möjligt att i förväg förstå var en kandidat kan behöva stöd, eller kanske inte passar alls.

Tre faktorer för säker rekrytering

En träffsäker rekrytering bygger på tre faktorer:

1. **Formella meriter** – avgör basnivån av kunskap och erfarenhet
2. **Beteendeprofil via Belbin** – visar kandidatens styrkor i samspel
3. **Analys av kontakthinder** – avslöjar om det finns mentala bromsar som kan hindra framgång

Genom att kombinera dessa tre perspektiv ökar vi förutsägbarheten i rekryteringsbeslut. Det handlar inte om perfektion, utan om tydlighet: vem är denna person, och hur kommer hen att fungera i just det här teamet?

Rekrytering handlar också om tillit

Det är lätt att förbise att en ny person förändrar teamets tillitsdynamik. En kandidat med hög teknisk kompetens men lågt bidrag till psykologisk trygghet kan snabbt rubba balansen. Därför bör rekryteringsbeslut inte bara bygga på individens styrkor – utan även på förståelse för hur dessa styrkor påverkar gruppens dynamik.

I Belbins ramverk är detta tydligt: att förstå vilka roller som redan finns, vilka som saknas och vilken typ av dynamik som kan uppstå med en viss profil. Här blir analysen ett verktyg för framtida hållbarhet – inte bara för anställningsbeslutet.

Kontakthinder och de sex kungadömena

När rekryteringen gäller roller där kontakt och påverkan är avgörande – t.ex. i försäljning, rådgivning eller ledarskap – räcker det inte att enbart förstå kandidatens kompetens. Här kommer kunskap om kontakthinder (Sales Call Reluctance, SCR) in som en avgörande faktor.

Ett konkret verktyg är SPQ Gold/FSA – ett diagnostiskt test som mäter förekomsten av 16 olika typer av emotionella kontaktbarriärer. Det är inte ovanligt att kandidater visar goda resultat i intervjuer men senare underpresterar – inte för att de saknar vilja eller kunskap, utan för att de undviker kontakt, proaktivitet eller påverkan på grund av emotionella hinder.

För att göra rekryteringen så tillförlitlig som möjligt rekommenderar vi därför att man samlar in information från de "sex kungadömena" i en rekryteringsprocess:

1. **Testresultat** – såsom Belbin Teamroller och SPQ Gold/FSA.
2. **Tidigare arbetsgivare** – referenser bör fokusera på beteende, inte bara prestation.
3. **Simuleringar och övningar** – hur agerar kandidaten i pressade situationer?
4. **Jobbansökan och CV** – vad fokuserar personen på att framhäva?
5. **Intervjusvar (verbal/non-verbal)** – både innehåll och kroppsspråk.
6. **Magkänsla** – men först när de andra källorna är genomlysta.

Dessa sex källor behöver inte ge samma svar – men tillsammans ökar de förutsättningarna för ett välgrundat beslut.

Från individ till teamtillskott

Målet med rekrytering är inte bara att hitta en duktig person, utan en person som kan förstärka teamet – både i beteende, tillit och bidrag till teamets helhet. Det kräver mod att välja någon som inte är "som de andra" – men det är ofta just där nyckeln till framtida framgång finns.

I nästa kapitel tittar vi närmare på hur vi kan arbeta med dessa olikheter efter att en ny medlem har anslutit – och hur man bäst integrerar nya roller och perspektiv i teamets gemenskap.

Kapitel 8: Tillitens roll i teamutveckling

När vi pratar om team som fungerar, pratar vi i själva verket om team som präglas av tillit. Utan tillit blir kommunikationen ytlig, konflikterna destruktiva och samarbetet begränsat. Med tillit kan vi utforska, utmana och utvecklas tillsammans. Det gör tillit till den bärande strukturen i all teamutveckling.

Vad är tillit – egentligen?



Tillit kan beskrivas som en upplevelse av att vara trygg med att visa sig sårbar i en given kontext. Det handlar om att våga visa osäkerhet, be om hjälp, uttrycka avvikande åsikter och dela ansvar – utan rädsla för negativa konsekvenser.

Anders Wendelheim delar in tillit i tre delar:

1. **Tilltro till kompetens** – Jag litar på att du kan det du ska kunna.
2. **Tillit till intention** – Jag litar på att du vill mig och teamet väl.
3. **Tillit till öppenhet** – Jag litar på att du delar det som är viktigt i tid.

Dessa tre komponenter skapar tillsammans ett klimat där samspel och prestation kan växa. Brister någon av dessa delar, påverkas teamets dynamik negativt – även om de andra är starka.

När tilliten brister

Bristande tillit visar sig inte alltid genom öppna konflikter. Ofta märks det mer subtilt: man undviker ärliga samtal, håller tillbaka idéer, eller driver igenom beslut på för låg informationsnivå. Som Wendelheim uttrycker det:

- Problem återkommer, trots att man "löst" dem.
- Beslut tas, men genomförs inte.
- Frågor förenklas för att passa tillitsnivån – vilket leder till felbeslut.

När vi ser dessa tecken är det inte problemet i sig som är kärnan – det är relationerna i teamet som behöver ses över.

Tillitsmatrisen – fyra tillstånd i team

För att hjälpa team att reflektera kring sin tillit använder vi ofta **Wendelheims tillitsmatris**, som bygger på två axlar: **Kompetenstillit** (litar jag på din förmåga?) och **Öppenhet** (vågar vi visa osäkerhet?).

Det ger oss fyra typiska tillstånd:

	Hög öppenhet	Låg öppenhet
Hög kompetens	Samarbete – Här finns både förtroende och sårbarhet. Teamet delar tankar öppet, tar hjälp av varandra, hanterar konflikter moget och fattar	Professionell distans – Teammedlemmarna respekterar varandras kompetens men är känslomässigt avstängda. Det blir funktionellt men kyligt.

Hög öppenhet
bättre beslut.

Vänlighet

Öppenhet utan förtroende för varandras förmåga. Det är trevligt men ineffektivt.

Misstro – Här saknas både öppenhet och tillit till kompetens. Det skapar osäkerhet, undvikande och ibland sabotage.

Låg kompetens

Vi använder denna matris i samtal och workshops för att skapa gemensam medvetenhet. Genom att placera både sig själv och sitt team i matrisen får deltagarna syn på sin verklighet – och på vad som behövs för att gå vidare.

Verktyg för att arbeta med tillit

Tillit byggs inte genom beslut, utan genom handling. Det är ett resultat av konsekvens, ärlighet, generositet och ansvar. Några konkreta verktyg vi använder:

- **Storytelling om tillit** – Varje deltagare berättar om ett tillfälle när de upplevde stark tillit i ett team. Vad skapade det? Vad gjorde skillnad?
- **Förtroenderundan** – Deltagarna får i små grupper dela vad de uppskattar hos varandra – och vad de skulle önska mer av. Det kräver mod, men bygger snabbt närhet och förståelse.
- **Ansvarsövningar** – Teamet får en uppgift som kräver samarbete och förtroende. Efteråt reflekterar man över vad som fungerade – och varför.

Tillit är inte målet – det är vägen

I många teamutvecklingsprocesser blir tillit ett mål i sig. Men vi ser det snarare som ett medel – en förutsättning för att kunna ta itu med det som verkligen betyder något. När tilliten ökar, ökar också modet, energin och ansvarstagandet. Och när tilliten brister – då vet vi var vi behöver börja.



Kapitel 9: Teamets faser – och vad som krävs i varje steg

Att arbeta med team är att arbeta med rörelse. Inget team står still. Det utvecklas, förändras, stagnerar eller återuppstår – beroende på både interna och externa faktorer. Att förstå dessa rörelser ger oss en karta över vad teamet behöver – just nu.

Från grupp till team – en process

Vi talar ofta om team som något färdigt, men i själva verket är det en process. En grupp blir inte ett team bara för att man sätter en etikett på det eller har ett gemensamt schema. Det krävs arbete – och ofta guidning – för att bygga det som utmärker verkliga team: ömsesidigt beroende, delat ansvar och gemensam riktning.

Wheelans fyra faser – en dynamisk karta

Vi utgår i detta kapitel från Susan Wheelans forskning om grupputveckling. Hennes modell – IMGD – beskriver fyra utvecklingsfaser som team rör sig igenom, med tydliga kännetecken och behov i varje fas:

1. Fas 1: Tillhörighet och trygghet

Gruppen formas. Medlemmarna är artiga, försiktiga och söker efter sin plats. Fokus ligger på att bli accepterad, snarare än på uppgiften.

- **Behov:** Tydliga ramar, vägledning, stödjande ledarskap.
- **Fallgrop:** Att tolka frånvaron av konflikt som ett tecken på effektivitet.

2. Fas 2: Opposition och konflikt

Här börjar deltagarna uttrycka olikheter. Det uppstår spänningar kring mål, roller och inflytande. Friktionen är nödvändig – men kan kännas utmanande.

- **Behov:** Trygga samtalsstrukturer, modigt ledarskap, hjälp att hantera konflikter utan att blunda.

- **Fallgrop:** Att backa undan när motsättningar uppstår, i stället för att ta sig igenom dem tillsammans.
3. **Fas 3: Tillit och struktur**
 Teamet har bearbetat sina konflikter och börjat utveckla fungerande normer. Roller är tydligare, ansvar delas mer jämlikt, och energin riktas mot uppgiften.
- **Behov:** Delaktighet, gemensamma arbetsformer, möjlighet att vidareutveckla ansvar.
 - **Fallgrop:** Att luta sig tillbaka och tro att man är "klar".
4. **Fas 4: Arbete och produktivitet**
 Teamet fungerar som en helhet. Samarbetet är effektivt, relationerna är trygga och fokus ligger på resultat. Reflektion och anpassning sker naturligt.
- **Behov:** Utmaningar, lärande, fortsatt återkoppling.
 - **Fallgrop:** Att inte uppmärksamma subtila förändringar – teamet kan snabbt tappa fart utan att det märks.

- **Belbin** visar hur olika **beteendestilar** (teamroller) påverkar teamets balans och prestation – och att en medveten sammansättning av beteenden ökar chanserna att ta sig till högre teamfaser.
- **Wendelheim** ger oss en fördjupad förståelse av **tillitens tre dimensioner** (kompetens, intention och öppenhet) – vilket är avgörande i fas 2 och 3, när konflikter ska hanteras och ansvar delas.
- **George Dudleys arbete** om **kontakthinder** (från Sales Call Reluctance-forskningen) bidrar med en psykologisk dimension: även om teamet har rätt roller och tillit, kan omedvetna hinder göra att medlemmar undviker viktiga kontakter, samtal och handlingar – särskilt i fas 1 och 2, då tryggheten ännu inte är förankrad.

När vi väver ihop dessa perspektiv får vi ett samspel:

Modell	Fokus	Relevans i fasen
Wheelan	Teamets mognad	Alla faser, särskilt för att avgöra var teamet befinner sig

Att väva samman: Wheelan, Belbin, Wendelheim och Dudley

Forskning från olika håll visar på en samsyn – men med olika språk. Genom att kombinera dessa perspektiv får vi en rikare förståelse för vad som pågår i team.

- **Wheelan** ger oss en **utvecklingsmodell**: Vad som kännetecknar olika faser, och vilket stöd som krävs för att gå vidare.

Modell	Fokus	Relevans i faser
Belbin	Roller och beteenden	Fas 2–4 (när teamet kan börja använda olikhet som styrka)
Wendelheim	Tillitens byggstenar	Fas 2–3 (när relationer ska utvecklas och hållas)
Dudley	Aktivitetsrelaterade hinder	Fas 1–2 (när ovilja att bidra eller ta kontakt är vanlig)

Tillsammans hjälper dessa modeller oss att inte bara förstå *vad* som händer – utan också *varför* det händer, och *vad teamet behöver för att växa vidare*.

Diagnos före åtgärd

Innan vi sätter in en insats i ett team är det avgörande att förstå var teamet befinner sig. Ett team i Fas 1 behöver något helt annat än ett team i Fas 4. Därför börjar vi nästan alltid med en diagnos – till exempel via Belbin, kontakthinderanalys eller tillitsmatrisen. Det hjälper oss förstå vad som är rätt insats, vid rätt tid.

Ledarskapets roll i de olika faserna

Ledarskap behöver förändras med teamets mognadsgrad:

- I **Fas 1** handlar ledarskap om tydlighet, struktur och närvaro.
- I **Fas 2** handlar det om att tåla konflikt, bjuda in till dialog och hålla struktur.
- I **Fas 3** handlar det om att delegera, möjliggöra och stärka samspel.
- I **Fas 4** handlar det om att utmana, spegla och skydda teamets autonomi.

Det finns ingen universell lösning – bara ett lyhört ledarskap som är förankrat i nuet.



Teamets utvecklingsfaser – och ledarskapets roll

Teamutveckling är ingen slump – det är en process som följer mönster. En av de mest användbara modellerna för att förstå den processen är Susan Wheelans forskning om gruppens utveckling. Hennes IMGD-modell beskriver fyra faser som varje team behöver ta sig igenom för att bli högpresterande.

Fas 1: Tillhörighet och trygghet

I den första fasen är teammedlemmarna försiktiga. De söker efter struktur, trygghet och tillhörighet. Det råder ofta en osäkerhet kring roller, mål och relationer.

Ledarskapets roll här är att vara tydlig, trygg och vägledande. Ledaren behöver skapa ramar, struktur och svara på det uttalade behovet av orientering.

Belbinroller som passar i denna fas:

- **Coordinator (CO)** – ger trygghet, inkluderar alla och skapar struktur.
- **Resource Investigator (RI)** – sprider positiv energi, initierar kontakt och skapar relationer.
- **Team Worker (TW)** – fångar upp oro, stöttar andra och hjälper till att skapa psykologisk trygghet.

Teori i bakgrunden:

- Här är **Wendelheims dimension om tillit till intentioner** central. Gruppen behöver känna att ledaren och kollegorna vill dem väl. Samtidigt är **Dudleys kontakthinder** särskilt vanliga i denna fas – många undviker att ta initiativ eller uttrycka avvikande åsikter. Att börja synliggöra och förstå dessa hinder är en viktig del i att bygga mod.

Fas 2: Opposition och konflikt

När tryggheten ökar, vågar deltagarna börja utmana. Här uppstår konflikter – om mål, roller, ledarskap och arbetssätt. Det är en nödvändig fas, men också en känslig.

Ledarskapets roll är att hålla utrymmet öppet för dialog. Inte ta över, men inte heller backa för mycket. Konflikter

behöver hanteras konstruktivt, och normer börja formas.

Belbinroller som passar i denna fas:

- **Shaper (SH)** – vågar utmana, driver diskussioner framåt.
- **Monitor Evaluator (ME)** – tillför saklighet, saktar ner processen och analyserar rationellt.
- **Team Worker (TW)** – lugnar, medlar och förhindrar att konflikter blir destruktiva.

Teori i bakgrunden:

- **Wendelheims tillit till öppenhet** provas – kan vi säga det vi faktiskt tänker?
- **Belbins teori** om att olika beteenden kan skapa spänning är synlig här – men dessa spänningar behövs för att forma ett funktionellt samspel.
- **Dudleys kontakthinder** kan förstärkas här – framför allt undvikande av konfrontation, som i förlängningen kan bromsa utvecklingen.

Fas 3: Tillit och struktur

Teamet börjar hitta former. Roller är tydligare, målen klarnar och det finns en vilja att samarbeta. Tilliten växer, liksom förmågan att hantera olikheter.

Ledarskapets roll är att släppa mer kontroll, och stödja självorganisering. Ledaren stöttar snarare än styr, men är vaksam på bakslag.

Belbinroller som passar i denna fas:

- **Implementer (IMP)** – organiserar och omsätter beslut i handling.
- **Completer Finisher (CF)** – säkerställer kvalitet, driver mot avslut.
- **Coordinator (CO)** – faciliterar samarbete och ansvarsfördelning.

Teori i bakgrunden:

- Nu stärks **alla tre delar i Wendelheims tillit** – kompetens, intention och öppenhet.
- **Belbins rollanalys** ger insikter i hur teamet kan balansera sina styrkor.
- Kontakthindren minskar, men finns kvar hos vissa – och här blir **reflekterande team** och feedback centrala verktyg för att släppa taget om dem.

Fas 4: Produktivitet och arbete

I den sista fasen är teamet självständigt, fokuserat och produktivt. Samarbetet fungerar smidigt, ansvar är delat och kreativitet blomstrar.

Ledarskapets roll är nu att vara coachande, möjliggörande och inspirerande. Fokus ligger på utveckling, lärande och att ta teamet till nästa nivå.

Belbinroller som passar i denna fas:

- **Plant (PL)** – genererar innovation och kreativa lösningar.
- **Specialist (SP)** – bidrar med fördjupad expertis.
- **Shaper (SH)** – ser till att teamet inte tappar tempo.

Teori i bakgrunden:

- Teamet kännetecknas av hög tillit enligt Wendelheim – vilket skapar

utrymme för både självständighet och kollektiv intelligens.

- **Belbins forskning** visar att högpresterande team ofta har tillgång till alla nio beteenden – men framför allt har hittat sätt att använda dem klokt.
- **Dudleys modell** fungerar som ett analysverktyg för att förutse vilka kontakter som fortfarande undviks – och vilka som behöver förstärkas för att bibehålla dynamik och balans.

Att hjälpa team vidare

Som teamutvecklare, facilitator eller chef handlar det om att kunna läsa av och möta teamets behov där det befinner sig. Inte driva fram utveckling – utan skapa förutsättningar för att nästa steg ska kunna tas av teamet självt.

Vår roll är inte att vara fixare. Vår roll är att skapa klarhet, språk och mod så att teamet kan hitta sin egen kraft.

Kapitel 10: Från insikt till handling

Att förstå sitt team är en sak. Att förändra det är en annan. Många teamutvecklingsprocesser stannar vid insikt – "Nu förstår vi hur vi fungerar" – men når aldrig hela vägen fram till förändring i beteenden, strukturer och resultat. I detta kapitel tittar vi närmare på hur vi översätter analys till verklig rörelse.

Analys som utgångspunkt – inte slutpunkt

De verktyg vi använder – Belbins teamroller, LNQ/Team Action Profile och Wendelheims tillitsmatris – ger teamet en spegel. Men spegeln i sig förändrar inget.

Det är när teamet börjar använda sin förståelse som verklig utveckling kan ske.

Ett vanligt misstag är att tro att kartläggningen ska "lösa" något. Men kartläggningen är bara en inbjudan till samtal och struktur. Det är först när teamet, med stöd från ledare eller facilitator, för dialogen vidare i vardagen som beteenden förändras.

Tre vägar vidare – efter analys



För att teamet ska ta vara på sina insikter, brukar vi arbeta vidare med tre kompletterande vägar:

1. Individuella handlingsplaner per teamroll

Efter att varje individ fått syn på sina prefererade roller i teamet (och hur dessa uppfattas av andra), får de formulera en konkret handlingsplan. Det kan handla om att:

- Aktivt använda en styrkeroll oftare
 - Justera en överdriven rollanvändning
 - Träna upp en kompletterande roll
- Handlingsplanen blir ett sätt att öva på medvetet beteende i vardagen – inte bara förstå sig själv, utan också förändra sitt bidrag.

2. Teamets kollektiva balansmål

Efter att ha synliggjort teamets rollbalans – till exempel genom en gemensam teamprofil från Belbin – identifieras vad som saknas, överanvänds eller missförstås. Teamet får då sätta mål för sin kollektiva utveckling, t.ex.:

- Att släppa fram de tystare analytikerna
 - Att skydda kreativa faser från för tidig kritik
 - Att bygga upp implementeringskraft genom struktur och ansvar
- Dessa mål omsätts sedan i konkreta arbetssätt, t.ex. i mötesstruktur, ansvarsfördelning eller hur man inleder projekt.

3. Tillitsloggar och kontaktkartor

Från Wendelheims tillitsmatris och LNQ:s kontaktanalys arbetar vi vidare med:

- **Tillitsloggar:** Var i matrisen ser vi mest osäkerhet? Hur kan vi bygga tilltro till intention, kompetens eller öppenhet i vardagen? Här formuleras teamöverenskommelser som testas i praktiken.
- **Kontaktkartor:** Identifiera vilka kritiska kontakter som ofta undviks eller skjuts upp. Vem behöver ta vilka kontakter – och vad hindrar det idag? När teamet sätter upp kontaktmål och följer upp dem, förändras flödet och ofta även resultatet.

En liten förändring i taget – med stor effekt



Det är lätt att överskatta vad ett team kan förändra på en vecka – och underskatta vad som kan ske på tre månader med små, systematiska steg. När vi integrerar analysresultaten i teamets faktiska arbete – inte som extrauppgifter, utan som sätt att göra det vanliga lite smartare – då händer det något.

Ibland handlar det om att införa reflekterande team en gång i månaden. Ibland om att lägga till en rollcheck i början av varje projekt. Ibland om att börja varje möte med att var och en får säga vad som skaver och vad de är stolta över. Det viktiga är att det som startat i analysen inte glöms bort – utan får leva vidare i rytmen av teamets vardag.

Ledarens roll i förändringen

Förändring sker inte av sig själv. Den behöver stöd. I denna fas blir ledarens roll central – inte som expert, utan som hållare av process. Det handlar om att:

- Hålla fast vid uppföljning
- Skydda utrymme för dialog
- Fira små framsteg
- Våga adressera det som fortsätter skava

Den ledare som kan skapa en kultur där reflektion är vardag, där feedback ges i

förtroende och där ansvar balanseras med nyfikenhet – skapar också ett team där insikt faktiskt blir till handling.

Kapitel 11: När det inte går som vi tänkt oss

Alla som arbetar med teamutveckling vet en sak: det kommer inte att gå smärtfritt. Trots tydlig analys, starka ambitioner och engagerade deltagare kan utvecklingsarbetet plötsligt stanna upp – eller till och med gå baklänges. Det är inte ett tecken på misslyckande. Det är en del av processen.

Motstånd – ett uttryck för något viktigt



Motstånd visar sig sällan genom högljudd protest. Det tar oftare formen av tystnad, utebliven handling, förvirring eller bortförklaringar:

- "Vi har för mycket annat just nu."
- "Det här är nog inget för oss."
- "Vi är inte där än."

I själva verket säger teamet ofta: *Vi har inte tryggheten att gå vidare ännu.*

Eller: *Vi förstår inte vad som förväntas – och vågar inte fråga.*

Att tolka motstånd kräver nyfikenhet, inte fördöming. Det är ofta en signal om att vi behöver sakta ner, förtydliga, eller ge stöd. Motstånd är inte problemet – det är vägen till det verkliga samtalet.

Vanliga fallgropar

Här är några typiska orsaker till att utvecklingsarbetet stannar:

- **För mycket fokus på verktyg – för lite på process.** Det räcker inte att visa testresultat. Teamet måste få hjälp att förstå dem, tolka dem tillsammans och koppla dem till sin verklighet.
- **Organisationens struktur motverkar utveckling.** Ibland är det inte teamet det är fel på – utan ramarna de förväntas verka inom. Oklar ansvarsfördelning, otydlig ledning eller ständiga omorganiseringar gör utveckling svår.
- **Ledaren är inte redo att leda förändringen.** Ledarskapet är avgörande. Om ledaren själv inte vågar visa sig sårbar, inte prioriterar teamets process eller inte tror på det som görs – då får teamet inget fäste att stå på.
- **Ingen följer upp.** Utvecklingsarbete är färskvara. Om insikter från t.ex. en Belbin-kartläggning inte följs upp, försvinner de snart. Löpande reflektion, små justeringar och dialog behövs för att cementera förändring.

Tillbaka till grunden

När arbetet går i stå, kan vi behöva gå tillbaka till kärnan.

– Har vi en gemensam bild av varför vi gör detta?

– Har vi trygghet nog att prata om det som inte fungerar?

– Har vi rätt ledarskap för där teamet befinner sig nu?

Här kan **Wheelans modell** hjälpa oss se om teamet kanske försöker hoppa över en fas – t.ex. om man försöker fokusera på

prestation innan man hanterat konflikter och byggt relationer.

Vi kan också använda **Wendelheims tillitsmatris** för att synliggöra vad som saknas – är det kompetenstillit, intentionstillit eller öppenhet som brister?

Eller så behöver vi återvända till **kontakthindren**: finns det omedvetna rädslor som gör att vissa relationer inte fungerar, och därmed blockerar teamets förmåga?

Resiliens – att bygga kraft för framtiden



Att ett team går igenom ett bakslag behöver inte vara negativt. Tvärtom kan det vara en möjlighet att växa på djupet. Genom att prata om det som inte blev som vi hoppats, ökar chansen att vi lyckas nästa gång.

Vi har sett många team som först stretar emot, men som senare – när rätt förutsättningar skapats – gör stora framsteg. Det kräver tålamod, mod och tydligt stöd. Men det är fullt möjligt.

Att teamutveckling är svårt – betyder inte att det är fel. Det betyder att det är verkligt.

Glossarium – centrala begrepp i teamutveckling

Aktivitetsrelaterade hinder:

Beteendemönster som förhindrar handling, ofta omedvetna. Kan inkludera prokrastinering, undvikande av kontakt eller brist på initiativ. Kartläggs med t.ex. LNQ eller Team Action Profile.

Belbin Teamroller:

En modell för att beskriva nio kritiska beteenden i team. Alla individer har tillgång till samtliga roller, men föredrar vanligtvis två till tre. Modellen hjälper team att förstå rollbalans och komplettera varandra.

De nio teamrollerna:

- **Plant (PL)** – Kreativ och idérik. Kommer med originella lösningar på svåra problem.
- **Resource Investigator (RI)** – Nätverkare och energigivare. Utforskar möjligheter och bygger externa kontakter.
- **Coordinator (CO)** – Naturlig ledare. Klargör mål och delegerar effektivt.
- **Shaper (SH)** – Drivande och utmanande. Trycker på för att få saker att hända.
- **Monitor Evaluator (ME)** – Objektiv och analytisk. Vägleder beslut med logik och omdöme.
- **Team Worker (TW)** – Lyhörd och diplomatisk. Mjukar upp spänningar och främjar samarbete.
- **Implementer (IMP)** – Praktisk och tillförlitlig. Omvandlar idéer till genomförbara handlingar.
- **Completer Finisher (CF)** – Noggrann och kvalitetsmedveten. Säkerställer att detaljer inte tappas bort.

- **Specialist (SP)** – Expert inom ett smalt område. Bidrar med djup kunskap och teknisk insikt.

Fallenhet:

Naturlig förmåga inom ett område. Skiljer sig från kvalifikationer och erfarenhet. I Belbins metod är fallenhet en avgörande dimension vid rekrytering och rollfördelning.

Förstärkningsövning (t.ex. Heta Stolen):

Metod där teammedlemmar får ge varandra positiv feedback kopplad till observerade beteenden i arbetet. Används för att stärka självbild och öka rollmedvetenhet.

LNQ (Level of Natural Contact):

En modell för att identifiera kontakthinder – mentala och känslomässiga barriärer som försvårar nödvändiga interaktioner i arbetet. Identifierar sex "kungadömen" där hinder ofta uppstår.

Psykologisk trygghet:

Upplevelsen av att det är säkert att ta mellanmänskliga risker i ett team – att säga vad man tycker, visa osäkerhet, eller göra misstag utan att bli bestraffad. En nyckelkomponent för lärande och innovation.

Reflekterande team:

Strukturerad samtalsform där teammedlemmar lyssnar, reflekterar högt och bidrar med perspektiv på ett problem. Bygger på lyssnande och kollektiv intelligens snarare än snabba lösningar.

Rollbalans:

Hur väl ett team fördelar och synliggör olika beteenden och funktioner (roller). Obalanser leder ofta till ineffektivitet, övertäckning eller blinda fläckar i teamets samspel.

Teamets utvecklingsfaser (Wheelan):

En modell med fyra faser:

1. **Tillhörighet och trygghet,**
 2. **Opposition och konflikt,**
 3. **Tillit och struktur,**
 4. **Arbete och produktivitet.**
- Varje fas kräver olika typer av ledarskap och fokus.

Tillit (Wendelheim):

Delas upp i tre dimensioner:

- *Kompetenstillit* – Jag litar på att du kan det du ska.
- *Intentionstillit* – Jag litar på att du vill mig väl.
- *Öppenhetstillit* – Jag litar på att du delar det som är viktigt i tid.

Tillitsmatrisen:

Ett analysverktyg för att identifiera var i teamets tillitsstruktur det finns styrkor och brister. Bygger på Wendelheims forskning. Används för att öppna dialog om relationer och ansvar.

Teamets utvecklingsfaser (Wheelan)

En modell med fyra faser:

1. Tillhörighet och trygghet
 2. Opposition och konflikt
 3. Tillit och struktur
 4. Arbete och produktivitet
- Varje fas kräver olika typer av ledarskap och fokus.

Tillit (Wendelheim)

Delas upp i tre dimensioner:

- **Kompetenstillit** – Jag litar på att du kan det du ska.
- **Intentionstillit** – Jag litar på att du vill mig väl.
- **Öppenhetstillit** – Jag litar på att du delar det som är viktigt i tid.

Tillitsmatrisen

Ett analysverktyg för att identifiera var i teamets tillitsstruktur det finns styrkor och brister. Bygger på Wendelheims forskning. Används för att öppna dialog om relationer och ansvar.

Några vanliga kontakthinder enligt Dudley (Sales Call Reluctance):

- **Hyperprofessionell**
Överfokuserar på perfektion, analys eller formella krav – vilket leder till att kontakt skjuts upp tills allt känns "färdigt".
- **Obeslutsamhet**
Tvivel på sig själv eller situationen skapar förlamning. Beslut skjuts upp eller undviks, trots att insikt finns.
- **Telefonfobi**
Kraftig motvilja eller oro inför att ringa samtal, särskilt till okända. Ofta kopplat till rädsla för avvisande eller att tappa kontroll.
- **Överförberedelse**
Lägger oproportionerligt mycket tid på att planera, skriva, läsa eller förbereda – som en ursäkt för att slippa själva kontakten.
- **Social differentiering**
Tror sig inte ha rätt "status" för att ta kontakt med vissa målgrupper – till exempel ledare, specialister eller framgångsrika personer.

Vad får team att fungera – på riktigt?

I en tid där samarbete är avgörande för resultat, kvarstår den mest förbisedda sanningen: teamutveckling handlar inte om att skapa harmoni. Det handlar om att förstå – och hantera – verkligheten. Olikhet, osäkerhet, dolda hinder och ouppfyllda förväntningar är inte undantag, de är vardag. Denna bok ger dig verktygen att möta just det.

Power Up Your Team ger en konkret och samtidigt fördjupande väg in i modern teamutveckling. Med modeller som Belbin Teamroller, LNQ (kontakthinder), tillitsmatrisen från Anders Wendelheim

och Wheelans faser för teamutveckling får du som ledare, facilitator eller teammedlem ett språk och en struktur för att förstå vad som verkligen pågår i team – och vad som krävs för att komma vidare.

Här finns övningar, verktyg, reflektionsfrågor och berättelser direkt från verkligheten. Boken vänder sig till dig som vill bygga mer modiga, tydliga och hållbara team – och som är beredd att börja med att se på ditt eget.

Det här är inte ännu en bok om "teamwork".

Det är en bok om att göra skillnad – tillsammans.