

---

# Att starta och vidareutveckla agila team

En faciliteringsguide

2024-02-27

Senaste versionen av guiden finns att hämta på [proagile.se/teams](https://proagile.se/teams)



# Contents

<b>Ett ramverk för teamutveckling</b>	<b>5</b>
<b>De sex nyckelområdena</b>	<b>9</b>
<b>Exempel på upplägg för två teamdagar</b>	<b>21</b>
<b>Uppskattningskort</b>	<b>27</b>
<b>Att balansera av team- och individuellt arbete</b>	<b>29</b>
<b>Bygg förtroende med enkla frågor</b>	<b>33</b>
<b>Klargörande av teammandat</b>	<b>35</b>
<b>Fyra stadier av psykologisk trygghet</b>	<b>39</b>
<b>Spelregler &amp; beslutsfattande</b>	<b>47</b>
<b>Individuella mål</b>	<b>51</b>
<b>Journey Lines</b>	<b>55</b>
<b>Färdighetsmarknad</b>	<b>59</b>
<b>Organisatoriska mål för team</b>	<b>63</b>
<b>Produktmål för team</b>	<b>67</b>
<b>Teamöverenskommelse</b>	<b>71</b>
<b>Teamvision</b>	<b>73</b>
<b>Att reparera brutna överenskommelser</b>	<b>77</b>
<b>Roller och Förväntningar</b>	<b>83</b>



# Ett ramverk för teamutveckling

## Varför team ofta inte fungerar i praktiken

Ett väl fungerande team kan skapa magi, men här är några oroväckande fakta från teamwork i den verkliga världen:

- Forskning som jämför prestationen hos team med vad som produceras av ett motsvarande antal individer som arbetar själva finner nästan alltid att individerna överträffar teamen [1].
- I praktiken har fem av nio insatser/försök att förbättra teamets prestation ingen positiv effekt alls! [2]
- Det finns stor enighet i forskarsamhället om vad som fungerar och inte när det gäller att hjälpa team att nå hög prestanda.

Så, i teorin vet vi hur man får saker att fungera. I praktiken tillämpar organisationer inte denna kunskap när de startar upp och utvecklar team. Därmed misslyckas de att få fulla nyttan av att organisera sig i team.

För att hjälpa till att uppnå bättre resultat beslutade vi oss att sätta samman denna enkla guide. Den innehåller ett ramverk och några praktiska övningar som du kan använda för att starta upp och stödja de agila teamen i din organisation. Vi skapade den för att stödja Scrum Masters, linjechefer, agila coacher och andra som vill skapa fantastiska team.

För att undvika att falla i fällan med fem av nio tekniker som låter bra men faktiskt inte hjälper alls, har vi baserat allt i guiden på principer som är väl grundade i forskning.

Detta är dock inte bara ett teoretiskt ramverk. Vi har använt det på ProAgile i mer än tio år för att hjälpa agila team att komma igång och fortsätta förbättras. För oss har det hjälpt till att skapa goda resultat i praktiken. Vi hoppas att du också kommer att ha nytta av tankarna och övningarna.

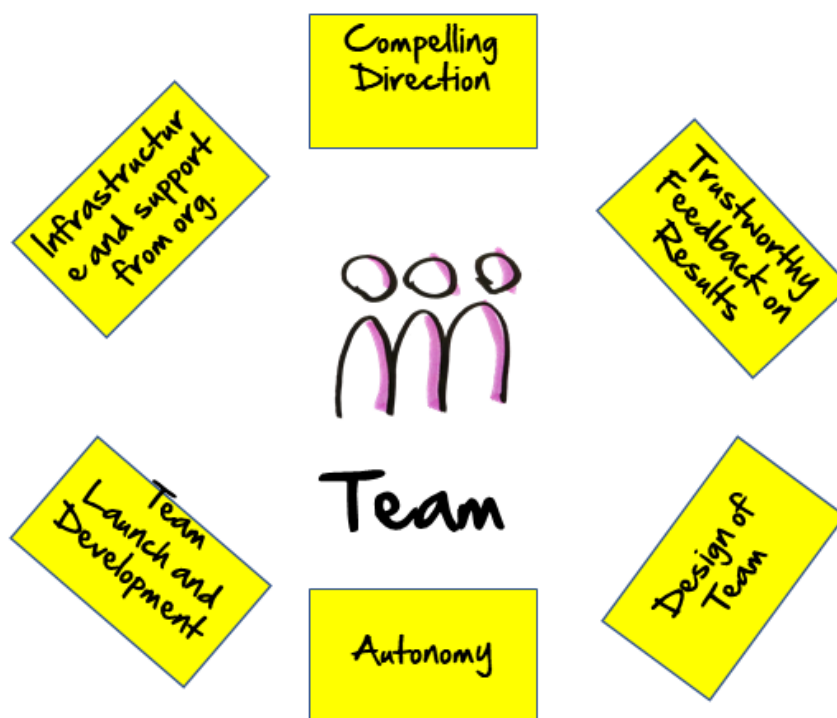
## Vad är ett framgångsrikt team?

Innan vi går in på att beskriva hur man skapar ett framgångsrikt team, låt oss enas om vad vi menar med “ett framgångsrikt team”. Nedan kan du se en föreslagen definition från forskaren Richard Hackman. Ett framgångsrikt team:

- formar aktivt intressenternas förväntningar och sedan överträffar dem
- växer som team, blir mer och mer kapabla att ta sig an större utmaningar tillsammans
- växer som individer och ökar sina individuella färdigheter, både mjuka och hårda

Den relativa vikten av dessa punkter varierar beroende på teamets syfte. För ett team som kommer att arbeta tillsammans mycket över en lång tid är alla punkter viktiga. Om du är intresserad av ett team som det så kanske denna text är till nytta för dig!

## Ramverket

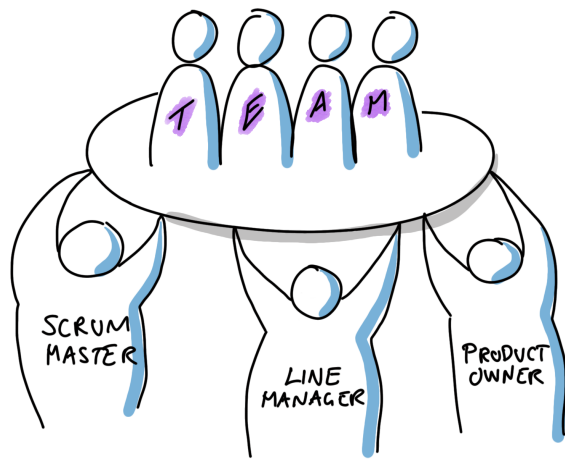


Ovan kan du se en visualisering av ett ramverk som har visat sig användbart för oss när vi tänker på hur vi bäst kan hjälpa ett team på deras resa.

De sex områdena som visas med de gula post-it-lapparna ovan är ett något annorlunda sätt att se på de fem villkoren som den välkända teamforskaren Richard Hackman använder för att diskutera teamets prestanda i sitt arbete [3].

Hackman påstår att utvärdering av ett teams miljö och uppställning, med användning av dessa områden, kan förklara 90% av variationen du ser i teamets prestanda! Detta är ju väldigt positivt eftersom det ju betyder att genom att fokusera på dessa områden och genom att förbättra arbetsförhållandena för dina team steg för steg, så kan du ha en enorm inverkan på prestationen hos de team du bryr dig om!

## Hur man använder ramverket



Här är ett förslag på hur man kan använda ramverket:

- Identifiera de ledare som bryr sig mest om/kan påverka prestandaförhållandena för ett team. I ett klassiskt agilt sammanhang kan detta vara Produktägaren, Scrum Master och linjeföraren för teamet.
- Planera regelbundna träffar för dessa ledare.
- Använd ramverket vid dessa sammankomster för att systematiskt undersöka arbetsförhållandena för ditt team. Vad finns redan på plats? Vilket skulle vara ett nästa steg för att möjliggöra ännu större teamprestanda inom varje område?
- Välj minst ett område där du vill göra en förbättring, planera och genomför ett experiment för att göra förbättringen. Övningarna senare i detta papper kan vara användbara för att göra några av dessa förbättringar.
- Upprepa.

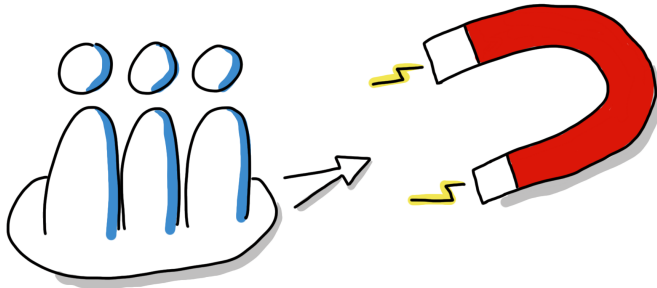
I nästa avsnitt kommer vi att undersöka var och en av villkoren/områdena ett i taget. Du kan använda detta som referens när du utvärderar förhållandena för varje team och tänker på nästa steg som beskrivits ovan.





# De sex nyckelområdena

## Engagerande riktning



Detta är den viktigaste du bör överväga av de olika faktorerna när du tänker på vilka förhållanden du kan hjälpa till att skapa för dina team. Det är en av fem faktorer som identifierats av Hackman som möjliggör teamets prestanda. Wheelan fann att detta var en av tre faktorer som verkligen spelade roll vid undersökningar av effektiva teaminterventioner. I Googles Aristotele-forskning [4] fann man att tre av fem nyckelvillkor som påverkar prestanda var målrelaterade.

Således behöver ett team någonting att sikta på. En riktning som de känner sig inspirerade att resa tillsammans i!

Ett team kan ha många olika typer av mål som tjänar till att sätta denna övertygande riktning. De kan vara:

- Produktutvecklingsrelaterade
- Organisationsutvecklingsrelaterade
- Teamrelaterade

- Individrelaterade

Att skapa och bearbeta dessa mål är ett av de allra första stegen för att hjälpa ett team bli högpresterande. I den andra delen av denna skrift finns många övningar för att hjälpa dig att göra detta på ett bra sätt.

Det vi letar efter är en riktning som:

- kräver att hela teamet arbetar tillsammans. Om teamet inte behöver arbeta tillsammans för att nå målen så finns det inget behov av ett team. Om du ger mål till team som individer kan nå individuellt bör du inte förvänta dig att teamwork ska uppstå.
- uppfattas av teamet som ganska utmanande, men möjligt.
- kommer att driva den inre motivationen hos de enskilda teammedlemmarna.

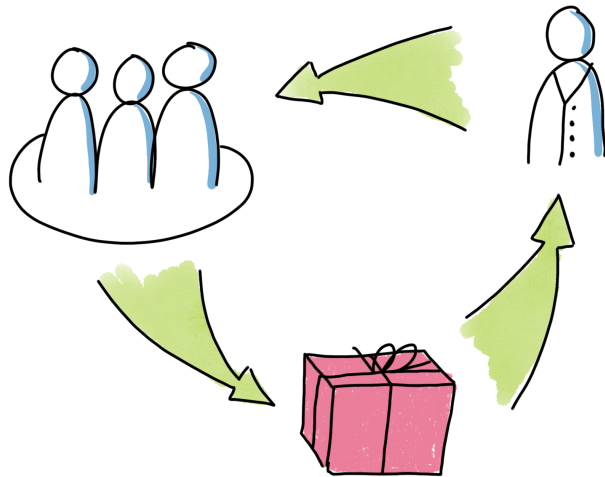
## **Några tekniker som är användbara i detta sammanhang**

- Impact mapping
- Value Proposition Canvas
- Business Model Canvas
- Sprintmål
- Hjälpa teamet att komma närmre och empatisera med de människor som kommer att dra nytta av lösningen/tjänsten de levererar. I ett Scrum-sammanhang kan detta uppnås genom att uppmuntra nära samarbete mellan team och intressent, och undvika beteenden som att Produkägaren agerar mellanhand.

## **Relaterade övningar från del 2**

- *Individuella Mål*
- *Organisatoriska Mål för Team*
- *Produktmål för Team*
- *Team Vision*

## Tidig och pålitlig återkoppling



Detta är också en av de tre viktigaste aspekterna att överväga när du försöker skapa förutsättningar för teamet att prestera bättre.

Jag arbetade en gång med ett team som verkade ha det ganska bra på jobbet, men när det kom till själva arbetet kände jag att dom inte visade så mycket engagemang eller passion. Vid slutet av sprintarna skickade de iväg vad de hade utan att fundera så mycket över om det de skickade hade tillräckligt hög kvalitet, om det verkligen fungerade eller om det var värdefullt.

Nu var detta team en del av en större organisation och hade inte alla verktyg de behövde för att testa om det de hade skapat faktiskt fungerade eller inte. Vid slutet av sina sprintar skickade de helt enkelt saker till ett annat team som skulle testa det. Så jag frågade dem, "hur lång tid tar det innan ni får feedback från testteamet?". Svaret jag fick var att "Det kan ta upp till 18 månader!"

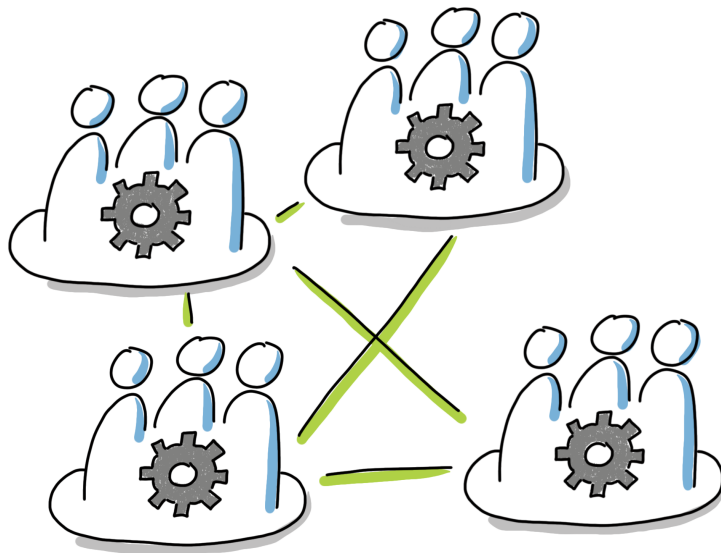
Det är uppenbart att vänta så länge på feedback på vad du gör inte är den mest inspirerande arbetsmiljön. I grund och botten får du känslan av att ingen bryr sig om vad du gör och att det ändå inte spelar någon roll. Det som såg ut som att oengagerade, något ansvarslösa individer var bara ett logiskt resultat av att skapa en miljö som i sin tur skapade det beteendet!

### Några tekniker för att skapa snabb återkoppling

- Skapa verkliga potentiellt releasbara inkrement av din produkt/tjänst så frekvent som möjligt. Åtminstone en gång varje sprint.

- Dela upp stories så att även varje releasbart inkrement skapas i många mindre steg som var och en ger teknisk feedback om fungerande integrationer etc.
- Se till att teamen har tät kontakt med intressenter, kunder och slutanvändare. I Scrum kan detta vara under sprintar och vid Sprint Reviews.
- Tekniker som impact mapping från avsnittet om engagerande riktning som ser till att teamet faktiskt vet vad syftet med arbetet är. Utan det är varje mått på framsteg mindre meningsfullt.

## Tydligt och betydande mandat



Här är ett mönster jag ständigt stöter på när jag arbetar med aspirerande agila organisationer:

Efter lite inledande agil utbildning antar teamen att de nu är självorganiserande och sätter glatt igång att bestämma olika saker. Strax efter skjuts deras initiativ ner av chefer som fortfarande har uppfattningen att allt som bestämts fortfarande är deras ansvar, inte teamets. Teamen inser då att allt detta prat om agil och empowerment inte var sant. De förstår att ingenting har förändrats och återgår snabbt till sin tidigare nivå av oengagemang. Organisationen misslyckas med att bli mer agil eftersom agilitet verkligen beror på engagemang och initiativ från varje individ.

Så, vad vi behöver är att teamen vet vad de kan bestämma och inte. Don Reinertsen uttryckte det väl när han sa att människor inte ska gå in i osynliga elektriska stängsel.

Observera att det måste vara en betydande mängd saker som teamen får besluta om. Människor i allmänhet tycker om att ha inflytande över hur det arbete som de utför ska utföras. Dessutom har de som gör arbetet förmodligen några färdigheter och kunskaper om arbetet, så även ur den synpunkten

verkar det rimligt att de kan bestämma hur saker ska göras.

Jag tycker att det är användbart att som föreslagits av Don Reinertsen definiera huvudområden som teamen själv kan besluta om genom att använda delegation levels från Jürgen Appello.

### **Några tekniker för att förtydliga och dela ut mandat**

- Delegeringspoker och delegeringsbräda.
- Agile ledarutbildning för involverade chefer. Speciellt fokus på behovet av decentralisering och hur man steg för steg återställer motivationen och initiativet som förstördes av den klassiska hierarkiska ledningsmodellen.

### **Relaterade övningar från del 2**

- *Tydliggöra Teammandat*

## **Teamdesign**



Detta är också en av de viktigaste aspekterna att överväga när man försöker skapa förutsättningarna för teamets prestanda.

## **Beteendestilar**

Kanske är en av de mest populära övertygelserna om team övervägandet att personligheter eller beteendestilar hos teammedlemmar är användbart när man utformar och utvecklar team. Det verkar inte finnas några bevis för denna övertygelse. Google undersökte i sin Aristoteles-studie detta och fann att blandningen av personligheter inte hade någon inverkan på teamets prestanda. Richard Hackman avfärdar också denna övertygelse. Hans arbete betonar att med rätt förhållanden kommer ett team att kunna arbeta sig igenom svårigheter orsakade av individuella skillnader. För att inte tala om att de flesta vanliga verktyg för att arbeta med personlighetsstilar faktiskt inte har större validitet än horoskop. Men ingen anledning att gå in på det eftersom ramverket som täcks här faktiskt har vetenskapligt stöd och det bygger inte på några verktyg för att klassificera personligheter.

Vad spelar då roll när du utformar ett team? Låt oss titta på vad forskningen säger i följande avsnitt!

## **Teamstorlek och tydliga gränser**

Låt säga att du har något riktigt intressant men mycket utmanande arbete framför dig. Du har skapat en plan som ett team, och du märker att när du är på väg att komma igång känner du dig energisk och att du faktiskt ser fram emot det. En vecka in i projektet saknas plötsligt en av dina teamkamrater och du får reda på att han tar en månad ledigt på Bahamas och det verkar som att chanserna att uppnå dina mål nu är nära noll. De flesta människor kommer att ha mycket svårt att fortsätta bidra med sin fulla potential i en situation som den. Varför skulle du ge ditt bästa när de människor som är gemensamt ansvariga tydligt inte gör det?

Som påpekats av Christopher Avery [5]: Motivationsnivån hos ett helt team sätts vanligtvis av den minst engagerade/motiverade teammedlemmen. Den minst inspirerade personen tenderar att dra ner alla andra till samma låga engagemangsnivå. Hackman nämner också det relaterade fenomenet "Social Loafing", någon som "åker snålskjuts" och inte bidrar med sin del av arbetet.

En vanlig orsak till detta problem är vanan i många organisationer att tilldela människor till flera team eller att team är beroende av externa experter utan engagemang för teamet.

Sättet att förhindra detta är att sätta tydliga gränser för teamet. Ett team behöver veta vem som är i teamet och vem som inte är det. Vem kan jag räkna med när det blir tufft och vem kan ha andra prioriteringar?

I grund och botten, för att få detta att fungera i en mjukvaruutvecklingskontext, behöver vi team med heltidsmedlemmar. För att göra detta lättare att uppnå, kanske du vill överväga att behålla team intakta och låta befintliga team ta sig an vilka projekt/arbeten som helst som dyker upp istället för att starta upp ett nytt team för varje nytt företag.

För att undvika "Social Loafing" kan du också försöka göra teamet så litet som möjligt. Om ett team knappt har tillräckligt med människor för att klara av att slutföra sin uppgift minskar sannolikheten

för att någon “åker snålskjuts”. Koordination är också mycket enklare i ett litet team. Om en handfull personer kan få jobbet gjort är det en bra storlek att sikta på.

## **Ömsesidigt beroende**

Överraskande för vissa är kanske att det ideala i ett agilt team inte är att alla kan utföra varje typ av uppgift. Ur ett teamarbetsperspektiv är det faktiskt bättre om teammedlemmar har olika färdigheter, så att de faktiskt måste arbeta tillsammans för att uppnå teammålen.

Detta stämmer också bra överens med idén om “T-formade” människor. Vi vill ha människor som har djup expertis inom något område. Detta är vad som möjliggör att vi kan skapa produkter med stor prestanda. Att bara förlita sig på experter tenderar att ta för lång tid. Det kommer att bli mycket väntetid när de skickar arbetet mellan varandra och möjligheten vi såg kan vara borta när vi äntligen lyckas få ut produkten. Om människor istället är experter, men också är villiga att hjälpa till med saker som de inte behärskar så bra då och då, kan vi också uppnå snabbhet i utvecklingen.

Sättet att få detta att fungera är att tilldela tillräckligt stora saker till team så att en mängd olika färdigheter behövs för att utföra arbetet. Idealiskt sett bör team inte bara “implementera krav”. De borde ha den större uppgiften att kreativt sträva efter att lösa några kundproblem, eller att optimera värde för kunder inom något område.

## **Stabilitet över tid**

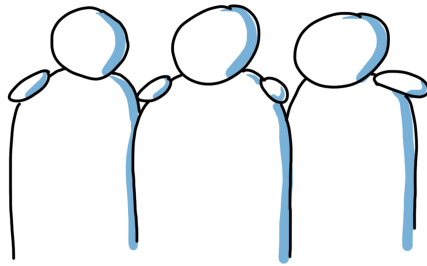
Teamutvecklingsmodeller inkluderar vanligtvis någon form av faser, som “Forming, Storming, Norming och Performing” av Bruce Tuckman, eller faserna 1-4 som definierats av Susan Wheelan. De indikerar att det tar lite tid att få ett nytt team igång. I början kommer teamet att kämpa med att alla hittar sina roller och sätt att arbeta tillsammans. När du sorterar ut det kommer teamet så småningom att kunna leverera mer värde än vad teammedlemmarna skulle ha kunnat göra om de hade arbetat som individer. Detta kan lätt ta 6 månader eller till och med ett år.

Så, du kanske vill överväga att hålla teamen tillsammans under längre tid. För att göra detta möjligt, tänk på att tilldela projekt/arbeten till befintliga team snarare än att bilda ett nytt team för varje nytt företag.

## **Några tekniker för att jobba med ömsesidigt beroende**

- Team self-selection
- Övergå från projektteam till stabila team med heltidsmedlemmar
- Tilldela större, värde-/effektbaserade mål till team. Se kapitel om engagerande riktning

## Aktiviteter för teamutveckling



Kanske är de vanligaste aktiviteterna för teamutveckling att gå på bowling och sedan fortsätta med middag och drycker. Eller kanske lösa ett pussel som ett "Escape room". Försöka skapa teamwork genom att göra något helt annorlunda än vanligt arbete. Detta kan vara kul, men dessa aktiviteter faller förmodligen in i kategorin 5/9 aktiviteter som inte ger någon mätbar förbättring i teamwork enligt Susan Wheelan. Så fortsatt gärna erbjuda roliga saker till anställda men räkna inte med allt för stora effekter i form av ökad teamprestanda.

### Vad fungerar då?

Tja, några av aktiviteterna från tidigare avsnitt såsom att bearbeta och enas om riktning/mål på produkt-, organisation-, team- och individnivå är stora teambyggnadsaktiviteter. Teamet kan inte vara självorganiserande om de inte känner att riktningen är motiverande. Dessutom kommer teammedlemmar endast att bidra med sin fulla potential när de känner att riktningen är övertygande.

Ett agilt team behöver också lära sig nya färdigheter för att vara självstyrande/självorganiserande. Särskilt behöver de lära sig hur man:

- Snabbt fattar tillräckligt bra beslut som team
- Löser problem som team
- Navigerar konflikter som team

Att ha några av dessa färdigheter är till hjälp eftersom teamen också behöver besluta

- Grundregler för att arbeta tillsammans



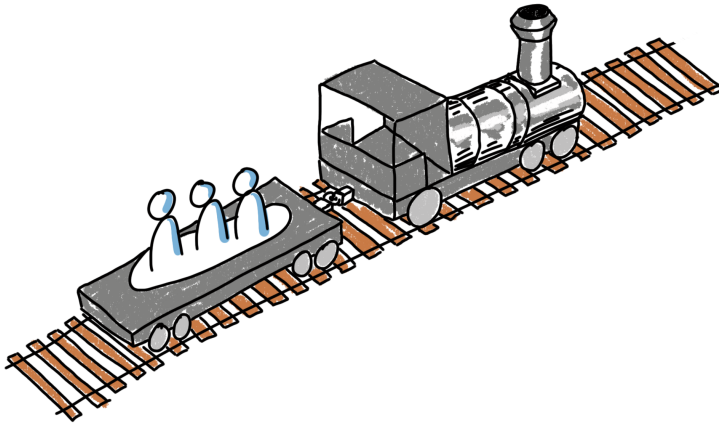
- Specifika arbetsätt som alla teammedlemmar åtminstone håller med om. (Konsensbeslut är tillräckligt här, inte konsensus)

I Googles Aristotele-teamforskning fann man att "Psykologisk trygghet" (aka förtroende) var den bästa prediktorn för teamets prestanda. Psykologisk trygghet betyder i grund och botten att du kan komma med hela dig själv på jobbet. Du kan vara dig själv och behöver inte sätta på en mask eller skyddande rustning eftersom du vet att ingen kommer att försöka skada dig. Detta är förmodligen faktorer som de flesta teambyggnadsaktiviteter försöker ta itu med genom olika sociala aktiviteter utanför arbetet. Kanske hjälper det till och med lite, men genom att använda jobbfokuserade specifika aktiviteter, några listade nedan, kan detta tas till en helt annan nivå.

## **Relaterade övningar från del 2**

- *Individuella mål*
- *Organisatoriska mål för team*
- *Produktmål för team*
- *Teamvision*
- *Grundregler och beslutsfattande*
- *Journey lines*
- *Roller och förväntningar*
- *Uppskattningkort*
- *Balansera team- och individuellt arbete*
- *Marke of skills*
- *Reparera brutna överenskommelser*

## Infrastruktur och stöd



Här är några förslag till frågor du kan ställa för att kontrollera nivån på infrastruktur och det stöd du för närvarande har till dina team:

- Har de enkel tillgång till all information de kan använda för att maximera värdet av sitt arbete?
- Har de verktygen de behöver och är verktygsprestanda i toppklass?
- Har de den personal och det fysiska utrymmet som behövs?
- När det finns verktygs- eller infrastrukturproblem, hur snabbt kan teamet få hjälp?
- När teamet upptäcker ett behov av lärande, kan de snabbt få de resurser som behövs för att göra det?
- Uppmuntrar företagets belöningsystem teamwork eller individuellt hjältebeteende?
- Främjar organisationsdesignen samarbete mellan grupper och avdelningar?
- När organisationsdesignen skapar konflikter mellan organisationsdelar, har cheferna de sofistikerade politiska och mellanmännsliga färdigheterna, uthålligheten, uppfinningsrikedomen och känslan för timing för att hjälpa till att lösa detta?

## Referenser

[1] Why Teams Don't Work, Diane Coutu, Harvard Business Review May 2009

[2] Creating Effective Teams, Susan A. Wheelan

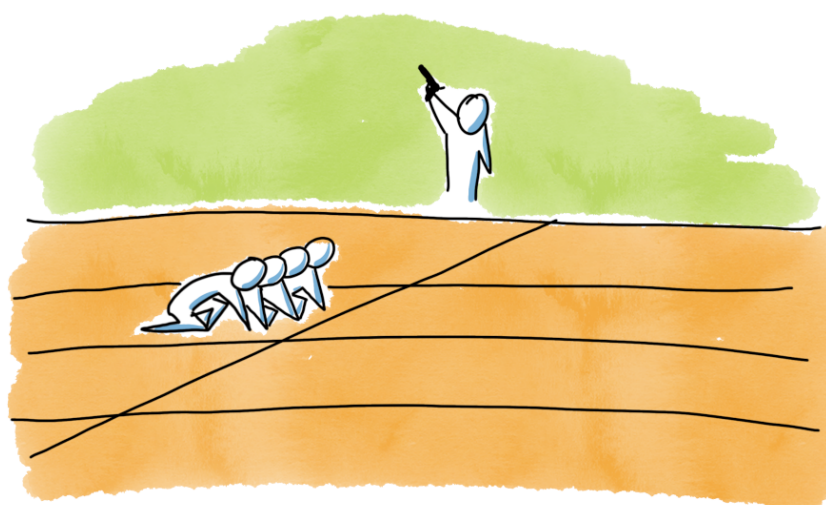
[3] Leading Teams, J. Richard Hackman, Harvard Business Review Press; 1 edition (July 15, 2002)

[4] The five keys to a successful Google team, Julia Rozovsky

[5] Teamwork is an individual skill, Christopher Avery



## Exempel på upplägg för två teamdagar



### Syfte

- Att ge ett team en bra start/nystart
- Att lägga grunden som behövs för att en ledare på teamnivå ska kunna coacha teamet vidare som ett team.

### Tid som krävs

Börja med minst en dag 9-16

Det finns mer material än så, så gör planer på hur resten ska täckas, antingen som en dag 2 eller som flera mindre sessioner

## Förberedelser

- Kontrollera att ramarna för teamet är tillräckligt bra för att det ska vara meningsfullt att börja arbeta med teamutveckling. T.ex.
  - Teamet behöver ha ett övertygande mål,
  - lämpliga färdigheter i teamet för att kunna nå målet.
  - Det bör inte vara för stort osv.
- Skapa buy-in från teamet och varje teammedlem för workshopen om det behövs. Vi vill ha ett team som är motiverat att delta
- Boka några förberedelsessioner med någon linjeförman och en produktchef/PO. De behöver presentera målen från organisations-/produktens synvinkel. Räkna med minst 1+2 timmars förberedelse med några dagar emellan för att skapa attraktiva visioner
- Boka ett rum, helst utanför kontoret. Bästa layouten är om alla bord kan tas bort och bara använda en cirkel av stolar. Lite utrymme att hänga material på väggar behövs.
- Skicka ut inbjudan till teamet, PO, linjeförman med syfte & översiktlig agenda minst 1 vecka före
- Skaffa material
  - Flipchartpapper
  - Whiteboardpennor för att rita “Journeylines”
  - Post-it-lappar
  - Pennor för post-its
  - Skriv ut handouts för “reparera brutna överenskommelser” och “Individuella mål”
- Förbered en visuell agenda med post-its på ett flipchartpapper. Skapa det som en kanbanbräda, med kolumner för “idéer”, “gör” och “gjort” som du kan använda för att hålla koll på flödet av diskussioner och övningar under dagen.

## Agenda

### Uppvärmning

Syftet med uppvärmnings-sessionen är

- Få alla att börja prata och interagera snarare än att passivt lyssna
- Få alla att tänka på vad de redan vet och tänker om ämnet för dagen.

Vi vill att detta ska starta direkt på morgonen för att undvika att folk hamnar i “lyssnarläge”. Så: Håll dina välkomnanden etc mycket korta (< 1 minut!) och starta med några uppvärmningsaktiviteter nästan omedelbart. Parvisa aktiviteter är bäst eftersom då blir alla som mest aktiva.

## Exempel:

*Hej, välkomna till denna dag med vårt team! Vi har förberett en massa övningar som jag tror och hoppas att ni alla kommer att tycka är både användbara och roliga! Innan vi går in på agendan etc om några minuter, skulle jag vilja att vi börjar med några uppvärmningsaktiviteter.*

- Skulle ni alla kunna para ihop er och diskutera en minut: \*
- Finns det en skillnad mellan ett team och vilken grupp människor som helst? Vad är det?

Låt dem prata i 5 minuter tills de kommer igång, avbryt dem sedan och samla in några idéer från paren. Ge dem sedan en annan uppvärmningsfråga

- Innan vi börjar försöka bygga ett riktigt bra team, borde vi komma överens om vad ett bra team det är. Hur skulle någon kunna se att vi framgångsrikt har skapat ett riktigt bra team?

Låt dem prata i 5 minuter och samla sedan in några svar. Det blir en blandning av åtgärder för att uppnå storhet och hur man faktiskt ser att storheten har uppnåtts.

Gör inget! Visa dem definitionen från Richard Hackman och be dem jämföra med sina egna diskussioner:

- Överträffa sina intressenters förväntningar
- Växa och bli mer kapabla som team över tid
- Varje individ ska lära sig, växa och finna arbetet meningsfullt och tillfredsställande

Okej, det vi kommer att arbeta med idag är utformat för att hjälpa oss att uppnå detta. Låt oss titta på agendan:

## Agenda

- Gå snabbt igenom syftet med dagen och agendan, bara huvudämnen
- Gå igenom tider, raster, praktiska detaljer. Försök att dela upp sessionen i 25+5 min-sessioner eller 50+10 beroende på team-/gruppstorlek. För ett normalstort team är 25 min arbete + 5 min rast bra (Detta kallas "*pomodoro-tekniken*"). Om flera team startar på samma workshop kan det vara utmanande att få alla in och ut ur rummet varje halvtimme, så i de fallen är kanske 50+10 bättre.

## Grundregler & beslutsfattande

Tid som krävs, 5-15 min Se [separat faciliteringsguide](#)

## Psykologisk säkerhet

- I Googles forskningsprojekt, "Aristoteles", identifierade de grundläggande psykologisk säkerhet som en nyckelfaktor för teamets prestation.
- Du kan se samma slutsatser i arbetet av andra, t.ex. Förtroende är det första steget i modellen "5 dysfunktioner i ett team" av Patrick Lencioni.
- I Susan Wheelans arbete handlar de första faserna av teamutveckling mycket om att bli accepterad av teamet.

Övningen *Journey Lines* är ett riktigt bra sätt att hantera detta och andra mål för nya och gamla team. Tid som krävs är cirka 2 timmar, beroende på teamstorlek.

För ett team som har arbetat tillsammans är *Uppskattningskort* ett annat riktigt trevligt sätt att starta en session fokuserad på teamutveckling. Tid som krävs är < 30 min.

Använd båda övningarna, men kanske inte i samma session!

## Produktmål

Tid som krävs, vanligtvis: 30 min - 2h

Se *separat faciliteringsguide*

## Organisatoriska mål

Tid som krävs, vanligtvis: 30 min - 1h

Se *separat faciliteringsguide*

## Teamvision

Tid som krävs, vanligtvis 1h

Se *separat faciliteringsguide*

## Teamöverenskommelse

Facilitera att skapa några teamöverenskommelser om hur man ska arbeta tillsammans. Börja med några individuella reflektioner och använd sedan "femfingeromröstning" för att snabbt förfina några



förslag och fatta beslut som alla går med på (“consent/medgivande-beslut”). Dokumentera på en flipchart.

En teamöverenskommelse som du förmodligen vill utforska med ditt team är hur och när man ska arbeta som individer och hur och när man ska arbeta som ett team. Kolla in guiden om ‘[Balansera Team- och Individuellt arbete](#)’ för ett bra sätt att göra det.

## Individuella mål

Tid som krävs, vanligtvis 1,5h

Se [separat faciliteringsguide](#)

En liknande men något enklare övning är “Färdighets-marknad” Tid som krävs: 30-60 min Se [separat faciliteringsguide](#):

## Teamfärdigheter

- Teamformeringsteori

Ett team går igenom olika faser. Se till exempel formning, stormning, norming, performing-teorin av Bruce Tuckman eller det mer samtida arbetet av Susan Wheelan. Visa snabbt teamet detta och hjälp dem inse att detta kommer att hända. Särskilt att den första smekmånadsperioden kommer att följas av en period av konflikt och att detta är en bra sak som kommer att möjliggöra teamets utveckling om det hanteras på rätt sätt.

- Reparera brutna överenskommelser

Tid som krävs, vanligtvis 30 min

Se [separat faciliteringsguide](#)

- Fatta beslut

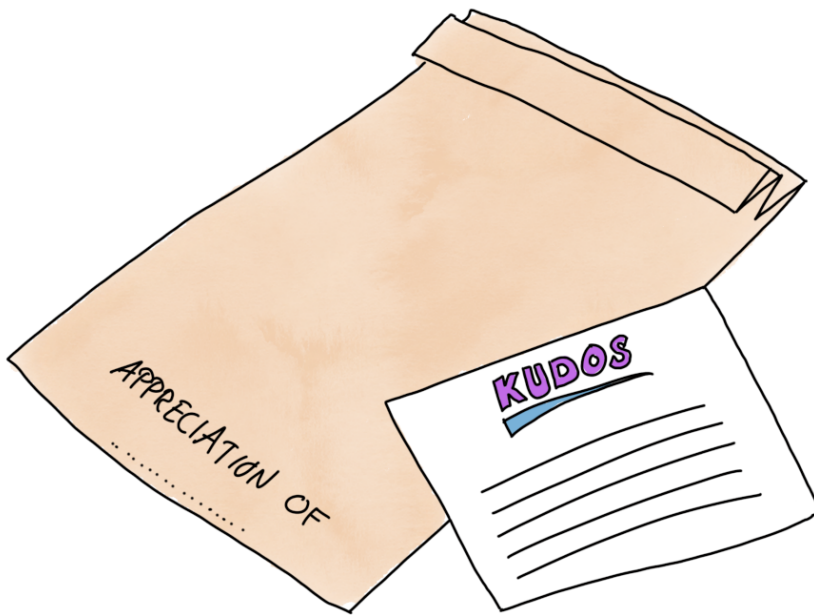
I denna guide kan ditt team öva konsensbeslut med “fist of five” i början av dagen och under avsnittet om arbetsöverenskommelser.

Du kanske vill nämna att för beslut om “arbetssätt” krävs ofta “medgivandebeslut” - d.v.s. alla teammedlemmar måste gå med på att följa överenskommelsen. Om inte kommer du att få lågt buy-in. I andra situationer är andra beslutsfattandemetoder bättre lämpade. T.ex. majoritetströstning, individer beslutar, minst två medlemmar håller med osv. Teamet bör sträva efter att definiera **hur** beslut fattas innan de försöker fatta ett beslut.

- Problemlösning

Team behöver lära sig systematisk problemlösning för att möjliggöra bra beslutsfattande. Detta behövs både för att lösa tekniska problem på ett bättre sätt än att basera det på åsikter. Det behövs också för att lösa många arbetsättsproblem i större organisationer. A3-metoden och/eller orsak-effekt-diagram är en bra teknik som ofta är värdefull för båda dessa problem. Detta är övas bäst på några verkliga problem i en separat session. Avsätt 2 timmar för det och bjud in en uppsättning intressenter som kan bidra med en många perspektiv på något svårt problem.

# Uppskattningskort



## Tid som krävs

- Mindre än 30 minuter för ett typiskt team.

## Material som krävs

- Ett A4-papper per person.
- En penna per person.

## Syfte

- Förstärka grundläggande psykologisk trygghet i teamet genom att visa att lagkamrater accepterar och uppskattar varandra som de är.

- Stärka en känsla av tillhörighet i teamet.
- Förbereda för svåra samtal.

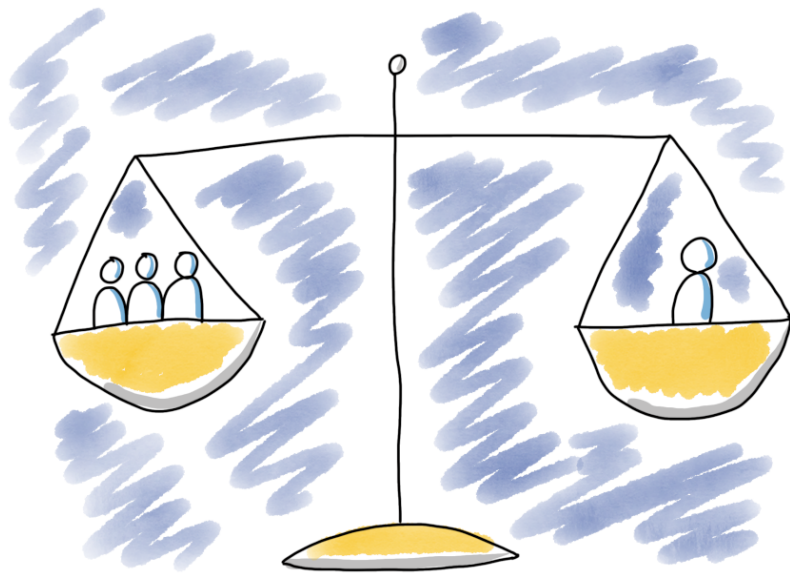
## Hur

1. Placera deltagarna i en cirkel eller i en liknande formation. Ni behöver kunna skicka papper runt på ett ordnat sätt.
2. Varje person skriver sitt namn i mitten av pappret, viker det sedan på mitten och skickar det ett steg medsols.
3. Be alla att bara läsa namnet på pappret de fått och sedan skriva ned vad de uppskattar mest med denna person. Tänk fritt och ta det var som helst, i vilken riktning du vill. Max 2 min per anteckning.
4. Skicka runt pappren tills du får tillbaka ditt eget.

Viktigt, du ska inte läsa vad andra har skrivit, bara namnet innan du skriver dina uppskattningar på ett kort.

När du får tillbaka ditt papper kan du göra vad du vill med det, förutom att berätta för någon annan vad som står på det. Pappret är bara till för personen som tar emot det.

## Att balansera av team- och individuellt arbete



### Syfte

- Skapa en gemensam syn i teamet vad gäller fördelar, nackdelar och personliga preferenser för att arbeta väl ihop som ett team och när man arbetar individuellt.
- Skapa verktyg som gör det möjligt för teamet att dra nytta av, och undvika nackdelar med, båda arbetsmetoderna.
- Möjliggöra och inspirera varje teammedlem att ta ansvar för välbefinnandet hos alla andra teammedlemmar.

### Tid som krävs

35-50 minuter

## Material som Krävs

- 8 flipchartpapper, whiteboardmarkörer.
- Tejp.
- Post-it-lappar och några andra små anteckningspapper.

## Förberedelser

- Säkerställ att en grundläggande nivå av psykologisk trygghet finns i teamet innan ni gör detta.
- Tejpa ett stort kors på golvet.
- Placera små anteckningslappar/Post-it vid ändarna av tejpens: team/individ, +(positiv)/-(negativ).
- Förbered din agenda så att atmosfären i rummet är bra när ni börjar. Du kanske vill göra en energiaktivitet? Detta passar bra som en uppföljning till "Journey Lines" eller "Me Map".

## Hur

Förklara att:

- Målet med övningen är att utforska och lära känna våra olika erfarenheter och tankar kring att arbeta individuellt och i team.
- Det finns inget rätt och fel, bara olika erfarenheter och tankar.
- Målet är inte att få alla att tänka att 100% nära teamarbete är den enda rätta lösningen.

## Intro/uppvärmning

Förklara de två axlarna: positiv, negativ, arbeta som ett team och arbeta individuellt. Bjud in deltagarna att gå runt på rutnätet och försöka tänka på egna erfarenheter från de olika kvadranterna. Ge dem 2 minuter i tystnad för att göra detta. Syftet är att börja minnas exempel och fokusera. När du ger dessa instruktioner - visa genom exempel, det är effektivare än att bara förklara.

## Utforskning av för- och nackdelar

I det här avsnittet kommer vi att utforska för- och nackdelarna med först individuellt arbete och sedan teamarbete. Vi börjar med positivt - individuellt. Personer som uppskattar individuellt arbete kan känna sig mer obekväma i en agil kontext. Genom att göra det först visar och erkänner vi giltigheten och vikten av allas åsikter/upplevelser.

- Skriv "Positivt - Individuellt" som rubrik på ett flipchartpapper.
- Få alla att stå i den positiva - individuella kvadranten.
- Be en av teammedlemmarna att anteckna på flipchartpappret medan alla teammedlemmar delar med sig av sina erfarenheter av de positiva aspekterna av individuellt arbete.

- När ni är klara, spara flipchartpappret någonstans synligt. På väggen, golvet eller var det nu fungerar i rummet ni använder.

Upprepa denna process i denna ordning (nytt flipchartpapper för varje):

- Negativt - Individuellt arbete.
- Positivt - Teamarbete.
- Negativt - Teamarbete.

### **Reflektion, vilket arbets sätt är bäst?**

Facilitera en snabb reflektion/diskussion:

- Är teamarbete alltid det bästa tillvägagångssättet för alla typer av arbete?

Slutsatsen kan vara något i stil med "Vi behöver vara kloka och välja ett arbets sätt som maximerar de positiva sidorna av båda sätten att arbeta."

Fråga teamet om de håller med om detta påstående.

### **Varningssignaler och åtgärder**

"Låt oss tänka på hur vi kan uppnå detta i praktiken!" - På ett nytt flipchartpapper, skriv "Individuellt arbete - varningssignaler". Fråga teamet: "Hur kan vi se om vi är på väg in i de negativa aspekterna av individuellt arbete?"

Låt en teammedlem anteckna medan teamet delar med sig av sina idéer om detta.

När några varningssignaler har samlats in, byt till att samla åtgärder.

"Vilka åtgärder skulle vi vidta när vi märker dessa tecken - för att komma tillbaka till en av de positiva kvadraterna"

Återigen, låt en teammedlem anteckna medan teammedlemmarna kommer med förslag.

Upprepa för teamarbete.

### **Reflektion, vem är ansvarig?**

Ställ frågan:

- Vem är ansvarig för att vi befinner oss i det positiva? I den bästa av världar så skulle detta vara alla teammedlemmars ansvar.

### **Nuvarande preferenser**

"Vi är alla människor, och vi kan ha våra preferenser för hur vi vill arbeta. Detta kan förändras från vecka till vecka, dag till dag etc., beroende på många saker som livet i allmänhet."

"Låt oss avsluta med att utforska var du känner dig mest hemma just nu på rutnätet. Om du har en preferens: stå på team-individ-axeln för att visa vad det är" (Gör det själv när du förklarar)

## **Slutsatser**

Okej, tack alla för att ni delade med er av era erfarenheter och skapade alla dessa fina affischer!

Facilitera en avslutning för teamet. Syftet är att få medköp för eventuella nästa steg och att fira och förstärka insikter eller lärande.

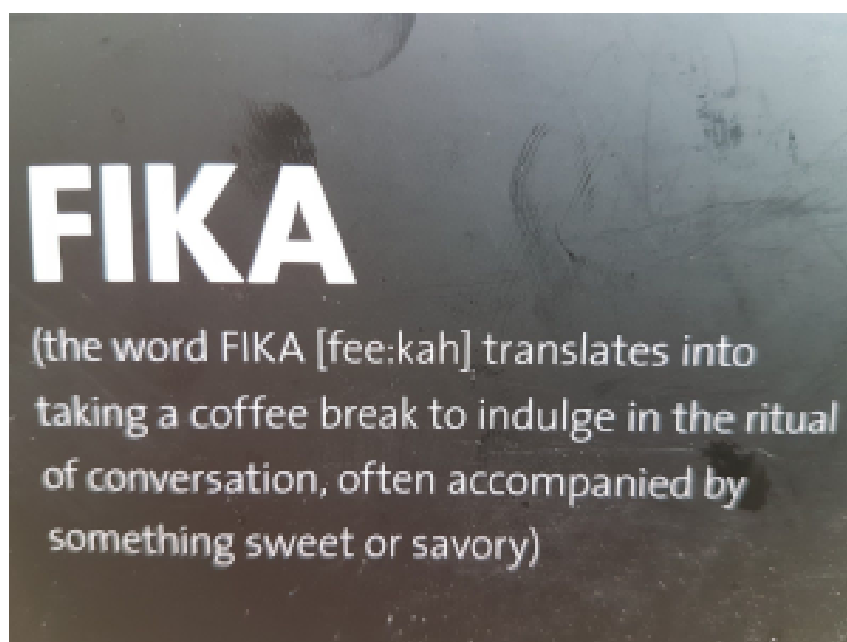
Att avsluta på en positiv not är också bra!

Här är några möjliga frågor du kan be dem diskutera, t.ex. i par (välj en eller två):

- Vad var mest intressant eller värdefullt för dig i denna övning/workshop?
- Vad tror du att vårt team kan vinna på att leta efter dessa varningssignaler/vidta åtgärder?
- Vad behövs för att vi ska följa upp detta och inte låta det försvinna?
- Vad mer behöver vi göra för att få de fördelar vi har pratat om?
- Hur tror du att uppmärksamhet på detta kan öka välbefinnandet i vårt team?



## Bygg förtroende med enkla frågor



### Syfte

Att lära sig mer om varandras historia utanför jobbsituationen kan bidra till bygga förtroende inom teamet. Tanken är att genom att få reda på mer om varandra så kan vi se varandra mer som hela människor och inte bara som de grunda arbetsroller som vi kanske mer traditionellt har agerat utefter.

### Källa

Övningen är baserat på en som beskrivs i boken "Fem felfunktioner i en grupp" av Patrick Lencioni. Tanken är att den ska vara ett steg i att bygga tillit. Brist på tillit är den första felfunktionen som du behöver övervinna för att kunna hantera de andra fyra felfunktionerna.

## Tidsåtgång

- 30 minuter eller mer

## Förberedelser

- Skapa lappar med frågor, se exempel nedan. Se till att du har frågor av lite olika karaktär, både mer personliga och mindre utlämnande. Att dela med sig av sig själv behöver alltid vara frivilligt, så se till att det finns enklare frågor för den som är mindre bekväm med att dela med sig.

## Facilitering

Välj gärna en plats för övningen utanför din vanliga arbetsplats för att hjälpa till att byta perspektiv.

Låt deltagarna svara på dessa frågor i par eller i större grupper. Parvis ger större trygghet och skapar mer kontakt. Låt den som ska svara på frågan välja fråga för att inte skapa otrygghet eller skapa press att lämna ut mer av sig själv än man är bekväm med. Exempel på frågor:

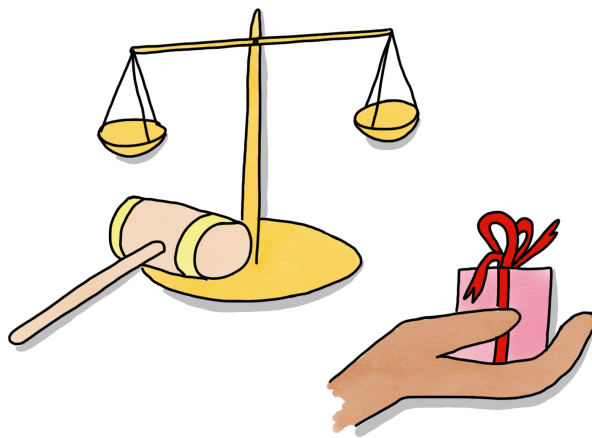
- Var föddes du?
- Hur många syskon har du?
- Unik upplevelse under din barndom?
- Vad längtade du efter under din barndom som du aldrig fick?
- Favorithobby?
- Vad var ditt första jobb?
- Vad är ditt mest udda jobb?

Se nästa kapitel för några idéer om variationer på denna övning

## Variationer

- Skapa en quiz med svaren på några av dessa frågor. T.ex., "Vem föddes i Norge". Dela ut quizen. Ge teamet uppgiften att rotera och försöka fylla i svaren på quizen genom att intervjua varandra.
- Om du är på en offsite, använd quizansatsen precis som ovan, men ge dem dagen/helgen eller vad din tidsram än är för att slutföra den.
- Arrangera en speed-dating-session med syftet att lära sig så mycket som möjligt om varandra. Föreslå frågorna som samtalsämnen. Gör eventuellt en quiz efter sessionen för skojs skull.

# Klargörande av teammandat



## Syfte

- Uppmuntra till mer initiativ och ansvarstagande i ett team.
- Klargöra ett teams mandat när det gäller att fatta beslut inom olika områden.
- Tydliggöra förväntningarna på ett team när det gäller att ta ansvar för olika områden.

## Tid som krävs

- 60 minuter

## Förberedelser

- *Skriv ut* eller *köp* delegationskort, ett set per deltagare i sessionen: team + chefer.

- Förbered en lista över områden där du tror att klargörande av mandat kommer att vara användbart. Områden kan fås från personer som ansvarar för saker idag, såsom linjechefer, produktchefer, produktägare etc. De kan också fås från teamet som områden där de skulle vilja ha (ökad) påverkan eller klargöra ansvar. I exemplet nedan kan du se några förslag på områden som används i en verklig teaminställning.

## Hur

- Presentera anledningen till/syftet med sessionen. Vanliga exempel:
  - “Vi vill flytta mandat till självorganiserande autonoma team för att få snabbare bättre beslut”. Om teamen har haft grundläggande agil utbildning kan du koppla detta till den centrala idén i agila transformationer: decentralisering för att uppnå organisatorisk smidighet.
  - Gör det klart att ett team nu förväntas ta större ansvar och att de har mandat att göra så.
  - Klargör även gränserna för teamets mandat så att team inte missförstår, onödigtvis överskrider gränser och “går in i osynliga elektriska stängsel”.
- Dela ut ett set delegationskort till varje deltagare. Presentera korten: T.ex. delegation är inte svart och vitt. Mandat kan flyttas till ett team steg för steg medan de blir mer vana vid/skickliga på att fatta olika beslut.
- Gå igenom de förberedda områdena ett efter ett. För varje steg:
  - Låt varje deltagare välja den nivå av delegation som de skulle föredra för området utan att visa de andra.
  - Visa korten för varandra och ha en diskussion. Om nödvändigt, facilitera beslutsfattande. *Femfingersröstning* kan vara en användbar teknik här.
  - Dokumentera beslut om mandat. I nästa avsnitt kan du se ett exempel på hur detta gjordes. Den gröna markeringen är önskan att delegera från chefen. Det glada ansiktet är vad teamet kom överens om/ville ha.

## Exempel

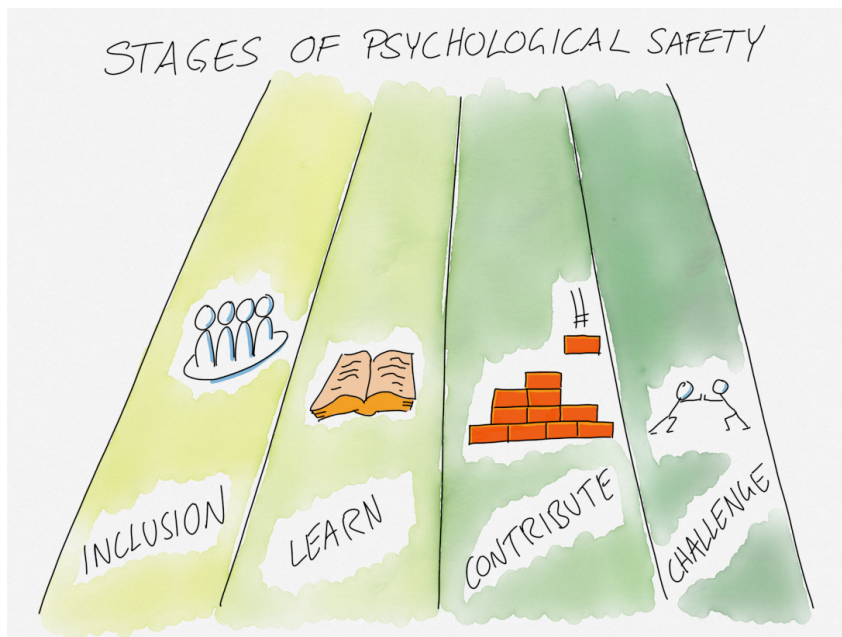
#	Delegation area	Tell	Sell	Consult	Agree	Advise	Inquire	Delegate
1	Analysis of business, product and technology requirements							
2	Planning, implementation and delivery of work packages							
3	Conduct reviews and receive feedback on output and performance							
4	Ways of working and methods for development work							
5	Evaluation, improvement and follow-up of ways of working							
6	Selection of tools for development work (within policy and budget)							
7	Work coordination and usage of resources in the team							
8	Competence development for the team (expertise and broaden)							
9	Usage of adequate support and knowledge from organization							
10	Team constellations and team leader appointments							
11	Recruitment of new team members or replacement recruitments							
12	Overall direction, strategy and targets							
13	Budget and cost levels, purchase of material							

Detta är dokumentationen efter en session där en utvecklingschef ville klargöra teammandat. Den gröna markeringen är vad utvecklingschefen ville; det glada ansiktet är vad teamet ville/kom överens om.

Notera att i alla fall utom ett, var teamet ännu inte redo att ta på sig ansvaret som chefen önskade. I bara ett fall fick teamet inte den nivå av mandat de ville ha.



## Fyra stadier av psykologisk trygghet



### Syfte

- Förbättra den psykologiska trygghet i gruppen.

### Möjliga läro punkter

- Identifiera vad varje individ behöver för att känna sig mer säker i gruppen.

### Tidsåtgång

- 60-90 min

## Material

- Maskeringstejp
- Post-It-lappar och tuschpennor.

## Förberedelse

Skriv ut dokumentet med beskrivningarna av de fyra stadierna för alla.

Skriv ut dokumentet med exemplen men blanda inte ihop de två dokumenten.

Skriv ned de fyra namnen på stadierna på fyra stora klisterlappar eller skrivarblad, ett namn på varje lapp/papper: - Inkluderings säkerhet - Lärsäkerhet - Bidragssäkerhet - Utmanings säkerhet

Läs igenom beskrivningarna så att du har en god förståelse för varje utvecklingsstadium av psykologisk säkerhet.

Dela in rummet i fyra områden med maskeringstejp och placera en lapp med namnet på ett stadium i varje område. Områdena bör placeras efter varandra så att individerna kan röra sig från "Inkluderings säkerhet" till "Lärsäkerhet" till "Bidragssäkerhet" till "Utmanings säkerhet" utan att hoppa genom något av de andra områdena.

## Hur

Introducera övningen genom att säga att psykologisk trygghet inte är på eller av, utan utvecklas långsamt över tid och genom stadier. Hela gruppen behöver inte vara i samma stadie samtidigt. Du måste dock bygga trygghet i de tidiga stadierna innan du kan känna dig säker i de senare.

I par, prata om vad hög psykologisk trygghet kan leda till.

Byt par och låt deltagarna läsa beskrivningarna av de fyra stadierna. I dessa par, diskutera er syn på stadierna. Exempel på frågor att diskutera: - Vad betyder det för dig? - Hur skiljer de sig åt? - Känner du att du har denna säkerhet? - Hur relaterar detta till var du arbetar nu? - ...

Låt alla röra sig i rummet och placera sig själva på skalan med de fyra stadierna ni skapat på golvet.

Para ihop dig med någon som står nära (bilda nya par) och prata om: - Vad behöver du för att röra dig uppåt på skalan?

Efter diskussionen, läs exemplen och diskutera (samma par): - Vad skulle du begära av dina kollegor för att hjälpa dig att röra dig uppåt på skalan och känna dig mer trygg?

Dela med hela gruppen de önskemål ni känner er bekväma med, som identifierats i det sista steget.



Bilda det sista paret (förhoppningsvis en ny person att prata med) och hjälp varandra att hitta en åtgärd ni kan vidta var och en för att möta kollegornas önskemål.

## Definitioner

### Inkluderingsstrygghet

Kan du vara ditt autentiska jag i ditt team? Inkluderingsstrygghet tillfredsställer det grundläggande mänskliga behovet av att anknyta och tillhöra. I detta stadie föregår värdet värdigheten. Allt du behöver göra för att kvalificera dig för inkluderingsssäkerhet är att vara människa och ofarlig. När du har inkluderingsstrygghet kan du ta med hela dig själv till arbetet. När du inte har det, dominerar överlägsenhet och hierarki din företagskultur. Barriärer upprätthålls och förstärks. Du kanske officiellt är i ett team, men du kommer inte att känna dig som en del av teamet utan inkluderingsstrygghet.

### Lärtrygghet

Har du utrymme att växa? Lärande och tillväxt är ett grundläggande behov som måste tillfredsställas för att innovation ska blomstra i en organisation. I detta stadie är rädsla skilt från misstag, och misstag belönas som en del av inlärningsprocessen. För att kvalificera dig för lärtrygghet måste du engagera dig i inlärningsprocessen, det händer inte organiskt. När du har lärtrygghet i din organisation uppmuntras och firas lärande. Lärande skyddas. När du inte har det, så döljs och bestraffas misstag. Ditt team utför mer än de innoverar.

### Medverkanstrygghet

Kan du skapa värde för ditt team? Medverkanstrygghet tillfredsställer det grundläggande mänskliga behovet av att göra skillnad och erbjuda meningsfull medverkan. När vi skapar medverkanstrygghet för andra ger vi dem autonomi, vägledning och uppmuntran i utbyte mot ansträngning och resultat. När du har medverkanstrygghet i din organisation blomstrar ditt team under resultatansvar. Roller är tydligt definierade, men människor uppmuntras att tänka utanför sina roller. Små vinster firas. När du inte har det ges autonomi med liten eller ingen vägledning, och teammedlemmar kan känna sig som reservspelare.

### Utmaningstrygghet

Känner du att du kan vara öppen om förändring? Utmaningstrygghet tillfredsställer det grundläggande mänskliga behovet av att göra saker bättre. När vi skapar utmaningstrygghet ger vi skydd i utbyte mot uppriktighet. Utmaningstrygghet ger teammedlemmar en röst för att tala ut när det finns en möjlighet att förbättra. Människor kan vara oense på ett produktivt sätt. När du inte har utmaningstrygghet tystnar team och människor straffas för sitt mod och sin uppriktighet.

## **Exempel**

### **Exempel på Inkluderingsstrygghet**

#### **Ge utrymme för människor att tala.**

Svara inte omedelbart med din egen berättelse eller perspektiv. Håll dina kollegor pratande och uppmuntra dem att dela med sig mer. Ju mer validering de känner när de delar något personligt, desto troligare är det att de kommer att engagera sig igen i framtiden. Detta kan skapa en meningsfullare relation för er båda.

#### **Uttryck nyfikenhet.**

Om någon ser ut, talar, äter eller beter sig annorlunda än du, visa nyfikenhet. Fraser som "Kan du berätta om...", "Jag märkte att...", eller "Kan du lära mig...", är alla sätt att uttrycka nyfikenhet. Äkta nyfikenhet är avväpnande och hjälper människor att känna att du är genuint intresserad av vem de är och hur de gör saker.

#### **Muntligt erkänna och aktivt respektera gränser.**

Det kan vara svårt att sätta gränser, men våra behov är en del av vårt autentiska jag. Identifiera dina teammedlemmars behov. Låt varje person veta att du är medveten om deras gränser och kommunicera vad du kommer att göra för att respektera dem. Sätt en förväntan om att upprätthålla gränser i er teamkultur.

## **Exempel på Lärtrygghet**

### **Värdera ärlighet framför rätta svar.**

Arbete är i grunden prestandabaserat. För vissa människor är att medge att de inte vet lika med att medge att de inte kan prestera. Ärlighet kommer att flytta fram nålen mycket snabbare än att låtsas ha svaren. Välj att värdera din kollegas ärlighet framför deras uppfattade oförmåga att bidra.

### **Antag inte kompetens.**

Det som kan kännas uppenbart för dig kanske inte är det för någon som är ny på en uppgift. Det är svårt att hitta balansen mellan att överförklara och att undvika antaganden. Att ställa frågor som "Har du gjort något liknande tidigare?" eller "Är du redan bekant med detta koncept?" tar bort trycket från din teammedlem att låtsas ha erfarenhet och förståelse. När du har fastställt var de är, ta vid där de slutade och fyll i luckorna.

### **Identifiera vad som lärtes.**

Misstag är mest värdefulla när du kan fastställa vad som lärtes av dem. Uttryck i ord vilken ny information du nu har som ett resultat av misstaget. Få dina kollegor att tro på de underliggande fördelarna med deras misstag.

## **Exempel på Medverkanstrygghet**

### **Be om tillstånd innan du ger feedback.**

Ibland är det så enkelt som det! Att be om tillstånd kan dämpa en del av de emotionella riskerna som är förknippade med att ge feedback. Försök med "Hej, får jag ge dig lite feedback?" Om du får ett ja, är det mer troligt att du blir bemött med tacksamhet och uppriktighet.

### **Uppmuntra lika deltagande.**

Låt ditt team veta att du förväntar dig deras input. Om någon inte deltar, fråga dem vänligt om de har tankar. Ställ specifika frågor om de behöver riktning.

### **Gör förväntningar till bokstöd i ditt möte.**

I möten där uppgifter tilldelas och diskuteras, börja med de förväntade förväntningarna på både mötet och uppgifterna i fråga. Vid slutet av mötet, upprepa vad som diskuterades och gör nödvändiga ändringar i det inledande

## **Exempel på Utmaningstrygghet**

### **Be om dåliga nyheter.**

Du kommer att bli förvånad över vad människor är villiga att peka ut när de specifikt ombeds leverera dåliga nyheter tillsammans med de goda nyheterna. De kommer att belysa problem som, när de är lösta, kommer att gynna ditt team. Det kommer att visa dina kollegor att du omfamnar alla aspekter av innovationsprocessen.

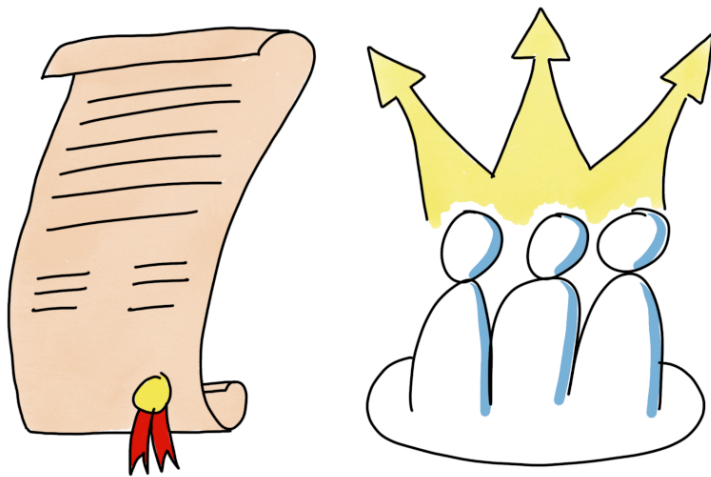
### **Tilldela avvikande åsikter.**

Om du befinner dig i ett eko-kammare, eller står knädjupt i grupptänkande, be en kollega att spela djävulens advokat. Ge dem tillåtelse att vara oense, även om de inte tror att något behöver omprövas. Ställ frågor som: "Vad missar vi här?" eller "Kan detta göras annorlunda?"

### **Visa tacksamhet för möjligheten att lära sig och förbättra.**

Mod är en ädel egenskap, en som inte bör tystas ned. Även om du känner dig generad av misstaget, låt inte det styra din reaktion på deras mod. De vill det bästa för dig och för din organisation, annars hade de inte nämnt misstaget från första början. Var öppen och ärlig, inte skyddad och kall. Förvänta dig samma reaktion från dem.

## Spelregler & beslutsfattande



### Tidsåtgång

Vanligtvis 5-15 minuter

### Material som krävs

- Något stort och synligt att skriva beslutade spelregler på, som ett flipchart-papper

### Syfte

- Detta är en workshop-faciliteringsteknik som ska användas i början av en workshop för att hjälpa deltagarna att fokusera på uppgiften och också för att ta på sig att arbeta tillsammans på bästa möjliga sätt.

- Det fungerar också som en utbildning i den viktiga “fist of five” beslutsfattandetekniken som alla team har nytta av att kunna.

## Hur

### Del 1: Introduktion

*En sak till innan vi börjar med dagens ämnen. Vi kommer alla att investera en hel dag på detta, och vi har alla andra saker vi skulle kunna göra istället. Så, det är mycket viktigt att vi ser till att få så mycket värde av den här dagen som möjligt. Enigt?*

*Så, vad jag skulle vilja att vi gör nu är att komma överens, på ett enkelt sätt, om några Spelregler för idag om hur vi ska arbeta tillsammans för att göra den här dagen så produktiv och trevlig som möjligt. Låt oss börja med en snabb diskussion i par om vilka som skulle vara de viktigaste Spelreglerna för oss att ha en riktigt produktiv och trevlig dag idag? 3 minuter...*

Ge dem några minuter.

*Okej, nu ska vi försöka fatta några beslut om regler som vi alla kan komma överens om. Eftersom det finns ganska många människor här kan det vara svårt, men detta är faktiskt en mycket viktig färdighet att lära sig när man arbetar i ett agilt team. Ett team måste kunna fatta många beslut och se till att alla är engagerade, och det får inte ta mycket tid.*

*Det finns en riktigt bra teknik för att hantera detta som kallas “fist of five”, eller “five-finger voting”*

*När du använder fem-finger voting börjar vi inte med att diskutera ett ämne för evigt. Istället går vi snabbt vidare till att rösta om ett konkret förslag. Varje person kan rösta från 0-5 genom att hålla upp det antal fingrar.*

Visa dem med dina fingrar de viktigaste rösterna:

- 3: Jag kan leva med detta, eller jag accepterar det
- 4: Bra idé!
- 5: Bästa idén någonsin, jag kommer verkligen stödja detta!
- 2: Jag har något jag vill säga innan vi fattar beslut
  - Fråga om någon kan föreslå en spelregel för idag som kommer att hjälpa till att göra dagen mycket värdefull. När någon föreslår något, underlätta beslutsfattandet.
  - Om alla röstar 3 eller mer, är det beslutat. Fira hur snabbt det gick! Med så många personer! Skriv det på flipcharten och upprepa proceduren för några fler förslag tills någon röstar mindre än 3.



- Om en eller flera personer röstar mindre än tre, be någon av dem att förbättra förslaget så att det kan få mer stöd. Underlätta sedan en ny omgång av omröstning om det nya förslaget. Upprepa tills något som gruppen kan acceptera uppnås. Avsluta alla diskussioner och fokusera dem på flödet från förslag-omröstning, förslag-omröstning, ...
- Om du vill få en intressant omröstning kan Spelregler för telefoner och bärbara datorer på bord ibland utlösa några bra och användbara omröstningsomgångar
  - \* Om någon börjar med att föreslå inga telefoner under dagen kommer människor att invända tills det vanligtvis slutar med att samtal kan göras under pauser, du kan ha telefonen på ljudlöst och lämna för att svara på familjeakuta samtal osv.
  - \* En gång hade alla deltagare (ca 40) bärbara datorer öppna i början av en workshop. Efter några omröstningar blev den accepterade regeln: "Om du stänger e-post, slackar, stänger av internet osv," då skulle de andra lita på dig för att "bara ta anteckningar" ;-)  
Ingen använde sina bärbara datorer under dagen... ;-)

Efter ett tag avslutar du bara övningen, gör några poängar: - Det är viktigt att begränsa oproduktivt tal och ostrukturerade diskussioner om vi ska fatta snabba beslut som ett team. Det tar för lång tid om alla vill prata och bara upprepa punkten och förklara varför de håller med. Riktigt tuff facilitering krävs, t.ex. med "fist of five."

- Tekniken lyfter snabbt fram eventuella skillnader och låter oss fokusera på att lösa dem.
- Med den här tekniken får du "samtycke." Det innebär att alla går med på gruppens beslut. Det är inte samma som enhälliga beslut. Personer kan föredra andra idéer eller lösningar, men efter att ha blivit hörda är det vanligtvis möjligt att få samtycke ändå. Att alla går med på ett beslut ökar kraften i genomförandet.
- Att skapa stort stöd för ett beslut inte alltid lika viktigt. För beslut runt hur man arbetar tillsammans är det dock viktigt. Alla måste lämna sitt medgivande för den typen av beslut för att det ska fungera.
- För andra typer av beslut kan du använda andra metoder, t.ex. majoritetsomröstning. Men du måste bestämma om beslutsmetoden innan du börjar.



# Individuella mål



## Tidsåtgång

Vanligtvis 1,5 timmar

## Material som krävs

- Post-its
- Pennor
- Flipchart-papper

## Syfte

- Detta är en övning för att starta och vidareutveckla ett team.

- Decentralisering, självorganisering och agil utveckling är starkt beroende av högt motiverade individer. Denna övning är utformad för att hjälpa teamet att arbeta på ett sätt som stöder individernas motivationsfaktorer.
- Det hjälper också teamet att fördela arbetet bättre eftersom varje persons preferenser blir kända för de andra.
- För ett team täcker vi vanligtvis mål från flera perspektiv:
  - Organisation
  - Produkt
  - Team
  - **Individuella <- Täckt i den här guiden**

## Hur

### Del 1: Introduktion

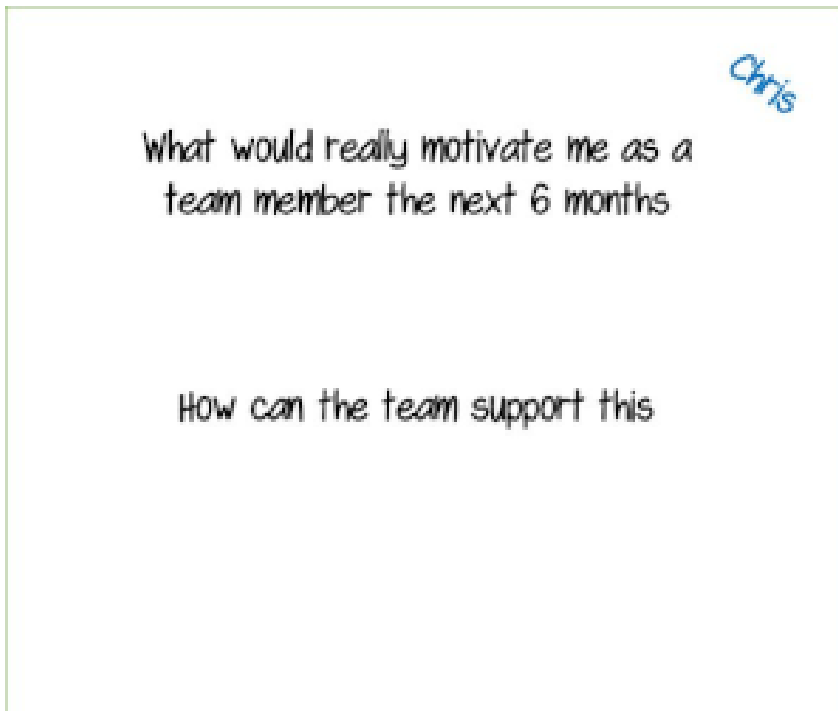
*- Varför är du här, i det här teamet?*

*Har du tänkt på den här frågan? -) Kanske är några av er här för att er chef sa det;-) ... men det är faktiskt mycket bättre om vi kan arbeta tillsammans för att skapa riktigt bra förutsättningar så att alla är här bara för att de verkligen vill det!*

*Så, i den här sessionen kommer vi att arbeta lite med dina individuella mål både så att du kan hitta några och så att teamet kan hjälpa dig att uppfylla dem!*

*- Visa frågan skriven högst upp på ett blädderblock, som den på första sidan.*

## Del 2: Parvis coaching



Så, vi kommer att göra den här övningen i tre steg, för de första två kommer vi att arbeta i par, så

- Först kan ni alla para ihop er med någon... Vänta tills de har gjort det...
- Nu får var och en ett blädderblockspapper och fyller i den som mitt exempel

Vänta...

- De närmaste 15 minuterna kommer en person per par att fylla i toppen av sin affisch. Det kan faktiskt vara svårt att hitta bra svar på den här frågan ensam, så det är därför vi kommer att arbeta i par. En person kommer att fylla i toppen av affischen och den andra kommer att vara "coach"!
- Coachens ansvar är inte att komma med förslag, utan att ställa frågor för att hjälpa den andra personen att utforska sina egna tankar och organisera dem.

Den sista delen innehåller några förslag på frågor som en coach kan ställa. Skriv ut dem så att alla coacher kan ha en. Låt dem ha lite tid att studera den innan du börjar.

Sedan låt dem gå i 15 minuter och be dem sedan att byta.

## Del 3: Teamstöd för individuella motivationsfaktorer

Nästa

1. Låt varje person beskriva sin affisch för teamet.

2. När de pratar, låt teamet göra anteckningar om hur de (som ett team och individer) kan stödja personen för att nå det de behöver/vill ha.
3. Samla teamets förslag längst ned på varje flipchart-papper.
4. Underlätta diskussionen så att åtgärderna är tydliga och nästa steg för varje stödåtgärd fastställs.
5. Underlätta beslutsfattandet, ange förslagen och låt teamet samtycka med hjälp av "fist of five" röstning till exempel.

## Exempel på coachningsfrågor

- När var det senast du verkligen trivdes med arbetet?
- Vad gillade du med det?
- Vad mer...?
- Vilka är några av de saker du tycker om med arbetet?
- Hur kände du när du... <uppnådde något>?
- När var en annan gång du hade den känslan?
- Kan du komma ihåg en tidpunkt när du kände dig riktigt nöjd/exalterad/glad?
- Säg något mer om det...?
- Vad får dig att känna dig levande?
- Vad motiverar dig?
- Vad är dina intressen?
- Vad är det med det arbete vi gör som gör dig exalterad?
- Vad skulle du vilja lära dig?
- Vad mer skulle göra dig riktigt glad över att ha varit i det här teamet?
- Vad mer skulle du vilja uppleva i det här teamet?
- Jag hör att du verkligen gillar <...>.
- <...> verkar viktigt för dig.

# Journey Lines



## Syfte

- Låt ett team komma igång på vägen mot mer självstyrning.
- Låt ett team lära sig mer om varandra när det gäller
  - arbetslivshistorik,
  - färdigheter,
  - vad varje person gillar att göra och inte gillar att göra.
- Fördjupa kommunikationsnivån genom att låta andra teammedlemmar bekräfta att de har sett varandra och uppskattar varandras färdigheter och erfarenheter.
- Vanligtvis leder detta också till vissa samtal av mer personlig karaktär. Detta ökar den grundläggande emotionella tryggheten i teamet. "Det är okej att vara mänsklig istället för att vara en professionell robot på jobbet". (Denna aspekt hamnade högst upp på listan av viktiga saker när Google genomförde sitt ambitiösa forskningsprojekt om team, The Aristotele project)

## Källa

Denna övning är mycket väl beskriven i Lyssa Adkins' bok "Coaching Agile Teams". Hon tillskriver den till Tichy N 2002, "The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win".

## Tidsåtgång

- 5 minuters introduktion
- 10 minuter för varje person att förbereda sig
- Efter det cirka 1 timme per 5 personer i teamet
- 10 minuters avslutning (valfritt)

## Förberedelser

- Skaffa material
  - Flipchart-papper
  - Whiteboard-pennor för att rita "Journey Lines"
  - Post-its
  - Pennor för Post-its
  - En timer för att hålla koll på tidsboxar för presentationer
  - Pappersnäsdukar (det kan ibland bli känslösamt)

## Introduktion

### Exempel

*I de flesta agila uppställningar idag har vi detta begrepp med självstyrande team. Hur många har hört talas om det? (Räck upp handen).*

*En sak som självstyrning innebär är att teamet, inte en projektledare eller teamledare, beslutar hur de ska arbeta tillsammans, vem som gör vad osv.*

*För att kunna göra detta är det bra för oss att veta lite mer om varandras erfarenheter och vad var och en av oss tycker om att arbeta med och inte, så det är syftet med nästa övning.*

*Så här kommer det att fungera:*

- *Steg ett tar 10 minuter. Under dessa tio minuter vill jag att ni alla tar ett av dessa flipchart-papper och skapar en kort presentation av era resor genom era arbetsliv. <Visa dem ditt förberedda exempel>. När linjen går upp innebär det att du gillade det, när den går ner, inte så mycket. Du är*



*fri att inkludera mer personliga händelser också om du vill, eftersom livet på jobbet och utanför jobbet oftast påverkar varandra.*

- *Sedan kommer vi att börja arbeta med presentationerna, person för person.*
  - *För varje person får vi först en presentation av linjen. Medan du lyssnar gör resten av teamet anteckningar om vad du tycker är intressant, definierande eller användbart om personen som presenterar. Efter det går varje teammedlem till affischen en i taget och presenterar sina observationer när de lägger dem på affischen. <Visa dem vad du menar genom att göra det medan du förklarar>.*

*Okej, låt oss ta 10 minuter att förbereda några affischer.*

När de är klara, gå vidare till nästa avsnitt...

## **Underlätta flödet**

Om du vill, tänk på om det finns en person i teamet som du tror kan vara mer bekväm med att vara öppen med problem/frågor/känslor med teamet och be den personen att presentera först. Om någon sätter en personlig ton först gör det övningen ännu bättre. Du kan också göra detta själv om du vill.

Om du tror att det kan behövas, håll en timer igång för att hantera vissa tidsboxar. Speciellt vissa personer kan prata ganska länge när de presenterar.

I dina egna kommentarer, fokusera på att se hela personen snarare än att bara kommentera den professionella färdighetsrelaterade delen.

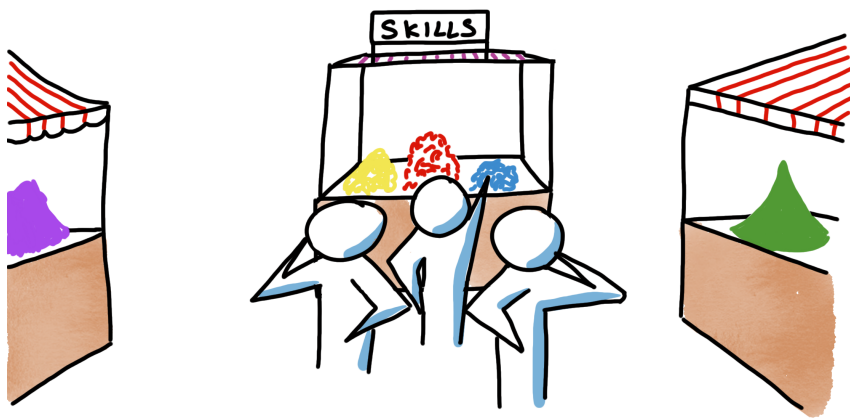
Du kan också kommentera från agil coach/Scrum Master-perspektivet, d.v.s. om personen gillar att arbeta i team, nära kunden, snabb feedback, snabba beslut osv, kommentera att detta överensstämmer med vad teamet kommer att ombedas att göra.

## **Avslutning (valfritt)**

Om du gör den här övningen fristående, dvs inte som en del av en längre session, kan den här avslutningen vara användbar. Efter att varje person har presenterat sin "Journey Line" inbjuder du alla att tänka på vad de kommer att ta med sig från denna session. Om de vill kan de också dela det med de andra.



# Färdighetsmarknad



## Syfte

- Göra färdigheter som teamet har synliga för hela teamet.
- Öka delningen av färdigheter bland teammedlemmarna.

## Möjliga lärdomar

- Genom att göra våra färdigheter synliga för andra kan vi lära oss bättre av varandra.

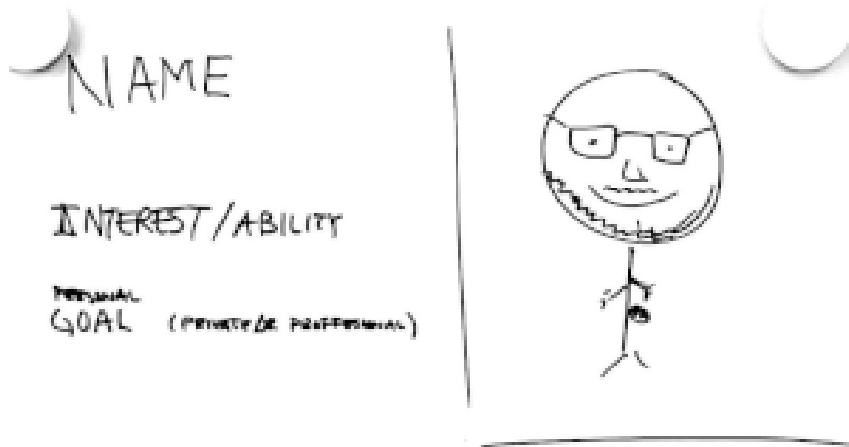
## Varaktighet

- 30-60 minuter

## Material

- Ett A3-papper för varje deltagare.
- Pennor i olika färger (inte nödvändigt men definitivt en bonus) och permanenta pennor.

## Hur



TOP SKILL (ONLY ONE) TO REACH YOUR GOAL

LIST OF SKILLS TO SHARE TO OTHERS (SELL)  
TEACH

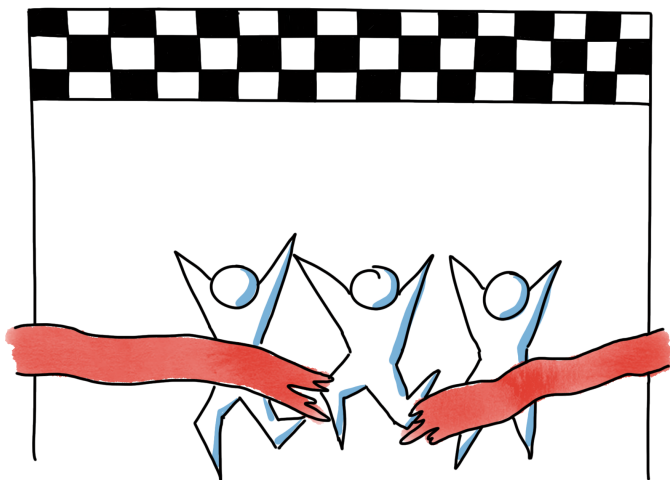
LIST OF SKILLS YOU WOULD LIKE TO LEARN (BUY)

- Bjud in varje person att skapa sin egen affisch. Visa en mall för hur affischen kan se ut. Den ska innehålla följande: (10-15 min)

- Namn
- Självporträtt
- Intresse eller förmåga (som är okända för andra, kan vara relaterade till yrkes- eller privatlivet)
- Personligt mål (kan vara privat eller professionellt)
- Min främsta färdighet som kommer att hjälpa oss att nå vårt mål
- Färdigheter som jag kan dela med mig av till andra (sälja)
- Färdigheter jag skulle vilja lära mig (köpa)
- Bjud in varje person att presentera sin affisch. (1-3 min/person)
- Bjud in gruppen att självorganisera sig för att komma överens om en köp- och en säljtransaktion per person. Vad man ska köpa, vad man ska sälja och hur man tar nästa steg tillsammans. (10 min)



# Organisatoriska mål för team



## Tid som krävs

Vanligtvis 30 min - 1 timme, beroende på hur bekanta teamet är med organisationens visioner och mål

## Nödvärdigt material

- Orange & gröna post-it-lappar
- Filt pennor så att post-it:erna kan läsas på håll/synas på foto

## Syfte

Att ha ett tydligt, engagerande syfte är den viktigaste faktorn när det gäller hur ett team presterar. Utan ett gemensamt mål finns inget team.

Syftet är att teamet ska få bearbeta den del av teamets mål som har att göra med organisatoriska mål. De får diskutera den, förstå den och internalisera det.

För ett team täcker vi vanligtvis mål från flera perspektiv:

- **Linjeorganisation <- täcks i denna guide**
- Produkt
- Team
- Individ

## Förberedelser

Boka några förberedelsesessioner med en linjeförman som ansvarar för teamet. De behöver presentera den organisatoriska/arbetsställens vision/mål vid sessionen. Räkna med minst 1+2 timmars förberedelser med några dagar emellan för att skapa attraktiva visioner/en övertygande riktning från organisationens synvinkel.

Syftet med att linjeförmanen deltar i denna session är:

- Förklara skälen till agila förbättringsinsatser/agil transformation på ett sätt som motiverar teamet.
- Förklara vad som förväntas av teamet som ett agilt team, förutom att utveckla produkt. Detta är vanligtvis:
  - Äga sina egna arbetssätt och kontinuerligt förbättra dem, d.v.s. de behöver vara experter på agila arbetssätt i tillägg till experter inom programmering/UX/testning etc.
  - Arbeta närmare och som ett team istället för som individer. Bredda kompetenser, fokusera på teammål och hjälpa till inom områden där du inte har superkompetenser, men där det är meningsfullt att uppfylla teammålet.
  - Förfina och förbättra färdigheter inom kommunikation, beslutsfattande, problemlösning och konflikthantering för att kunna nå en verkligt väl fungerande nivå av självorganiserande team.
  - Lära sig nya färdigheter inom ditt område relaterat till hur man utför det med agila verktyg och tekniker (t.ex. testdriven utveckling, refaktorering, Lean UX, Agile testing etc).
  - Ta helhetsansvar inklusive krav, testning och driftsättning.
  - Synkronisera direkt med andra team istället för att förlita sig på att andra gör detta.
  - ...

Visionen om varför vi försöker bli mer agila och hur vi vill att teamen ska utvecklas behöver vara intensiv, emotionell, personlig.

Några idéer om hur man når det i förberedelsesessionen är nedan:



- Undvik powerpoints. Kommunikation människa till människa är oftast bäst utan det.
- En personlig berättelse är ett av de mest effektiva sätten att kommunicera en vision. Detta kommer från 100 000 år av mänsklig historia av berättande runt lägereldar innan vi uppfann mer avancerat skriftspråk. Det är ett unikt testat och effektivt sätt att förmedla information och motivera/energiserar andra.
- Ordval och uttryck bör vara personliga och använda känslor. Ord som stolt, exalterad, ledsen etc. är bra att använda. Vi vill inte ha torrt “professionellt” språk.
- Bra berättelser om arbetssätt kan ha sitt ursprung i exempel. Be linjeföraren att nämna några exempel på när vi arbetar som bäst i organisationen. Leta efter exempel där vi redan arbetar nära som ett tvärfunktionellt team med ett tydligt syfte, högt mandat att fatta beslut, nära kunden, med korta återkopplingscykler för att leverera maximalt värde, etc.
- Ibland dyker olika “task forces” upp som exempel. Detta är ganska likt det vi vill uppnå med agila team, tydliga mål, rätt personer, högt mandat, ingen byråkrati. Poängtera att vi vill göra det så, fast med ett hållbart tempo och hög kvalitet.
- Kanske kan visionen sammanfattas i några nyckelord (max 3-5) och/eller en liten bild. Uppmuntra live-teckning av visionen/bilden.
- Att tänka på “mottagaren” är alltid bra, vad innebär det för teamet, för individerna.

## Hur

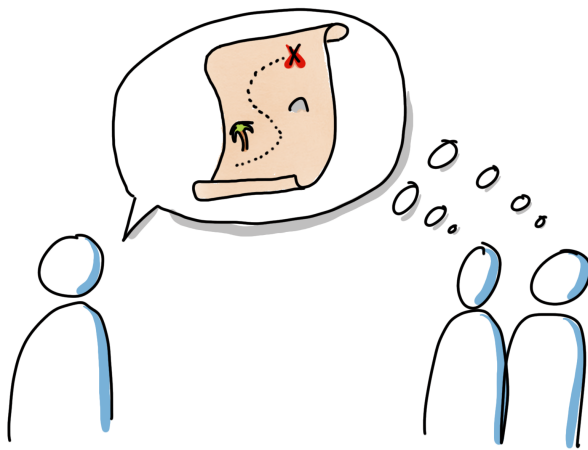
*Som ett agilt team är ni också en mycket viktig del av vår agila transformation. Typen av agila team vi försöker odla och utveckla nu är förmodligen också ganska annorlunda än de team du har varit i tidigare. Kanske till och med om de har kallats “Scrum-team”. Så idag har vi vår linjeförare här för att förklara och diskutera vad det är organisationen vill uppnå när det gäller arbetssätt och hur det påverkar ert team.*

*Under presentationen, lyssna noga och skriv kommentarer på orange och gröna post-it-lappar. Gröna post-it-lappar för tydliga målriktningar som ni hör. Orange för punkter ni känner kan vara tydligare eller som ni skulle vilja diskutera.*

- Låt linjeföraren göra presentationen. Efteråt, samlar alla tydliga/oklara post-it-lappar på några blädderblocks-papper. Faciliterar en sammanfattning av de gröna och en diskussion/klargörande av de orange tillsammans med linjeföraren.
- Spara de fysiska resultaten för användning i senare retrospektiv och andra sessioner.



## Produktmål för team



### Tid som krävs

Vanligtvis 30 min - 2 timmar, beroende på hur bekanta produktmålen är för teamet.

### Nödvändigt material

- Orange & gröna Post-its
- Filtepennor som get tydligt läsbara postits, både på håll och på ev foton.

### Syfte

Att ha ett gemensamt mål och en engagerande riktning är den viktigaste faktorn när det kommer till hur ett team presterar. Utan ett gemensamt mål finns inget team.

Syftet med sessionen är att stärka teamets driv och förmåga att bidra till den gemensamma riktningen.

För ett team täcker vi vanligtvis den här faktorn från flera perspektiv:

- Organisation
- **Produkt ← täcks i denna guide**
- Team
- Individ

## Förberedelser

Boka några förberedelsesessioner med någon produktchef/PO som är mest relevant för teamet. De behöver presentera visionen/målen ur produktens synvinkel. Räkna med minst 1+2 timmars förberedelser med några dagar emellan för att skapa attraktiva visioner/en övertygande riktning från produktens synvinkel.

Syftet med att PO deltar i denna session är: - Att presentera långsiktiga (och medellångsiktiga) mål på ett sätt så att teamet förstår sammanhanget, faktiskt vet vad man ska göra, vad som är viktigt och varför det är viktigt. - Ovanstående är nödvändigt för att möjliggöra för teamet att fatta goda decentraliserade beslut.

- Att motivera teamet och ge dem energi genom att beskriva syftet på ett sätt som är attraktivt för dem.

Under denna förberedelsesession, fokusera på hur målet/visionen kan göras attraktiv för teamet.

Här är några förslag på hur man kan göra det:

- Undvik PowerPoint-presentationer. Kommunikation människa till människa är oftast bäst utan det.
- En personlig historia är ett av de mest effektiva sätten att kommunicera en vision. Detta kommer från 100 000 år av mänsklig historia av berättande runt lägereldar innan vi uppfann mer avancerat skriftspråk. Det är ett unikt testat och effektivt sätt att förmedla information och motivera/inspirera andra.
- De bästa sätten att generellt formulera en riktning/mål är att fokusera på vilket gott vi kommer göra i världen. Vems liv kommer bli bättre av våra insatser. T ex kan man inkludera berättelser om nuvarande (dåliga) situationer ur ett mänskligt perspektiv.
- De bästa berättelserna är användar-/intressent-/syftescentrerad men kan också handla om "hur kom PO att vilja arbeta med detta?" eller "Vad får honom/henne exalterad över möjligheterna".

- Ordval och uttryck bör vara personliga och använda känslor. Ord som stolt, exalterad, ledsen etc. är bra att använda. Vi vill inte ha torrt “professionellt” språk.
- En historia kan också vara tänkt, om framtiden. Det finns ett exempel som jag minns tydligt, bland annat innehöll budskapet: “Tänk på nästa sommar på konventet, jag skulle vilja att vi blir kallade upp på scenen för att ta emot utmärkelsen för mest innovativa lösning inom hälsovårdsbranschen”. I detta exempel minns jag att produktchefen också var mycket emotionell när hon pratade om det hårda arbetet som lagts ner på lite tråkiga saker under året och hur det äntligen var dags att fokusera framåt och på innovation. Jag minns också att hennes historia började med att hon gick utomhus på morgonen. Kylan i luften och andra detaljer var inkluderade på ett bra berättarsätt. Det var oerhört framgångsrikt som en vision och folk kom tillbaka till det för att säkerställa att de höll sig på rätt spår: “Är detta det bästa sättet för oss att vinna den där utmärkelsen nästa år”

## Hur

- *Syftet med nästa session är att ni diskuterar de långsiktiga målen och riktningen för teamet med vår PO/PM. Och att skapa er egen sammanfattning av det.*
- *Förresten, låt oss göra en snabb parvis diskussion: “Varför skulle det vara meningsfullt för er alla att känna till målen på en högre nivå och inte bara få uppgift efter uppgift i sprintplaneringen?” - 2 minuters parvis diskussion*
- Avbriefa genom att fråga några par. Se till att svaren inkluderar att självorganiserade team behöver förstå sammanhanget och syftet för att kunna fatta bra beslut i allt dagligt.
- Det är faktiskt också inte så ovanligt att människor/projekt faktiskt inte känner till målet med projekt och därmed slösar bort mycket tid. Jag känner till ett projekt som spenderade 6 månader på att porta ett UI till Silverlight medan projektets syfte inte hade något att göra med det.
- *Vår PO kommer nu att presentera sina idéer. Lyssna och anteckna vad ni hör på orange och gröna Post-its. Gröna Post-its för tydliga mål/riktningar som ni hör. Orange för punkter ni känner kan vara tydligare eller som ni skulle vilja diskutera.*
- Låt PO göra presentationen. Efteråt, samla alla tydliga/oklara Post-its på några blädderblocks-papper. Facilitera en sammanfattning av de gröna och en diskussion/klargörande av de orange tillsammans med PO/PM.
- Spara de fysiska resultaten för användning i senare retrospektiv och andra sessioner.



## Teamöverenskommelse

I VÅRT TEAM LOVAR VI  
VARANDRA ATT EFTER BÄSTA  
FÖRMÅGA :

- ✓ GE TEAMET MANDAT
- ✓ IFRÅGASÄTTA
- ✓ HJÄLPA VARANDRA & TEAMET
- ✓ LEVERERA VÄRDE
- ✓ VISA RESPEKT
- ✓ VARA ENGAGERADE
- ✓ ANPASSA OSS EFTER NÖDVÄNDIGA  
FÖRÄNDRINGAR



## Syfte

- Skapa tydliga spelregler inom teamet för att undvika konflikt och att underlätta hanteringen av konflikter när de uppstår.

## Varaktighet

- 30-60 min

## Material

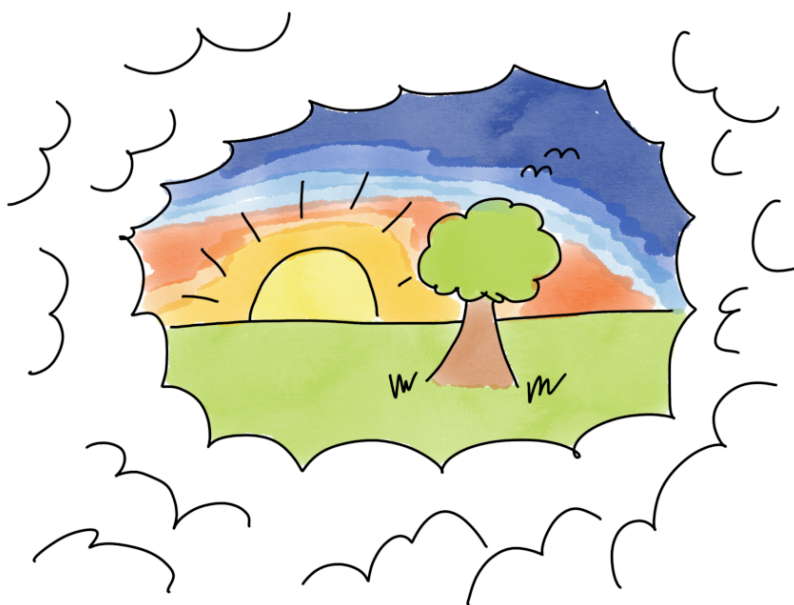
- Ett blädderblockspapper
- Post-it-lappar och tuschpennor.
- Anteckningspapper

## Hur

- Varje individ svarar på frågan “Hur skulle jag vilja bli behandlad på jobbet?” genom att skriva korta svar på Post-it-lappar (ett ämne per lapp).
- Turas om att presentera en Post-it per person och sätt upp den på flipcharten. Om någon annan har samma punkt, efter att presentatören är färdig, sätter de sin lapp ovanpå eller nära presentatörens Post-it. Individer med kopior presenterar sedan en annan lapp med ett annat ämne.
- Som grupp, försök att gruppera liknande ämnen genom att placera dem nära varandra, men inte ovanpå varandra.
- I smågrupper (par) försök att identifiera vilka värderingar de olika lapparna och grupperna av lappar representerar (en lapp med “Jag gillar när folk låter mig avsluta min presentation innan de kommenterar” kan representera värdet “Respekt”).
- Varje liten grupp (eller par) presenterar de värderingar de har identifierat för varje grupp av lappar (eliminera dubletter på samma sätt som ovan).
- Använd “Fist of five” för att identifiera vilka värderingar alla medlemmar i teamet kan gå med på.
- Notera ner de värderingar teamet vill lyfta på de andra Post-it-lapparna för att beskriva hur man lever efter dessa. Formatet kan vara “Vi värderar... genom att agera...” (till exempel: Vi respekterar varandra genom att lyssna och låta andra avsluta innan vi kommenterar)



## Teamvision



### Tid som krävs

Vanligtvis 1 timme

### Nödvändigt material

- Olika sorters post-it-lappar
- Filt pennor som ger tydligt läsbara post-it lappar
- Färgade pennor
- Bladderblockspapper
- Whiteboard, eller ännu bättre ett längre pappersark/portabel whiteboardplast att sätta upp på väggen för visionsberättelsen

## Syfte

Syftet är att teamet börjar definiera sig själva som ett team genom att skapa en gemensam vision om vilket team de vill vara.

För ett team täcker vi vanligtvis mål från flera perspektiv:

- Organisation
- Produkt
- **Team <- Täcks i denna guide**
- Individ

## Hur

### Intro

*Nu har vi hanterat några av målen från organisationen och produktledningen.*

*Den här sessionen kommer att handla om er och hur ni vill att ert team ska vara. Om vi vill att detta ska vara en riktigt bra teamupplevelse, kanske en av de bästa i din karriär hittills, så kan det vara rimligt att spendera lite tid på att få allas input på hur en riktigt bra teamupplevelse skulle se ut!*

*Om ni är överens om vad ni strävar efter ökar chansen att ni kommer dit, låter det vettigt?*

### Uppvärmning -> parvis

*Okej, som en uppvärmning, vill jag att ni alla först tänker på en riktigt bra upplevelse som ni har haft i ett team. Det kan vara på jobbet eller inom sport etc., vilket som helst team. Gör några anteckningar om vad som hände och fundera även på vad som gjorde det så bra. Nästa steg blir att prata parvis, men låt oss börja individuellt först i några minuter. Vad var det bästa teamet du varit med i, vad gjorde det så bra?*

*Starta en timer för att undvika att avbryta dem innan de ens har börjat. Ge dem 4-5 minuter.*

Anledningen till att vi vill att de ska skapa sin nya teamvision baserat på erfarenheter snarare än tomma slogans är att förankra den djupare genom att ha den, återigen, baserad på personliga berättelser.

Vissa människor tänker bättre när de får lite individuell tid först, att låta alla först skriva tyst är utformat för att göra det lättare för dem. Efter 4-5 minuter, om alla verkar ha kommit igång, avbryt dem och be dem sedan bilda par och dela med sig av vad de kom att tänka på.

Jag har också gjort detta direkt i parvis diskussion och jag tror att det fungerade bra också, även om teorin säger att den tysta skrivstarten förmodligen är bättre.

## **Undergrupper -> nyckelord**

*Efter några minuters parvis delning, börja samla in resultat. Om teamet är större än 6 personer, fortsätt arbeta med undergrupper om 3-4 personer. Be varje undergrupp att skriva ner några nyckelord från sina berättelser - om detta var det bästa teamet du någonsin har jobbat i - hur skulle du beskriva det*

## **Undergrupper -> visualiseringar**

*Ibland i det förflutna har vi bett team att skapa en målslogan, som "vi är modiga och innovativa och arbetar alltid tillsammans med kunden" - vilket kan vara en trevlig sammanfattning av vad ni har diskuterat, men kanske lite torrt och inte så inspirerande. Idag kommer vi att skapa två andra representationer av er teamvision. För att börja med vill jag att varje undergrupp illustrerar med en liten teckning med hjälp av de färgade markörerna på ett blädderblockspapper vad ni tycker visionen för ert team bör vara. Så, ta 15 minuter att visualisera vad ni kom fram till och sedan kommer ni att få presentera det för den andra undergruppen.*

Dela ut färgade pennor och blädderblockspapper och starta en timer

Låt dem presentera för varandra och facilitera diskussioner om likheter och skillnader i undergruppernas visualiseringar. Finns det några områden som behöver beslutsfattande eller kan alla teammedlemmar köpa in på teamvisionen som visualiserats. Facilitera diskussioner och eventuellt beslutsfattande.

## **Hela teamet -> Visionsberättelse**

*Okej, tanken med detta är att hjälpa er att diskutera och komma överens om vad ett riktigt bra team skulle vara för er, något som ni kan berätta historier om till era barnbarn när ni sitter i er gungstol på er veranda.*

*Vilket leder oss till den sista övningen för detta ämne. Nu ska vi se om vi kan få med dessa fantastiska visionsteckningar i vårt vardagliga arbete här. Vi gör det genom att skapa något som vi kallar en "visionsberättelse". Syftet med en visionsberättelse är att göra detta ännu mer konkret och lätt att minnas. Hjärnan är faktiskt unikt bra på att minnas berättelser eftersom det är så all mänsklig kunskap förmodligen förmedlades runt lägereldar tills vi lärde oss mer avancerad skrift.*

*Så nästa steg är att skapa en berättelse som ni kan använda senare när ni pratar med varandra och planerar ert arbete och när ni märker att ni avviker från era visioner. Då kan ni alltid hänvisa till er berättelse. "Teamet... vi gör inte som vi sa!"*

*Så, vi kommer att göra detta i två delar*

- *Välj något som ni kan arbeta med som ett team som skulle göra det möjligt att inkludera alla eller de flesta delarna från era visionsteckningar. Det kan vara ett produktmål eller något annat ni vet att ni kommer att jobba med ihop*

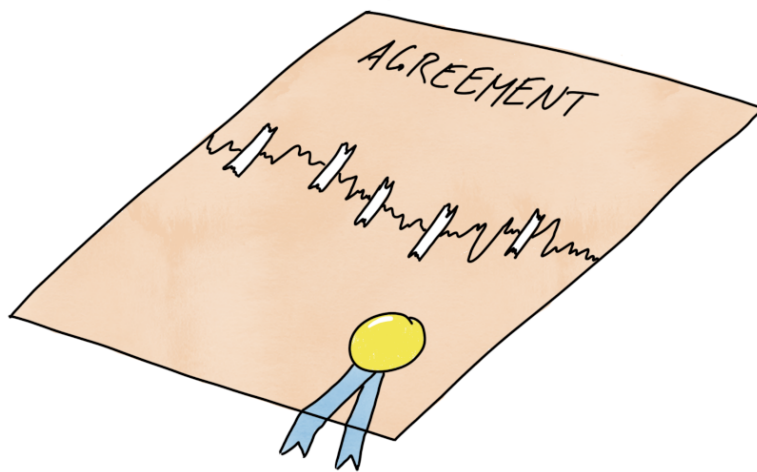
- *Skapa en tidslinje för berättelsen här som visar hur ni slutför arbetet som ett team, och betar er precis enligt er fantastiska teamvision! Ni kan använda text och små bilder, hur ni än vill!*

*Om 15 minuter skulle jag vilja se och höra er berättelse!*

Lyssna på deras berättelse, fråga dem om den täcker visionsteckningarna? Om inte, kan den justeras för att inkludera allt? Fråga sedan kommer ni att göra detta, på det här sättet på riktigt? Facilitera beslutsfattande.

När allt är klart, fira med en omgång high fives eller något! När ni har gjort denna uppgift på det här sättet kommer ni aldrig att glömma er ambitiösa teamvision!

## Att reparera brutna överenskommelser



### Tid som krävs:

30 min

### Syfte:

- Motivera team att göra överenskommelser och att hålla varandra ansvariga för det som har överenskommits
- Efter session ska deltagarna ha mod, motivation och förmåga att ta upp en bruten överenskommelse och färdigheterna att reparera den
- När team övar på denna teknik ökar den grundläggande känslomässiga säkerheten i teamet, vilket gör det mycket enklare att utvecklas som team

## Förberedelser

- Skriv ut rollstudier från nästa avsnitt för alla. Varje person ska få antingen “Chris”- eller “Sam”-versionen.
- Be en medfacilitator eller någon i sessionen om de kan demonstrera tekniken med dig. Se exempel längre ner.

## Hur

(Sessionen nedan har designats med 4c-lärandeansatsen från konceptet “Training from the back of the room”)

**Uppvärmningsfråga:** Har någon upplevt att en teammedlem inte riktigt betedde sig på ett sätt som ni tycker är okej i ert team, men ni lät det passera eftersom ni trodde att ta upp det skulle vara obekvämt eller leda till konflikt?

### Koncept

*För att börja med är det en subjektiv fråga om någons beteende är okej eller inte. Någon kan tycka att det är helt okej att äta en droppande taco medan de lånar ditt tangentbord och kanske inte förstår varför du springer fram och skriker utan anledning...*

*Därför är det en bra idé att i ett team försöka sätta några regler som alla känner till och kan gå med på. Det kan handla om kvalitet, hur nära man ska arbeta tillsammans, tider, roller och möten etc. Det behövs inte så många, 6-7 kan räcka.*

Hur man kan gå tillväga för att skapa teamöverenskommelser kan du se i en annan övning i den här samlingen.

Så, vad ska du göra då om någon inte följer det som har överenskommits? Vem tar upp det? En regel som behöver finnas bland varje teams överenskommelser är att när någon märker att en annan medlem inte följer teamets överenskommelser, måste den personen ta upp det direkt och reparera överenskommelsen. Det är viktigt, för när en överenskommelse har brutits finns den egentligen inte längre och det finns en stor risk för att “*krossat fönstersyndrom*” kickar in.

*För att förhindra att detta händer i ditt team kommer var och en av er nu att få öva på att ta upp något obekvämt med en kollega och reparera en bruten överenskommelse, men vi kommer att göra det på ett helt säkert sätt med hjälp av några påhittade fall som ni kommer att få rollspela.*

*Här är mallen som jag vill att ni provar när ni gör detta, den är från den duktiga teamcoachen Christopher Avery.*

### Exempel

- \*Först visa med hjälp av ett exempel, du kan ha förberett någon i klassen att göra detta eller göra det med en medfacilitator

**Du:** *Sam, jag tittade i koden och det verkade för mig som att du checkade in en massa kod igår kväll utan några tester, stämmer det?*

**Sam:** *Ja, det stämmer. Det var en kris och jag var tvungen att etc etc*

**Du:** *Åh. Jag förstår. Det gör mig lite orolig nu att vi får kod utan automatiska tester i systemet. Vår teamregel att inte checka in något utan tester har varit riktigt bra för mig. Jag har känt mig mycket bekvämare med att ändra saker och vi blir inte så störda av felrapporter. Jag är rädd att om vi börjar slarva här med testningen så kommer vi snart att vara tillbaka där vi började. Vad tycker du om regeln att aldrig checka in kod utan tester?*

**Sam:** *Jag tycker att det har varit bra. Jag var superstressad igår och hade inte tid, det är allt.*

**Du:** *Tror du att vi behöver ändra vår regel för att bättre hantera situationer med hög stress?*

**Sam:** *Nä, jag tror det är bäst om vi behåller den som den är. Jag ska lägga till testerna nu och ta det lite lugnare nästa gång. Kanske kunde vi programmera parvis mer i sådana situationer för att hjälpa oss att inte ta genvägar när vi är stressade.*

**Du:** *Låter bra! Låt oss prata med de andra i teamet om hur vi ska lösa den sortens situation bättre tillsammans framöver! <skaka hand>*

*Vad tycker ni? Kan ni ta upp något obekvämt på detta sätt?*

## **Mall**

Visa deltagarna mallen nedan. Skriv upp det på en tavla och visa att detta är vad du precis demonstrerade:

- Ta upp vad du har märkt, kontrollera om den andra personen håller med om vad du har märkt?
- Berätta för den andra personen vad överenskommelsen betyder för dig och varför du vill behålla den.
- Fråga den andra personen om deras syn på överenskommelsen
- Fråga om överenskommelsen behöver ändras för att fungera för den andra personen
- Fatta ett beslut om en ny överenskommelse eller besluta att behålla den gamla.

## **Konkret övning**

*Nu ska var och en av er få öva på den här tekniken. Jag kommer att ge er ett manus med några påhittade fall och rollstudier. En av er kommer att spela Sam, en kommer att spela Chris.*

*I det första fallet kommer Sam att ta upp en bruten överenskommelse med Chris och i det andra fallet kommer Chris att ta upp något med Sam.*

*Försök att använda mallen som jag visade er.*

Dela ut [*fallen*], (tilldela varje person att vara antingen Sam eller Chris)

låt dem göra det, ställ några debriefing-frågor och uppmuntra dem,. Det lät jättebra! Massor av konflikter i rollen och alla överlevde! Hur kändes det? Vad lärde ni er?

*Vad tar ni med er från denna övning?*

## **Avslut**

*Gör en anteckning om hur och när ni kan använda denna teknik tillbaka på jobbet. Hur kan ni introducera den för andra?*



## Rollstudie för person som spelar “Sam”

### Fall 1: Tvåveckorsplanering

#### Bakgrund:

Regeln i ditt team är att alla ska prioritera att delta i en planeringssession inför varje tvåveckorsperiod. Ni skapade regeln eftersom ni ville ha allas perspektiv under planeringen. Chris dök inte upp vid den senaste sessionen. Ni saknade en del av hans input och kunde inte riktigt göra klart planeringen.

#### Din uppgift:

- Initiera en diskussion med Chris om den brutna överenskommelsen
- Försök att förhandla om den så att den passar er båda.
- Använd Christopher Averys teknik för att reparera brutna överenskommelser

### Fall 2: Arbete hemifrån

#### Bakgrund:

Ditt företag tillåter en blandning av fjärr- och kontorsarbete. För dig är arbete hemifrån ett utmärkt sätt att fokusera bättre. Särskilt på fredagar när det finns få andra möten är detta bra! Du kollar fortfarande meddelanden, men ibland stänger du av dem när du verkligen behöver fokusera på något.

## Rollstudie för person som spelar “Chris”

### Fall 1: Sprintplanering

#### Bakgrund:

Ditt tandläkarbesök var under tvåveckorsplaneringen så du kunde inte delta. Du visste redan det mesta av vad du skulle arbeta med så det var ingen stor sak.

### Fall 2: Arbete hemifrån

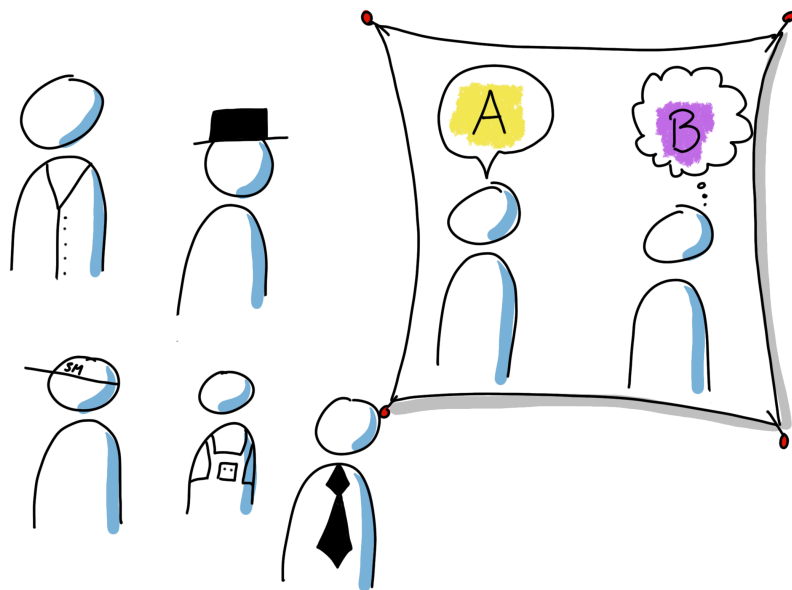
#### Bakgrund:

Din organisation tillåter en blandning av fjärr- och kontorsarbete. Ditt team har kommit överens om att försöka samlas på kontoret åtminstone på tisdagar och fredagar. Sam mailar dig för tredje fredagen i rad: “Jag kommer att jobba hemifrån idag, jag kan nås via mail och chat”. Du känner att fördelarna med kontorsarbete minskar när Sam fortfarande är på distans och ibland svarar han inte ens så snabbt.

#### Din uppgift:

- Initiera en diskussion med Sam om situationen
- Försök att skapa en överenskommelse som möter båda era behov

# Roller och Förväntningar



## Syfte

- Klargöra de olika rollerna och förväntningarna på rollen (den som har rollen och de andra).
- Genom att klargöra rollerna förstår vi våra aktiviteter och ansvarsområden bättre och kan arbeta bättre tillsammans med färre antaganden om vem som gör vad.

## Varaktighet

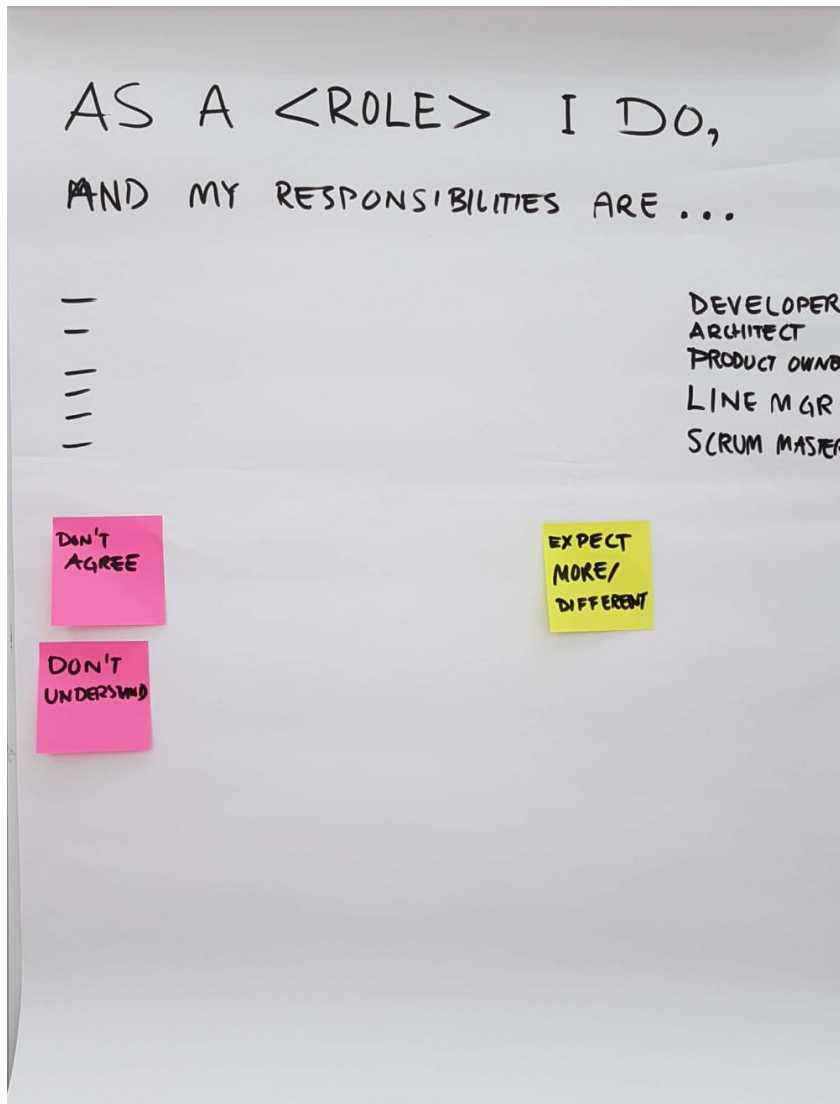
- 30-60 min

## Material

- Ett flipchart-ark eller A3-papper för varje deltagande roll.

- Post-it-lappar (minst två olika färger) och tuschpennor.

## Hur



- Skapa en flipchart som en mall med meningen “Som en gör jag ... och jag är ansvarig för...”
  1. Bjud in varje roll att skapa sin egen affisch (flipchart eller A3). Om mer än en person har samma roll (t.ex. utvecklare) ska de skapa en affisch tillsammans. (10-15 min)
  2. Bjud in varje roll att presentera sin roll. (1-3 min/roll)
  3. Bjud in de andra att ge feedback. De ska ha post-it-lappar i två olika färger. De skriver ner det de inte håller med om eller inte förstår på en färg av post-it-lapparna. Den andra färgen är för saker de saknar i rollbeskrivningen. Sätt upp post-it-lapparna på affischen. Inga

- kommentarer än. Upprepa detta och föregående steg för alla roller. (1-3 min/roll)
4. Bjud in varje roll att reflektera över den feedback de har fått och vara förberedd för en gruppdiskussion. (5 min)
  5. Bjud in varje roll att svara på feedbacken och ha en gruppdiskussion om oklara och saknade saker. Upprepa för alla roller. (10-20 min)

