



BUILD EFFICIENTLY YOUR OWN UNDERSTANDING

Lencioni- modellen



De dysfunktioner som vi nämnde ovan bygger vanligtvis upp sig mot varandra, men om ens en enda av dem tillåts blomstra, kommer lagarbetet att försämrast. Nu ska vi ta itu med dysfunktionerna en efter en och ge dig några riktlinjer för hur du ska hantera dem om du märker dem i ditt team. Efter varje dysfunktion kommer vi att förse dig med några praktiska verktyg som kan vara till hjälp om du väljer att använda den här modellen.

1. Brist på förtroende

I samband med denna del av guiden betyder förtroende förtroendet bland teammedlemmarna att deras avsikter är goda och att det inte finns någon anledning att vara beskyddande eller försiktig runt gruppen. Att bygga förtroende är förmodligen den viktigaste delen av Lencionis modell, eftersom den lägger grunden som varje team bör bygga vidare på.

Du kan känna igen om ditt team kämpar med denna dysfunktion om teammedlemmarna gör något av följande:

- Dölja sina svagheter och misstag för varandra
- Tveka att be om hjälp eller ge konstruktiv feedback (*för att ge konstruktiv feedback till en teammedlem, försök att presentera den på ett sätt som ger hjälp och vägledning; det är viktigt att vara ärlig, respektfull och låta dina teammedlemmar förklara varför de gör något annorlunda*)
- Tveka att erbjuda hjälp utanför sina egna uppgifter (*det är här vi behöver komma ihåg denna TEAM-del i ordet lagarbete – även om ni gör er uppgift perfekt kan ert team fortfarande misslyckas med att uppnå det mål ni satt upp för er själva om det inte finns något ömsesidigt stöd*)
- Dra förhastade slutsatser om andras avsikter utan att be om förtydligande (*till exempel om dina teammedlemmar blir upprörda när de får feedback eller blir tillfrågade om de behöver hjälp*).
- Underlåta att identifiera och utnyttja varandras färdigheter och erfarenheter.
- Slösa tid och energi på att diskutera ämnen som är irrelevanta för teamets syfte (*till exempel att diskutera politik under teammöten, trots att det inte har något att göra med vad ditt team försöker uppnå*).
- Håll agg (*till exempel att bli förolämpad när någon ger dig feedback och bara vänta på möjligheten att hämnas*).

- Undvika möten och hitta anledningar att undvika att spendera tid tillsammans.

Om du har rollen som ledare och ditt team upplever denna dysfunktion, bör du vara den som först visar sårbarhet och sträva efter att skapa en miljö som inte straffar eller förlöjligar sårbarhet. Nedan hittar du ett verktyg som kan hjälpa dig att börja ta itu med denna dysfunktion i ditt team:

VERKTYG: Personliga historier

Tidsåtgång: 30 minuter

Denna övning används för att ta de första stegen mot att utveckla förtroende. Det enda du behöver för det är pennor och papper! Under den här övningen kommer dina teammedlemmar att behöva svara på några frågor om sig själva, till exempel:

- *Antal syskon*
- *Hemort*
- *Fritidsintressen*
- *Unika utmaningar*
- *Favorittyp musik*
- *Favoritfilm*

Ni kan lägga till fler frågor till den här listan, eller ändra vilken som helst av dem till något som passar ert team bättre. När alla är klara med att svara på frågorna ska var och en av er läsa svaren högt, ett efter ett. Den här övningen används för att lära känna era teammedlemmar bättre och sätter er på en snabb väg att bryta ner de inledande hindren!

2. Rädsla för konflikt

Den andra dysfunktionen vi ska ta upp är konflikträdsla. Om ert team har lyckats bygga en grund av förtroende borde det vara möjligt att delta i konstruktiva diskussioner. Varför är det så? Jo, om du och era teammedlemmar litar på varandra kommer ni att känna er mycket friare att uttrycka era egna åsikter, eftersom ni vet att det inte kommer att finnas några dömande åtgärder. Många team har dock en tendens att undvika (produktiva) konflikter och anse att de är onödiga.

Om du och dina teammedlemmar gör följande kan ni ha problem med denna dysfunktion:



- Har tråkiga möten (*som i möten där det inte finns några diskussioner och ingen uttrycker sin åsikt, eftersom de är rädda för att bli dömda*),
- Har skapat en miljö där skvaller och personangrepp är vanliga (*till exempel att prata bakom ryggen på teammedlemmar, tillåta saker under diskussioner...*)
- Ignorerar ämnen som är avgörande för teamets framgång (*deadlines, ansvar, briefingar om vad som har gjorts...*),
- Underlåter att beakta alla teammedlemmars åsikter och perspektiv (*det betyder naturligtvis inte att man bara ska hålla med om alla alternativ – det betyder att man ska överväga alla och välja de bästa*),
- Slösar tid och energi på orelaterade ämnen.

Om du är i rollen som teamledare när du försöker hantera denna dysfunktion, bör du försöka visa återhållsamhet när människor engagerar sig i konflikter och låta lösningen ske naturligt. Naturligtvis måste du moderera den och "sätta tillbaka den på rätt spår" om dina teammedlemmar tar den i en riktning där den blir irrelevant för teamet.

VERKTYG: Tillstånd i realtid

Denna övning kan ske naturligt när ditt team delar idéer eller letar efter lösningar på problem som har uppstått. Det du behöver göra är att identifiera när personer som är engagerade i konflikten (debatt, diskussion) blir obekväma med spänningsnivån och sedan avbryta dem genom att påminna dem om varför detta är nödvändigt (nämna teamets bästa). Att avbryta för att sätta fokus tillbaka på teamets bästa är ett bra sätt att bryta spänningar och förhindra att diskussionen blir personlig.

3. Brist på åtagande

Enligt Lencioni är två av de största orsakerna till bristen på engagemang önskan om konsensus och behovet av säkerhet. När det gäller konsensus, om du och dina teammedlemmar uttrycker era åsikter, och om alla har tagits upp, kommer det att vara mycket lättare att följa den handlingsplan ni kommer fram till, även om det inte var ert förslag som teamet slutligen gick med på. För då vet ni att ni blev hörda. När det gäller säkerhet säger han att vilket beslut som helst är bättre än inget beslut alls, även om det beslutet visar sig vara fel. Om beslutet visar sig vara fel är det viktigt att ni reagerar och ändrar

det så snart som möjligt, eftersom prokrastinering kommer att introducera osäkerhet och göra allt värre.

Du kommer att veta att ditt team påverkas av denna dysfunktion om det:

- Tillåter mer än en tolkning av riktning och prioriteringar,
- Bryter deadlines på grund av överdriven analys och prokrastinering,
- Visar brist på självförtroende och är för rädd för att misslyckas,
- Diskuterar samma beslut flera gånger, och
- Uppmuntrar till andra gissande bland teammedlemmarna

Om du är i teamledarens position måste du vara bekväm med att fatta ett beslut som kan visa sig vara fel – för även om det skulle bli så undvek du osäkerhet och gav ditt team något att arbeta mot. Du bör också kontrollera om alla följer deadlines och scheman som teamet har kommit överens om.

VERKTYG: Deadlines

Ett av de bästa verktygen för att säkerställa engagemang är att använda tydliga deadlines. Det betyder att när uppgifter ges till medlemmarna i ditt team behöver alla veta exakt när de måste slutföra sina uppgifter – ingenting ska vara öppet för tolkning. Det bör finnas mer än bara en slutgiltig deadline – du bör sätta deadlines för olika milstolpar på vägen mot att uppnå ditt teams mål. Varje gång du når en av milstolparna bör ditt team mötas och se om alla deadlines har respekterats. Om du organiserar dina deadlines på detta sätt kommer du att kunna identifiera vilka uppgifter som behöver prioriteras eller vilka fler teammedlemmar som behöver tilldelas, innan det är för sent.

VERKTYG: Kaskadmeddelanden

Minsta tidsåtgång: 10 minuter

Denna övning tar inte lång tid och du bör göra den efter varje teammöte. När mötet är avslutat och beslut har fattats bör de upprepas så att alla är överens. Ju färre saker du lämnar åt gången för



tolkning, desto effektivare blir ditt team. Genom att göra detta ser du till att alla i teamet har förstått allt på samma sätt och du undviker osäkerhet.

VERKTYG: Analys av oförutsedda händelser och värsta tänkbara scenario

Denna övning är tänkt att hjälpa dig att hantera de farhågor du kan ha gällande beslut som fattas av ditt team. Som namnet antyder kan du under ett teammöte diskutera en beredskapsplan med ditt team, eller till och med göra en värsta tänkbara scenarioanalys, där du närmar dig ett beslut du överväger på ett sätt som gör att du försöker analysera hur det skulle vara om allt gick fel. Vanligtvis leder detta till att minska rädslan hos dina teammedlemmar, eftersom kostnaderna för felaktiga beslut oftast är "överlevbara" och åtgärdbara.

4. Undvikande av ansvarsskyldighet

Nästa dysfunktion vi ska ta upp är undvikande av ansvarsskyldighet. Som vi nämnde ovan hänvisar detta till din och dina teammedlemmars villighet att kritisera varandra för beteenden som kan skada teamet. Till exempel – att kritisera dina lagkamrater för att de inte slutför sina uppgifter inom deadlines, för att de inte utför sina uppgifter med tillräcklig omsorg (vilket resulterar i sänkt kvalitet)... Ett team som lider av denna dysfunktion brukar:

- Skapa förbittring bland teammedlemmar som har olika standarder eller prestationer,
- Uppmuntra, och är nöjd med, medelmåttighet,
- Missa deadlines,
- Lägga onödig börda på teamledaren att vara den enda källan till disciplin.

Om du är teamledare bör du uppmuntra och låta teamet vara den primära ansvarsmekanismen – vilket innebär att det inte bara ska vara dig som är ansvarigt. Teammedlemmarna bör känna sig bekväma och tillåtna att hålla varandra ansvariga för de överenskomna uppgifterna. Din uppgift som teamledare skulle vara att finnas där för att införa disciplin om teamet misslyckas med detta.

VERKTYG: Publicering av mål och standarder

Detta är ett enkelt verktyg som du kan använda för att uppmuntra ansvarstagande inom ditt team. När det har bestämts vilka uppgifter var och en av dina teammedlemmar ska utföra kan du publicera

den som en lista på de medier som du använder för att kommunicera med ditt team. Det kan antingen vara en grupp på sociala medier eller till och med skrivet på ett papper, om ni träffar ditt team personligen på samma plats. På så sätt vet alla vem som är ansvarig för vad, och det kan enkelt kontrolleras.

VERKTYG: Genomgångar

Genereringar är ett utmärkt verktyg att använda för att visa hela teamet hur ni utvecklas i större skala. Genomgångar bör hållas två gånger i veckan i slutet av dagen (ni kan naturligtvis anpassa dem för att passa teamets behov). Det fungerar så att varje medlem i teamet uppmanas att förklara hur de utvecklas med sina uppgifter och vad som har gjorts sedan föregående genomgång. På så sätt hålls alla uppdaterade om vad de andra teammedlemmarna gör och om framstegen mot slutmålet.

5. Ouppmärksamhet på resultat

Den slutgiltiga dysfunktionen, och enligt Lencioni den ultimata, är bristande uppmärksamhet på resultat. I sin bok identifierar han två typer av hinder som tar fokus från resultatet – lagstatus och individuell status. När det gäller lagstatus gäller detta personer som är nöjda med att bara vara en del av gruppen och inte bryr sig om själva resultatet (tänk dig att vara en del av fotbollslaget, komma till träningar, umgås med resten av dina lagmedlemmar, men inte riktigt försöka förbättra dina fotbollskunskaper – eller undvika att komma varje gång det är en tävlingsmatch du skulle spela i). Individuell status skulle vara nästan det motsatta. Om vi tar samma exempel med fotbollslaget, i det här fallet skulle du vara för fokuserad på att förbättra dina fotbollskunskaper, du skulle inte vilja integreras med ditt lag, du skulle kräva av din tränare att låta dig spela i varje match, du skulle inte vara villig att passa bollen till dina lagkamrater – allt för att du vill bli "upplockad" av ett bättre lag. Hur känner du igen att ditt lag lider av denna dysfunktion? Ett lag som inte fokuserar på resultat:

- Misslyckas med att växa,
- Besegrar sällan konkurrenter (*du kan vara världens bästa fotbollsspelare, men du kan inte vinna matchen på egen hand*),
- Förlorar prestationsorienterade medlemmar,
- Uppmuntrar lagmedlemmar att fokusera på sina individuella mål, och
- blir lätt distraherad (*om alla fokuserar på sina egna, individuella saker, fokuserar ingen på lagets resultat*).

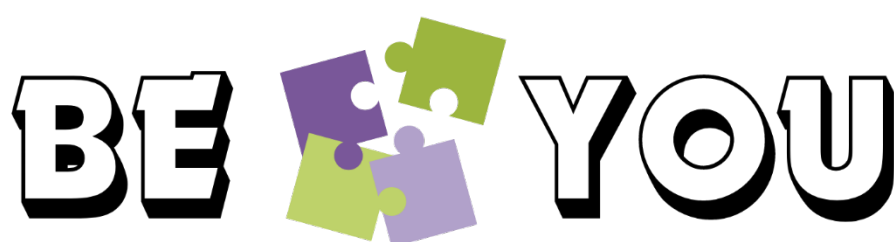
Om du är i lagledarens position bör du sätta fokus på lagets resultat, vara objektiv och ge erkännande till dem som verkligen bidrar till att uppnå gruppens mål.

VERKTYG: Offentlig deklaration

Ett av de verktyg du kan använda för att bekämpa denna dysfunktion är en offentlig deklaration. Det betyder att "lova" eller åta sig att ditt team kommer att uppnå ett visst resultat. Om du till exempel är medlem i ett team som organiserar en årlig festival kan du annonsera att er festival i år kommer att bli bättre än den var förra året. Detta hjälper ditt team att hålla motivationen uppe samtidigt som de strävar efter det utlovade resultatet.



ERASMUS+ KA2 PROJECT



BUILD EFFICIENTLY YOUR OWN UNDERSTANDING

PROJECT PARTNERS



Co-funded by
the European Union

This project has been funded by the Erasmus+ Programme of the European Union (Grant Agreement No 2023-2-RO01-KA220-YOU-000183045). Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the ANPCDEFP. Neither the European Union nor the ANPCDEFP can be held responsible for them.