



**Styrkebaserad Teamutveckling: En praktisk handbok i Appreciative Inquiry**

är en översättning och bearbetning gjord av Daniel Richardsson (2012) från originalboken *Appreciative Team Building: Positive Questions to Bring Out the Best of Your Team* Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, Jay Cherney & Ron Fry (2004).

For this Swedish Edition: All Rights Reserved © Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, Jay Cherney, Ron Fry & Daniel Richardsson.

Denna bok får inte reproduceras i någon form eller i något sammanhang och inte heller överförs grafiskt eller elektroniskt - genom exempelvis scanning, fotokopiering, inspelning eller med hjälp av annat informationsteknologiskt system - utan skriftligt godkännande från rättighetsinnehavarna.

Som ägare eller lånare av boken får du dock lov att göra kopior av enstaka sidor, vid enskilda tillfällen för att 1) framgångsrikt lyckas genomföra en styrkebaserad teamutveckling i ditt team, 2) uppmuntra andra att lära sig mer om innehållet i boken och införskaffa eller låna ett eget exemplar, och/eller 3) aktivt bidra med fortsatt utveckling och förädling av innehållet i boken genom det nätverk som finns att tillgå via [www.styrkebaserad-teamutveckling.se](http://www.styrkebaserad-teamutveckling.se).

Styrkebaserad Teamutveckling: En praktisk handbok i Appreciative Inquiry  
(2012). Första upplagan  
ISBN: 9789188672919

Utgiven av: Jengel Förlag AB  
Samuel Permans gata 9, 831 31 Östersund  
Tel: +46 63-105410  
Epost: [info@jengel.se](mailto:info@jengel.se)  
[www.jengel.se](http://www.jengel.se)

Översättning: Daniel Richardsson  
Sättning & Omslag: Daniel DePierre

Tryck: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ, 2012

# STYRKEBASERAD TEAMUTVECKLING

En praktisk handbok i Appreciative Inquiry

---

Hur kan vi använda värdeskapande frågor  
och locka fram det bästa i dig,  
i andra och i varje situation?

Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, Jay K. Cherney, Ronald Fry  
översättning & bearbetning Daniel Richardsson

### **Appreciative Team Building på svenska**

Jag är glad att Appreciative Team Building nu finns på svenska. Det har varit en glädje att arbeta tillsammans med Daniel Richardsson för att förverkliga detta. Han är en skicklig Appreciative Inquiry-konsult och lärare, banbrytande social innovatör med en vision att stärka människors förmåga att lyckas genom att göra Appreciative Inquiry och Appreciative Leadership lättillgängligt i Sverige. Tack vare Daniels engagemang har nu svenska ledare, medarbetare, chefer, konsulter, coacher, forskare, lärare, studenter, idrottledare, region- och samhällsutvecklare, politiker, andliga ledare, präster och socialarbetare med flera ett kraftfullt och praktiskt verktyg i sin hand för att kunna använda Appreciative Inquiry och framgångsrikt förbättra samarbete och teamprestationer på alla nivåer. Tack Daniel.

Diana Whitney, Ph.D.  
Chapel Hill, North Carolina, USA

## Litet förord om varför vi i boken använder begreppet team.

Team är i svenskan i dag ett vedertaget begrepp för att synliggöra den livgivande kraft som team utgör, jämfört med en grupp av något slag som vi antingen har tvingats in i eller hamnat i av ren slump. Ett team kan sägas bestå av en grupp människor eller djur vars styrkor, vid upprepade tillfällen är förbundna och länkande till varandra för att på bästa sätt uppnå ett gemensamt ändamål. Team har visat sig vara särskilt lämpliga för att utföra uppgifter med hög komplexitet, som består av många delaktiviteter som är beroende av varandra. En grupp i sig utgör således inte nödvändigtvis ett team, då länkarna och förbindelserna mellan människor i en grupp kan vara alltför svaga och/eller ofrekventa. I team använder medlemmarna vid upprepade tillfällen sina kompletterande styrkor och kompetenser genom samordnade och koordinerade insatser för att skapa synergieffekter. Detta gör det möjligt för varje medlem att maximera sina styrkor och minimera sina svagheter. Teammedlemmarna lär känna varandra och når tillsammans klarhet i frågor som:

Hur kan vi stödja varandra?

Hur kan vi hjälpa varandra som teammedlemmar att bidra med vår fulla potential och våra styrkor?

Hur kan vi skapa en miljö och ett klimat som tillåter att var och en av oss presterar som allra bäst och lyckas nå långt bortom våra tidigare begränsningar?

När och var ses och hörs vi nästa gång och varför?

Ett nordiskt ord för team är lag, men i vårt land är lag oftast förknippat med idrott och inte alla de andra sammanhang där vi också befinner oss i vardagen. Då denna bok har för avsikt att ge nytt liv och ny inspiration till alla de grupper, idrottslag, arbetslag, a-lag, studie- och projektgrupper som vi dagligen finner oss i, oavsett om vi vill vara en del av dem eller inte, så har vi valt att i den här boken använda det ursprungliga anglosaxiska begreppet team.

Med varma lyckönskningar

Daniel Richardsson och översättningsteamet

“Vad lockar världen oss  
att upptäcka,  
att bli,  
att vara och att göra  
- tillsammans?”

- Daniel Richardsson

## **DEL 1: Att uppleva styrkebaserade team** 1

---

**Vad vet vi i dag om frågornas kraft?** 2

**Varför förädla samtal och dialoger i team?** 5

**Åtta områden som naturligt påverkar teamets effektivitet** 8

Önskvärda lägen och mål som är tilltalande och tydliga 9

Funktionella roller och ansvarsområden som är väldefinierade och delade 9

Relationer som är stödjande och stärkande 9

Rutiner som är tydliga och gemensamma 9

Ledarskap som är utmanande och bekräftande 10

Teamanda som ger energi och är utvecklande 10

Prestation och produktivitet som är värdeskapande 10

Kommunikation som är mästerlig, upplyftande och meningsfull 10

**Börja med de bästa team ni har upplevt** 11

## **DEL 2: Tio sätt att använda värdeskapande frågor** 16

---

Välja medlemmar till teamet 17

Välkomna och synka teammedlemmarnas styrkor 18

Bygga tillit och kamratskap 19

Upprätta normer för framgångsrikt teamarbete 20

Fira teamets framgångar 21

Kartlägga kundens behov och krav 23

Finna den verkliga styrkan i varandras olikheter 25

Formulera tydliga önskvärda lägen och mål 27

Skapa teamidentitet och öka stoltheten 28

Arrangera möten som ger energi 29

## **DEL 3: Värdeskapande frågor som lockar fram det bästa** 30

---

**Formulera önskvärda lägen och mål som alla vill uppnå** 31

- Fråga 1: När målbilden plötsligt blir tydlig 32

- Fråga 2: Utmanande mål. Enastående resultat 33

- Fråga 3: Agera för det gemensamma bästa 34

- Fråga 4: Vara till nytta för samhället 35

**Klargöra funktionella roller och ansvarsområden** 36

- Fråga 5: Uppskatta varandras talanger och styrkor 37

- Fråga 6: Varmt välkomnande av nya teammedlemmar 38

- Fråga 7: Balansera inåt- och utåtriktade aktiviteter 39

- Fråga 8: Agera klartänkt med en inkännande intuition 40

- Fråga 9: Balansera tänkandet och kännandet i beslutsprocessen 41

- Fråga 10: Betänkande och beslutande som ger riktning 42

**Skapa stödjande och stärkande relationer** 43

- Fråga 11: En tillvaro full av tillit 44

- Fråga 12: Vara en del av ett drömteam 45

- Fråga 13: Visa mod och sök samarbete 46

- Fråga 14: Vända opposition till kreativ samverkan 47

- Fråga 15: Försonas och återskapa förtroende och tillit 48

- Fråga 16: Inspirerande uppoffringar i det tysta 49

- Fråga 17: Hålla ihop teamet när det är på väg att skingras 50

- Fråga 18: Lära känna varandra på riktigt 51

- Fråga 19: Skapa en tävlingsinriktad kreativ samverkan 52

- Fråga 20: Magisk samverkan som ger enastående resultat 53

**Skapa tydliga och gemensamma riktlinjer** 54

- Fråga 21: Framgångsrikt genomförande 55

- Fråga 22: Beslut där allas röster blir hörda 56

- Fråga 23: Värdeskapande möten 57

- Fråga 24: Föredömlig projekt- och processplanering 58

**Stärka och främja ledarskap som är bekräftande och utmanande** 59

- Fråga 25: Inspirerande ledarskap 60

- Fråga 26: Delat ledarskap 61

- Fråga 27: Ledarskap som lockar fram det bästa hos var och en 62

- Fråga 28: Ledarskap från hjärtat 63

**Bygga laganda som ger energi och är utvecklande** 64

- Fråga 29: Firande av framsteg 65

- Fråga 30: Hemligt kodspråk som förenar 66

- Fråga 31: Humor som sammanför människor 67

- Fråga 32: Uppskatta och fira våra stjärnor 68

- Fråga 33: Uppskattning och beröm frigör stolthetens kraft 69

- Fråga 34: I en anda av nyfikenhet 70

<b>Främja ökad prestationsförmåga och produktivitet</b>	<b>71</b>
- Fråga 35: Fokuserat genomförande	72
- Fråga 36: Lekfull produktivitet	73
- Fråga 37: Omvandla motstånd och press till prestation	74
- Fråga 38: Snabb återhämtning efter nederlag	75
- Fråga 39: Använda teknologi för att nå framgång	76
- Fråga 40: Åstadkomma mycket med små resurser	77
- Fråga 41: Överraskande framsteg som överträffar förväntningarna	78
- Fråga 42: Se det bästa med varandras styrkor och framgångsbeteenden	79
- Fråga 43: Glödande drivkrafter och passion	80
<b>Stimulera målinriktad och upplyftande kommunikation</b>	<b>81</b>
- Fråga 44: Emotionell intelligens i överflöd	82
- Fråga 45: Öppen och (h)ärlig kommunikation	83
- Fråga 46: Lyssna för att förstå	84
- Fråga 47: Samförstånd går före osämja	85
- Fråga 48: Berikande gränsöverskridande samverkan	86

---

## **DEL 4: En praktisk guide i styrkebaserad teamutveckling** 88

<b>När kan ni använda AI och dess värdeskapande frågor?</b>	<b>89</b>
<b>Hur genomförs en styrkebaserad teamutvecklingsprocess?</b>	<b>91</b>
Steg 1 Att välja frågor och anpassa dem till ert team	93
Steg 2 Att bestämma vem som intervjuas av vem	95
Steg 3 Att genomföra värdeskapande intervjuer	96
Steg 4 Att dela berättelserna med hela teamet	99
Steg 5 Synliggör era kärnstyrkor och livgivande centrum	101
Steg 6 Föreställ er teamets önskvärda framtid	102
Steg 7 Formulera teamets avsiktsförklaring	104
Steg 8 Formulera teamets grundprinciper	105
Steg 9 Klargör era funktionella roller och ansvarighet	106
Steg 10 Att fira tillsammans	107
<b>En uppskattande fråga om dagen stärker prestationsförmågan</b>	<b>108</b>

---

## **DEL 5: Att skapa era egna intervjuguider** 109

<b>Värdeskapande intervjuguide</b>	<b>111</b>
------------------------------------	------------

---

## **DEL 6: Tips och råd inför nästa nyfikna steg** 119

Frågornas kraft och energi är till direkt nytta	119
Frågorna får er att lyckas - lätt, ledigt och lekfullt	120
Anpassa frågorna så teamet bildas, utvecklas och firar sina framsteg	120
Upptäck det som redan fungerar, och låt det växa!	121
Från negativ till positiv avvikelse	121
Lyssnande team skapar trygghet och lojalitet	121
Vinster med att fokusera på styrkor	122
Se och skapa nya uppskattande frågor	122
<b>Om författarna och översättaren</b>	<b>123</b>
<b>Fler böcker av författarna</b>	<b>125</b>
<b>Appreciative Inquiry kontakter och resurser</b>	<b>127</b>
<b>Referenser</b>	<b>129</b>
<b>Översättarens tacksamhet</b>	<b>130</b>

---

# Del 1:

## Att uppleva styrkebaserade team

Vi lever alla i en värld av underverk och resurser skapade av team och teamarbete. Att arbeta i team leder till fantastiska resultat och vi upplever dagligen hur teamarbete skapar nya möjligheter. Nästan alla viktiga framsteg som dagens människor gör har sitt ursprung i den energi och det lärande som bara ett gott samarbete i team kan frambringa. Vi upplever teamarbete såväl på jobbet som på fritiden och genom dess samlade kraft utvecklas vi och förbättrar hela tiden vår livskvalitet. Överallt ser vi exempel på hur team och teamarbete driver på utvecklingen i samhället. Det gäller allt ifrån den lilla familjen till större gemenskaper så som idrottslag och tillverkningsenheter på fabriksgolvet. Andra goda exempel är ideella föreningar, byalag, snabbinkallade krisgrupper, ledningsgrupper på arbetsplatser och urbefolkningars grupperingar. Det är förbindelserna mellan teamets samlade kompetens, handlingskraft och prestationsförmåga som ger resultat.

Begreppet team är visserligen västerländskt, med rötter i den industriella epoken, men sedan urminnes tider har ursprungsfolk samlat grupper av människor för gemensamma ändamål. Medlemmarna i dessa grupper har uppmuntrats till att samarbeta och ta lärdom av varandras olikheter, unika styrkor och talanger. I moderna organisationer, oavsett kulturellt sammanhang, är team den viktigaste sammanlänkande strukturen och drivkraften som överbryggat särintressen. Team skapar kreativ samverkan, samförstånd och nya idéer.

### Inspirera till ett ärligt nyfiket frågande

I en tillvaro så inriktad på arbete i team kan vi fråga oss om det verkligen behövs ytterligare en bok i ämnet. Det finns redan en uppsjö ledarskapslitteratur och beskrivningar om hur vi uppnår tillit, sammanhållning, skapar genuin samverkan och sätter upp gemensamma mål och så vidare. Ändå fortsätter det att komma ut nya böcker, vilket visar att det fortfarande finns en längtan efter ”detta något” som gör det möjligt för människor att känna samhörighet med sitt team i ett visst sammanhang och som får dem att värdesätta det unika i den här situationen. Vår avsikt med denna bok är inte att tala om för er hur ni ska göra när ni bygger team, vilka mål ni måste sätta upp eller vilka roller ni måste definiera. Vi vill snarare att ni ska få större förståelse för och insikter om varför team fungerar, när de fungerar. Det handlar om att vi med boken vill ge inspiration till ett ärligt, nyfiket frågande som skänker nytt liv och ger ny näring till stärkande och berikande samverkan i team.

### Stärka er förmåga att lyckas

Denna bok är en frågebank som erbjuder teamets medlemmar att samtala och föra dialoger på nya sätt, vilket i sin tur gör det möjligt att upptäcka framgångsfaktorer ur både tidigare succéer och framtida möjligheter. Målet med den här boken är att stärka er förmåga att styra och leda samtal och dialoger i era team så att ni ökar sammanhållningen, främjar samarbetet, engagemanget och kreativiteten. Detta kommer stärka er produktivitet och ert hållbara värdeskapande.

### Vad vet vi i dag om frågornas kraft?

Ni som är bekanta med Appreciative Inquiry (AI) - uppskattande frågande - har redan lagt märke till vårt övervägande fokus på frågor i stället för påståenden. För att välja frågor som handlar om team och effektivt teamarbete gäller det att ha fingertoppskänsla. Tänk er en vanlig konversation på arbetsplatsen. På frågan: ”Skulle vår organisation gynnas av bättre teamarbete?” skulle de flesta svara ett rungande: ”JA!”. Jämför med frågan: ”Vad tycker du om våra möten i teamet?” Här blir kanske svaret: ”De är på tok för många”. ”De är oorganiserade och de stjälar tid från vårt ’riktiga’ jobb”. Det är som om vi intuitivt har stor tilltro till vad teamarbete kan åstadkomma. Samtidigt bär vi på en mängd upplevelser från grupper som har missat eller schabblat bort gyllene tillfällen och möjligheter. Även de synsätt som finns i många av våra sociala institutioner, där språket och fokus ligger mest på att belysa problem och brister, påverkar hur vi samtalar, minns och drar lärdom från våra egna tidigare erfarenheter och grupparbeten.

### Appreciative Inquiry erbjuder ett berikande perspektivskifte

AI med dess värdeskapande frågor och väldokumenterade beteenden, synsätt, processer och metoder utgör ett perspektivskifte - ett skifte från problem och brister till styrkor och potential. Detta skifte får våra samtal, minnen, reflektioner, lärande och visdom att samlas kring skapande berättelser om specifika perioder eller situationer när team fungerar och presterar som allra bäst.<sup>1</sup> Berättelserna används för att upptäcka och analysera framgångsfaktorer och kärnstyrkor som synliggör den samlade inneboende potentialen till framgång som finns närvarande hos teamets medlemmar och i sammanhanget (discovery). Med dessa insikter övergår teamets samtal och dialoger till ett konkret synliggörande av drömmar, förhoppningar och idéer om hur framtida önskvärda lägen kan se ut (dreaming). Därefter följer momentet då det nya som väntar på att bli till, designas, formges och planläggs (designing). När denna design sedan omsätts genom konkreta handlingar och aktiviteter leder det till ett framgångsrikt förverkligande av den önskvärda framtiden (destiny).

### \*Appreciative Inquiry's "4D-cycle" blir en FÖDA-process som ger näring

Discovery, Dreaming, Designing, Destiny är tillsammans kända som Appreciative Inquiry's 4D-cycle som är en naturlig och effektiv lärande- och innovationsprocess för organisationer. På svenska används sedan år 2011 det motsvarande begreppet FÖDA-cykeln. Det här ligger bakom förkortningen FÖDA: Discovery ger upptäckt av **Framgångsfaktorer** och kärnstyrkor. Dreaming medför ett synliggörande och prioriterande av **Önskvärda lägen**. Designing utgör **Design** av upplägg och planer. Destiny handlar om genomförande och uppföljning av förverkligande **Aktiviteter**, såväl planerade som självgående sådana. På svenska lyckas FÖDA-cykeln kraftfullt tydliggöra vad utkomsten blir från respektive AI-4D-process och vad som naturligt ger kraft och näring till levande system, individer, team, organisationer och samhällen.

### Ur frågor växer samverkan, kreativitet och innovation

Detta innovativa, värdeskapande arbetssätt börjar med omsorgsfullt utvalda frågor. Frågorna är annorlunda jämfört med de vi är vana att fråga varandra. Appreciative Inquiry och dess värdeskapande frågande är en 'positiv avvikelse' från de mer problemorienterade arbetssätt som används i de flesta organisationer. Där man oftast

bara bildar en arbetsgrupp av några målmedvetna, smarta personer och lämpar över några komplicerade organisationsfrågor på dem utan att säkra att de verkligen har möjlighet att arbeta som ett team. Alltför många organisationer använder sig av de här mindre värdeskapande arbetssätten och slår sig sedan till ro med de medelmåttiga resultat som uppstår. Vad än gruppen av människor kommer överens om ses som framgång. Bara att få till någon slags överenskommelse blir det gemensamma målet, vilket är ett illa valt surrogat för de mer värdeskapande resultat och mål som verkligen är möjliga att uppnå, som exempelvis:

- nytänkande som leder till innovation och framgång
- starkare förbindelser mellan människor och deras nätverk
- effektivare samverkan i team, över avdelningsgränser och mellan olika befattningar och funktionella roller
- påtagligt starkare partnerskap med kollegor, intressenter och omgivande miljö

### Håll ett uppskattande och vakande öga på frågorna

Om vi inte är på vår vakt tenderar medlemmar i team att falla in i samtalsmönster där de bara fokuserar på problem - det som är negativt och det som de inte vill ha. Om vi människor ofta pratar om meningslösa möten och konflikter bäddar det för personangrepp och försvarspositioner. Samtal om andras dolda agendor och ohörsamhet resulterar i ömsesidig misstro och fördröjd utveckling. Även om vi vet att vi bör undvika dessa fallgropar faller vi lätt ner i dem. Det är tidskrävande och skapar föreställningar om vad som kan gå fel i stället för att skapa vägledande bilder och förhoppningar om vad som kan gå rätt, bli bra eller till och med bli det allra bästa.

Även de mest populära utbildningsprogram som har för avsikt att hjälpa grupper att utvecklas effektivt lär deltagarna att förvänta sig konflikter och att se konflikt som en nödvändig fas för att utveckla ett bra team. Själva föreställningen och idén om att konflikter och gräl är nödvändiga för att bli bättre på att arbeta i team är en orsak till varför människor delvis vändas över att bli tilldelade eller ta på sig en funktionell roll i ett nytt projekt eller team.

Dessutom hjälper språket i sig självt till att skapa kraftfulla, ofta självuppfyllande, profetior. Det vi som mest frekvent frågar och samtalar om tenderar att bli vår verklighet. Som om detta inte vore nog har seriösa och välmenande studenter och forskare inom

<sup>1</sup> Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2010) *The Power of Appreciative Inquiry*. 2:a upplagan, San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.

\* Tillägg, enligt översättaren Richardsson, D. (personlig kommunikation, 06 juli 2011)



gruppdynamik arbetat fram bristfokuserade teorier om ångestframkallande miljöer, i vilka vår personliga strävan och förmåga att nå uppsatta mål vägs mot vår längtan att få tillhöra en gemenskap.<sup>2</sup> Sådana paradoxala situationer kan bara genomlidras eftersom de inte erbjuder några vinna-vinna-lägen.<sup>3</sup>

### Det vi väljer att fokusera på och fråga om är skillnaden

I vårt arbete med Appreciative Inquiry och dess värdeskapande frågor har vi och våra kollegor kunnat konstatera att frågor och det vi väljer att fokusera på är avgörande. I ett samtal är det frågorna som förändrar mer än något annat och frågorna styr händelseförloppet åt ett eller annat håll. Med hjälp av frågorna i den här boken kan ni hitta sätt att (om)forma samtal och förändra tankebanor i teamet så att medlemmarna mer än gärna ser fram emot att samlas, för att med ord ge form till nya berikande berättelser och bilder om såväl tidigare som kommande samverkan i team.

### Varför förädla samtal och dialoger i team?

Ofta planeras och genomförs teamutvecklingsaktiviteter och processer för att göra människor gladare och mer produktiva. Detta är för vissa tillräckligt goda skäl för att få människor att agera och samverka med varandra på nya sätt. Människor behöver kunna känna tillfredsställelse i sitt arbete och med dem som de arbetar med och visst finns det ett samband mellan trivsel och produktivitet. Vi tror dock att det av andra skäl finns anledning att förnya de sätt på vilka samtal och dialoger förs inom team. Vi ser nämligen att styrkebaserade - bekräftande, hoppningivande och värdeskapande - samtal och dialoger skapar stora mervärden för både företagets förväntade lönsamhet och resultat och även för de enskilda medlemmarna i teamet.

Titta till exempel på den banbrytande forskningen av Marcial Losada och Emily Heaphy.<sup>4</sup> De rangordnade 60 utvalda företagsteam utifrån prestationsförmåga, balansräkning, kundnöjdhetsundersökningar och 360°-utvärderingar från teamens överordnade, underordnade och kollegor. Efter att ha grupperat dem i hög-, medium- och lågpresterande team, analyserade Marcial Losada och Emily Heaphy tre aspekter av innehållet i teamens samtal och dialoger:

- Positivitet kontra negativitet (P:N)
- Frågande kontra opinionsbildande (F:O)
- Kommentarer om andra kontra kommentarer om sig själva (A:S)
  - Högpresterande team hade ett genomsnittligt positivitets- kontra negativitetsförhållande (P:N på 5,8:1). De var balanserade i frågande kontra opinionsbildande (F:O på 1:1) och balanserade i kommentarer om andra kontra kommentarer om sig själva (A:S på 1:1).
  - Mediumpresterande team var bara något mer positiva än negativa (P:N på 1,8:1) och deras samtal och dialoger vägde över något mer mot både opinionsbildande (F:O på 2:3) och kommentarer om sig själva (A:S på 2:3).
  - Lågpresterande team var mycket negativa (P:N på 1:20) och de var mer orienterade mot att vara opinionsbildande (F:O på 1:3) och mycket självorienterade (A:S på 1:30).

Studien visade också att nyckeltalen (P:N) för positivitet kontra negativitet utgjorde den främsta drivkraften att påverka de två andra nyckeltalen. Med andra ord, ur en oproportionerlig övervikt av positivitet jämfört med negativitet (5:1) uppstår både en sund balans (1:1) mellan fokus på internt teamöverläggande kontra lyhörighet inför omgivningen, liksom en hälsosam balans (1:1) mellan att fråga varandra för att förstå kontra att hävda sina åsikter och ståndpunkter.

Positiviteten i de högpresterande teamen skapade känslomässig bredd och ett handlingsutrymme som i sig frigjorde en rad tänkbara sätt att agera på. Negativiteten i de övriga grupperna skapade i stället ett snävt känslomässigt spelrum som sedan stod i vägen för möjligheterna till handling. Detta stödjer Barbara Fredricksons<sup>5</sup> arbeten som visar hur positiva känslor - intresse, stolthet, tillfredsställelse och kärlek - vidgar tanke- och handlingsrepertoarerna och bygger upp varaktig fysisk, intellektuell och social styrka och uthållighet.

2 Bion, W. R. (1961). *Experiences In Groups*. New York: Ballantine Books.

3 Smith, K. & Berg, D. (1987). *Paradoxes Of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass.

4 Losada, M. & Heaphy, E. (2004). "The Role of Positivity and Connectivity in Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamic Model," in *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 6, 2004, pp. 740-765.

5 Fredrickson, B. L. (1998). "What Good Are Positive Emotions?" in *Review of General Psychology*, Vol. 2, No. 3, 1998, pp. 300-319.

### Uppnå stärkande kommunikation i varje situation

När ni lyckas förflytta de vardagliga samtalen och samspelen i en grupp till att bli mer ”positiva” än ”negativa” uppnås en produktiv balans mellan gruppens självfokusering och dess fokus på omgivningen. Ni når samtidigt en stärkande balans mellan gruppens behov av att nyfiket söka insikter och att hävda egna åsikter och övertygelser. Förändringen i samtals- och samspelsmönster leder i sin tur till mätbar framgång och nytt värdeskapande för hela organisationen. De värdeskapande frågor som denna bok erbjuder kan vara en katalysator i den omvandlingen. Frågorna kommer under viktiga samtal och dialoger omedelbart att förändra kommunikationen i ert team så att den väger över mer till det ”positiva” och dessutom berikas med ett ”nyfiket frågande” och ”omsorg om andras intressen”.

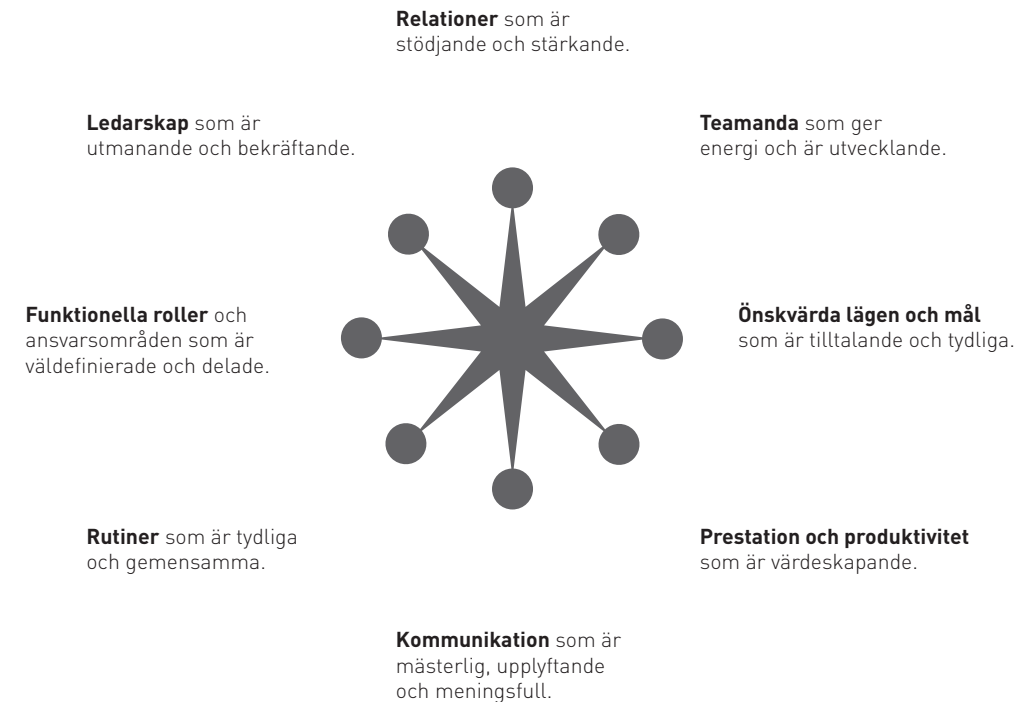
### Se om ert hus, regelbundet!

Katzenbach och Smith visar i sin bok ”The Wisdom of Teams” att högpresterande team disciplinerar sig själva till att regelbundet stanna upp och fråga sig om mål, funktionella roller, relationer och rutiner för att på så vis undvika förvirring eller bristfällig enighet inom de områden och dimensioner som påverkar teamet.<sup>6</sup> Vi rekommenderar att detta systematiska, kontinuerliga och värdeskapande frågande även omfattar frågor som handlar om *teamets energi och teamanda, prestationer och produktivitet* och om dess *stärkande kommunikation*.

Även om svaren på frågorna kommer att variera så är de områden som tas upp för lärande och värdering de samma. Frågorna i denna bok är utformade för att styra ert team till ett regelbundet utforskande och lärande inom dessa inflytelserika områden för ökat värdeskapande. Kom ihåg! Ta aldrig för givet att teamets mål fortfarande är tydliga och accepterade av alla, även om de har blivit fastställda och antagna under fullständig enighet föregående månad. Effektiva team ser över dessa områden om och om igen för att göra framsteg och nå framgång, medan mindre effektiva team inte gör det.

## Åtta områden som naturligt påverkar teamets effektivitet

Frågorna i denna bok lockar också till att upptäcka och synliggöra de styrkor och bästa praxis som medlemmarna tidigare har upplevt i egna och andras team. Dessa insikter om framgångsfaktorer och styrkor utgör sedan grund för visioner, drömmar och vägledande bilder om önskvärda lägen. Tillsammans med specifika metoder som förflyttar team närmare den önskvärda framtiden tar varje fråga fram viktig information om de dimensioner och områden, som var och en har visat sig vara aktivt närvarande i högpresterande team.<sup>7</sup>



<sup>6</sup> Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York: Harper Collins.

<sup>7</sup> Fry, R., Rubin, I. & Plovnick, M. (1981). "Dynamics of Groups that Execute or Manage Policy" in Payne, R. & Cooper, C. (Eds.), *Groups at Work*. New York: John Wiley & Sons.

### **Önskvärd lägen och mål som är tilltalande och tydliga**

Vad är det som teamet förväntas uppnå? Vad får det här teamets arbete att upplevas som meningsfullt för varje medlem? På vilka sätt är teamets medlemmar beroende av varandra? Vilka är de tecken som visar teamet att de gör framsteg och når framgång?

### **Funktionella roller och ansvarsområden som är väldefinierade och delade**

Vilka viktiga funktioner har varje medlem? Vad får medlemmarna att leva upp till varandras högsta förväntningar? Hur hjälper människor varandra att överträffa sina egna förväntningar? Hur kan rollkonflikter utgöra en möjlighet till lärande och utveckling?

### **Relationer som är stödjande och stärkande**

Hur samverkar vi så att var och en lär sig av och växer med varje uppgift de tar på sig? Hur säkerställer vi att var och en upplever sig behövd och viktig för att uppnå slutresultatet? Hur säkrar vi att uppskattning och ömsesidig respekt växer sig starkare och blir ett naturligt sätt att vara med varandra?

### **Rutiner som är tydliga och gemensamma**

Hur kommunicerar medlemmarna med varandra så att alla får den information som de behöver för att kunna prestera på högsta individuella nivå? Hur genomförs möten så att den tid som används upplevs som meningsfull för alla? Hur fattas viktiga beslut så att alla är angelägna om att få besluten genomförda?

### **Ledarskap som är utmanande och bekräftande**

Hur engagerar formella ledare sina medarbetare? Med vilken avsikt? Hur är ledarskapet fördelat och allmänt spritt i hela organisationen? Hur använder människor sitt inflytande, sina befogenheter och sin makt för att tjäna dess medlemmar och värdeskapande i organisationen?

### **Teamanda som ger energi och är utvecklande**

Hur firar medlemmarna i teamet sina framgångar och hur uppmärksammar de viktiga händelser? Vilka ritualer tycker människor är viktiga? Hur gör teamet för att återhämta sig och hämta ny kraft hos varandra?

### **Prestation och produktivitet som är värdeskapande**

Vilken slags kontakt har medlemmarna i teamet med de kunder som de skapar värden för? Vilken är teamets förväntade prestation för att nå förväntad produktivitet och resultat? Hur utförs arbetet? Vilka förhållningssätt och konkreta mål har teamet satt upp för att säkra kvaliteten på det de levererar och på vilka sätt säkerställs måluppfyllelsen och sätten att agera på gentemot kunderna (externa som interna)?

### **Kommunikation som är mästerlig, upplyftande och meningsfull**

Vem pratar med vem? Om vad? På vilka sätt? Vilka system och strukturer finns för att främja människors kontakt med varandra och med varje del i helheten?

## Börja med de bästa team ni har upplevt

De tidiga faserna är de mest avgörande i allt teamarbete. Oavsett om människor känner de nya medarbetarna eller inte så bär de med sig minnen från tidigare erfarenheter. Dessa minnen och föreställningar formar sedan teammedlemmarnas inledande handlingar och reaktioner. Vår kollega Gervase Bushe har under många teams nybildningsfas systematiskt använt sig av AI och dess värdeskapande frågor. Hans bok *”Best Team Intervention”* uppmanar enkelt och kraftfullt medlemmar i nybildade team att berätta om tidigare upplevelser av teamarbete, det vill säga situationer när de har upplevt något som var extra berikande, då de har fått nya insikter om sig själva eller när de har upptäckt något som de funnit extra meningsfullt, och så vidare.<sup>8</sup> Efter att de nya i teamet har delat med sig av sina berättelser undersöker de sedan noggrant de framgångsfaktorer och underliggande normer som finns i berättelserna och som de även vill se mer av i det nya team som är på väg att bildas. Slutligen målar de upp önskvärda lägen och konkreta målbilder, planerar aktiviteter och åtar sig att arbeta för att genomföra och förverkliga dessa.

Jämfört med andra former av mer traditionell teamutveckling bidrar detta arbetssätt till större sammanhållning och effektivitet.<sup>9</sup> Bushe, som kallar den tidiga teamfasen ”för-identitetsfasen” (”pre-identity stage”), hävdar att Appreciative Inquiry, dess synsätt, värdeskapande frågor och arbetsmetoder är särskilt lämpliga och värdefulla i denna fas. Arbetssättet omvandlar rädsla eller oro för vad som kan gå fel till konkret tilltro och trygghet inför vad som kan komma att hända och gå rätt.

### *Nu är den bästa tiden att...*

De frågor, processer och förslag som presenteras i den här boken är aptitretare som lockar till konkret experimenterande och eftertanke. Anpassa dem efter behov - och se till att testa dem i verkliga situationer i vardagen. Det är hög tid att förflytta dialog och samtal i era team till det som har varit och är värdeskapande: Till ett sökande och finnande av det som fungerar bäst för er. Nu är ögonblicket att fråga, blicka tillbaka och minnas tidigare upplevelser från team som har fungerat bra och varit upplyftande för alla inblandade. Ett sätt som vi har funnit effektivt bygger starkare team för framtiden är att systematiskt minnas och förstå vad som tidigare har gjort det möjligt för team att prestera som allra bäst.

### *Börja skapa högpresterande team*

I del 2 hittar ni tio förslag på hur ni använder värdeskapande frågor för att skapa högpresterande team.

### *Ha fokus på rätt sak i rätt tid*

I del 3 erbjuder vi 48 värdeskapande frågor plus följdfrågor, organiserade i åtta olika dimensioner eller områden: önskvärda lägen och mål, roller och ansvar, relationer, rutiner, ledarskap, teamanda och energi, produktivitet och prestation, samt kommunikation.

### *Genomgå en FÖDA process*

Del 4 erbjuder vi med viss ödmjukhet. Den innehåller riktlinjer för en teamutvecklingsprocess: Ett värdeskapande frågande enligt Appreciative Inquiry, som leder er in i en styrkebaserad teamutveckling. Den här stegvisa FÖDA-processen kan vara självstyrande (med hjälp av exempel på intervjuguide i del 5) eller handledd, beroende på teammedlemmarnas behov och önskemål. Oavsett vilket stärker processen teamets handlingskraft genom disciplinerade samtal och lärande om vad som fungerar och vad teamet vill se mer av. Del 6 innehåller en uppmaning att sätta i gång tillsammans med en förteckning över ytterligare resurser, inspiration och stöd på vägen.

8 Bushe, G.R. (2002) ”Meaning Making in Teams: Appreciative Inquiry with Preidentity and Postidentity,” in Fry, R. Barrett, F, Seiling, J. & Whitney, D. (Eds.) *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from the Field*. Westport: Quorum.

9 Bushe, G.R. and Coetzer, G. (1995). ”Appreciative Inquiry as a Team Development Intervention” in *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, No. 1, 1995, s.19-30

### *...Och till sist*

De möjligheter som ni kan upptäcka med hjälp av frågorna i den här boken kan enkelt sammanfattas så här:

Starta ert nästa teammöte eller sammankomst med en värdeskapande fråga som fokuserar på något berikande och bra som har hänt, eller det bästa som har hänt sedan förra mötet.

Lyssna till berättelserna som frågan väcker till liv och låt er bli överraskade över hur annorlunda teamet närmar sig agendan för mötet jämfört med om mötet hade kört igång direkt, så som det vanligtvis gör.

Fråga er själva och notera vad ni nu upplever är annorlunda i situationen, hos andra eller i er själva, jämfört med andra mötestillfällen.

Notera också vilka resultat det gav att börja mötet med en värdeskapande fråga.

# “Vad är det bästa med ...x... ?”

*(x=valfri situation, händelse, person, team, etc.)*

- Markus Pregmark

# ”Upptäck det som redan fungerar och låt det växa!”

Styrkebaserad Teamutveckling är en praktisk handbok i Appreciative Inquiry som effektivt stärker och utvecklar individer och team. I engagerande dialoger och samtal med fokus på styrkor, framgångsfaktorer och framtida önskvärda lägen, ökar ni teamets samlade prestationsförmåga och hållbara värdeskapande!

Boken innehåller 48 välformulerade frågor som utvecklar samarbetsförmågan i teamet, väcker engagemang och kreativitet. Den innehåller intervjuguider och en praktisk handledning som visar er hur ni själva kan planera och genomföra Appreciative Inquiry-processer.

”Människor vill känna sig delaktiga och betydelsefulla. Det är vad dessa frågor gör, de ger mer engagerade och motiverade medarbetare som går för det gemensamma bästa”

- Markus Pregmark, HR ansvarig, Abba Seafood

”Denna bok är fylld av positiva och provokativa frågor som stärker, utvecklar och förbättrar ditt teams prestationer, vilket ger bättre resultat på kortare tid.”

- Julie Meiresonne, director, Customer Relations,  
Hunter Douglas Window Fashions Division

”Genom att använda AI har en anställd, under ett enda möte, vänt från att upplevas som ’motarbetare’ till att bli en medarbetare. Tillsammans har gruppen blivit starkare, samarbetar bättre och formligen spritter av nya idéer.”

- Jonas Lidén, Gruppchef, Passagerarservice, Swedavia

**JENGE**  
1992-2012 Förlag AB  
30  
ÅR



STYRKEBASERAD  
stärker människors förmåga att lyckas

ISBN 978-91-88672-91-9



9 789188 672919