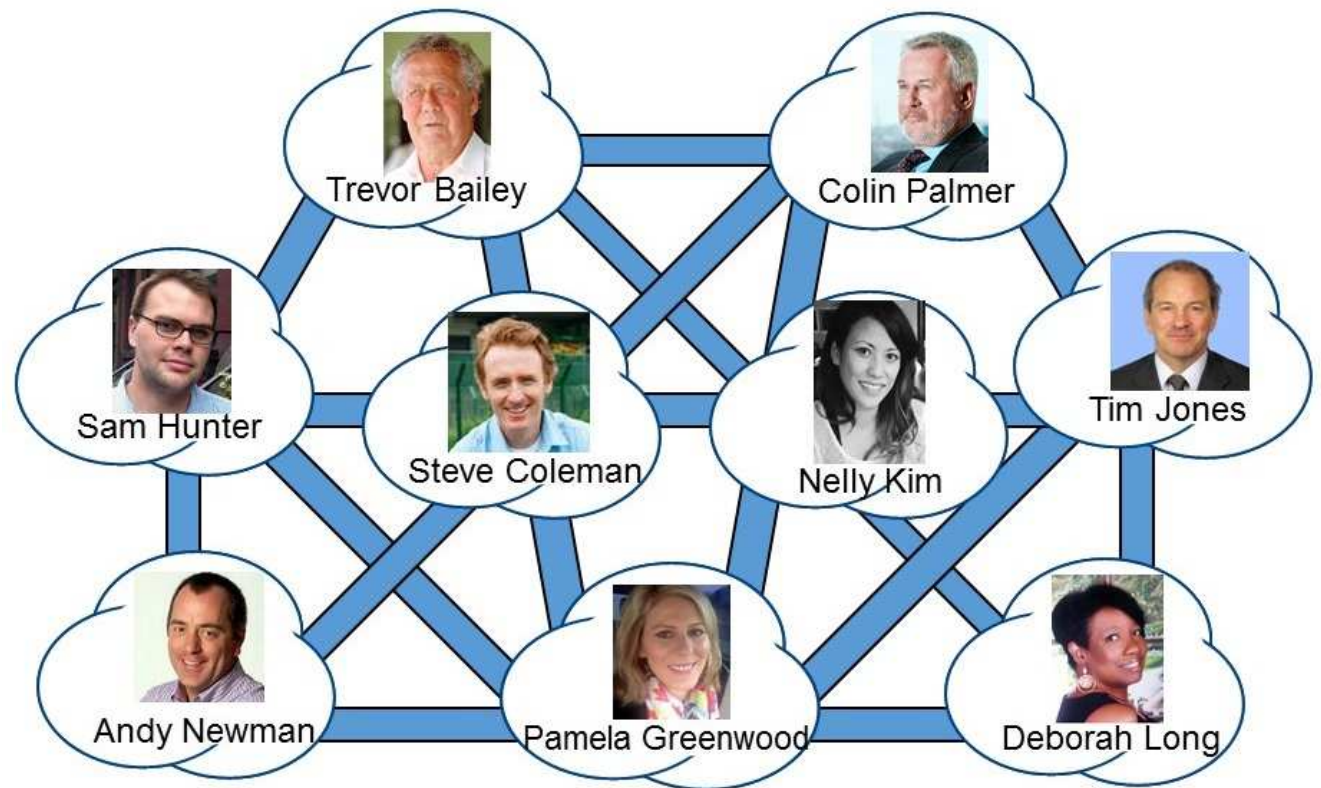


# PERCEPTIONER VERSUS INTENTIONER

Att få mottaga feedback är av livsviktigt värde för nästan vartenda individ. Utan kunskap om hur andra erfar ens beteende är det mycket svårt att utveckla ett effektivare uppförande.



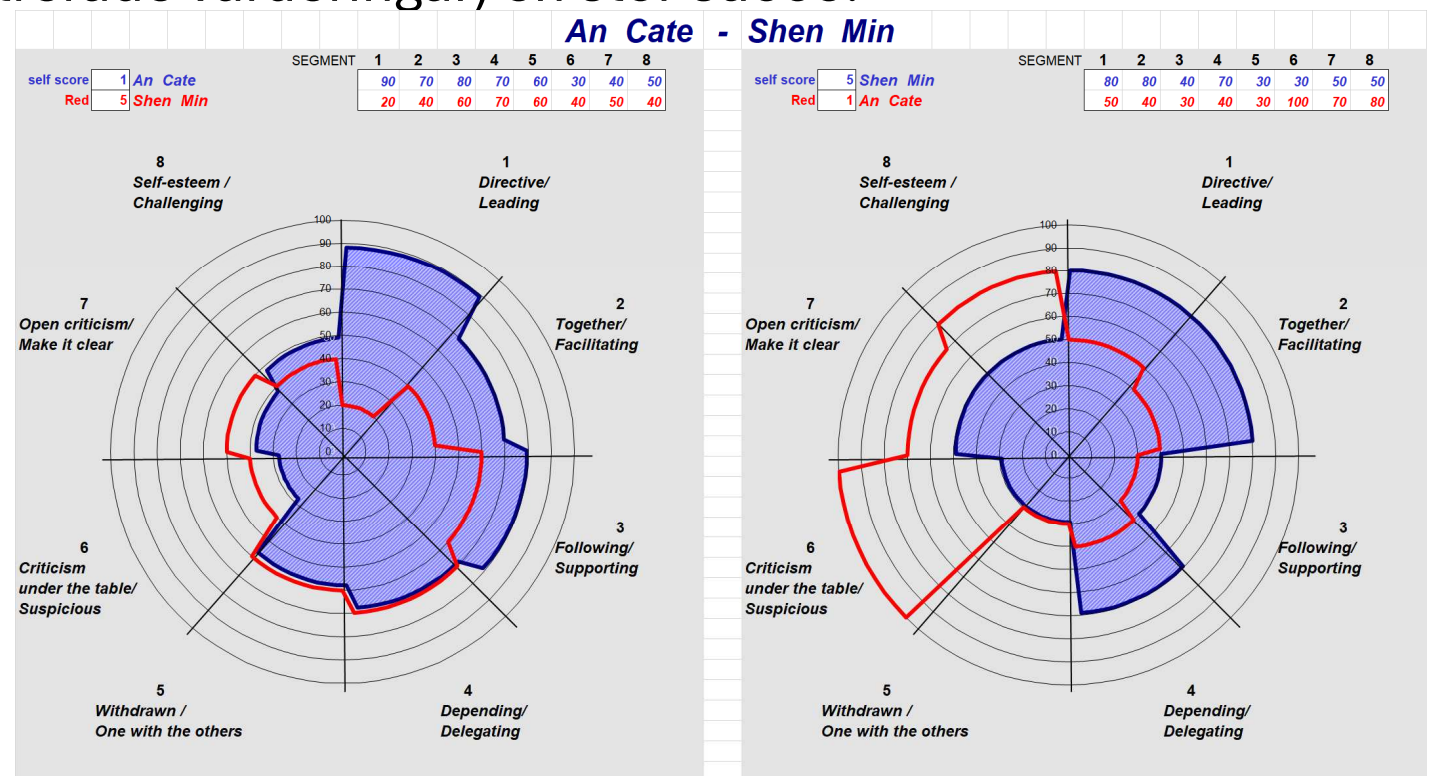
Inom LD-Toolboxen finns ett utförligt individuellt feedback program: LDT360. Men också inom Team Effektivens programmet finns det en värdefull feedback process: Perceptioner versus Intentioner. Som unikt hjälpmedel används därför IM360 modulen, som tillämpar Leary's Ros: Interpersonal Circumplex modellen som är uppnämnd efter Timothy Leary.

# VAD ÄR DEN RÄTTA SANNINGEN?

“Jag tycker att det är ganska lärorikt att märka att varje kollega i reviewerna visar sig ha sin egen sanning och ser på mig på sitt eget sätt, men vad är nu den **rätta** sanningen? Det sade en ung ledare från det kinesiska Management Teamet efter 1:1 reviewerna i Team Effectiveness programmet. Det skissar hur ovanligt det är i Kina att dela feedback med de egna kollegorna.

Egentligen är det i de Asiatiska länderna not-done att ge uppriktig feedback. Och jag avråddes starkt från att organisera feedback processen. Ty hierarki och den potentiella förlusten av ‘face’ hos ledare gör det nästan omöjligt att dela kritik. Trots det blev vårt sätt att organisera feedback med IM360 processen (säkra 1:1 samtal runt tidigare registrerade värderingar) en stor succé!

Entusiamen under de unga kineserna över de 1:1 konfidentiella samtalen, i vilka de utan fara kunde dela kritik och kollegiala tips visade sig bli ett genombrott. Framförallt också därför att det normalt brukar ta flera år att bygga förtroende.



# PÅ TAL OM OLIKA KULTURER...

Javisst, det finns många tabun kring att öppet dela kritik. Vi i Holland och Sverige har inte så svårt med det, men i Frankrike eller Spanien, till exempel, har de faktiskt svårare. Kulturerna i de olika länderna i världen har av Geert Hofstede beskrivits med 6 dimensioner. Och alla kulturer har av Huib Wursten grupperats i 6 kluster. En av Hofstede dimensionerna är maktafstånd (Power Distance Indicator). Huib grupperade kulturerna i 3 grupper med låg PDI och 3 grupper med hög PDI.

Framförallt i länderna med hög PDI är det svårt att diskutera kritik. Frankrike, Belgien och Spanien hör till den s.k. Solar kluster.

Egentligen är att dela kritik och öppenhet för feedback enklast i nätverk klustern (Nederländerna och Skandinavien). Framförallt också därför att denna kluster har låg Maskulinitet (MAS).

Hur som helst, det är mödan värd att alltid försöka organisera återkopplingsprocessen. Det Kinesiska exemplet visar att man kan lyckas med det.

## 6 culture clusters©

itim  
Intercultural  
Management

| The egalitarian group;<br>empowerment, decentralization                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | The hierarchical group;<br>centralized,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contest                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Network                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Machine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Solar system                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Pyramid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Family                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| PDI IDV MAS UAI<br>    | PDI IDV MAS UAI<br>    | PDI IDV MAS UAI<br>    | PDI IDV MAS UAI<br>    | PDI IDV MAS UAI<br>    | PDI IDV MAS UAI<br>    |
| USA<br>UK<br>Irland<br>Nw Zealand<br>Australie<br>Canada                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sweden<br>Netherlands<br>Norway<br>Finland<br>Denmark<br>Baltics                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Germany<br>Switzerl.(G)<br>Czech rep.<br>Hungary<br>Austria                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | France<br>Belgium<br>Switzerl. (FR)<br>Italy (Nd)<br>Poland<br>Spain                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Guatemala<br>Brazil<br>Russia<br>Turkey<br>Portugal<br>S.Korea                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Singapore<br>Hong Kong<br>China<br>Thailand<br>India<br>Malaysia                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Competition<br>Autonomy<br>Decentralisation<br>Risktaking<br>Results<br>Ambition<br>Innovation                                                                                                                                                                                                                                                              | Consensus<br>Cooperation<br>Decentralisation<br>Risktaking<br>Well being<br>Reliability<br>Social ethics                                                                                                                                                                                                                                                           | Structure<br>Autonomy<br>Decentralisation<br>Procedures<br>Expertise<br>Expert needs                                                                                                                                                                                                                                                                               | Hierarchy<br>Rules<br>Centralisation<br>Formalism<br>Analyses<br>Honour<br>Well being                                                                                                                                                                                                                                                                              | Hierarchy<br>Loyalty<br>Centralisation<br>Formalism<br>Procedures<br>Respect<br>Indirect                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hierarchy<br>Loyalty<br>Centralisation<br>Harmony<br>Flexibility<br>Indirect<br>Communication                                                                                                                                                                                                                                                                      |

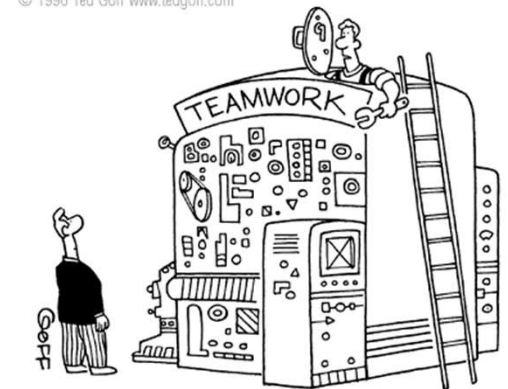
# TEAM EFFECTIVENESS PROGRAMMET

LDpe's Team Effectiveness Program omfattar en serie endags-workshops för teams. Varje workshop följer ett väl genomtänkt format och använder sig av unika hjälpmedel.

På ett systematiskt sätt kommer, stegvist, teamets funktionerande att förstärkas, samspelet mellan teamdeltagarna att förbättras, dess samspel att effektiviseras och kommer de att leverera en teamprestation. Och sedan, om de vill, kan vi forma passande subteams för att fokusera på organisationens strategiska utmaningar, varvid bestående paradigmer kritisk kommer att granskas och nya lösningar kommer att utarbetas.

För en succérik tillväxt av organisationen behövs ett starkt och komplett Management Team. Men ett team formas av ett antal unika individer med var sitt eget karaktär och personlighet. Med starka potentiella kvaliteter och möjliga fallgropar. Ofta även starkt utvecklat ego och självhävdsbehov.

Ändå är det av stor vikt för organisationen och teamet att denna grupp individer kommer att bli en solid grupp, som interakterar bra, som talar med en enda röst och som skapar de rätta förutsättningar för organisationen att realisera sina mål. För en ledare kan att ha ett ego vara bra, men en ledares 'skenande ego' kan ibland ha dramatiska följder för honom själv, för organisationen och för världen.



"There are some egos in here gumming it up."

# OM TEAM EFFECTIVENESS PROGRAMMET

Team Effectiveness processen utvecklades av LDpe i samarbete med Capgemini University och den har använts mer än 35 gånger hittills. 'Piloten' ägde rum i 2005 i Shanghai med Capgemini Kina's Management Team. Därefter har TE-processen tillämpats främst i Benelux, Skandinavien, för de nya EU-länderna i östra Europa, hos internationella, inter-organisationella och lokala management- och projekt-teams.

## Förutsättningar

En viktig förutsättning för deltagande av ett team i LDpe's Team Effectiveness Program är att alla i teamet har viljan att:

- *Bygga upp ömsesidigt förtroende;*
- *Vara öppet och ingå en kritisk dialog med varandra;*
- *Engagera sig i processen och främja det gemensamma resultatet;*
- *Glädja sig för att bättre lära känna varandra och samarbeta som team.*

## Workshops

Programmet omfattar ett antal endags-workshops för teams. Varje workshop följer ett väl genomtänkt mönster och stöds av unika verktyg.

På ett systematiskt sätt kommer teamet att förstärka sitt sätt att kommunicera. Därefter kommer de att gemensamt leverera (t.ex. Ett gemensamt Business Plan). Om man vill kan man också förnya sina strategiska mål eller initiera innovation.

# Team Effectiveness I och II

De första två TE workshops följer de tre TE dimensionerna som definierades av Maastricht University:

***internal effectiveness,***  
***intermediary effectiveness,***  
***external effectiveness.***

Innan vi startar gör vi en mätning av deltagarnas Interaktion-perceptioner \*)  
Mätningarna baseras på Timothy Leary's Interpersonal Circumplex modell.  
Den är input för workshopen  
**Perceptioner versus Intentioner.**

## **\*) IM360 Interaktionsmodellen**

- Vårt (ofta omedvetet) beteende är orsaken och resultatet av andras (ofta omedvetna) beteenden
- Vi tror att vi kommunicerar över innehållet men den (omedveten) ålagda relationen är minst lika viktig för en effektiv kommunikation
- 360° Interaktionsmodellen kan hjälpa oss att separera på innehållet och relationen och att analysera effekterna av vårt kommunikativa beteende
- Modellen kan hjälpa oss att upptäcka de olika perceptionerna om sättet på vilket vi kommunicerar och påverkar varandra
- Vår hypotes därvid är att det kan skapa mer tydlighet om hur vår perception uppstår och hur vi omedvetet påverkar varandra och att detta kan leda till en högre effektivitet i lagsamarbetet

## **DETERMINANTS OF MANAGEMENT TEAM EFFECTIVENESS**

### ***Research in science and practice***

*Based on intensive observation and interviews with managers and management teams, research at Maastricht University (Raes, Glunk, Heijltjes, & Roe, 2007) has identified the interaction between MT and lower-level managers as crucial for organizational effectiveness.*

*Thus, a management team's overall effectiveness depends on three factors:*

- *internal effectiveness: the quality of interactions between team members, which is the basis for good interpersonal relationships and high-quality decisions*
- *intermediary effectiveness: the way of interacting with lower-level managers, which leads to acceptance of the MT's views and decisions*
- *external effectiveness: the degree to which the MT creates conditions that enable the organisation to carry out its decisions.*

# INSTRUMENT FÖR ATT ORGANISERA 1:1 FEEDBACK MÖTEN

Med LDpe's IM360 interactions-modell baserad på Leary's ros\*) möjliggör vi för team medlemmarna att skilja på innehåll och interaktion, så att de själva kan tolka och analysera den ömsesidiga kommunikationen.

*\*) interpersonal circumplex modellen av Timothy Leary är en modell för att conceptualisera, organisera och assessa det ömsesidiga beteendet med dess kännetecken och motiv (Wiggins, 2003).*

*Modellen kallas 'Leary's Ros'.*

De 1:1 feedback mötena mellan lagmedlemmarna kartlägger den ömsesidiga interaktionen.

Basmaterialet är de av deltagarna innan workshopen ifyllda frågelistorna om sig själva och sina kollegorna.

Denna proces, ***Perceptioner versus Intentioner***, skapar klarhet som tidigare inte fanns och detta former ett viktigt steg till att skapa ett sammansvetsat team.

***De 35 olika teams som tillsammans har genomgått en TE I workshop har samtliga upplevt starka förbättringar i den ömsesidiga interaktionen och ett effektivare samarbete sedan dess.***

