

TEAMUTVECKLING

“One cannot simply label a group of individuals a ‘team’ and expect that they will perform as a team”

Det engelska ordet team är ursprungligen en beteckning för hästar eller oxar i ett spann som tillsammans drar en vagn eller plog. Numera används team som benämning på arbetsgrupper som lyckas särskilt bra med sitt arbete inom näringsliv och offentlig sektor.

Vad är ett team?

Team är något annat än en samling individer och teamarbete är mer än de samlade individernas enskilda ansträngningar. För att en grupp ska utvecklas till ett team krävs tid och rätt förutsättningar. Katzenbach & Smith skrev redan i början av 90-talet ”The wisdom of teams” där de beskrev den utveckling som krävs för att skapa team;

”Ett team är ett litet antal personer med kunskaper och kompetenser som kompletterar varandra, som är dedikerade till ett gemensamt syfte och gemensamma mål, som de alla håller varandra gemensamt ansvariga för.”

Många forskare har studerat team. Det finns några karakteristika som de flesta lyfter fram;

- de har gemensamma mål,
- de är ett bestämt, ofta litet, antal,
- de är ömsesidigt beroende när de utför en uppgift,
- det finns en uttalad koordination mellan medlemmarna,
- de har specialiserade roller och ansvar, de har kunskap som är relevant för uppgiften,

- det finns en intensiv kommunikation och anpassade strategier som hjälper teamet att hantera förändringar

Dessutom brukar fem saker nämnas som avgörande när man diskuterar team.

- Tid, gruppen måste få arbeta tillsammans under en längre tid för att hinna lära känna varandra på djupet.
- Fokus på det gemensamma målet. Ingenting kan svetsa ihop ett team så bra som ett gemensamt mål men de måste få en chans att fokusera på det målet.
- Att teammedlemmarna stannar, att teamet är väl avgränsat och alla vet vilka som tillhör teamet.
- Tillit och commitment, att alla känner sig gemensamt ansvariga för teamets resultat. När man ber människor beskriva skillnaden mellan team och grupper beskriver de främst skillnader som är abstrakta som till exempel; teamet utmärks av en känsla av mening, teamet har ett eget medvetande eller attityderna i ett team är anorlunda. I ett väl utvecklat team kan det finnas spår av detta.

Varför team?

Organisationer inför team i första hand för att öka lönsamheten och motivationen hos de anställda. När man inför team får medarbetarna ett större ansvar vilket oftast ökar deras motivation. Det leder i sin tur till tre faktorer som påverkar lönsamheten för företaget; ökad flexibilitet, ökad kostnadseffektivitet och större leveranssäkerhet.

När industrin började processororientera sin verksamhet ökade betydelsen av team. De operativa arbetslagen i produktionen fick en

viktigare roll, de skulle både planera och utföra de löpande värdeförädlade processerna. Detta krävde att de utvecklade sin förmåga att arbeta tillsammans på många olika plan och att omgivningen förändrades för att passa det nya sättet att arbeta.

Övergång till processororienterade organisationer uppbyggda av team ställde också nya krav på styrning inom företaget. Kundfokuserade processer ersatte stora delar av den hierarkiska organisationsstrukturen, samtidigt övergick fokus från individ till team. Styrningen ändrade fokus från att vara ett kontrollverktyg till att skapa ansvarstagande och engagemang hos alla medarbetare. Detta krävde att styrmedlen i organisationen anpassades.

Enligt författarna till boken "Styrning av team och processer" finns fem typer av styrmedel som behöver anpassas vid övergång till teamorganisation.

1) styrmedel som rör organisationens huvuduppgifter, till exempel visioner, affärsidéer och strategier. 2) styrmedel som fokuserar på de mänskliga och sociala aspekterna av organisationen som kultur och värderingar. 3) styrmedel som rör organisationens struktur och kompetens. 4) styrmedel för belöningssystem. 5) styrmedel som innehåller planeringssystem och målstyrning. Visioner och mål måste anpassas till en teambaserad organisation och de ska vara förenliga och samverka med varandra. Teamen behöver gemensamma mål och en strategi för att nå dem. Det är viktigt att medarbetare kan identifiera sig med företagets övergripande mål och visioner.

Vårt upplägg

Teamutveckling i ett befintligt team börjar alltid med datainsamling och en kartläggning av teamets nuläge. Därefter gör vi, tillsammans med teamet, en design på vad som be-

höver utvecklas för att göra teamet effektivare. Vanliga insatser är;

- Hjälpa teamet klargöra sin vision
- Klargöra värderingar, mål och mission
- Hjälpa teamet implementera den strategi de ska använda
- Se till att rätt människor och tillräckligt många är med i teamet
- Klargöra roller och ansvar i teamet
- Utveckla teamets arbetssätt
- Hjälpa teamet att skaffa bra support i organisationen
- Hjälpa teamet att stärka relationerna till kunder, leverantörer och andra intressenter utanför teamet.
- Hjälpa teamet att nå sina mål
- Hjälpa teamet att skapa en arbetssituation som inkluderar kreativitet och att ha roligt

Teamutveckling innehåller också teamträning vilket innebär att utveckla vissa kompetenser som medlemmarna behöver, till exempel:

- Kommunikation (aktivt lyssnande, ta och ge feedback, samtal, dialog)
- Lösa problem i grupp
- Konfliktlösning
- Beslutsfattande
- Kvalitetskontroll
- Mäta prestationer
- Mötesplanering och facilitering
- Att designa och hålla presentationer
- Att skaffa stöd och resurser till teamet

Förutom teamutveckling i befintliga team hjälper vi till att bygga nya team.

Kontakta oss gärna och diskutera vidare om team och teamutveckling.