



*ANNIKA R
MALMBERG
FRAMGÅNGSEXPERT*

Teamutveckling, de 4 första stegen

Ökad försäljning - Inspirerande ledarskap - Starkare samarbeten

Innehåll

Förändrade organisationsformer	3
Lagarbete/team	4
Definition av team	5
Olika former av grupper	6
Teamutvärdering	7
Att bygga ett högpresterande team	8
Uppdragsformulering	9
Syftesbeskrivning	10
Ansvar och Roller	11
Samordning	12

Förändrade organisationsformer

De flesta företag idag vill ha en organisation som är tillräckligt flexibel för att snabbt kunna anpassa sig till ändrade marknadsvillkor, tillräckligt bantad för att kunna erbjuda lägre pris än konkurrenterna, tillräckligt tekniskt uppgraderad och innovativ samt tillräckligt motiverad för att kunna stoltsera med högsta kvalitet och förstklassig kundvård.

Tyvärr rimmar dock inte detta med verkligheten i många företag.

Flertalet organisationer idag är överdimensionerade, aningen stelbenta och fantasilösa och många gånger nonchalanta mot kundernas behov. Företagens ineffektivitet beror dock inte på att medarbetarna är ovilliga att ta på sig mer ansvar eller att företagsledningen skulle vara oduglig, utan kan nog snarare förklaras med paradoxen att många företag fungerar dåligt idag, för att de tidigare fungerat så bra. Många organisationer som varit tongivande inom något eller flera av följande områden; produktutveckling, produktion, kundvård och distribution står idag inför upptäckten att den värld de verkar i har förändrats utan att de själva som organisation lyckats hänga med i utvecklingen.

Kombinationen av en teknisk explosion samt nya kundkrav till följd av en ökad valfrihet i avregleringens kölvatten, har gjort de flesta tidigare så framgångsrika organisationsmodellerna hopplöst omoderna. Traditionellt ledarskap med dithörande ordgivning och kontrollfixering har väldigt lite att göra i ett modernt företag. Arbetsuppgifterna har blivit flera och för de flesta allt mer komplexa. Det tillkommer nya omfattande regelverk, kunderna blir allt fler och framförallt mångfacetterade. Ingen person, hur begåvad han/hon än är, kan veta tillräckligt mycket för att själv kunna fatta väl underbyggda beslut.

Kunskapsarbete ersätter idag på de flesta arbetsplatser rent fysiskt arbete. Muskelarbete kan ledas traditionellt. Tankeverksamhet är dock inte lika enkelt att kommendera, mäta och följa upp. Man kan knappast kräva bra idéer och tankeverksamhet, lika lite som man med foten i golvet kan stampa fram entusiasm och ett ökat ansvarstagande. Framgång kommer när ett företag, via en förändrad organisationsstruktur och värderingsbas lyckats skapa engagemang och delaktighet hos samtliga medarbetare. Då först kan man på naturlig väg frigöra kreativitet och energi.

Att förändra en organisations konkurrensförmåga handlar inte enbart om att få medarbetare och ledning att arbeta hårdare, utan snarare mer om att arbeta annorlunda. Ett sätt är att mer medvetet börja arbeta och organisera sig i grupper och team.

Lagarbete/team

Aldrig tidigare har lagarbete varit viktigare för företagens framgång. De flesta företag är idag mer komplexa och sammansatt än någonsin tidigare och det går inte att förlita sig på ett fåtal högpresterande individer för att nå framgång. Om ett företag ska klara en framtida konkurrens måste det hitta metoder som drar nytta av kreativitet och prestation hos medarbetare på alla nivåer i företaget.

Dessutom är medarbetarna idag mer välutbildade, mer vana att ta in ny kunskap samt många gånger mer inställda på nya organisatoriska strukturer än tidigare. De flesta vill idag ta mer ansvar och är också mer mogna att göra det.

En ny organisationsform börjar nu etableras, vilken bygger på fasta (permanent team) eller tidsbestämda grupper (olika former av projekt).

Dessa nya grupperingar kännetecknas av:

- **lagarbete**
- **engagemang och kreativitet**
- **kunskapsspridning**
- **ständigt förbättrad yrkesprestation**

Dagens ledare måste främja och underbygga dessa nya arbetsätt. Det krävs dock kunskaper och ansträngning för att dessa grupper och team verkligen skall fungera tillfredsställande och ge den utdelning gruppen och ledningen har förväntat sig.

Definition av team

Fastän ordet team har blivit alltmer förekommande på många arbetsplatser, kvarstår många frågetecken och det finns fortfarande en del förvirring kring begreppet. Vad är egentligen "team"? Vad är egentligen skillnaden mot en vanlig arbetsgrupp? Är det någon skillnad?

Är en målstyrd grupp detsamma som ett team? Svaret på den sista frågan kan mycket väl vara ja om följande definition nedan stämmer in på gruppen. Och det är egentligen först då som det kan börja hända saker i en grupp. Ambitionen för varje grupp inom produktion borde vara att sträva efter att leva upp till definitionen av team, även om de kallar sig t ex målstyrd grupp.

Den mest vedertagna definition av team kommer från boken "Wisdom of teams" av Jon R Katzenbach och Douglas K Smith:

"Ett team består av ett litet antal människorsom har kompletterande kompetenser. De arbetar med samma syfte, mål och metodik för vilka de tar ett gemensamt ansvar"

Litet antal människor

Här går åsikterna isär, dock aldrig mer än 10-12 personer. En produktionslina på uppåt 20-25 personer bör alltså om den skall ha framgång i sitt arbete delas upp i en eller flera undergrupper.

Kompletterande kompetenser

Teamet behöver ha kompletterande kompetenser. Det inkluderar en mix av färdigheter, erfarenheter och stiltyper. T ex så ser äldre medarbetare saker annorlunda än nyanställda, en del är bättre på att se totalen medan andra kan fånga upp detaljerna.

Gemensamt syfte och mål

Högpresterande team har alltid ett meningsfullt syfte med sitt arbete samt mål som utmanar och motiverar.

Gemensamt arbetssätt

Team som skall hålla en hög nivå på sitt arbete, behöver ha en uppsättning med grundregler och gemensamma rutiner för att lyckas.

Gemensamt ansvar

Teammedlemmarna är alla ansvariga för teamets prestation. I vissa fall har teamledaren mer ansvar än övriga, men ingen kan i ett team säga, "det rör inte mig", alla har en del i teamets prestation.

Olika former av grupper och team

I många organisationer har skapandet och tillsättandet av grupper och team blivit långt mer viktigare, än att från ledningens sida ställa sig frågan varför gör vi det här? Vilka strategiska mål lär vi nå med team? Vilken är kopplingen till vår verksamhetside och dess inriktningsmål? Det är egentligen först när dessa frågor är besvarade som man kan börja fundera på vilka typer av grupper och team som passar verksamheten bäst.

Här är några av de huvudgrupper av team och arbetsgrupper som återfinns bland företag och organisationer:

- **Speciella mindre arbetsgrupper inom de traditionella avdelningarna**
 - T ex produktionsteam, serviceteam, marknadsteam, ekonomiteam
- **Processtyrda team**
 - T ex team som går tvärs igenom företaget för att täcka t ex en produktionskedja, en viss process o dyl.
- **Kompetensgrupper-/team**
 - Grupper vars medlemmar kan komma från olika avdelningar eller enheter. Syftet är att främja kunskapsspridning, erfarenhetsutbyte och/eller specialisering.
- **Projektteam/mot kund**
 - Projektgrupper som har till uppgift att tillsammans samarbeta med kund
- **Projektteam/interna uppdrag**
 - T ex sk SO-grupper (samordningsgrupper) som har till uppgift att bereda olika frågor, ta fram förslag, lösa problem alt. driva olika inriktningsmål i företaget.
- **Ledningsteam**
 - Ledningsgrupper och/eller andra lednings- och samordningsteam

Dessutom kan grupperna delas in i:

- Permanenta grupper
- Tidsbestämda grupper

Teamutvärdering

Värdera 12 påståenden nedan efter hur väl de överrensstämmer med ditt Team

- 1 = Dåligt
- 2 = Borde förbättras
- 3 = OK
- 4 = Bra
- 5 = Mycket bra

.....
1. Vi har tillsammans klargjort vårt syfte och mål
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
2. Vi arbetar kreativt, dvs. vi förnyar ständigt vårt arbete och våra arbetsmetoder
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
3. Vi är resultatnriktade, dvs. vi målplanerar och mäter/utvärderar för bästa prestation
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
4. Vi har klargjorda roller och ansvar
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
5. Vi har regelbundna och välorganiserade möten
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
6. Vi tar väl tillvara på individuella styrkor
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
7. Vi stödjer ledarskap och varandra
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
8. Vi utvecklar en teamanda, dvs. vi arbetar aktivt med vår identitet som grupp
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
9. Vi löser meningsskiljaktigheter, direkt
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
10. Vi kommunicerar öppet, vi pratar med varandra inte om
.....

1 2 3 4 5
.....

.....
11. Vi lyssnar av allas åsikter innan vi fattar beslut, därefter står vi enade utåt
.....

1 2 3 4 5
.....

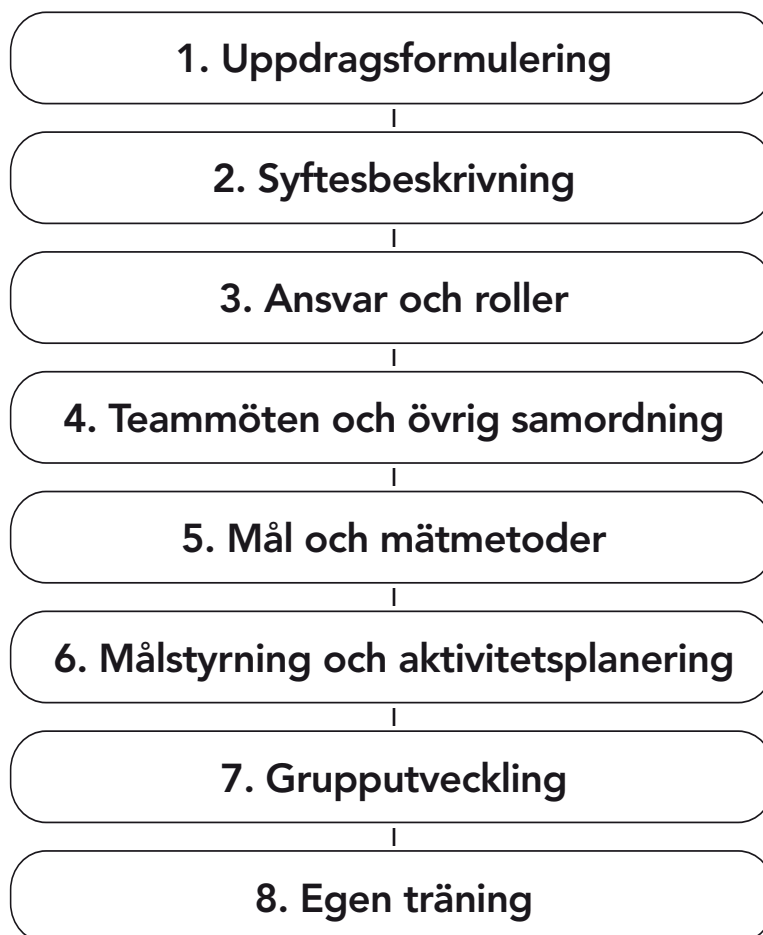
.....
12. Vi utvärderar kontinuerligt vår förmåga att arbeta som ett team
.....

1 2 3 4 5
.....

Att bygga ett högpresterande team

Antingen ni har ett team som nyligen har satt igång sitt arbete eller grupper som funnits ett tag behöver ni troligtvis jämföra ert teamuppbyggnadsarbete mot denna modell.

Ett teams speciella väg till att skapa ett självgående team kan naturligtvis variera något beroende på hur gruppen ser ut. De flesta bör emellertid skaffa sig kunskaper och arbeta igenom följande områden:



Uppdragsformulering

Ett teamuppdrag är det grundläggande dokumentet/uttalandet från ledningen till teamet. "Teamuppdraget" ger teamet/gruppen nödvändig hjälp att hitta rätt inriktning, samt ger dem ramar för sitt arbete. Som ansvarig chef kan det vara bra att innan varje team/projektuppstart gå igenom följande checklista.

Checklista för formulering av "teamuppdrag"

- **Försäkra dig om** att teammedlemmarna inser varför organisationen har valt att arbeta i team. Inser alla fördelarna, med att det är en grupp och inte en enskild person som löser denna uppgift?
- **Förklara**, om det behövs, varför sammansättningen ser ut som den gör. Tala om vem som är ansvarig för sammansättningen.
- **Formulera "uppdraget"**. Vad är syftet med att organisationen vill ha denna grupp till sköta detta arbete, alternativt lösa den här uppgiften. (Observera att du inte ska göra en komplett syftesbeskrivning åt gruppen utan mer ge lite riktlinjer.)
- **Ange eventuella ramar** för arbetet, exempel på ramar kan vara:
 - Regelverk
 - Vissa rutiner, t ex vilka gruppen bör samordna med och hur
 - Budget
 - Tidsgränser
 - Värderingar
 - Arbetssätt (akta dig dock för att styra upp arbetet för mycket, låt gärna gruppen "pröva själv")
 - Mängden tid för team- och projektmöten mm. Har ledningen "beviljat" tid för möten, och i så fall hur mycket? Har ledningen önskemål om när gruppen ska ha sina möten?
- **Tala om för gruppen** vem som kommer att var deras coach/handledare, vem som utifrån kommer att följa deras arbete och ge stöd, samt finnas till hands?
- **Om det är en permanent grupp** så bifoga gärna en tydlig ansvars- och befogenhetsbeskrivning, där det tydligt framgår vilket handlingsutrymme som gruppen har. Vissa beslut kanske måste tas av teamledaren (om det finns en sådan utsedd). Andra beslut ligger fortfarande kvar hos ledningen. Det kan vara bra att gruppen tidigt ser vilket som deras ansvar kommer att bli.

Syftesbeskrivning

Utforma teamets syftesbeskrivning

Det första arbetet man behöver göra när man bygger upp ett dynamiskt team, handlar om att rikta in de enskilda teammedlemmarna mot teamets gemensamma syfte och mål. För att kunna genomföra detta krävs att teamet fått ett "uppdrag", gärna formulerat enligt mallen för "formulering av uppdrag". Det fortsatta teamarbetet underlättas också om teamet dessutom innan de påbörjar sitt arbete, får ta del av en tydlig ansvars- och befogenhetsbeskrivning.

Syftesbeskrivningen skall tas fram gemensamt av teammedlemmarna och ska inte bara vara ett medel att nå uppsatta mål, utan även vara ett dokument att känna stolthet inför. Det är vanligt att team använder sin syftesbeskrivning för att profilera sig internt och/eller marknadsföra sig externt.

Syftesbeskrivning

Syfte

Bakgrund?

Syfte/uppdrag?

Vision?

Varför denna sammansättning?

Aktiviteter

Område1	Område2	Område3
<ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/> <ul style="list-style-type: none">• <hr/>

Teammedlemmar

Tid

Regler

•

•

•

Ansvar och roller

Ansvar

Nu ska arbetet i boxarna fördelas mellan teammedlemmarna.

Bara för att vi är ett team behöver inte alla göra allt. Det kan därför vara bra att dela upp ansvaret.

“Delat ansvar” är dock något som kan ställa till med en del trassel i teamarbetet, gå därför igenom noga vem som ska göra vad.

Ni kan välja mellan följande ansvar:

X = ANSVARIG (Den person som är huvudansvarig för att arbetet utförs, driver arbetet framåt)

O = MEDANSVARIG (Den eller de personer som tillsammans med X aktivt arbetar med arbetsuppgifter, men inte har yttersta drivningsansvar)

Markera med X eller O under de olika teammedlemmarnas namn.

Box	Namn	Namn	Namn	Namn	Namn
Huvudansvarig för boxen		X			
		O	X		
	X				
				O	
			O		X

Roller

Roller är de arbetsuppgifter som förutom arbetet i boxarna tillkommer enskildateammedlemmar. Enkelt uttryckt kan man säga att för att skapa delaktighet och engagemang hos alla i teamet, skall vi också tillsammans dela på många av de arbetsuppgifter som normalt hade hamnat på en "chef/arbetsledare". Exempel på roller kan vara:

Mötesroller

- Ordförande/drivare
- Sekreterare/protokollansvarig
- Visualiserare
- Tidhållare
- "Terminator"
- Åsiktsdragare
- Trivselfixare

Övriga teamroller

- Samordnare
- Sociala aktiviteter/Teambuilder
- Ceremonimästare
- Resultatkoordinator
- Samordningsansvariga för andra team, grupper eller personer utanför det egna teamet.

Tänk på

- att alla i teamet bör ha en roll.
- att rollerna är tidsbegränsade, så att det regelbundet sker byten.
- att även den externa samordningen, dvs samordning utanför teamet, både inom företaget med andra grupper, och utanför företaget, ska fördelas. Bara för att vi har valt att ha en samordnare är det inte givet att hon/han ska stå för all extern samordning. Det kan vara mycket bättre att dela upp samordningsansvaret i olika samordningsroller.
- att ta hänsyn till stiltyper och olikheter när rollerna fördelas mellan gruppmedlemmarna.