

Bättre teamwork
- genom att undgå
fem fallgropar

Bra teamwork – genom att undgå fem fallgropar

Det är svårt att bygga upp ett väl fungerande team – men det måste inte vara komplicerat.

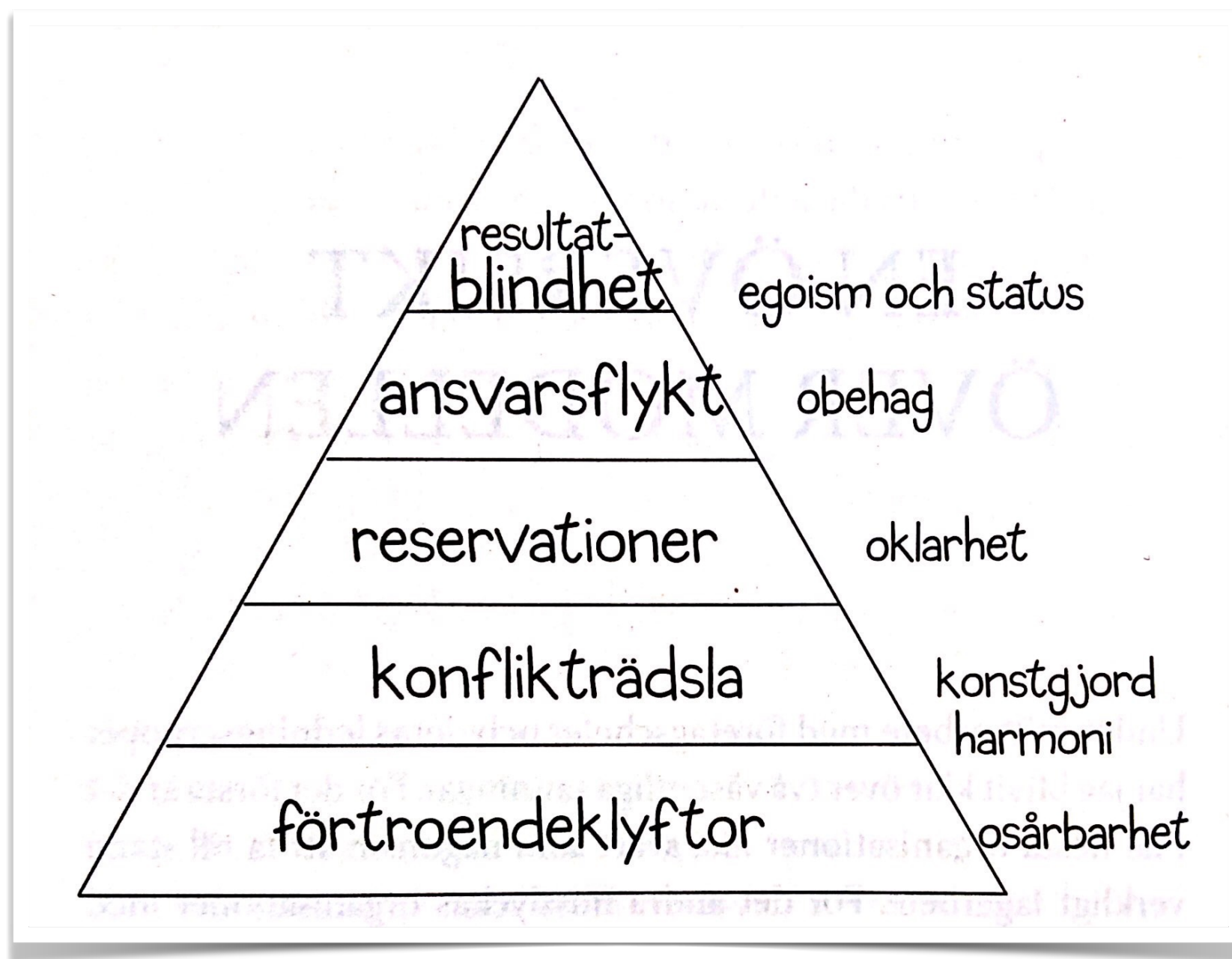
Med hjälp av en bra modell kan arbetet i sig bli enkelt, men ändå vara ett hårt och krävande arbete.

Vi ska nu betrakta en sådan modell, från Patrick Lencioni. Denna modell är tagen ur “Fem felfunktioner i en grupp”, och har bemötts av både ris och ros.

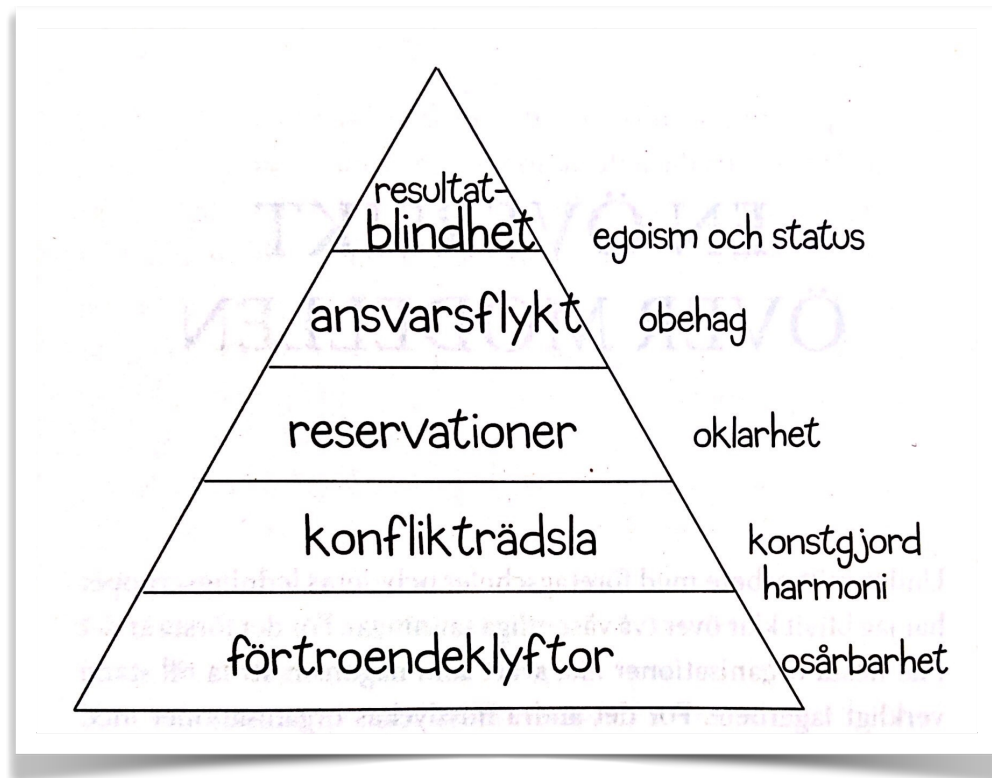
Fördelen med modellen är att den är enkel och generellt bedöms sund, även om den inte är vetenskapligt underbyggd.

Vi kan ha nytta av modellen också för att se ett större sammanhang mellan grupputveckling-konflikter-ledarskap och helheten i tex ett projekt.

Fem sammanlänkade fel – Patrick Lencioni



Fem sammanlänkade fel (1)



Den första felfunktionen: **förtroendeklyftor** beror i första hand på att de är ovilliga att visa öppenhet och sårbarhet i gruppen.

Medlemmar som inte vill tala öppet med varandra om sina misstag och svagheter gör det omöjligt att bygga den nödvändiga grunden för förtroende. (Medlemmarna prioriterar känslan av osårbarhet över att blotta sina svagheter.)

Här kan vi dra tydliga paralleller till Amy Edmondssons teorier om grundpelaren för effektiva team – t.ex att skapa trygghet för att kunna “tala ut”.

Övervinna förtroendeklyftor

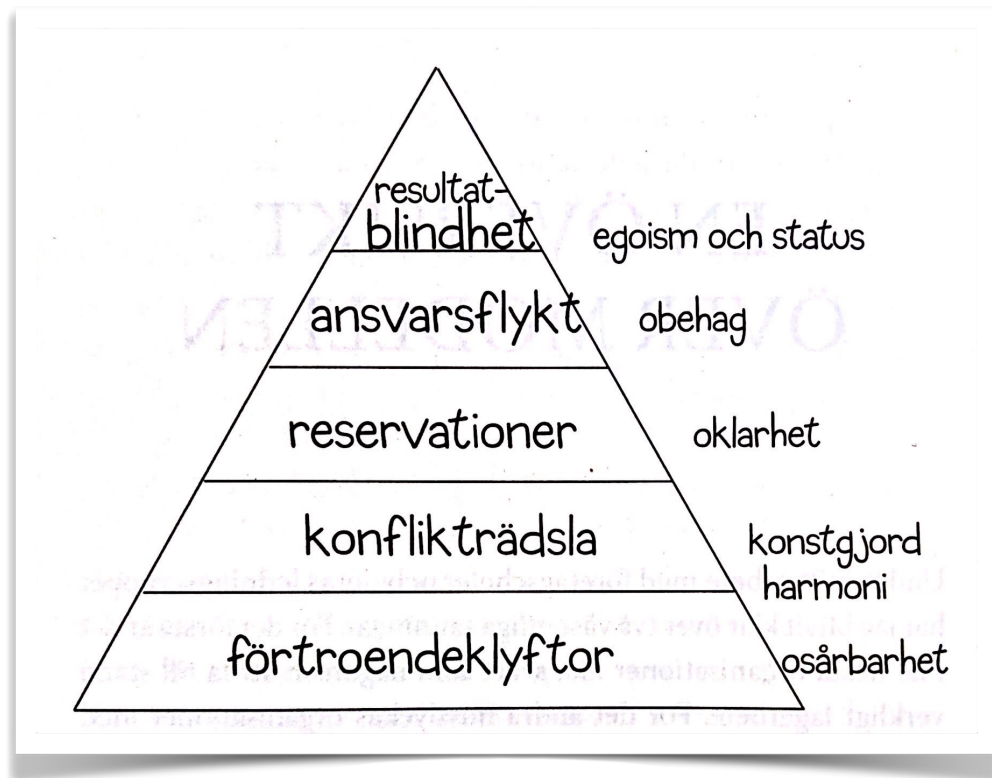
Förtroende skapas inte genom instruktion – det uppstår efterhand som människor interagerar med varandra.

En aktiv gruppleddare kan dock göra insatser för att påskynda etableringen av förtroende, och även förebygga genom t ex konfliktförebyggande ledarskap, gruppdynamisk planering, teambuilding, mm.

Några andra exempel, som inspiration;

- Jobba med personpresentationer – alla i teamet får berätta mer om sig själva, sitt liv, familj, hobby, bakgrund – eller i ett projekt om intressanta tidigare erfarenheter i liknande utmaningar. Den ökade personliga insikten tenderar att skapa bättre förutsättningar för förtoendebyggande.
- En del förespråkar användandet av personlighetsanalyser *med tillhörande diskussion efteråt* som ett sätt att bygga förtroende i en grupp.
- 360-degree feedback är en annan metod som dock bygger på att man redan jobbat en del tillsammans.
- Ledaren kan gå före och visa förtroende för gruppen, och dela med sig av sin egen sårbarhet. Därtill kan ledaren agera för att sårbarhet inte skall bestraffas i gruppmiljön.

Fem sammanlänkade fel (2)



Den andra felfunktionen: **konflikträdsla** uppstår som en rimlig följd av bristen på förtroende.

Som en följd av detta är gruppen oförmögen att gå in i en ohämmad och passionerad idédebatt. Istället tillgriper de försiktiga kommentarer och tafatta (fega) försök till idéer och lösningar.

Detta kan upplevas som en harmoni – “vi har inga konflikter” – men det är en konstgjord och ohälsosam s.k. harmoni.

Här kan vi fundera över konfliktprocesserna, nyttan med konstruktiva konflikter och vad som händer med gruppdynamiken i frånvaro av konflikter.

Övervinna konflikträdsla

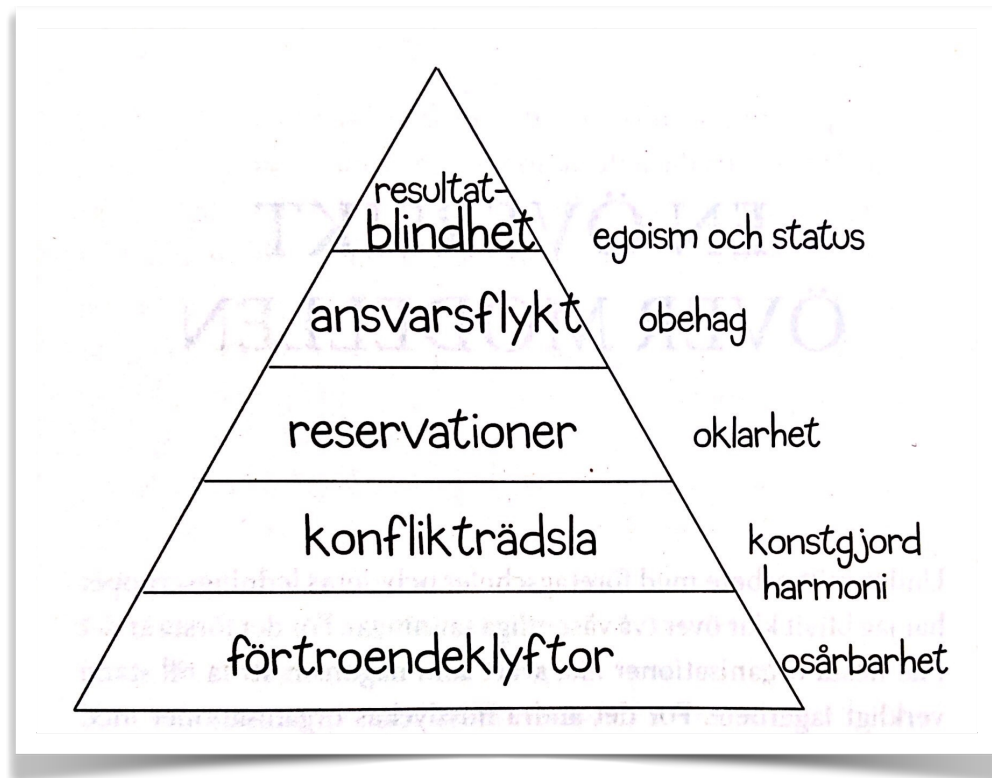
Att skapa en god förtroendenivå i gruppen är en bra start för att minska konflikträdslan.

Det kan även vara på sin plats att tala mer öppet om konflikter – varför inte gå igenom de allmänt etablerade s.k. “fem konfliktstilarna” och låta varje medlem analysera sin preferens?

Ökad kunskap och insikt, samt ett gemensamt språk om konflikter, kan minska konflikträdslan och även öka sannolikheten att de konflikter som finns i gruppen hanteras bättre.

Som gruppleddare är det en svår balansgång mellan att låta konflikter faktiskt få finnas (det är ju förknippat med risk att inte hantera dem tidigt) och att själv kliva in. En stark ledare som kliver in i de flesta konflikter tidigt kan öka konflikträdslan i gruppen – så när det är en konstruktiv konflikt kan det vara fördelaktigt att ledaren är mer passiv. Samtidigt får inte ledaren själv framstå konflikträdd och därigenom bli ett felaktigt föredöme...

Fem sammanlänkade fel (3)



Utan “sunda” konflikter kommer gruppen lätt att nå den tredje felfunktionen: **reservationer**, som följs åt av bristande engagemang. Medlemmarna försöker hålla sig utanför stora delar av åtaganden och arbetet. Det kan leda till att stora delar av ex ett projekt drabbas av oklarhet, då ingen är engagerad nog att ta tag i det.

Utan känslotillskott och lite livligare diskussion är det svårt att finna motivation till engagemang.

Gruppens effektivitet går ner.

Övervinna Reservationer

De två viktigaste orsakerna till reservationer är *önskan om konsensus* och *behovet av säkerhet*.

Starka team inser faran i att sträva efter konsensus i det mesta.

- Istället vill ett bra team få fram alla idéer före beslut
- När beslutet fattas kan sedan alla ställa sig bakom det, även om de hade en annan idé de trott mer på personligen.
- *Amazon Leadership rule #13 Have Backbone; Disagree and Commit*
 - *Leaders are obligated to respectfully challenge decisions when they disagree, even when doing so is uncomfortable or exhausting. Leaders have conviction and are tenacious. They do not compromise for the sake of social cohesion. **Once a decision is determined, they commit wholly.***

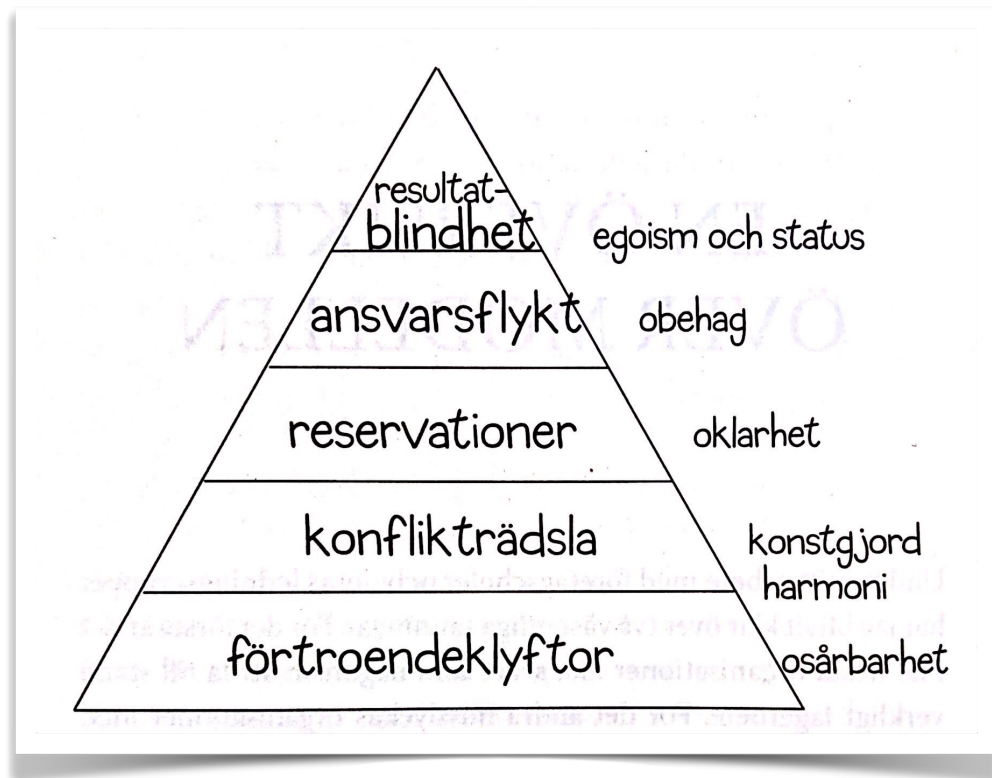
Behovet av säkerhet kan t ex leda till att man inte fattar beslut, (istället för att ta ett osäkert beslut som sedan kan ändras.). Man försöker istället gardera sig och skjuta upp det viktiga, vilket leder till fler reservationer och ökad oklarhet.

Övervinna Reservationer

Några konkreta insatser för att kontra reservationerna:

- informationskontroll – genom att sammanfatta de viktigaste punkterna och beslutet i slutet av ett möte (motsv) kommer medlemmarna inse när de inte är på samma linje, vilket leder till ökade klargöranden. Detta leder ofta till att olika åsikter hos beslutsfattarna kan diskuteras med öppet och bli “allmänt kända” utan större problem – vilket minskar tanken om att det alltid råder och skall råda konsensus
- Tidsgränser – genom att sätta tydliga tidsramar för delbeslut, åtgärder, mm kommer fler beslut att fattas och färre skjutas upp.
- beredskapsanalys och scenarioplanering – genom att förbereda sig på ev problem och jobba med scenarioutfall inses mer realistiska utfall av eventuella felbeslut – vilket ofta är mindre än befarat och då blir reservationsrisken lägre.

Fem sammanlänkade fel (4)



När medlemmarna saknar engagemang i gruppens arbete uppstår den fjärde felfunktionen:

ansvarsflykt.

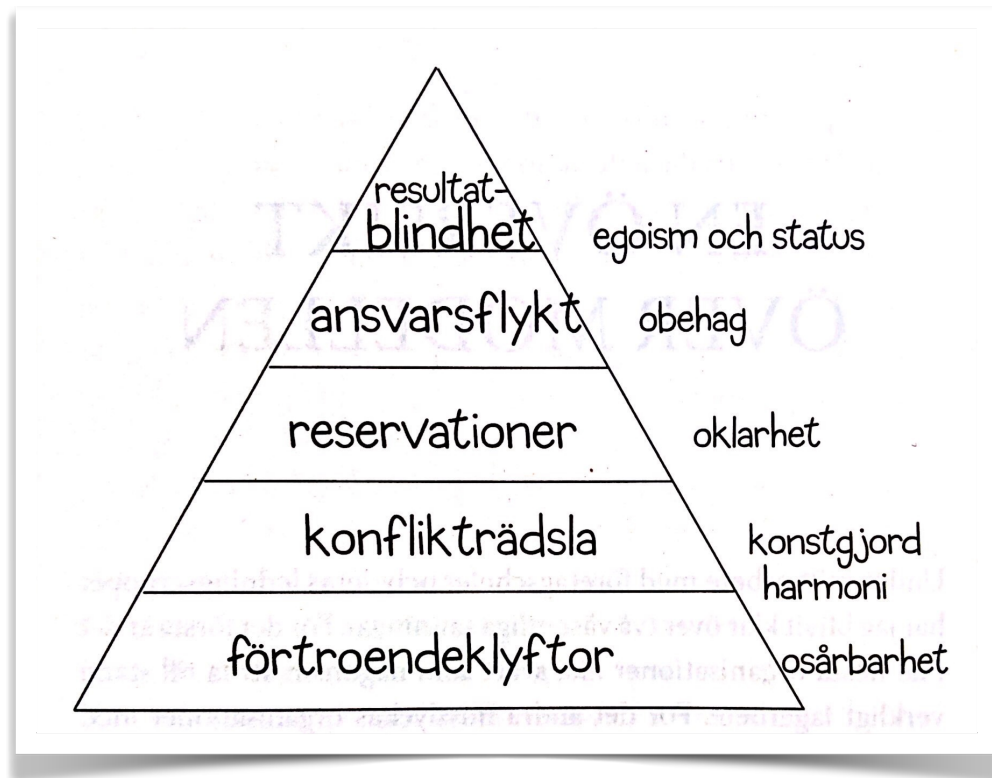
I bristen på engagemang och därmed klarare och tydligare handlingsplan blir även målinriktade och dynamiska medlemmar tveksamma till att ex kritisera andra medlemmars handlingar. Dvs – ingen vill riktigt ta ordentliga ansvar – det kan bli en känsla av obehag som följd.

Övervinna Ansvarsflykt

Ansvarstagandet kan ökas genom:

- Offentliggörande av mål och normer
 - Genom klargöranden och “marknadsföring” av mål, mm blir det svårare att sedan fly ansvar från dem. Både *vad* och *vem* blir då tydligt.
- Enkla och regelbundna genomgångar av utvecklingen.
 - Genom struktur – där avrapporteringar, informationsgångar, etc styrs upp ökar förväntningar på ansvar, vilket ofta leder till att ansvaret åtminstone delvis tas. (I projekt är detta särskilt önskvärt då täta resultatuppföljningar är viktigt även ur andra hänsyn.)
- Teambelöningar
 - Genom att belöna hela teamet etableras en ansvarskultur. (omvänt vill man inte vara den som sabbar för hela teamet...)

Fem sammanlänkade fel (5)



Finns inget krav på ansvar, kan istället den femte felfunktionen frodas: **resultatblindhet**.

Denna felfunktion innebär att medlemmarna istället sätter sina egna resultat eller enskilda behov (eller sin avdelnings behov) över gruppens.

Övervinna Resultatblindhet

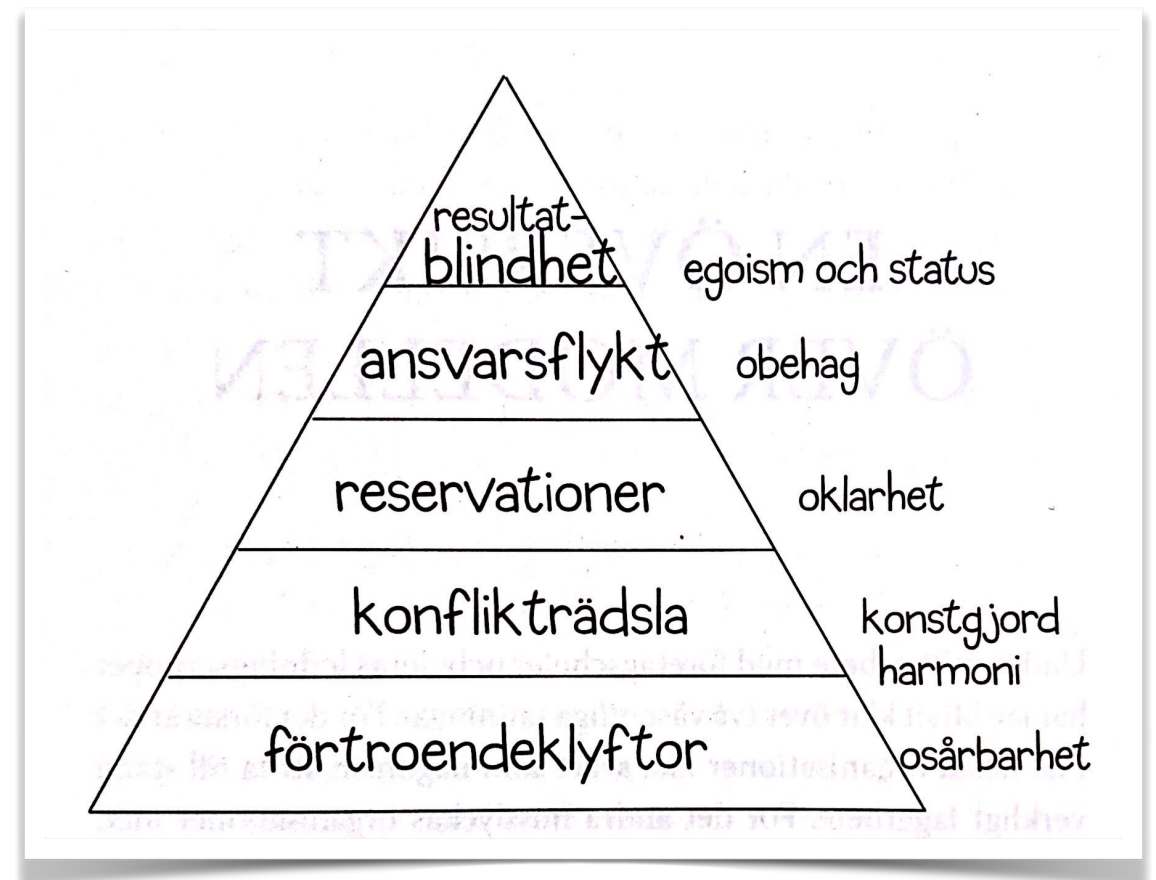
För att minska de individualistiska tendenserna, behöver fokus öka på gruppens resultat.

- offentliggör resultatet
 - Genom att ha offentligt uttalade mål och resultatsambitioner ökar fokus och ansträngningar. (motsatsen är ett team som “gör så gott det kan”...)
- Resultatbaserade belöningar
 - Genom att koppla belöningar, bonus, prestige, etc till resultaten ökar även deltagarnas fokus på gruppens gemensamma resultat.
 - (Här finns dock en risk vid för högt fokus på tex finansiella resultat att det upplevs skevt eller snedvridet)

Fem sammanlänkade rätt?

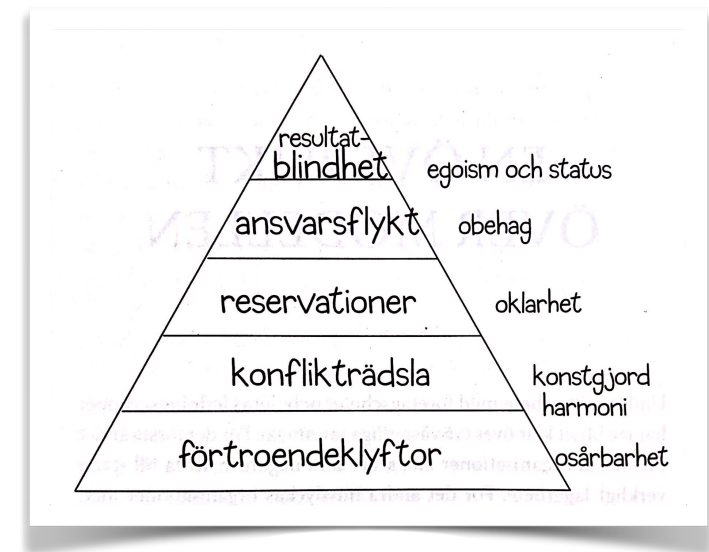
Omvänt de fem felen kan vi se de fem bra saker som utmärker ett gott samarbetande team;

- De litar på varandra (förtroende)
- De kämpar ohämmat om idéer (konstruktiva konflikter)
- De engagerar sig helt för beslut och handlingsplaner
- De tar ansvar och håller varandra ansvariga för de handlingar och åtgärder som dessa planer kräver
- De inriktar sig på gemensamma prestationer och kollektiva resultat.



Övning – Lencionis fem fallgropar

- *Separat instruktion*
- Analysera situationen utifrån Lencionis fem fallgropar
 - Vem/vad är problematiskt utifrån fallgroparna?
 - Prioritera fallgroparna – motivera
 - Konkreta insatser för att motverka problemen
 - Reflektera över balansen mellan inivid- respektive gruppinriktade insatser.



**Coming together is a beginning.
Keeping together is progress.
Working together is success.**

Henry Ford