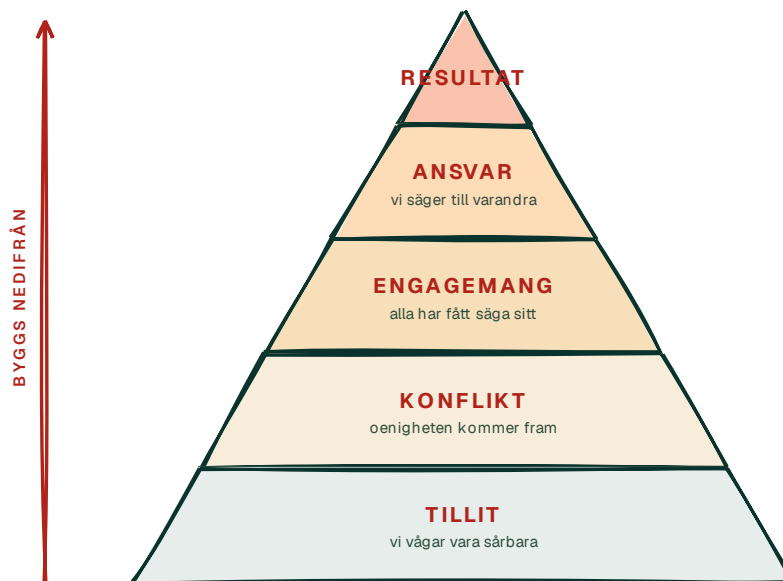


Framgångsrika team

Fem lager som vilar på varandra, med tilliten längst ned

THEORVAR

LENCIONI, 2002



Figur 1. Pyramiden läses nedifrån och upp. Varje lager förutsätter det under sig, och ett team som inte når resultat har oftast ett problem längre ned än där det syns. Lencioni beskrev ursprungligen samma pyramid i negativ form, som fem brister.

Vem som ritade den

Patrick Lencioni, född 1965, är amerikansk konsult och grundare av The Table Group. Han beskrev modellen i *The Five Dysfunctions of a Team* (2002), en bok skriven som en berättelse om en ledningsgrupp snarare än som en forskningsrapport. Originalet listar fem brister: bristande tillit, rädsla för konflikt, bristande engagemang, undvikande av ansvar och ointresse för resultat. Den positiva versionen i figuren är en senare vändning av samma pyramid, och det är den som används mest i svenska sammanhang.

Så fungerar modellen

Poängen med pyramiden är ordningen. Varje lager är svaret på frågan vad som gör nästa lager möjligt.

- **Tillit** betyder här något smalare än i vardagsspråket: att våga vara sårbar inför varandra. Att säga jag vet inte, jag hade fel, jag behöver hjälp, utan att räkna med att det används senare.
- **Konflikt** blir möjlig först då. I ett team utan tillit finns ingen öppen oenighet, bara artighet på mötet och samtal i korridoren efteråt. Lencioni kallar det konstlad harmoni.
- **Engagemang** följer av att ha fått säga sitt. Människor ställer sig sällan bakom ett beslut de inte har fått invända mot, även när de i sak håller med. Det behöver inte vara enighet, det räcker med att ha blivit hörd.
- **Ansvar** handlar om att våga säga till varandra, inte bara att chefen säger till. Det förutsätter att alla vet vad som faktiskt beslutades.
- **Resultat** betyder att gruppens gemensamma mål väger tyngre än den egna enhetens siffror eller den egna statusen.

Den vanligaste användningen är diagnostisk och går nedåt. Nås inte resultaten, fråga om ansvar utkrävs mellan medlemmarna. Gör det inte det, fråga om besluten är tydliga. Är de otydliga, fråga om oenigheten kom fram. Kom den inte fram, är du sannolikt framme vid tilliten.

Vad modellen inte säger

Modellen kommer från konsultpraktik och är framställd som en berättelse. Den har inte prövats i den form pyramiden påstår, alltså att lagren måste komma i just den ordningen, och den ordningen är sannolikt mer ömsesidig än pyramiden antyder: att lyckas tillsammans bygger tillit lika mycket som tillit bygger framgång. Det mätinstrument som säljs till modellen är kommersiellt och inte oberoende utvärderat. Den forskningsmässigt grundade släktingen är Amy Edmondsons arbete om psykologisk trygghet, som mäter ungefär samma sak som Lencionis nedersta lager och har prövats i hundratals studier. Använd pyramiden som samtalsordning, inte som bevis.

En fråga att ta med

På vilket lager fastnar din grupp, och hur vet du att det är där och inte ett lager längre ned?

Källor. Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass. · Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. · Mathieu, J. E. m.fl. (2008). Team effectiveness 1997–2007. *Journal of Management*, 34, 410–476.