

Chef.Pocket

En guide från Tidningen Chef

Ta befälet. Kliv fram som ledare

Lyhört ledarskap. Alla ska med!

Bli proffs på att leda laget

Bygg ditt team till framgång

SJU STEG SOM TAR ER MOT MÅL



Denna pocketguide distribueras som bilaga i tidningen Chef nr 12/08 samt som särtryck. Copyright © Chef 2008

ANSVARIG UTGIVARE:
Vibeke Pålhaugen, vd
Chef

REDAKTÖR:
Jane Bergstedt

LAYOUT: Sofia Berry

ILLUSTRATIONER:
Li Söderberg

ANNONSÄLLJARE:
Beatrice von Treskow
PA Gerdin

Tack till den expertgrupp som varit rådgivande vid framställningen av denna guide:



Lena Börjesson, organisationskonsult, Metoda.



Göran Eklund, fd fotbollstränare, grundare av Sunnanå Utveckling.



Stefan Jern, docent i psykologi, Lunds universitet.

»Grunden du har att utgå ifrån när du sätter samman ditt team är uppgiften. **Ert uppdrag kommer alltid i första hand**«, säger **Jane Bergstedt**.

Mina roligaste arbetsminnen är från grupper där vi kämpat tillsammans – i nöd och lust – för att nå ett gemensamt mål. Dit ska vi! Alla har verkligen gett järnet för att det ska bli så bra som möjligt.

Visst har det också varit tufft många gånger. Stressigt, ibland bråkigt, men väldigt lärorikt och kul. Man lär känna människor när man jobbar nära varandra, både deras goda och mindre goda sidor. Att känna tillit är en fantastisk känsla. Man vågar så mycket mer och utvecklas som människa.

Så vad är det som krävs för att den där känslan, teamandan, ska finnas? Vad ska du som ledare göra för att ni ska bli ett riktigt professionellt team? Vad kan du kräva av medlemmarna?

Den här pocketguiden »Sju steg till att bygga ditt team« ger dig råden på vägen. Uppgiften, ert uppdrag, kommer alltid först. Det är grunden du har att utgå ifrån när du sätter samman ditt team.

Det finns en bra definition på team, från »The Wisdom of Teams«, Katzenbach & Smith, (Harvard Business School Press) som lyder så här i svensk översättning: »Ett team är ett mindre antal människor med kompletterande kunskaper som tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål och har ömsesidigt ansvar för att detta uppnås.«

I guiden finns många tips du kan ha nytta av även när du jobbar med din befintliga arbetsgrupp. Tillsammans kan ni utvecklas till ett väl sammansvetsat gäng. Skylten »Utveckling pågår« ska alltid hänga uppe.

JANE BERGSTEDT



Här är guiden till att bygga ditt team:

STEG 1:

Få klart för dig vad ett team är 6

Team har alltid en gemensam uppgift som kräver samarbete. 1+1 ska bli 3.

STEG 2:

Bli överens om uppgiften 10

Vad ska ni åstadkomma tillsammans? Uppgiften är grunden till allt.

STEG 3:

Kliv fram som ledare 13

Ställ krav och klargör förväntningarna från början.

STEG 4:

Bygg från grunden 16

Lär känna varandra, jobba med attityder och träna.

STEG 5:

Gör gruppen komplett 20

Mångfald är bättre än enfald. Är ni för lika blir besluten sämre.

STEG 6:

Träna samarbete 24

Ständig utveckling är nyckeln till framgång.

STEG 7:

Gå vidare trots hinder 27

Visst skaver det ibland när engagerade människor ska jobba tillsammans.



STEG 1

STEG 1: FÅ KLART FÖR DIG VAD ETT TEAM ÄR

Lagarbete är ingen sällskapslek

Det finns egentligen ingenting roligare än att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål. **Men teamandan uppstår inte av sig själv.**

Et team har en gemensam uppgift, det är grunden. Att arbeta tillsammans med uppgiften ska ge ett mervärde, mer kunskap och fler infallsvinklar som ger kreativare lösningar.

Om uppgiften kan utföras av enskilda individer finns ingen anledning att du skapar ett team. Det krånglar snarare till det. Teamet ska vara ett medel för att nå uppsatta mål, inte ett mål i sig.

De flesta tycker att det är roligt att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Det tar emellertid lite tid att bygga ett team och det kräver kontinuerligt underhållsarbete för att fungera väl.

1+1=3

Det finns många definitioner på vad ett team är. Koka ner dem till minsta gemensamma nämnare så återstår följande:

* Team har tydliga och gemensamma mål.

Medlemmarna i ett team bör ha kompletterande kunskaper och känna till varandras kompetens.

- * Team måste arbeta nära tillsammans för att nå målen.
- * Team utvärderar regelbundet sitt arbete.

Det är alltid uppgiften som ska styra vilka som ska ingå, vilka kompetenser och färdigheter som krävs och hur många medlemmar. Runt sju personer (6–8) anses av många vara ett lämpligt antal. Men det går också att arbeta med större grupper.



Vote bra
med ett
bollplan

niya med
många bollar
i luften

De nära relationerna mellan medlemmarna påverkar resultatet. Det skapar förstås större utmaningar ju fler man är. Men ett team måste inte göra allting tillsammans. Medlemmarna i teamet ska ha kompletterande kunskaper och känna till varandras kompetens.

Ofta vet medarbetarna för lite om vad var och en kan och gör och förstår inte de olika rollerna. Den kreativa som tar till orda direkt kanske inte inser vilka viktiga bidrag som kan komma från den tysta och eftertänksamma längst nere i hörnet. Men ju mer de vet om varandra desto bättre samarbetar de.

Vitsen med att jobba i team är just att dra nytta av varandras kunskaper och personligheter. Många klassiska teambuilding-övningar går enbart ut på att få alla att inse att samlad kunskap ger bättre resultat än soloprestationer. 1+1 ska bli 3 när alla hjälps åt och tar gemensamt ansvar.

SAMARBETE MÅSTE TRÄNAS

De flesta yrkesverksamma arbetar i en eller flera arbetsgrupper, på en avdelning, i mindre enheter och i grupper inom dem. Men det räcker inte att bara döpa om en grupp till ett team. Det krävs en gemensam uppgift (VAD) och det krävs ett utvecklingsarbete för att lära sig arbeta ihop (HUR).

Jämförelsen mellan idrott och arbetsliv haltar ibland, men i det här sammanhanget klarnar mycket när man tittar på en lagidrott, exempelvis ett fotbollslag. Alla känner till målet och spelarna har tydliga roller på plan – back, målvakt, forward – alltså olika kompetens.

Laget har ett spelupplägg och tränar på att spela tillsammans. Det är faktiskt mer träning än matcher. Laget har en coach som både jobbar med individerna och laget som helhet. Coachen ser till att arbetet följs upp och ger feedback. Laget diskuterar och lär av både framgångar och missar.

Samma gäller för ett team i arbetslivet. För vissa grupper är det självklart att träna samarbete, som i räddningstjänsten eller på teatern. Men många andra team fokuserar enbart på uppgiften och glömmer att vårda samarbetet.

UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

Medarbetarna behöver träning i kommunikation och mötesteknik. Möten är själva kärnan i teamarbetet och behöver varieras och följas upp för att inte gå i stå. Utvärdering och ständig utveckling är en av grunderna för framgång.

Din roll är inte att veta allt eller kläcka alla goda idéer. Det är att leda arbetet, att vara tydlig, våga ställa krav, hantera relationer, se vilka behov som finns i gruppen.

Testa om din grupp är ett team

Gruppens medlemmar ...

- * har ett eller flera gemensamma och tydliga mål.
- * delar tid och andra resurser.
- * löser problem tillsammans.
- * är beroende av varandra för att nå målen.
- * tar ömsesidigt ansvar.
- * har ett gemensamt arbetssätt.
- * har tydliga ramar för ledarskap och olika roller.
- * präglas av respekt, omtanke, ärlighet och tydlighet.
- * tillåter både individerna och gruppen att utvecklas.
- * följer upp sitt arbete och förbättrar sitt arbetssätt.
- * har stöd i organisationen.
- * har roligt och trivs ihop.



TILLIT



ENGAGEMANG



ANSVARSTAGANDE



MÅL OCH MENING

pen, stötta, ge feedback och hålla koll på vad som händer i omvärlden.

Glöm inte individerna för gruppen. De individuella behoven upphör inte för att man arbetar i grupp. Team byggs från grunden och det är främst medspelarkompetensen som ska utvecklas.

Människor är mer eller mindre bra på att jobba i team, men de allra flesta kan lära sig. I ett team måste man kunna anpassa sig efter andra och inte alltid få sin vilja igenom. En medspelare måste både påverka och låta sig påverkas.

Team är inget för soloartister som alltid vill stå främst och höras mest. Samtidigt måste ett team kunna ge utrymme för soloinsatser när det krävs. [f](#)

Anders Larsson

GÖR: regionchef,
Sweco Position.

**SÅ UTVECKLAR
JAG MITT TEAM:**

» Vi har ägnat mycket tid åt att arbeta med medarbetarskap och vad det innebär, med hela personalstyrkan, 60 personer totalt.

Fyra timmar i månaden har vi avsatt till utbildning och väl planerade övningar och diskussioner i mindre grupper kring månadens tema, exempelvis personligt ansvar.

DET HAR INTE FUNNITS några färdiga svar, tillsammans har vi lagt fast hur vi vill ha det genom att prata, träna och göra. Vi har enats om ett antal spelregler, som att hjälpas åt, ta initiativ, lyssna, lära nytt, sprida kunskap, etcetera.

Det är ett uttalat krav att alla ska delta aktivt i medarbetarskapet. På så vis ser vi till att vi når våra mål, samtidigt som vi utvecklas som individer. Företaget måste bidra med total öppenhet om vad som händer och hur det går för att skapa delaktighet, exempelvis enkla lättlästa diagram för att visa ekonomisk utveckling.

Investeringen har redan gett resultat. Om alla bara lyfter sig en procent ger det en enorm utväxling på hela gruppen.«



STEG 2: **BLI ÖVERENS OM UPPGIFTEN**

Peppargruppen mot målet

Förståelsen för gruppens roll är på plats. **Nu är det dags att prata om uppgift, mål och värdegrund.**

Ett team har alltid två uppgifter, uppdraget som ska utföras och utveckling av gruppen. Uppdraget kommer först. Det avgör vilka som ska ingå i teamet och hur många.

Vad är det arbetsgruppen ska åstadkomma tillsammans? Vem ska göra vad? Med vilken kvalitet? På vilket sätt? Det är ganska många frågor att diskutera och komma överens om. Du behöver skapa samsyn i gruppen för att den inte ska börja streta åt olika håll.

SE OCH FÖRSTÅ HELA BILDEN

En grupp är inte mer effektiv än vad den enskilda medlemmen förstår och vill bidra med.

Alla i gruppen måste ha mål, roller och mandat helt klara för sig. Både gruppens mål och sina egna.

Som ledare är det din uppgift att berätta och förklara hur ert uppdrag ska

Vilket är vårt uppdrag?

Frågor att diskutera:

- * Vad är uppgiften?
- * Vilka är målen?
- * Vem är kunden?
- * Hur ska vi lösa uppgifterna?
- * Vilken kompetens krävs?
- * Klarar vi uppgiften utan utbildning?
- * Vem ska göra vad?
- * Är vi överens om kvaliteten?
- * Är vi överens om arbetssätt?
- * Vilka möten krävs?
- * Hur ofta?
- * Vilka spelregler ska gälla för samarbetet?
- * Hur följer vi upp arbetet och hur ofta?

bidra till verksamhetens övergripande mål och visioner. Ni är hela tiden del av något större.

Om medarbetarna ser hela bilden tydligt framför sig blir arbetet meningsfullt. Lusten att bidra ökar.

MEDSPELARKOMPETENS

Teamets effektivitet styrs av både hårda och mjuka faktorer. Hårdvaran är de förutsättningar som finns i organisatio-

nen, stödsystem och andra resurser som teamet kan behöva.

Mjukvaran handlar om förhållningssätt, attityder och beteenden. Det kan kallas medspelarkompetens eller medarbetarkompetens.

Organisationens värderingar utgör basen, men ni måste också prata er fram till teamets gemensamma värdegrund. Vad förväntas av var och en i samspelet? Hur viktigt är det att komma på alla möten? Hur mycket tid ska ägnas åt feedback om deltagarnas känslomässiga reaktioner?

1

Fakta och myter om teamarbete

Vad är mest Sant (S) eller mest Falskt (F)?

Fyll i individuellt först. Resonera sedan i små grupper om ni är fler än 7–8 personer och avsluta med diskussion i hela gruppen. Expertens facit finns på nästa sida. Det viktiga är inte vem som har mest rätt utan den diskussion som uppstår.

Källa: Richard Zackrisson, Effectiveness Consultants

Påståenden:

1. Det är viktigt att gruppens ledare och medlemmar tydligt bestraffar dem i gruppen som inte ställer upp på gruppens överenskomna spelregler.
2. Det är viktigt att gruppens medlemmar accepterar varandra som de är.
3. Man måste tillåta de tysta i en grupp att vara tysta, särskilt i grupper på 10–12 personer där andra är aktiva.
4. Det första och viktigaste steget i grupp utveckling är att ge medlemmarna möjlighet att lära känna varandra.
5. Vill man ha en mycket effektiv grupp är det viktigt att begränsa antalet till 7–8 personer.
6. Ett tydligt tecken på allvarliga problem i en grupp är att medlemmar ifrågasätter allt som gruppens ledare gör och säger.
7. Konflikter mellan gruppmedlemmar slösar bort gruppens tid och bör lösas utanför gruppen på tu man hand.
8. I gruppdiskussioner är det viktigt att skilja på sak och person.
9. Majoritetsval är ett bra sätt att fatta viktiga beslut där det finns starka åsikter kring olika alternativ.

VÄND

Yvonne Åhlén



GÖR: enhetschef gyn-sektionen på kvinnokliniken Karolinska sjukhuset.

SÅ UTVECKLAR JAG MITT TEAM:

» Vid sammanläggningen av KS och Huddinge sjukhus hamnade fokus på att bygga broar och skapa ett gemensamt team. **Vi roterade mycket för att**

lära känna varandra, skapa närhet och föra över kunskaper mellan enheterna.

Vi hade gemensamma föreläsningar och utbildningar. Det krävdes många samtal för att bli överens om vårt uppdrag och för att skapa vardagsregler. Vi behövde en ny gemensam kultur.

För att föra ut tankar och diskussioner till all personal startade jag ett veckobrev. Behovet att få veta vad som händer i en fusion och känna delaktighet är stort. Jag försöker också skriva något om förhållnings-sätt och attityder varje gång.

Jag träffar medarbetarna så ofta jag hinner och frågar om de har de rätta förutsättningarna för att göra ett bra jobb, coachar och stöttar. **Den goda intentionen är grunden i all feedback och jag är övertygad om att min attityd och inställning smittar av sig.**»

Facit:

Alla påståenden utom 1 är falska.

1. Besträffning är ett hårt ord, men bryter jag mot överenskomna spelregler måste någon sätta stopp.
2. Accepterar man varandra som man »är« kommer gruppen aldrig att utvecklas. Är jag högljudd, bullrig, envis med mera kan jag inte förvänta mig att bli accepterad.
3. Har du märkt att många av de tysta under ett möte har många åsikter i korridoren efteråt?
4. Uppgifter och mål, det vill säga gruppens »existensberättigande«, kommer alltid först.
5. Gällde svaret en ledningsgrupp skulle det vara sant, men kan du tänka dig ett fotbollslag med så få spelare? Det går att jobba i stora grupper och resultatet beror på arbetssätt och ledning.
6. Det är ett tecken på att gruppen mognat och sannolikt ligger i en utvecklingsfas där alla söker sina roller i gruppen.
7. Konflikter är en viktig del i grupp-utveckling. De går inte att undvika, men kan hanteras så att de tar så lite tid och energi som möjligt.
8. En myt – helt omöjligt att göra.
9. Våldigt ofta är det minoriteten som har den bästa lösningen om man bara har mindre bråttom och lyssnar på den.

STEG 3: KLIV FRAM SOM LEDARE

Vissasaker kan bara chefen göra

Team behöver tydliga ledare som vågar ställa krav.

Klargör dina förväntningar på både beteende och resultat och det redan från början. Det är en myt att det humanistiska ledarskapet skulle vara mindre resultatorienterat och effektivt. Det handlar om att göra saker på rätt sätt.

VAR TYDLIG – STÄLL KRAV

Alla mår bättre av att veta hur du vill ha det och vart ni är på väg. Mål och roller ska vara väl kända. Det krävs både information och kommunikation.

Berätta om och diskutera era uppgifter och fråga sedan om allt är tydligt och klart. Du behöver ta det både individuellt och med gruppen. Ställ kontrollfrågor för att få bekräftelse på att alla förstått.

Du måste också våga ställa krav. Faktiskt förväntar sig medarbetarna det av

ledaren. Du kan ställa krav på att alla tar sitt ansvar och att de säger till om det blir problem.

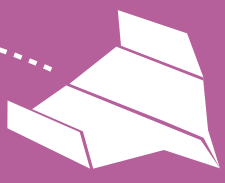
Du kan ställa krav på att alla lever upp till era spelregler när ni kommit fram till dem tillsammans (se steg 4).

För att våga ställa krav behöver du känna dig trygg i din roll som ledare. Se till att få den uppbackning och coaching du behöver från din chef. Försök inte mörka om du får problem, be om stöd och utbildning.

SKAPA GODA RELATIONER

Det kan verka tjatigt att upprepa, men du måste gilla människor för att bli en bra ledare. Använd din nyfikenhet för att lära känna var och en av medlemmarna i teamet. Ta reda på vad som får just den här medarbetaren att trivas och bli motiverad.

Förakta inte småpratet i vardagen eller tro att det bara är ineffektivt. Uppmärksamheten visar att du bryr dig, vilket får medarbetaren att känna sig viktig, trygg och mer motiverad. Du får tillbaka i form av bättre prestationer.



Basta chefes



Säg ifrån när det krävs. Kom ihåg vilka lärare du gillade bäst, de som både brydde sig och ställde krav.

Var uppmärksam på hur gruppen mår som grupp och fråga dem hur den fungerar. Vad behöver utvecklas och förbättras? Ge feedback på vad du ser.

Håll också koll på varje individ i teamet så att ingen jobbar och sliter så hårt att de knäcker sig. Det är lätt hänt om man brinner för sin uppgift.

INSPIRERA

Du behöver inte vara någon entertainer, men din entusiasm och ditt engagemang för uppgiften smittar av sig. Måla upp din bild av hur bra det ni ska åstadkomma är och vilken nytta det kommer att göra. Det bidrar till att du får med dig gruppen.

Håll arbetsglädjen vid liv. Bjud på dig själv och våga hitta på något tok, överraska gruppen med något roligt. Det handlar mer om fantasi än pengar. Du kan också bjuda in gäster eller ordna studiebesök.

BEKRÄFTA

Det värsta som kan hända en människa är att bli ignorerad. Det är klart bättre att få negativ kritik än ingen alls. Men allra bäst mår vi förstås av att bli bekräftade för ett gott arbete. Det gör inget om andra hör.

Slösa alltså med att uttrycka din uppskattning, även för mindre insatser. Frågar du medarbetarna vill de alltid ha mer. Kruxet är att vara så uppmärksam i vardagen att man noterar även småsaker.

Se till att fokusera på sådant som leder till resultat, allt från goda arbets-

insatser och bra idéer till bra möten, omtänksamhet, ansvarstagande eller att någon hjälpt en kollega. Det du uppmärksammar får du mer av. Coacha för lagets bästa.

HÅLL KOLL

I din roll ligger att hålla koll på vad som händer i omvärlden som kan ha betydelse för ert arbete. Vad händer i er egen organisation? Berätta och diskutera.

Vad hittar era konkurrenter på? Be teamet om spänning. De kan ha andra kontaktnät och infallsvinklar.

Håll också koll på vad som händer i gruppen, uppmuntra medarbetarna att säga ifrån i god tid när de får problem. ¶

Utveckla din förmåga som ledare

Kompetensutveckling, javisst, men du behöver också utvecklingskompetens.

- * Prioritera möten, de är viktiga. Förbered dem, planera diskussioner och övningar och fundera på hur du ska utöva din roll som ledare.
- * Reflektera efter mötet. Vad hände, vad kände jag, vad lärde jag mig? Fundera över hur du
 - ledde mötet
 - lade fram nya idéer
 - delade med dig av information och åsikter
 - förklarade dina tankar och tolkade andras
 - undersökte om gruppen var samstämmig
 - sammanfattade och knöt ihop
- * Satsa på regelbundna coachande samtal med var och en av medarbetarna. Stäm också av din roll i dessa samtal.
- * Stäm av din roll med hela gruppen då och då.

STEG 4: BYGG FRÅN GRUNDEN

Glädjen är hemligheten

Hur blir man ett team? **Vad krävs för att skapa teamanda och få en grupp att ge det där lilla extra?**

Det tar tid att lära känna varandra, våga vara sig själv och skapa en stämning där alla litar på varandra. Det kräver arbete och träning.

Även medarbetare som jobbat ihop ett tag kan behöva lära känna varandra lite bättre för att jobba bra tillsammans. Det gäller även kunskaper och färdigheter, vad var och en är bra på. Ju mer man vet om varandras kompetens desto mer samarbetar man.

Vet du som chef vad alla kan? Du bygger ditt team både genom individuell coaching och tillsammans med hela gruppen. Lägg gärna lite energi på relationen till var och en och ge möjlighet för gruppen att göra detsamma.

Använd vardagen och mötena. Låt medarbetarna arbeta tillsammans i olika konstellationer och jobba medvetet med gruppindelningar. Kör bikupor två och två i diskussioner. Blanda och ge i mindre projekt och utredningar.

Det är lätt att de pratglada tar över, så se till att lyfta fram de som inte säger så mycket så att alla kommer till tals. Gå laget runt, uppmuntra och bekräfta.

Våga bjuda på dig själv för att få andra att göra detsamma. Berätta hur du mår, om vad som gör dig glad, om dina tillkortakommanden. När andra också vågar bli mer personliga bygger ni trygghet i gruppen och börjar lita på varandra.

Tips: Locka fram talangerna

Låt var och en fundera ett tag över tre saker de är bra på och som ni har behov av i gruppen och två saker de inte gillar eller är bra på. Människor har oanade talanger som ni kan ha nytta av.

JOBBA MED ATTITYDER

Gemensam arbetsglädje är den bästa arbetsmiljön. Att få skratta och ha roligt tillsammans är förlösande och hjälper er igenom stress, press och motgångar.

Prata om vad som ska gälla i gruppen och hur ni ska bete er mot varandra. Gör också tydligt hur du ser på saken, vilka förväntningar du har. Ett sätt att få alla att medverka är att jobba med så kallade notisar. (Se tips om att ta fram spelregler för gruppen.)

För att hålla spelreglerna vid liv kan du då och då ställa frågan hur ni lever upp till dem. Var uppmärksam på om någon bryter mot era regler så att du kan ta upp det i den individuella coachningen. Är det ett flagrant brott bör du markera direkt.

Det finns de som säger att 60–70 procent av teamets framgångar handlar om attityder och beteende, så det är värt att lägga ned tid och arbete på detta.

STÖD INDIVIDEN FÖR TEAMETS BÄSTA

Teamet består av ett antal individer och deras individuella behov upphör inte för att de jobbar i team. Alla behöver höra att de är viktiga och har mycket att bidra med. Du kan ta rollen att stötta, uppmuntra och utmana.

Fokus bör ligga på vad individen behöver utveckla för att teamet ska nå de uppsatta målen. Det kan handla om yrkeskompetens, men också och inte minst om medarbetarkompetens: bättre på att samarbeta, lyssna och stötta andra, bättre på att aktivt bidra och argumentera, bry sig om och hjälpas åt.

Jakob Ekdahl

GÖR: säljchef på Eniro.

SÅ UTVECKLAR JAG MITT TEAM:

» Jag följer ofta med fältsäljarna på deras kundbesök. I bilen hinner vi prata och lära känna varandra och coachningen tar vid direkt efter besöket. Vi använder ett utvärderingsprotokoll för att stämma av hur det fungerat.

Säljarna ser ofta bara det som inte gick bra, medan jag uppmärksammar både styrkor och svagheter.

MÅL SÄTTS BÅDE på individ- och teamnivå. Det är viktigt att ha gemensamma mål och teamen tävlar emot varandra. Teamtillhörigheten är stark. Vi gör mycket tillsammans för att stärka banden.

Vi jobbar strukturerat och har täta möten.

Varje morgon ses vi och följer upp föregående dag och planerar den nya. Säljarna hjälps åt och byter kundbesök ibland. Oftast ses vi på kontoret sent på eftermiddagen också.

Utbildning och träning har vi ett par timmar varje måndag förmiddag. Det kan vara produktutbildning och marknadsanalyser men också mycket säljteknik. Vi spelar rollspel och hjälps åt att utveckla varandra.»



TAKE-OFF I STÄLLET FÖR KICK-OFF

En gemensam start eller omstart är inte fel, men många kick-off har fått formen av jippo. Ställ dig frågan vad som är syftet med träffen. Kick-off betyder avspark och ska alltså följas av spel. Varför inte döpa om träffen till take-off så blir det tydligt att det är starten på en resa ni ska göra tillsammans.

Ha kul, gör saker som inspirerar ert fortsatta arbete. Men övningarna ska passa alla i gruppen. Använd träffen till att skapa en identitet i gruppen, »Vi är teamet som ska ...«.

TRÄNA TEAMET

Möten är träning om ni använder dem till det. Alla ska medverka aktivt och argumentera för sin sak, men också vara beredda att stötta de beslut som tas i gruppen. Samarbete är något man lär sig.

Följ upp varje möte för att hela tiden förbättra möteskulturen. Se till att bekräfta och uppmuntra de beteenden ni kommit överens om. Stryk under hur viktigt det är att dela med sig av kunskaper och att lära av varandra. ¶

**Grundförutsättningar för att gruppen ska känna sig som ett team**

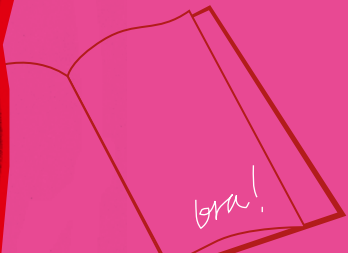
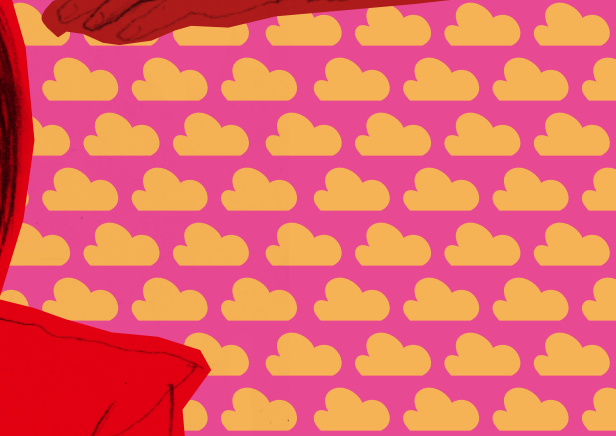
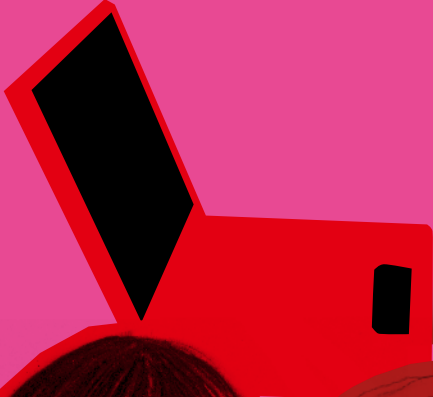
- * Var och en känner sig trygg. Man lutar på varandra.
- * Du som ledare känner dig trygg, är öppen och tillåtande.
- * Ni har diskuterat och diskuterar uppgifter och mål.
- * Var och en har en klar uppfattning om sin roll och andras roller.
- * Ni är generösa med kommunikation sinsemellan.
- * Var och en tar ansvar för sig och för att gruppen ska nå sina mål.
- * Stämningen i gruppen är god, även om ingen arbetsplats är konfliktfri.

Tips: Kom överens om spelregler

För att få alla aktiva är så kallade notisar ett bra verktyg. Använd klisterlappar:

1. Be alla skriva ned hur de vill att gruppen ska fungera, men också hur de inte vill bli behandlade. En sak per notis.
2. Sortera sedan notisarna på väggen i olika ämnesområden.
3. Formulera era spelregler tillsammans och helst i positiva termer. Exempel:
 - Vi ska lyssna på varandra och visa respekt.
 - Alla ska vara förberedda och komma i tid till möten.
 - Alla ska bidra i diskussionerna.
 - Vi ska ge mycket beröm.
 - Vi ska ha roligt.
 - Vi vill hela tiden förbättra vårt sätt att arbeta.

Take-off



STEG 5: GÖR GRUPPEN KOMPLETT

Leve skillnaderna!

Mångfald är bättre än enfald. **Om vi är för lika blir besluten sämre.**

Tänk till när du får möjlighet att sätta ihop ett team från början eller rekrytera en ny medlem till gruppen. Vilka kompetenser och personligheter behöver du? Lika barn leka bäst? Ja, det kanske är sant, men ni ska utföra ett arbete tillsammans och behöver dynamik. Då är olikheter en styrka.

Uppgiften styr vilka kunskaper och erfarenheter som krävs. Men samarbete i team kräver också andra färdigheter, framför allt en vilja att arbeta tillsammans i stället för att »köra sitt eget race«. Det behövs medspelarkompetens:

- * att vilja bidra aktivt med idéer och kunskaper
- * att vilja dela med sig av dem
- * att vilja lyssna och stötta andra
- * att vilja hjälpa till när det behövs
- * att vilja uttrycka sina behov
- * att kunna stå tillbaka ibland.

VI FÖREDRAR VISSA ROLLER

Sedan har vi personligheten. De flesta av oss är multikompetenta och kan anpassa oss efter gruppens

Uppgiften styr vilka kunskaper och erfarenheter som krävs.

behov. Det är inte så vanligt att människor tar negativa roller om de inte är väldigt udda eller väldigt arga.

Men visst betar vi oss olika och föredrar vissa roller framför andra. En del är mer pådrivande och vill ha resultat, andra mer analytiska och eftertänksamma. En del är spontana och snabba att tänka nytt, medan andra vill skapa samhörighet och är mer försiktiga.

UPPSKATTA OLIKHET

En blandning är förstas idealet. Men det gäller att handskas med olikheterna, förstå och uppskatta att vi är olika. Peka på att ni är olika och att det är en tillgång för gruppen. Var också uppmärksam på att det kan skapa konflikter.

Det finns många olika test ni kan göra. De kan hjälpa till att skapa förståelse i teamet varför ni betar er och reagerar

olika. De hjälper er att lära känna varandra och ger tillfälle till igenkänning och goda skratt.

Men dra inte för stora växlar på sådana test. De flesta människor är som sagt bra på att fylla upp tomrum i en grupp när det behövs.

TA HAND OM DEN NYA

Det händer alltid något i gruppen när det kommer in en ny person. Man grupperar om sig. De flesta grupper genomgår fyra faser:

1. **Etablering** när vi lär känna varandra och är måna om att få vara med och förstå vad uppgiften är.
2. **Konflikt** när vi slutar vara artiga och börjar markera vår person och söka roller i gruppen. Maktspel uppstår.
3. **Samhörighet** när vi har rätt ut hur gruppen ska fungera, vi blir öppnare och börjar samarbeta bättre. Man har lärt sig hantera konflikter och arbetet löper på.
4. **Avslutning** när vi ser slutet på gruppens arbete och börjar ta farväl av varandra och förbereda oss för »livet efter gruppen«. Banden försvagas.

Alla människor vill känna sig betydelsefulla, kompetenta och omtyckta och vi är rädda för att bli ignorerade, förödmjukade och avvisade. Dessa känslor och rädslor påverkar hur vi betar oss och ger ledning för dig i ditt ledarskap.

Se till att ta hand om en ny person i teamet så att den personen får komma till sin rätt. Den personen tillför något nytt, visa uppskattning för det i gruppen. Du kan även utse en fadder, som har till speciell uppgift att sätta in den nya i arbetet.

Känner du igen typerna?

Vi har olika drivkrafter, styrkor och svagheter. Psykologen **Birgitta Ahltop** beskriver fyra av följande fem grundkaraktärer i sin bok »Personlighet och framgång« (Liber).

RESULTATJÄGAREN

Denna person är aktiv, energisk, kommer först och går sist, arbetar hårt och fixar det mesta. Ser till att saker blir gjorda, men har svårt att vänta in långsammare lagkamrater.

Utmärkande drag: ihärdig, aktiv, älskar att tävla, gillar utmaningar, ställer höga krav, är snabb, blir lätt otålig.

Avskyr: att sitta stilla, att vänta, att lyssna på folk som har svårt att komma till punkt, folk som gnäller, småprat.

Älskar: att lösa problem och se konkreta resultat snabbt.

Svagheter: bristande inlevelseförmåga. Är duktig och inser inte alltid att det kan reta andra att någon vill vara bäst på allt. Kan också knäcka sig själv.

ORGANISATÖREN

Ordentlig, pålitlig, stabil och noggrann. Kontrollerar gärna en extra gång för säkerhets skull. Vanemänniska som kan ha svårt för förändringar.

Utmärkande drag: en finslipare, kvalitetsmedveten, grundlig, systematisk, traditionsbärare, vill ha ordning och reda, vill ha kontroll, planerar framåt.

Avskyr: överraskningar, oordning, slarv, bristande disciplin, snabba beslut, att inte vara förberedd.

Älskar: att reda ut, analysera, hitta den absolut bästa lösningen.

Svagheter: för opåverkbar, observant och ibland omständlig. Kraven kan bli för höga, bara det perfekta duger. Gör man fel är man ingenting värd. Känslig för kritik.

NYTÄNKAREN

En nyfiken, intuitiv, spontan och medryckande person som också kan vara nyckfull och självupptagen. Ofta kreativ. Ordspråk: Om man står med fötterna på jorden kommer man ingenstans.

Utmärkande drag: äventyrlig, ombytlig, impulsiv, gillar nyheter, ständigt på språng, älskar omväxling, entusiastisk, spontan, snabb i besluten.

Avskyr: rutiner, planer, händelselöshet, longörer, omständliga människor, detaljer, det invanda, uppföljningar, möten.

Älskar: att upptäcka nytt, göra nya saker, förändra.

Svagheter: saknar tålmod och är nyckfull. Kan bli en styvnackad och okänslig despot i trängda lägen. Bra i medgång, har svårare för motgång. Ständigt på jakt efter nya saker, ingenting blir riktigt färdigt.

SAMORDNAREN

Detta är en social, smidig person som försöker få alla att trivas och ha det bra. Bra på att se hur andra mår och läsa mellan raderna. Sprider värme och trivsel omkring sig. Eftersträvar konsensus – vill att alla ska vara överens.

Utmärkande drag: lyssnande, lyhörd, anpassningsbar, mån om andra, social, inlevelsefull, lågmäld, försiktig, diplomatisk, men vag.

Avskyr: snabba ryck, okänslighet, bufflighet, när folk blir överkörda, konflikter, frustration, kritik och människor som inte vill delta.

Älskar: att skapa samhörighet mellan människor.

Svagheter: för att undvika konflikt kan samordnaren nästan utplåna sig själv. Är känslig för kritik. Kan uppfattas som vag och ryggradslös.

VÅRDAREN

Denna femte karaktärstyp finns inte med i Ahltorps uppräknings, utan härrör från den amerikanske psykologiprofessorn Elias Porter. Det är en utpräglat empatisk person som är redo att rycka ut så fort någon annan riskerar att fara illa eller må dåligt. Påminner om samordnaren, men är inriktad på de enskilda individernas välmående i stället för gruppens.

Utmärkande drag: uppmärksam, inkännande, hjälpsam, stödjande och omhändertagande.

Avskyr: hjärtlöshet, okänslighet, alltför hård konkurrens, alltför hård kritik och att någon misstror vårdarens egna goda avsikter. Lider av att se andra lida.

Älskar: att finnas till för andra och bidra till att de mår bra.

Svagheter: kan bli självutplånande och överbeskyddande. Kan uppfattas som blödig. Har ibland svårt att inse när andra vill klara av sina egna svårigheter och utmaningar. Riskerar att knäcka sig själv för att hjälpa andra.

Det säger sig självt att det inte är lätt att få ihop ett sådant här gäng. Vissa förefaller passa bättre i lag än andra. De flesta av oss är emellertid en kombination av dessa personlighetstyper och teamet behöver olikheterna för att få fram de bästa resultaten.

Använd era spelregler för att tukta ett alltför individuellt hävdande av hur det ska vara. Och använd den individuella coachningen för att stärka lagkompetensen hos alla.

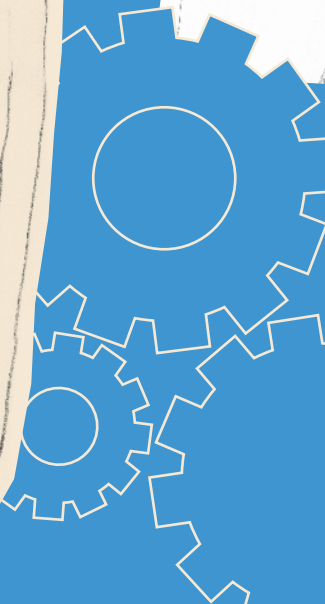
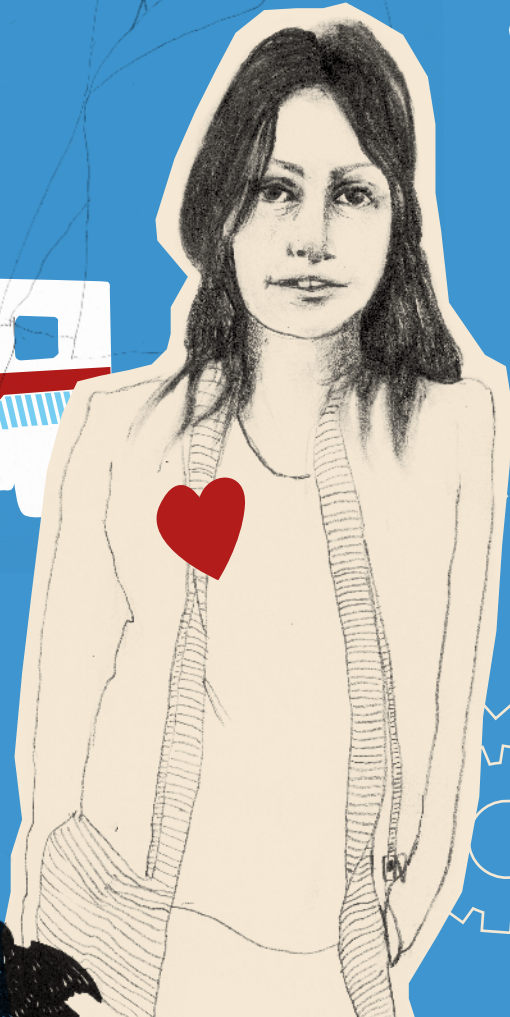
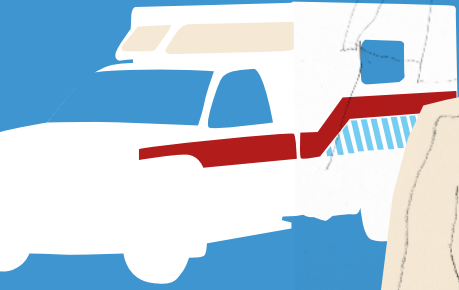
NYTÄNKAREN



Resultat jägaren



Vårdaren



Samordnaren



STEG 6: TRÄNA SAMARBETE

Få varjemöte att lyfta

Skylten »Utveckling pågår« ska alltid hänga upp. **Rätt använt är mötet ditt bästa verktyg.**

Teamet har två uppgifter, skrev vi i början av denna guide:

1. uppgiften att nå vissa mål
2. uppgiften att kontinuerligt utveckla sina arbetssätt.

Det är ett teams största utmaning att ständigt gå vidare och vilja bli bättre. Det behöver du jobba med både individuellt och med gruppen. Coacha individerna till bättre lagspelare och ge teamet utrymme att träna sitt samarbete.

ANVÄND ERA MÖTEN VÄL

Möten är en av teamets vanligaste metoder och helt nödvändiga. Tyvärr tenderar de ofta att innehålla alldeles för mycket information. Det blir ingen tid över för resonemang och diskussioner. Planera mötena så att ni hinner prata om det som är viktigt. Allra bäst blir det om du undviker att prata för mycket själv.

Information kan du i många fall förmedla på annat sätt, till exempel via ett veckobrev på mejl som kan följas upp av snabba frågor på mötet.

VARIERA ERA MÖTEN

Se till att ha olika sorters möten:

- * snabba stående för avstämning samma tid varje vecka,
- * halvdagar för utbildning och samarbets träning en gång i månaden,

Tips: Byt roller för och emot

Byt roller för att få fram så många synpunkter som möjligt. Först talar några för en idé och några emot, sedan byter ni och gör tvärtom.

- * beslutsmöten för att komma vidare,
- * en- och tvådagarskonferenser för att både hinna vara kreativa, fördjupa er och umgås.

Inled gärna era veckomöten med en snabb runda om hur folk mår, vad som var bra med förra veckan och förhoppningen inför denna.

Byt plats. Det är lätt att det går slentrian i möten, alla sätter sig på samma plats och det är samma människor som pratar mycket. Gör »laget runt« till en naturlig metod. Och säg ifrån om du inte tycker alla engagerar sig.

Övrraska med en gäst någon gång. Bjud in din egen chef att berätta om de närmaste planerna eller någon spännande person utifrån.

FÖRDELA GEMENSAMMA UPPGIFTER

Låt teammedlemmarna träna på olika uppgifter i samband med möten, förbereda underlag, leda och fördela ordet, skriva protokoll, hålla tiden (även på inlägg), bevaka stämningen. Utse någon att agera djävulens advokat när ni diskuterar viktiga vägval.

Byt roller då och då för att alla ska få utveckla sina talanger och för att inte samma person ska ta på sig en uppgift hela tiden, för att ingen annan vill.

GÖR UPPFÖLJNING TILL EN SJÄLVKLARHET

Glöm aldrig att följa upp och utvärdera era möten med positiva förtecken. Uppföljningen kan vara både snabb och enkel. Gå laget runt och fråga vad som var bra med mötet och vad som kan bli bättre. Du kan även ställa frågan till var

Åsa Slotting

GÖR: arbetsledare på Electrolux spisfabrik.

SÅ UTVECKLAR JAG MITT TEAM:

» Det jobbar 35 personer totalt i mitt team och 26 i grupper längs produktionsbanan. Många har arbetat här länge och känner varandra väl, sammanhållningen är bra.

Sedan några år arbetar vi med ett kort dagligt morgonmöte för varje arbetsteam för att följa upp gårdagen, göra en avstämning och kolla läget inför dagens arbete.

Visst pratar somliga alltid mer än andra, men det är jättebra att alla får samma information samtidigt. En del kommer fram efteråt och pratar. Det här är ett systematiskt och strukturerat sätt att arbeta med förändring och förbättring där alla blir delaktiga.

Nu erbjuder vi också personliga utvecklingsamtal för alla som vill. Det kan handla om önskemål att lära sig fler moment och rotera längs banan. Det är ett bra sätt för mig att få feedback också.

Vi arbetsledare har dagliga möten tillsammans med produktionschefen för att diskutera och lösa problem. Det är skönt att få stöd och kunna hjälpas åt. «



och en vad de kan göra bättre till nästa gång, lyssna mer, inte avbryta, delta mer.

De som inte var med har skyldighet att kolla protokoll och minnesanteckningar och fråga när de inte förstår.

UTVECKLA OAVSETT LÄGET

Lär er att utvärdera arbetet och bearbeta vad som hänt oavsett om det går bra eller dåligt. Se till att ständigt lära av era erfarenheter. Diskutera varför något gick bra och varför det gick mindre bra eller helt åt skogen.

Ha alltid siktet inställt på hur det ska bli bättre i framtiden. Undvik ältande och gnäll eller – gud förbjude – att leta syndabockar och skylla på andra.

Miss a inga lärandemöjligheter genom att vara snabb med att säga »nu glömmer vi det här och går vidare« eller något klämkäckt i stil med »nu tar vi nya tag«.

Följ upp både resultaten och hur ni arbetar tillsammans.

TRÄNA SAMSPELET

Det är lätt att allt fokus hamnar på uppgiften och resultaten. Men den tid ni lägger ner på att utveckla samarbetet kommer också att påverka resultatet positivt.

Använd en del av era möten, exempelvis ett i månaden, till utbildning och träning. Det finns många övningar ni kan göra på egen hand. Leta efter verktyg och metoder i böcker och på nätet som passar ditt team och era uppgifter. ¶

Tips: Tänk tvärtom

Formulera motsatsen till det ni vill åstadkomma, exempelvis god kundvård.

Ställ frågan: Hur kan vi göra för att få alla våra kunder att avsky oss?

Vi tenderar att bli väldigt kreativa när vi tänker tvärtom och får på så sätt fler perspektiv på ett problem.

Tips: Gör en PMI

Följ upp med hjälp av en så kallad PMI:

P

– plus med detta möte.

M

– minus med detta möte.

I

– intressant med detta möte (kan vara frågor och oklarheter)

PMI kan du använda i många sammanhang, göra den själv eller tillsammans med gruppen för att få fram synpunkter.

STEG 7: GÅ VIDARE TROTS HINDER

Nä, nu jäklar!

Försök se konflikter som något som hör vardagen till när engagerade människor vill mycket. **Ofta har det med bristande kommunikation att göra.**

Vär är många som ryser bara vid hör ordet konflikt. Men det första vi kan göra är att skilja på oenighet och konflikt.

Det är inte farligt att tycka olika. Gör klart att det är viktigt att alla synpunkter kommer upp på bordet och ventileras före beslut. Ni kan till och med träna er i att vara för och emot i en fråga för att få fram så många argument som möjligt.

Först när du märker att det är omöjligt att komma överens bör du sätta ned foten för att ni ska komma vidare. Då får alla vara beredda att jobba i enlighet med ditt beslut.

Konflikter, däremot, handlar om känslor. De kan utlösas blixtnabbt och utan några synbart sakliga skäl och botten oftast i att någon upplever ett hot mot sin självkänsla.

Att ni är olika personlighetstyper kan självklart skapa gnissel, inte minst under press. Lösningen är god feedback som

bygger på tillit. Gedigen samarbetsträning både förebygger och lär er hantera misshälligheterna.

Ditt bidrag kan vara att skapa förståelse för olikheterna i gruppen. Visa i ord och handling att alla behövs och är lika viktiga för att ni ska få bra beslut och resultat.

VAR TYDLIG OCH RAK

Många konflikter utlöses av missförstånd och brister i kommunikationen. Vi vågar inte fråga utan tror en massa saker. »Jag tror att han tror att ...«

Föregå med gott exempel och var tydlig och rak och ärlig. Våga fråga vad som menas. Och försök att inte gå upp i limningen, svälj och fråga lugnt. Det blir problem när reptilhjärnan slår till.

Sätt också gränser för vad du tolererar och gör klart var du står. När man lär känna människor lär man sig också var deras gränser går.

TA TAG I KONFLIKTER

Låt inget sopas under mattan. Lita på din magkänsla om den säger att det finns en konflikt. Fråga direkt, både i gruppen och individuellt.




Visst krävs det mod att ta tag i konflikter, men det går bättre och bättre när man gjort det några gånger. Det är som hos tandläkaren, det kan göra ont i början, men efteråt är lättningen stor.

Gruppen klarar att lösa en hel del själv. Fråga helt enkelt: Hur gör vi nu då? På vilket sätt kan vi lösa det här? Se vad som händer när du har tagit upp konflikten i ljuset.

Men det kan krävas att du löser en konflikt med de inblandade direkt, pratar med var och en och försöker göra dig en bild av deras känslor och behov. Sedan ber du dem sätta sig ned tillsammans och ta dig till hjälp för att uttrycka sig.

Oftast kommer kontrahenterna själva fram till en lösning, eller så kan du hjälpa dem på vägen. Först i nästa steg får du kalla in extern hjälp och i sista hand kanske någon måste byta arbetsuppgifter.

Det behöver inte ses som ett nederlag. Den medarbetaren kan komma mycket bättre till sin rätt i ett annat sammanhang. Men han eller hon behöver i så fall mycket stöd i den processen. 

Lär dig känna igen olika konflikter

Individkonflikter: Två människor kan hamna i konflikt kring vilken metod som ska användas och hur snabbt någonting ska gå. Eller så retar de sig på varandra av andra anledningar. Alla måste inte älska varandra för att kunna arbeta tillsammans, men respekt är ett nyckelord. De måste hitta ett sätt att umgås som är drägligt för båda parter, för att inte tala om hela teamet.

Maria von Witting

GÖR: enhetschef för verksamhetsstöd och operativt ansvarig för Läkemedelscentrum, Stockholms läns landsting.

SÅ UTVECKLAR JAG MITT TEAM:

 **Alla måste känna till våra uppdrag, mål, ansvar, processer och roller. Det har vi arbetat med tillsammans i gruppen, för att förstå vår roll i helheten.**

Samtidigt har alla enheter på Läkemedelscentrum arbetat med värderingar. Vad innebär det för oss, rent konkret, att ha fokus på resultat, laganda, öppenhet och att sätta patienten i centrum.

Det är viktigt att arbeta med individens och gruppens utveckling. Alla ska känna sig viktiga, kompetenta och omtyckta. Om du lyckas få motiverade medarbetare är det en fördel både för dem och för enhetens resultat. Du måste som chef samtidigt arbeta med din egen personliga utveckling och ditt ledarskap.

Enheten ska ha en positiv syn på vikten av kontinuerlig verksamhetsutveckling. **Viljan att utvärdera och förbättra hänger ihop med hur trygg gruppen känner sig.** Det är viktigt att ta tag i konflikter så fort som möjligt. «



Tina Johansson



GÖR: regionchef inom skoföretaget Nilson Group.

SÅ UTVECKLAR JAG MITT TEAM:

» Med 20 butiker och 18 butikschefer inom mitt område sker mycket av ledarskapet på distans, via telefon och mejl. Vi har ett gemensamt möte per månad och det försöker jag variera så mycket som möjligt,

komma med något oväntat varje gång.

Det är viktigt att försöka skapa utrymme för dialog. Jag försöker minimera min informationstid. Det blir lätt envägskommunikation.

Mitt mål är att alla butiker ska få besök ungefär en gång i månaden.»

Konflikt på gruppnivå: Det kan handla om otillräckliga resurser som måste delas och förhandlas om. Man kan också få konflikter med andra grupper. Ni är en del i en helhet, glöm aldrig det. Ni kanske måste prioritera om.

Värderingskonflikter: Här måste ni bli överens om vad som ska gälla för er och det här uppdraget.

Kompetenskonflikter: Olika kompetenser kan upplevas ha olika status – hantverkare kontra akademiker eller läkare kontra sjuksköterskor. Men ni är ett team med ett gemensamt uppdrag och alla är lika viktiga. Det är därför alla ingår i teamet.

Maktkonflikter: Vi har olika behov av makt och kontroll. Två drivande personer råkar lätt i luven på varandra. Hjälpt dem att använda konstruktiv feedback genom att tala i jag-budskap och uttrycka sina verkliga behov.

Stäm av era känslor och tankar

Använd frågorna individuellt och i gruppen och besvara dem även själv. Att få upp problem på bordet hjälper er att förebygga konflikter. Svara 'ja', 'nej' eller 'ibland' på följande frågor:

1. Får du tillräcklig intellektuell stimulans i gruppen?
2. Kommer ni fram till bra beslut?
3. Jobbar ni på ett tillräckligt strukturerat sätt?
4. Är det tillräckligt med ordning och reda hos er?
5. Använder ni era sakkunskaper på ett bra sätt?
6. Delar du med dig av inspiration och erfarenheter till gruppen?
7. Får du mycket inspiration och erfarenheter från övriga?
8. Tycker du gruppens nivå på kreativitet och lärande är hög?
9. Känns gruppens möten för det mesta bra och stimulerande?
10. Kan ni ta upp svåra saker och prata öppet om dem?
11. Känner du att ledaren uppmuntrar och ger bra respons?
12. Får du respons och känner dig sedd av andra i gruppen?

