

TEAM OCH TEAMLEDARSKAP



Susanna Bihari Axelsson
Docent, Universitetslektor



Grupp

”Två eller flera individer,
som interagerar med varandra
och där det finns en psykologisk
relation mellan dem.”

(Wilson & Rosenfeld, 1990)



Team

“Ett fåtal individer med kompletterande kunskaper och färdigheter som drivs av ett gemensamt syfte, mål och arbetssätt, för vilket de håller sig själva ömsesidigt ansvariga”.

(Katzenbach & Smith, 1993)



ALLA TEAM ÄR GRUPPER, MEN INTE ALLA GRUPPER ÄR TEAM!

- Grupper bygger på likheter som ger **samhörighet.**
- Team bygger på olikheter som kräver **samverkan.**



Teamegenskaper

- Identitet och ideologi.
- Entusiasm och energi.
- Specifik kultur.
- Personligt engagemang.
- Prestation och resultat.



Team som **ORGANISATORISKT** fenomen

- Team kan vara effektiva, men även ineffektiva att lösa en uppgift.
- Team kan öka motivation och arbetstillfredsställelse, men kan även vara besvärliga och tidskrävande.
- Team kan vara nödvändiga för att överskrida organisatoriska och professionella gränser.



Olika typer av team

(efter Thylefors et al, 2005)

- **Multiprofessionellt team:** deltagarna arbetar oberoende av varandra, men delar information och en samordnar.
- **Interprofessionellt team:** gemensam planering, tät kommunikation, delat ansvar och kollektiva beslut.
- **Transprofessionellt team:** samordnad arbetsprocess, där olika roller kan gå in i varandra.



Multidisciplinärt team

En liten grupp människor, ofta från olika professioner, som arbetar tillsammans över formella organisatoriska gränser för att ge service till en viss grupp av patienter eller klienter.

(efter Øvretveit, 1993)



Teammedlemskap

Frågan om medlemskap uppstår när en grupp utvecklas till ett team.

Viktiga beslut att fatta:

- Kombination och rätt balans av olika professioner.
- Nivå av kunskaper och erfarenheter, kön, status etc.
- Personliga egenskaper.



Teammedlemmar bör komplettera varandra

- Professionell expertis.
- Förmåga att lösa problem och att fatta beslut.
- Förmåga att samarbeta: "interpersonell färdighet".



Teammedlemskap

Ständiga

- Heltid i teamet.
- Bunden av teamets policy.
- Styrd av teamets ledare.
- Formell rösträtt vid teambeslut.

Tillfälliga

- Deltid i teamet.
- Inte bunden av teamets policy.
- Styrd av ledare utanför teamet.
- Ingen rösträtt vid teambeslut.



Stadier i **TEAMUTVECKLING**

“Forming”

Etablering av teamet.

“Storming”

Oenighet och intressekonflikter.

“Norming”

Förtroende- och kulturskapande.

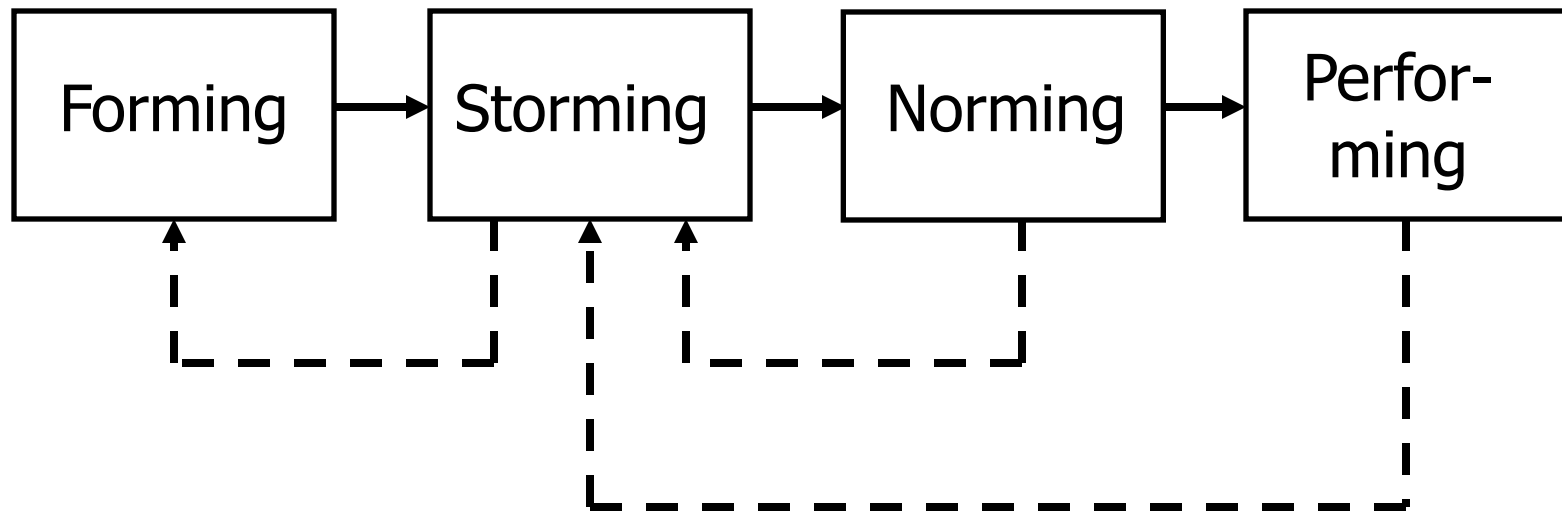
“Performing”

Samarbete och problemlösning.



Stadier i TEAMUTVECKLING

(efter Tuckman, 1965)



Teamledarskap

- **Ordförande:** vald för en viss period eller roterande under vissa perioder mellan deltagarna.
- **Samordnare:** utnämnd av de organisationer som är inblandade (kommer från en av dessa).
- **Teamledare:** fullt ansvarig chef eller ledare, som ofta rekryterats speciellt för detta ändamål.



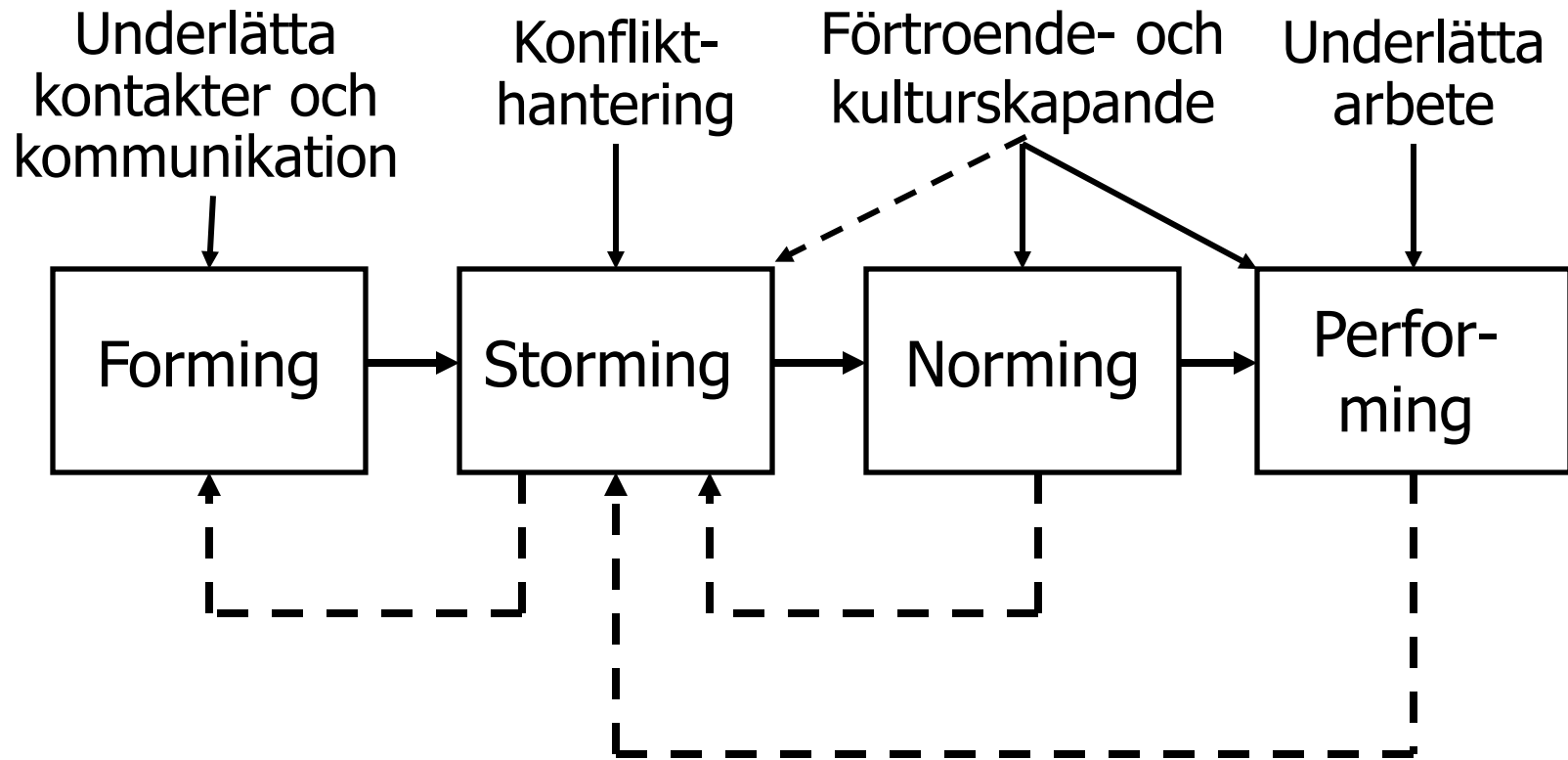
Ledarskap

“En process för att påverka aktiviteterna hos en individ eller en grupp att uppnå mål i en given situation”.

(Hersey & Blanchard, 1982)



Att leda TEAMUTVECKLING



Kommunikation

- Att skicka, ta emot, förstå och tolka olika meddelanden.
- Relation till person, kontext, situation.
- Verbal och icke-verbal kommunikation; metakommunikation.
- Användning av olika kommunikationskanaler.
- **Emotionell intelligens (EQ).**



Konflikter

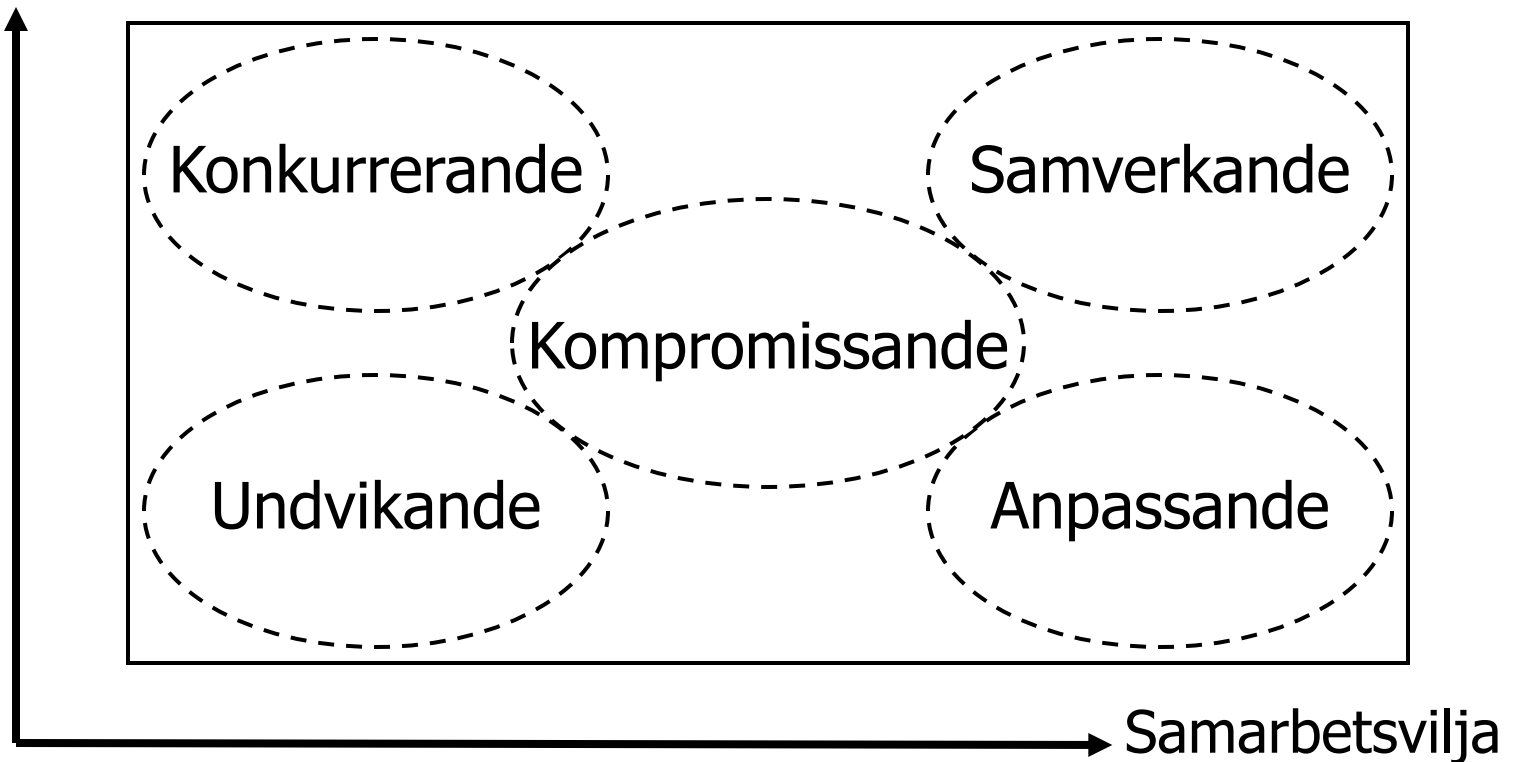
- **Intressekonflikter** på grund av knappa resurser för att tillgodose olika behov (pengar, makt, inflytande etc).
- **Värdekonflikter** på grund av olika uppfattningar om vad som är rätt och fel (religion, politik, kultur etc).
- **Personliga konflikter** på grund av olika personliga egenskaper (ras, kön, ålder, utseende etc).



Konflikthantering

(Thomas, 1976)

Självhävdelse



Förtroende

- Förtroende är ett sätt att hantera osäkerhet.
- Förtroende kräver en vilja att kommunicera i olika frågor.
- För att skapa förtroende är det nödvändigt att ta en risk (sårbarhet).
- Om ett förtroende återgäldas kan det bli en grund för samarbete.



Att skapa förtroende

(Vangen & Huxham, 2003)

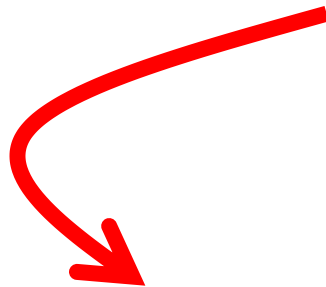
Ursprungligt
förtroende och
vilja att ta risk



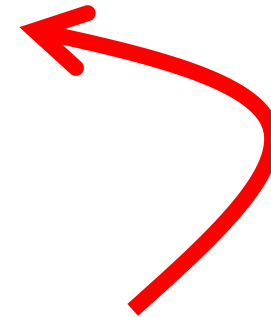
Sikta på realistiska
(initialt försiktiga)
mål som kan bli
framgångsrika



Förväntningar
om samarbete



Förstärk
förtroendefulla
attityder/relationer



Få stöd för ett
mer omfattande
samarbete



Kultur

- Organisationskultur: olika "artefakter", värderingar och handlingsmönster som tas för givna i en organisation.
- Professionell kultur: olika fackspråk, arbetsrutiner och etiska normer som ger en sammanhållning inom professionen.
- En ökad professionalisering av organisationer och en utveckling av professioner **från altruism till revirtänkande.**



Revirtänkande

- En grundläggande instinkt hos både djur och människor, men människorna har ofta mera abstrakta revir (Lorenz, 1966).
- Professionella revir etableras och försvaras av professionella yrkesgrupper.
- Organisatoriska revir definieras av organisationsstruktur och försvaras av chefer/ledare.
- I samverkan finns både professionella och organisatoriska revir.



Från revirtänkande till altruism

(Bihari Axelsson & Axelsson, 2009)

- Samverkan kräver professionell altruism och ett altruistiskt ledarskap.
- En förmåga att se den egna professionen och organisationen i relation till andra.
- En vilja att kompromissa och ge upp delar av det egna reviret till förmån för bättre helhetslösningar.



Utmaningar för teamledare

- Underlätta **kommunikation** mellan de deltagande individerna, professionerna och organisationerna.
- Hantera **konflikter** mellan olika intressen, värderingar och kulturer.
- Hantera situationer där det råder brist på **förtroende**, samt skapa ett förtroendefullt samarbete om möjligt.
- Bygga upp en **kultur** med gemensamma mål, värderingar, normer och beteenden.

