



TEAMHANDBOKEN

Lärande och utveckling i team

Innehåll

Förord	7
Varför en teamhandbok?	8
Inledning	9

KAPITEL 1

Teamteori

Vad är ett team?	11
När behövs ett team?	12
Tre mål för ett team	12
Ömsesidigt beroende	13
Balans mellan vad och hur	14
Att definiera roller	14
Team och teamarbete specifikt i hälso- och sjukvården	15

KAPITEL 2

Teamutveckling

Vad är teamutveckling?	17
Viktiga delar för att utvecklas som team	17

KAPITEL 3

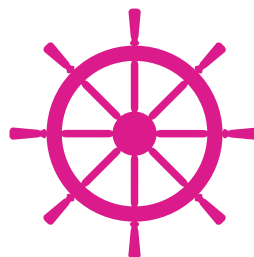
Integrated Model of Group Development

En berättelse om ett team på en vårdavdelning	21
De fyra stadierna och avslutningen	26
Hur vet vi om vi utvecklas som team?	33

KAPITEL 4

Medlemskapet

Att som medlem ta sitt fulla ansvar	35
--	----



KAPITEL 5

Grunder för ett bra arbete i team

10 grundläggande delar	37
Målmatrisen	38

KAPITEL 6

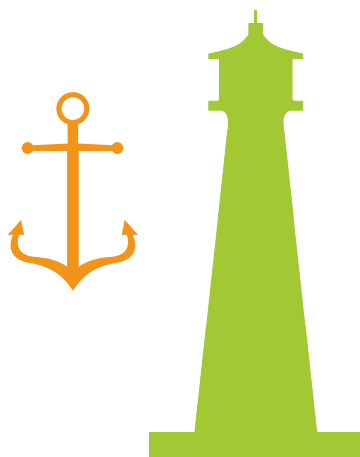
Verktyg och aktiviteter

Kommunikation	43
Samordning	50
Samarbete	53

KAPITEL 7

Checklistor

Definiera roller	60
Starta och avsluta teammöten, incheckning och utcheckning	63
Ta emot nya medlemmar	65
Avslutning av ett team	66
Mer inspiration	70





Värdegrunden

Engagemang,
samarbete, kvalitet.



Visionen

Den bästa livsmiljön
för hållbar tillväxt
och hälsa.

UTGIVARE: REGION BLEKINGE
PRODUKTION: INFAB KOMMUNIKATION AB
MANUS: METTE SANDAHL, SANDAHL ORGANISATIONAL GROWTH AB
PROJEKTLEDARE, REDAKTÖR: KERSTIN JARL

Förord

Att arbeta tillsammans för att lösa en uppgift och nå ett mål är något som vi människor har gjort sedan urminnes tider. Det var en förutsättning för att kunna skaffa mat, överleva och anpassa sig till förändrade omständigheter. I dagens arbetsliv är insatserna kanske inte lika omedelbart höga men fortfarande är arbete tillsammans en förutsättning för att vi ska må bra och skapa resultat. Idag kallar vi det att arbeta i team, och det blir allt viktigare i moderna organisationer. Att sätta samman människor med olika bakgrund, erfarenheter och kompetens med en gemensam uppgift, och av det skapa ett team som präglas av välbefinnande och prestation, är en central del för att nå våra mål, förverkliga vår vision och leva vår värdegrund. Idag vet vi dessutom mycket mer om hur team fungerar och utvecklas, och hur vi kan skapa förutsättningar för att de ska fungera väl.

Därför har vi i Region Blekinge skapat en teamhandbok som är baserad på det vi vet från forskningen, praktisk erfarenhet och som innehåller konkreta verktyg. Handboken är ett stöd till medarbetare och chefer i arbetsgruppers och teams arbete och med att trimma samspelet. Det finns olika sorters team som finns i olika sammanhang och har olika uppgifter; arbetslag, ledningsgrupper, projektgrupper, operationsteam, multidisciplinära team, processteam med flera. Alla är inte av sorten där medlemmarna är fasta och man jobbar tillsammans under en längre period. Möjligheterna att gå igenom alla de olika stadierna i ett teams utveckling varierar, men i teamhandboken finns verktyg och aktiviteter som kommer att vara användbara oavsett, det finns alltid något som ett team kan använda. Vår förhoppning är att teamhandboken ska vara en värdefull del i vårt gemensamma uppdrag att fortsätta utveckla Region Blekinge till en organisation som både är en attraktiv arbetsplats och som skapar mesta möjliga nytta för dem vi finns till för.

Jonas Kullberg,

HR-direktör Region Blekinge

Varför en teamhandbok?

Avsikten med teamhandboken är att ge kunskap om och inspirera alla olika sorter av team när det gäller arbetet tillsammans och hur man kan förbättra det för att uppnå sina mål, resultat och ha en bra och sund arbetsmiljö.

Teamhandboken är både enkel att läsa och ta till sig samt praktisk och flexibel att använda i sitt arbete inom Region Blekinge. Den kan fungera som uppslagsbok eller läsas från pärm till pärm.

Målet är att teamhandboken:

- › Används när teamet ska ringa in sina arbetsuppgifter, planera för arbetet och i utvärdering efter möten eller arbetspass.
- › Används inom lärandeprocesser och utbildning.
- › Används som stöd för utvecklingsprocesser i team.
- › Kombinerar med instruktionsmallar på verktyg som omnämns i boken.



Inledning

Ekan som symbol för Region Blekinge har inspirerat till att visuellt likna ett team med ett samarbete på en båt. För att kunna segla säkert och effektivt till en bestämd destination behövs en besättning där var och en har specifika kompetenser och personliga egenskaper som bidrar. Besättningen/teamet behöver dela samma tankar, idéer och information om målet, hur kursen ska tas ut, vad som ska levereras till vem, vilka rollerna är och att alla vet vem som kan vad och vilka spelregler som gäller.

Därför behöver ett team kommunicera väl med varandra, samordna sina arbetsuppgifter, hitta förbättringsområden och ständigt samverka för att arbetet ska fungera så optimalt som möjligt. Att ha fokus på hur-et och en vilja att kontinuerligt utveckla sin förståelse för varandra är avgörande för ett teams effektivitet och prestation.

Alla har alltså ansvar för sina egna beteenden och bidrag och för att samverka och samarbeta.



Teamteori

I Region Blekinge finns det som redan nämnts många olika sorters team, som operationsteam, multidisciplinära team, projektgrupper, processteam, arbetslag, ledningsgrupper. I teamhandboken används "team" för alla dessa. Det är syftet som bestämmer vilket team det handlar om. I vår verksamhet innebär ett medarbetarskap både att ha den rätta kompetensen i förhållande till syfte och mål i det team man är medlem i och att ha en grundläggande kompetens om hur team fungerar. För att förstå hur man kan utvecklas som team, så behöver man ha kunskap om vad ett team är, hur olika team skiljer sig åt, och hur ett team fungerar under olika omständigheter.

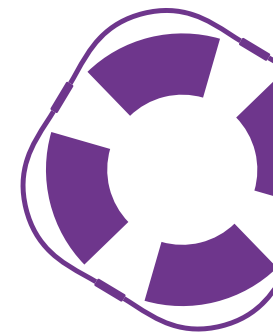
I detta avsnitt får du därför en kortfattad genomgång av den teamteori vi idag känner till utifrån den forskning som har gjorts. Om du vill fördjupa dig mera eller gå till ursprungskällan, så kan du använda dig av inspirationsdelen som du hittar längst bak i handboken.

Vad är ett team?

Forskaren Richard Hackman definierar ett "riktigt" team så här:

- › Två eller flera individer som interagerar och samarbetar för att nå ett eller flera mål.
- › Ett team är sammansatt för att medlemmarna ska utföra specifika uppgifter som är avgörande för verksamheten. I sin arbetsprocess och målluppfyllelse är de beroende av varandra, det som i forskartermen kallas för ömsesidigt beroende.
- › Teammedlemmarna har en tydlig bild av definierade roller, ansvar, uppgifter och resurser som hör till teamets ansvarsområde (och vilka som inte gör det) och de är en del av en organisation med tydliga beroenden och gränser.
- › De har ett stabilt medlemskap och inte alltför stor omsättning på medlemmar så att medlemmarna får möjlighet att utveckla sitt samarbete.

En del forskare har urskiljt ett riktigt team från ett så kallat pseudo-team och de är ganska eniga och har alla bidragit med olika perspektiv. Ett pseudoteam kan vara ett team med gemensamt mål men där



medlemmarna jobbar så självständigt att de snarare är en sorts referensgrupp till varandra.

Joanna Lyubovnikova och Michael A West har forskat specifikt om hälso- och sjukvården och funnit följande viktiga delar för att få ett gott teamarbete i ett team:

- » Relativt komplexa uppgifter kräver ett team som arbetar i ett ömsesidigt beroende.
- » Teamet måste ha tillräckligt antal personer med rätt kvalifikationer.
- » Stöd måste finnas från organisation och ledning.

Richard Hackman har också i sin forskning urskiljt riktiga team från andra genom sin definition av ett teams tre mål.

När behövs ett team?

Ett team behövs

- » När komplexa uppgifter skall utföras.
- » I uppgifter som kräver bred och djup kunskapsbas.
- » När uppgifter och utförare är ömsesidigt beroende av varandra.

Tre mål för ett team

- » Externa mål: att producera något som håller hög kvalitet och är efterfrågat av verksamheten.
- » Interna mål: att vara en bra arbetsmiljö för medlemmarna.
- » Livskraftsmål: att vara livskraftigt, dvs att ha förmåga att anpassa sig efter föränderliga omständigheter och överleva som team.

En aspekt av livskraftsmål är medlemmarnas önskan om att vara en del av teamet. Team som har nått dessa tre mål lär sig upptäcka och rätta till problem tidigt och utforska nya och framtida möjligheter.

Under ett arbetspass kan det variera var fokus ligger – men teamet behöver ha uppsikt över de här målen över tid.

” Teamets effektivitet handlar alltså inte om att göra mera på kortare tid utan på förmågan att nå dessa tre mål.”

Ömsesidigt beroende

I definitionen av team är medlemmarna ömsesidigt beroende av varandra i termer av mål, uppgift och hur arbetet utförs. Det är i detta ömsesidiga beroende som teamets utvecklingsmöjligheter finns. Ju bättre medlemmar blir på att samarbeta mot gemensamma mål, desto bättre kommer teamet att vara på att utföra sina arbetsuppgifter. För att bli verkligt effektiv i ett längre perspektiv behövs fokus på alla tre målen här ovan.

Det är viktigt att påpeka att när ett team är under stor press, som exempelvis i akutsjukvården, fokuserar det enbart på sitt mål – att rädda liv. Forskning visar att team inom akutsjukvården i USA som befinner sig i stadium I och II har fler patienter som dör, jämfört med dem som befinner sig i stadium III och IV (för beskrivning av stadierna, se sidorna 21–32). I den amerikanska skolan har man sett ett samband mellan hur bra lärarlagan samarbetar och hur bra eleverna är på nationella prov. Team inom näringslivet som är i stadium III och IV får högre betyg på kundnöjdhet, utför sina arbetsuppgifter snabbare och genererar mer intäkter än team i stadium I och II.

Michal West och hans kollegor har ytterligare bidragit till definitionen av team genom att lägga till reflexivitet, vilket betyder att man kontinuerligt och systematiskt reflekterar över hur man jobbat och utvärderar vad som fungerade och inte fungerade samt reviderar sina mål och sitt arbetssätt därefter.

” Alla team behöver bli klara över vilket sammanhang de är en del av och definiera syfte, mål och roller.”



Balans mellan vad och hur

Ett team behöver ägna sig lika mycket åt "vad" vi ska göra, som "hur" vi ska göra det. Ett mycket vanligt misstag är att uteslutande ägna sig åt vad-et. Faktum är att det är hur-et, dvs hur duktiga vi är på att utveckla vårt samarbete och våra gemensamma processer, som verkligen påverkar hur teamet fungerar.

Att definiera roller

Klargörande av roller, mål och sammanhang hjälper oss att förstå skillnaden mellan att vara "en person" till att bli "en person i en roll".

Att kontinuerligt prata om roller, mål och sammanhang hjälper helt enkelt medlemmarna att byta från ett självcentrerat fokus till ett teamfokus. Valfungerande team har teammedlemmar som förstår och accepterar sina egna och andras roller. De är väl insatta i varandras kompetenser och erfarenhet och vem de ska samarbeta med för att utföra en viss uppgift.

Tydliga roller hjälper teamet att etablera en gemensam förståelse för likheter och olikheter mellan de olika specifika rollerna. När teamet ringar in de beteenden som de olika specifika rollerna kräver är det mycket lättare att sedan jämföra med vilka personliga resurser och kompetenser medlemmarna har. Att ha en roll i ett team innebär en kompromiss mellan de egna personliga behoven och att se teamets behov i första hand. I stället för att ha fokus på sig själv och sitt eget intresse håller man seglet rätt i vinden och tänker på hela båten. Detta innebär dock inte att personliga behov och önskemål och motivation inte är viktiga. De är viktiga källor för energi och arbetsglädje. När medlemmar kan använda sina värderingar i den roll de har i teamet tar de också med engagemanget in i arbetet. Det stärker teamets prestation och välmående.

Om syftet med teamet förändras kommer även rollerna inom teamet att förändras. Därför är det också viktigt att varje teammedlem kan anpassa sig till nya förutsättningar och krav.

SYFTE, MÅL, ROLLER OCH SAMMANHANG

- Alla team är en del av ett sammanhang.
- Varje sammanhang har sitt unika syfte och mål.
- Alla sammanhang kräver specifika roller från sina medlemmar.

Yvonne Agazarian



Team och teamarbete specifikt i hälso- och sjukvården

Modern sjukvård kräver att vi samarbetar som valfungerande team för att säkerställa en god patientsäkerhet. Inom hälso- och sjukvården har arbetet med att förbättra teamarbete och kommunikation idag kommit längst inom operation, anestesi och intensivvård. Det finns flera studier som beskriver hur kulturen förändrats med aktiva åtgärder för effektivare team. Checklistor och kommunikationsverktyg har ökat säkerheten för patienterna och det finns studier som beskriver att utfallet för patienterna har förbättrats om teamet också tänker på hur man jobbar ihop.

Teamarbete behöver tränas, precis som tekniska färdigheter. Ett sätt att göra det är att genom simulatorträning öva på ett relevant scenario och lära sig om och med varandra under scenariot och i reflektionen efter träningen. Kommunicerar man bra och har förtroende för varandra känner alla sig så trygga att man vågar säga ifrån om något skulle kunna vara en säkerhetsrisk för patienten.

Man måste också vara klar över vilken roll och funktion var och en har utifrån erfarenhet och yrkesmässig kompetens. Team i en hierarkisk kultur där några beslutar och andra tar emot order och utför uppgifterna är inte självklart ett expertteam. Vilka som är ledare och följare måste också vara klart för alla. Följarna har oftast liknande "ställning" i teamet (exempelvis sjuksköterskor), men bidrar med olika kompetenser för att nå målen.





Teamutveckling

Vad är teamutveckling?

Teamutveckling är en rörelse mot en tydlig och direkt kommunikation – det som står i vägen är hierarki och intimitet.

Redan på 50-talet såg Bennis och Shephard i sin forskning om kommunikationens roll, att status och relation hade stor betydelse för att förmedla information. I alla utvecklingsstadier avgör en persons status om information går fram eller inte. Risken är stor att viktig och relevant information går förlorad om man inte är uppmärksam på det. Det gäller oss själva och våra relationer. Kommunikation påverkas alltså av hur vi förhåller oss till auktoritet, status, närhet eller distans till varandra.

Studier visar att team som har skapat en struktur där medlemmar kommunicerar mycket och är ungefär lika aktiva i kommunikationen är mer framgångsrika och presterar bättre. Team som dessutom har tränats i att vara tydliga och i att lyssna har än bättre resultat jämfört med team som inte har gjort det. Kvalitet före kvantitet, alltså.

” Teamutveckling är att urskilja och integrera olikheter – det kräver kommunikation, mod och träning.”

Viktiga delar för att utvecklas som team

Delade tankemodeller och transaktivt teamminne

Ytterligare en del som i forskningen har visat sig viktig för hur team fungerar och presterar är att man har en gemensam uppfattning om mål, roller och arbetsuppgifter, arbetssätt, metoder mm. Detta kallas för delade tankemodeller.

Transaktivt teamminne innebär att medlemmarna vet vem som har unik kompetens och vem som har eller är ansvarig för en viss typ av information. Det gör att medlemmarna vet vem de ska vända sig till för att snabbt få tillgång till den. Detta är än viktigare ju komplexare arbetsuppgifter ett team har. Kunskap behöver spridas mellan medlemmarna.

Delade tankemodeller och transaktivt teamminne har ännu större betydelse för teamets prestation än sammanhållning, tillit till teamets förmåga eller hur man agerar.

Common knowledge effect – att dela redan känd information

- » Team som är bra på att dela ny information är mer effektiva.
- » De flesta team ägnar sig åt att dela redan känd information.
- » Utmaningen är därför att få team att dela ny information.

I sin forskning ifrån 2009 har Jessica Mesmer-Magnus myntat begreppet Common knowledge effect som handlar om att teammedlemmar i ett tidigt stadium mest pratar om sådant som de flesta redan känner till och undviker att diskutera information som är ny. Utmaningen för teammedlemmarna är därför att bidra med, ta till sig och använda ny information och kunskap för att lösa uppgiften.

Från forskningen vet vi nämligen att team som är bra på att dela, ta till sig och använda ny information utvecklas till mera kompetenta och kreativa team och är effektivare än de som inte lyckas ta till sig ny information.

För att ny information ska kunna tas in och användas måste teamet ha etablerat ett bra sätt att kommunicera på. Det handlar därför inte endast om att dela information, det handlar lika mycket om att aktivt använda och vidareutveckla den information som andra medlemmar har bidragit med.

Det är viktigt att komma ihåg att all information som ges av enskilda medlemmar sedan ägs av hela teamet, det vill säga teamet har ett gemensamt ansvar för att värdera och hantera informationen.

Hur-et – att göra en teamreflektion

Team som reflekterar och utvärderar sitt arbete lyckas bättre än team som inte gör det.

När teamet reflekterar över det arbete man gjort tillsammans delar man upplevelser och diskuterar hur samarbetet kan förbättras. Syftet är att lära från gemensamma erfarenheter och se vad som går att utveckla samt att förbereda sig för nästa uppgift. Reflektionen ska fokusera på teamarbetet snarare än på resultatet av arbetet. Inte på om vi fattade rätt beslut, utan hur vi fattade besluten på rätt sätt. Det vill säga "hur gjorde vi det vi nyss gjorde?" för att utifrån det kunna revidera sin förståelse av frågan, anpassa sina beteenden och hantera eventuella konflikter samt justera de interna arbetsprocesserna. Allt i syfte att utvecklas som team (se verktygen Teamreflektion, Kraftfältanalys sidorna 55–56).

God konflikthantering leder till tillit och trygghet

Konflikter uppstår i alla team. Det är hur teamet löser konflikterna som avgör om sammanhållningen, tilliten och arbetsresultatet påverkas negativt eller positivt.

I team som hanterar sina konflikter på ett konstruktivt sätt minskar medlemmarnas rädsla för att bli avvisade och tilliten ökar bland teammedlemmarna. Personkonflikter är alltid negativa för ett team. Konflikter om uppgifter och mål kan också skada teamet om konflikten inte kan hanteras, vilket kan leda till att den i det läget blir personrelaterad.

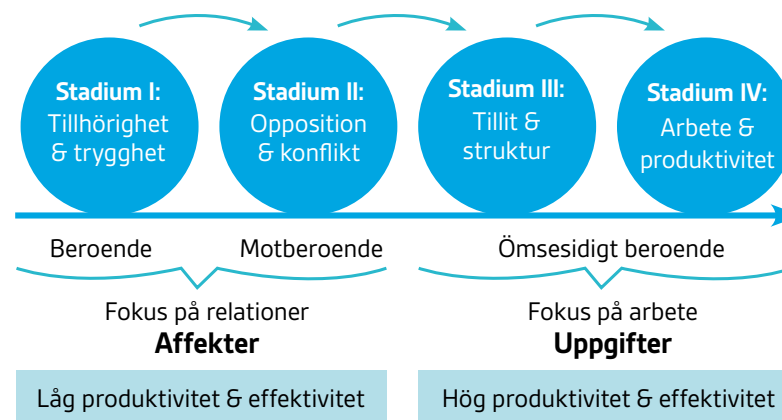
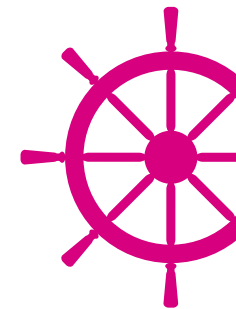
Teamkonflikter kan uppstå på grund av resursbrist eller otydliga målformuleringar eller oklara roller inom teamet. En annan möjlig källa till konflikt är meningsskiljaktigheter mellan medlemmar i kombination med en dömande attityd.

Konflikter i ett team kan vara positivt om medlemmarna är medvetna om att en naturlig reaktion för människan är att misstro olikhet. En sådan insikt kan göra att de i stället kan acceptera det och låta en hel repertoar av uppfattningar och åsikter komma till användning. Friheten att kunna ha avvikande uppfattningar utan att riskera negativa konsekvenser ökar sammanhållningen och tilliten. Sammanhållning och konflikt är relaterade till varandra. För att lösa konflikterna på ett konstruktivt sätt finns verktygen Konflikthantering på sidan 46.





IMGD – Integrated Model of Group Development



En berättelse om ett team på en vårdavdelning

Nu ska vi möta ett team inom vården som går från omognad, stadium I, till att bli ett moget och välfungerande team i stadium IV. Det berättas genom teamledarens perspektiv och hur hon upplever de fyra olika stadierna i IMGD (Integrated Model of Group Development av Susan Wheelan).

När du läser om teamet, fundera gärna samtidigt över vad du kan känna igen i ditt eget team.

Stadium I

Det nya teamet är toppen, tänker Anna som arbetar som chef för en vårdavdelning. Alla ser ut att komma bra överens. Vilken skillnad jämfört med hennes förra team. Så enkelt det verkar att vara ledare för det. Alla är hjälpsamma och ingen verkar ha behov av att argumentera för sina åsikter. Anna har en känsla av att hennes team vet vilka deras gemensamma mål är och vad de ska göra tillsammans. Så skönt, tänker hon.

Ändå känner hon en smygande oro som hon försöker vifta bort. Efter gårdagens möte, när hon frågade medarbetarna vad de tänkte om de basala hygienrutinerna var det ingen som sa något. Det är en viktig rutin och senaste mätningen visade på att följsamheten är låg. Alla blev helt tysta när hon frågade om hur de såg på det. Kanske var det så att de ändå inte helt hade förstått?

Hon inser att hon behöver klargöra målen så att alla först och främst känner sig delaktiga. Det är trots allt hennes jobb att skapa ett team där alla vet vad de ska göra i relation till målet. Hon vet att alla behöver känna tillhörighet, tillit och uppskattning. Hur ska hon kunna göra det så att alla förstår vad det är de ska göra tillsammans?

Stadium II

Snart märker Anna att små sub-grupper börjar dyka upp. Vissa personer tenderar att i stort sett umgås enbart med varandra i mindre grupper. Anna tycker sig märka att sub-grupperna bildas utifrån gemensamma åsikter och värderingar och beroende på om de känt varandra sedan tidigare.

Under de senaste mötena har hon börjat känna sig obekvämd. Detta beror på ständiga konflikter och oenigheter mellan de olika sub-grupperna. De beskyller varandra för alla möjliga problem. Det värsta är att dessa anklagelser har mycket lite att göra med det faktiska arbetet, utan är snarare personliga anklagelser om andras brister och misslyckanden. Ibland handlar det om de basala hygienrutinerna och de hygienombud som är utsedda. Några teammedlemmar har också börjat utmana henne som chef och de beslut hon tagit i andra frågor.

Att gå till jobbet har blivit kämpigt. Den positiva känslan hon hade haft i början när hon först träffade teamet är borta. Hon känner sig missnöjd, missförstådd och otillräcklig. Hon har börjat tvivla på sin förmåga som ledare. Hon misstänker att det här teamet håller på att bli exakt som hennes förra där hon fick ägna den mesta tiden åt att lösa konflikter och hantera problem.

Hon samlar ihop sig. Att utveckla teamet var inte bara upp till henne! Sa de inte i ledarutvecklingsprogrammet hon gått att alla team går igenom en fas av motsättningar och konflikter? Sa de inte också att det var viktigt att inte ta det personligt och att man inte skulle förebrå sig själv?

Det var lätt för dem att säga, men det viktiga är att inte skrämmas av konflikterna utan i stället försöka lösa motsättningarna på bästa sätt.

Det är inte förrän teamet kan lösa konflikterna på ett konstruktivt sätt som utveckling är möjlig, minns hon att hon lärde sig. Varför är alla så rädda för olikheter? Det verkar nästan som om teamet ignorerar medlemmar med avvikande idéer och perspektiv. Skulle det tvärtom inte vara konstigt om alla tyckte och kände exakt likadant?

Inför nästa möte beslutar Anna sig för att göra en lista med olika sätt att hantera konflikterna och olikheterna. "Okej! Jag måste få dem att förstå att det är deras idéer som jag inte alltid håller med om och att jag inte kritiserar dem som personer. Jag vill ju uppmuntra dem att fortsätta komma med nya idéer och perspektiv. Jag måste komma ihåg att mina egna idéer inte behöver vara de bästa och jag bör undvika situationer där jag till varje pris försöker driva igenom mina förslag. I stället ska jag fokusera på att försöka hitta den bästa lösningen för teamet. Jag måste uppmuntra alla att delta och försöka få alla att känna sig som värdefulla delar av teamet. Jag vill att alla ska ha hela teamets perspektiv i fokus för beslutet. Det ska inte handla om mina egna behov, och inte någon annan teammedlems behov heller, för den delen.

Och slutligen, det svåraste av allt. Ibland måste jag ändra mig om det visar sig att andra har bättre idéer, även om det kan vara jobbigt."

Stadium III

Det tog ett tag – faktiskt flera månader – men hon känner äntligen att teamet utvecklats. Några månader tidigare hade hon helst velat försvinna och sluta som teamledare. Att alltid känna sig nervös inför mötena hade varit jobbigt och tagit på krafterna. Men nu hade det vänt! De hade till slut lyckats tydliggöra alla teammedlemmars roller och ansvar. Nu vet alla vem som gör vad. Också hygienrutinerna verkar man följa nu. Naturligtvis finns det fortfarande konflikter, men de är inte lika jobbiga som tidigare och nu kan hon och teamet lösa dem på ett mer konstruktivt sätt.

De konflikter som nu dyker upp handlar om teamets uppgifter och mål. Det finns fortfarande sub-grupper. Skillnaden är nu att de inte är i konflikt med teamet i stort, alla accepterar numera varandras olikheter. "Det är okej", tänker hon för sig själv, "alla kan inte vara kompis med alla". Hon ler när hon tänker på hur viktigt det hade varit för henne att alla i teamet skulle komma så bra överens och att det skulle vara så trevligt och konfliktfritt.

Det är en skön känsla att veta att alla vet vad de ska göra. Hennes medarbetare litar nu på henne och hon litar på dem. Att delegera delar av ledarskapet känns inte längre som en risk – det har blivit en naturlig möjlighet för medarbetarna att växa.

Hennes egen roll som ledare har förändrats från att definiera mål, syfte och att ge teamet grundläggande förutsättningar, till ett ledarskap mer fokuserat på utveckling av processer och strukturer. Hon hanterar fortfarande konflikter, med den väsentliga skillnaden att konflikterna inte längre är personrelaterade i lika stor utsträckning. Nu handlar konflikterna mer om arbetsuppgifterna.

Hon behöver inte engagera sig i varje liten detalj i de dagliga aktiviteterna. Medarbetarna är nu mer självgående och fattar själva beslut om arbetet. I stället kan hon fokusera på att ge feedback och coacha när de stöter på olika problem. Men allt är inte perfekt. Det finns fortfarande utrymme för förbättringar.

Det uppstår fortfarande missförstånd bland teammedlemmarna om vilka beslut som har fattats och vilka som inte har fattats. Det kan ibland skapa frustration.

Stadium IV

Med tiden har teamet utvecklat ett beroende av varandra i sin arbetsprocess och målpuppfyllelse. Alla vet vad de ska göra; de vet vilka roller de har, även om vissa varit lite missnöjda. Markus, som har lång erfarenhet, ansåg att han kanske borde fått en roll som var mer utvecklande för honom, men så småningom hade han accepterat att den nuvarande rollfördelningen var den bästa för helheten.

Annas främsta utmaning i de tidiga stadierna i teamets utveckling har varit att hantera teammedlemmarnas känsla av missnöje. Numera kan hon fokusera på uppgiften och på att "få jobbet gjort". Hon kan knappt tro att det är samma personer som varit med från början. Energin går nästan att ta på.

Efter en del funderande kommer hon till slutsatsen att de subgrupper som finns i teamet skulle kunna användas som specifika arbetsgrupper. Det kan fortfarande finnas olika åsikter om vad, när och på vilket sätt något ska göras. Nu leder dessa olika uppfattningar inte till konflikt. I stället har de lärt sig att använda olikheterna till att undersöka olika perspektiv för att hitta de bästa lösningarna.

Teammedlemmarna får mycket ansvar och är inte rädda för att ta initiativ. Anna kan nu fokusera på utveckling och förnyelse och på att se till så att teamprocesserna leder mot målen.



De fyra stadierna och avslutningen

När du nu har tagit del av berättelsen om Anna och hennes team så kan du läsa mera om teorin kring de olika stadier som team går igenom, Susan Wheelans modell för teamutveckling, Integrated Model of Group Development. Du kommer också att introduceras till stadiet "avslutning", som betyder att teamet av olika anledningar kommer att sluta jobba tillsammans.

När ett team passerar ett stadium tar det ofta med sig beteenden från tidigare stadier som de inte är klara med än. Om man inte fortsätter att arbeta med dessa beteenden under vägen så blir de till hinder.

Man kan också röra sig bakåt mot mer omogna stadier. Det är alltid hela teamet som är i ett stadium, aldrig enskilda medlemmar. När en ny medlem kommer till, är det till det stadium som teamet befinner sig i.

För vart och ett av de fyra stadierna samt för avslutningen beskrivs här hur det rent faktiskt ser ut, vad som är ledarens främsta uppgift och roll, vad som ger ett lärande och en utveckling och slutligen vad som är viktigt att vara uppmärksam på för att inte fastna eller till och med gå bakåt till mer omogna stadier.



Susan Wheelan är forskare och tidigare lärare och professor i psykologi vid Temple University i Pennsylvania.

- Hon har tittat på vad som händer i ett team och hur medlemmarna kommunicerar. Hon har gjort empiriska undersökningar genom att observera mer än 600 grupper (Wheelan kallar team för grupp).
- Hennes modell för grupputveckling heter IMGD, Integrated Model of Group Development, och innehåller inslag från andra fasteorer från 50-talet och framåt. Med hjälp av de empiriska studierna och med bakgrund i andra forskares tidigare arbeten har hon skapat modellen.
- Modellen består av fyra utvecklingsstadier som ett team går igenom på sin väg mot att bli effektiva och välfungerande.
- Wheelan har också utvecklat ett validerat mätinstrument, det så kallade Group Development Questionnaire, som är en enkät och kan användas för att avgöra vilket utvecklingsstadium man som team befinner sig i.

Stadium I

Det viktigaste kännetecknet för ett team i stadium I är viljan till anpassning. Teammedlemmarna utmanar sällan ledaren. Teamet är beroende av ledaren, utan ledaren skulle det inte överleva länge. Det beror på att i början av teamets utveckling är det oftast bara ledarens roll som är tydlig och definierad. Det finns inga synliga konflikter i stadium I och sättet som man kommunicerar på är artigt och försiktigt. Vad teamet ska göra och varför är oftast inte tydligt för medlemmarna och ingen känner sig tillräckligt trygg och säker för att fråga efter förtydliganden. Ingen vill sticka ut och allra minst visa att man inte tillhör eller duger.

LEDARENS ROLL

Ledarens roll är därför att genom positiv och konstruktiv feedback och feedforward (se verktyg sidorna 47–48) hjälpa teammedlemmarna att minska osäkerheten och rädslan för att inte passa in eller att inte vara tillräckligt kompetent. Ledarens huvuduppgift i detta stadium är också att definiera mål, skapa strukturer och en öppen och inkluderande kommunikation.

LÄRANDE OCH UTVECKLING

Lägg grunden och börja med att definiera mål, syfte, uppgift, sammanhang, värderingar mm (se målmatrisen sidorna 38–41). Bestäm syftet först när alla övriga grundläggande delar är klara. Sätt spelregler, en överenskommelse i teamet om hur ni ska samarbeta. Det är den grund som skapar trygghet och något att återvända till när man ser över och utvärderar arbetet. Fördela tal-tiden så att alla medlemmar kan komma till tals och bekräfta att det någon sagt har gått fram och tagits emot.

ATT VARA UPPMÄRKSAM PÅ

The Common Knowledge Effect (se sidan 18) är en tydlig risk i stadium I eftersom det kräver mod att börja dela ny information och därmed bli ett mera kompetent team. När detta sker genom att en medlem vågar dela något nytt, måste det tas om hand av teamet. Om teamet har fastnat i denna Common Knowledge Effect, då kan det inte utvecklas vidare.

Stadium II

Motberoende och konflikt är typiskt för team som befinner sig i stadium II. Att nå stadium II betyder att ledaren har gjort sitt jobb. Ökade känslor av säkerhet och trygghet gör att man nu börjar säga vad man tänker och tycker. Då kan det uppfattas som utmanande och konflikter kan uppstå, som i scenariot med Anna som beskrivits ovan.

Målet är att skapa ett klimat där medlemmarna både kan vara oeniga med varandra och lösa frågan konstruktivt. Faktum är att konstruktiv hantering av konflikter är avgörande för teamutvecklingen. Om man fastnar i personliga konflikter riskerar det att äventyra fortsatt utveckling. Resultatet av detta kan vara att man återgår till stadium I eller fortsätter i stadium II, men man kan inte gå vidare till stadium III.

LEDARENS ROLL

En viktig aspekt av ledarskapet i stadium II är att inte ta de oundvikliga attackerna och utmaningarna i teamutvecklingen personligen. Det är viktigt att inse att det är en del av processen och att man bör behålla lugnet. Det är inte ovanligt att team i det här skedet letar efter individer på vilka man kan lägga teamets problem. Det är också vanligt att denna individ – eller syndabock – är just ledaren.

Ledarens huvudsakliga uppgift under stadium II är att uppmuntra uppgiftsorienterade konflikter och samtidigt undvika personliga konflikter. Man löser dem konstruktivt genom att utveckla mål, roller och strukturer.

LÄRANDE OCH UTVECKLING

Fortsätt att definiera teamets målmatris och dess olika delar. Lägg fokus på att definiera medlemsroller i teamet. Normalisera, "så här är det att vara i detta stadiet, vi lär oss och det hjälper oss att fortsätta till nästa stadium". Öva på att hantera de konflikter som kommer till ytan. Utveckla mål, roller och struktur.

ATT VARA UPPMÄRKSAM PÅ

Något som ofta händer med team i stadium II är det som kallas för "the Fundamental Attribution Error". Detta betyder att när inte saker går som vi har tänkt så börjar vi genast leta efter vems skulden är och att medlemmars misstag beror på deras personlighet i stället för på omständigheter. Om man själv råkar ut för något förklarar man det däremot med att det berodde på omständigheterna... Här är det viktigt att teammedlemmarna hjälps åt att skilja på roll och person och att inte gå in i konflikt eller diskussioner som är personrelaterade och som inte har med teamets gemensamma uppdrag och samarbete att göra.

Team kan hamna i en ond cirkel där de hela tiden pendlar mellan stadium I och stadium II eftersom de undviker att ta tag i de olika uppfattningar, idéer och synpunkter eller vad det kan vara som ligger till grund för konflikten. Då är det ett dysfunktionellt team.

I stället för att lösa konflikter på ett uppgiftsorienterat sätt och lyssna på olika uppfattningar, börjar man diskutera ämnen som är mindre infekterade (och kanske irrelevanta), eller också så håller man tyst.

Team kan också undvika att lösa sina konflikter genom att skämta bort frågan eller vara sarkastiska, en slags skyddsmekanism.

Stadium III

I stadium III fungerar samarbete, kommunikation och samordning allt bättre. Konflikter är fortfarande en naturlig del. Skillnaden är att teamet nu har de nödvändiga verktygen och har tränat sig i att hantera sina konflikter effektivt.

Det är ganska vanligt att teammedlemmar svarar "stadium III" på frågan "Vilket stadium tror ni att ni är i?". För många stämmer inte det. I stället är de utvecklingsmässigt ofta i stadium II.

Orsaken är att teamet inte har hanterat konflikterna, som är en naturlig del i stadium II, på ett funktionellt sätt. Det är nödvändigt att gå igenom stadium II och på så sätt utveckla de nödvändiga färdigheter som behövs i stadium III.

LEDARENS ROLL

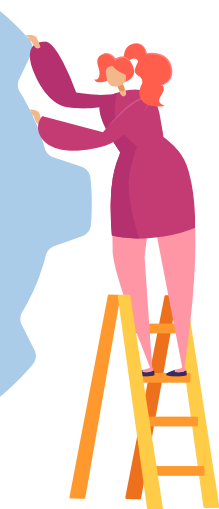
I stadium III involverar ledaren övriga teammedlemmar till att bli mer delaktiga i att leda teamet utan att ledaren själv är inblandad. Man har förstått skillnaden mellan ledarskapsrollen och ledarskapet som funktion. Ledaren tar i stället en mer rådgivande roll. Ledaren fokuserar på att utveckla teamstrukturen, behålla och utveckla goda relationer och fortsätter att ge feedback.

LÄRANDE OCH UTVECKLING

Ge feedback på de olika medlemmarnas roller och skilj på person och roll. Hitta rutiner för hur teamet kan ge varandra positiv feedback och fortsätt med att utveckla mötesstrukturen i relation till syfte och mål. Justera strukturer och rollfördelning. Håll koll på konflikter som kan vara under uppsegling.

ATT VARA UPPMÄRKSAM PÅ

Det är viktigt för teamet att skapa balans mellan fokus på arbetsuppgiften och personliga relationer, det vill säga både vad-et och hur-et.



Stadium IV

I stadium IV är målen tydliga, konkreta och delas av alla. Alla har tydliga och väldefinierade roller som grundas på det uppgiften kräver. I stadium IV sätter man teamets behov framför sina egna. Rollfördelningen är därför också accepterad av alla. Fokus är fortfarande mera inåtvänd på teamets interna arbete och mindre på teamet som en del av ett större sammanhang.

Arbetsstillfredsställelsen och energin är hög. Team i det här stadiet har utvecklat en struktur som gör det möjligt för alla att ta egna initiativ och att vara innovativa, hela tiden utifrån teamets behov. Ett tydligt tecken på att du tillhör ett fas IV-team är att du ser fram emot att träffas i teamet.

LEDARENS ROLL

I stadium IV deltar ledaren mer som expertmedlem i teamet. Ledarens huvuduppgift är här att fortsätta övervaka teamprocesserna, med särskild uppmärksamhet på tecken på tillbakagång till ett tidigare stadium.

LÄRANDE OCH UTVECKLING

I stadium IV ser teamet sig självt som en del av ett större sammanhang och har också utvecklat förmågan att använda omvärldsfakta och data som stöd i arbetet. Låt teamet få mer direkt respons och kontakt med resten av organisationen, vilket kan bidra till att justera syfte och mål om så behövs.

Det är fortfarande viktigt att hålla balansen mellan vad-et och hur-et.

ATT VARA UPPMÄRKSAM PÅ

På grund av att teamet nu löser sina uppgifter på ett effektivt sätt finns det en risk för att man kan bli uttråkad. Det går ju så bra och samarbetet känns naturligt. Kom dock ihåg, potentialen är inte fullt utnyttjad än. Snart kommer kreativiteten! En viktig uppgift blir därför att om möjligt tilldela teamet nya och mer utmanande uppgifter.

Avslutningen

De flesta av oss har varit med om att behöva lämna ett team då det inte längre ska finnas kvar. Detta kan hända när som helst och det är därför inte så mycket ett stadium som ett tillstånd. Ett team kan upplösas av många olika skäl. Det kan vara bestämt i förväg, ett projekt som bara ska pågå tills uppdraget är klart. Det kan också vara oplanerat eller handla om organisationsförändringar.

Hur som helst så påverkar det teammedlemmarnas samarbete och motivation till det gemensamma uppdraget. Samarbete och motivation kan antingen försvagas eller förstärkas. Känslor och beteenden kan också variera från att lojaliteten till varandra växer eller så uppstår nya konflikter. Medlemmarna kan känna ångest och stress och en del kanske genomgår en sorgprocess.

LEDARENS ROLL

Låt det finnas tid och möjlighet att prata om teamets livshistoria. Vad har det uppnått under sin livstid? Vad har varit glädjeämnen? Svackor? Utmaningar? Vad har gjort teamet stolt? Ge möjlighet att få feedback från intressenterna.

Uppmuntra till att våga prata om de olika känslor som finns och ge möjlighet att både få sörja och ta farväl och därmed få göra ett riktigt avslut.

LÄRANDE OCH UTVECKLING

Processen att få göra ett bra avslut kan vara en stor potential till lärande och utveckling, både personligt och om för teamets gemensamma resa. Om dessa insikter tas om hand så kan det vara värdefullt att ta med in i kommande team.

För att förstärka detta arbete kan feedback och feedforward (se sidorna 47–48) vara till nytta.

ATT VARA UPPMÄRKSAM PÅ

Att inte göra ett ordentligt avslut kan både ta onödig energi och ge upphov till känslor av frustration och stress som kan leva kvar inom enskilda teammedlemmar efter det att teamet har upplösts.

Det är viktigt att dra lärdom av att ha varit ett team och en medlem i det. Om man inte gör det förloras möjligheten till att sprida kunskap om team och teamutveckling in i nya konstellationer och därmed även i det större sammanhanget, hela organisationen.

STADIUM I–II

- Ledaren och relationer i centrum.
- Tar energi att arbeta i teamet.
- Trygghetssökande.

STADIUM III–IV

- Uppgiften i centrum – fokus på uppdraget.
- Ger energi att arbeta i teamet, man tar initiativ.
- Förändringsbenägna.

Man kan mäta ett teams effektivitet. Studier visar att det varierar mellan 64 % och 85 %, lägst i stadium II och högst i stadium IV.

AVSLUTNINGEN

- Lärandet i centrum.
- Teamets arbete påverkas.
- Känslor av frustration, oro, stress.
- Behov av att få ta farväl och göra avslut.

Hur vet vi om vi utvecklas som team?

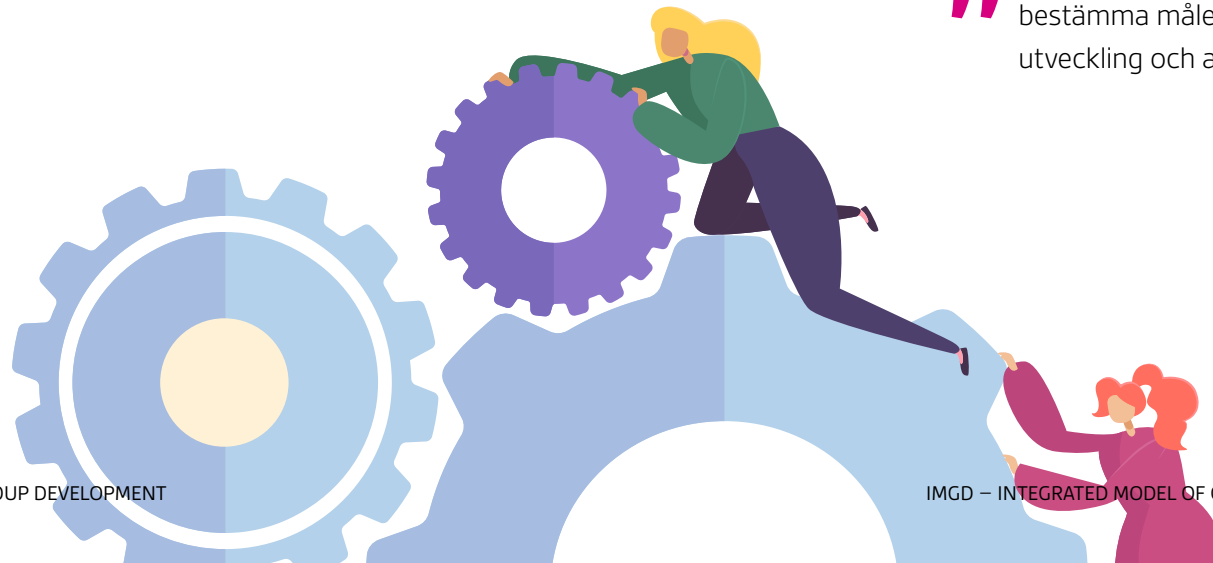
Det tar tid för ett team att utveckla ett bra och välfungerande samarbete. En tumregel är att om man har rätt förutsättningar behövs det minst 6 månader för att utvecklas från stadium I till stadium IV.

Alla team kan dock inte komma till stadium IV. Det kanske inte heller är ambitionen. Det handlar om vilka förutsättningar, sammanhang, syfte, mål och roller man har. Det väsentliga är att vara uppmärksam på svårigheterna i de tidiga stadierna, kompensera för dem och kanske också bestämma ett mål för sin egen utveckling och arbeta för det.

Vilket av de fyra stadierna teamet befinner sig i kan man ta reda på genom att använda sig av Susan Wheelan's The Group Development Questionnaire (GDQ) som är ett validerat mätinstrument och enkät. Teammedlemmarna får fylla i den enkät som hör till. Man kan också använda GDQ för att göra före- och eftermätningar.

Det krävs en certifierad GDQ-konsult som kan analysera och handleda teamet att förstå sin teamprofil, alltså vilket stadium man är i och vilka typiska beteenden man då har. Man kan därefter göra en handlingsplan för vad man bör fokusera på för att utvecklas vidare.

” Det väsentliga är att som team bestämma målet för sin egen utveckling och arbeta för det.”





KAPITEL

4

Medlemskapet

Att som medlem ta sitt fulla ansvar

De viktigaste aspekterna av att vara medlem i ett team är att:

- › Den roll man har är knuten till de mål teamet har och därmed teamets övergripande syfte.
- › Man förstår och accepterar sin roll och har kompetensen att klara de uppgifter man har.
- › Man förstår andras roller och hur de passar ihop med den egna. Man vet vem som kan vad, så att man vet vem man kan samarbeta med i specifika uppgifter.
- › Man förstår och accepterar olikheter och hur de bidrar till teamets effektivitet.
- › Man ser till att rollerna förblir tydliga utan att bli rigida. Rollerna behöver justeras om nya utmaningar kommer eller om det blir förändringar.

Ett medlemskap i ett team innebär att var och en har två olika roller; man har en funktionell roll och en generisk roll.

Den funktionella rollen är kopplad till en titel och till de kompetenser och expertkunskaper som hör till den. Det kan vara rollen som tandsköterska, bussförare, projektledare, köksbiträde, musiker eller kirurg etc.

Den generiska rollen är kopplad till de beteenden och den information man bidrar med som stöttar teamet i prestation och utveckling. Det kan handla om att tänka i nya banor, att reflektera, summera och sammanfatta eller dela med sig av sin kompetens inom ett annat område än det som man har sin funktionella roll i.

” Man förstår och accepterar olikheter och hur de bidrar till teamets effektivitet.”



KAPITEL

5

Grunder för ett bra arbete i team

10 grundläggande delar

I det här avsnittet beskrivs 10 grundläggande delar som ett team behöver utveckla för att kunna nå sina tre mål: att kunna leverera kvalitet, ha en god arbetsmiljö och kunna överleva i förändring. Målmatrixen som beskrivs här i avsnittet fungerar som en arbetsmall (se sidorna 38–41). Den kan användas i starten, om man behöver utvärdera och när teamets förutsättningar ändras (nytt stadium, nya personer eller annat).

De 10 grundläggande delarna är:

1. Syfte
2. Roller/roll som teammedlem
3. Intressenter
4. Spelregler
5. Mötesstruktur
6. Utvecklingsmål som team
7. Ledstjärnor
8. Standard utåt
9. Operativa mål
10. Vision

Målmatriisen

Målmatriisen har utvecklats av Christian Jacobsson. Målmatriisen täcker in de grundläggande delarna ovan (förutom mötesstruktur) och utgår från att mål är beroende av **tid** och **plats**. Den beskriver måluppfyllelse med dessa perspektiv och bildar en matris.

Följ upp och revidera målmatriisen allteftersom teamet utvecklas genom stadierna och ifall förutsättningarna förändras.

De tre huvudkategorierna av mål som är relaterade till **tid** är *nu*, *senare* och *eventuellt senare*.

Nu handlar om mål att upprätthålla (processmål), externa normer och interna spelregler.

Senare handlar om mål som ska uppnås i framtiden, hur teamet ska utveckla prestationen och sig självt. Detta delas ofta in i olika delmål (etappmål). Vart ska vi? Fokus ligger på mätbarhet och realism.

Eventuellt senare handlar om mål att sträva mot (teamets vision). I vilken riktning ska vi gå? Fokus är inte så mycket på om målet går att nå eller om resultat kan mätas.

Plats är uppdelat i ett *inre* och ett *yttre fokus*.

Det inre rör själva teamet – vad är viktigt för oss för att vårt gemensamma arbete ska bli tillfredsställande och meningsfullt?

Det yttre fokuset rör det som finns omkring oss – vad är det vi ska leverera till våra intressenter, kunder och vad förväntas av oss?



TIPS!

ANVÄND MÅLMATRISEN VID TEAMARBETEN

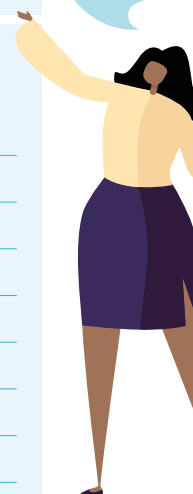
Kopiera nästa sida i en skrivare och fyll i era mål direkt i matrisen.



Målmatriis för team

Syfte – Av vilken anledning finns vi? Vad gör oss unika?

Tid/plats	Processmål Nu/alltid	Framtida resultat Senare	Vision Eventuellt senare
Inre fokus: Roller Vilka är medlemmar och vilka roller finns? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	1. Spelregler <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	3. Utvecklingsmål <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	5. Ledstjärnor <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Yttre fokus: Intressenter För vem arbetar teamet? Vem mer har intresse av oss? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	2. Standard utåt <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	4. Operativa mål <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	6. Vision <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



Christian Jacobsson, 2017

Förankring i sammanhanget

Tre saker förankrar teamet i sitt sammanhang: syfte, medlemskap och intressenter.

INRE FOKUS

Syftet

Syftet är det som definierar oss som team och de tio grundläggande delarna är alla kopplade till syftet. Syftet är bäst när det beskrivs kort och koncist. Det ska också gå att översätta i tydliga beteenden. Kom ihåg att syftet kopplas till de övriga tio grundläggande delarna.

Av vilken anledning finns vi? Vad gör oss unika? Vad hade hänt om inte vi funnits?

Fundera på följande när ni tar fram ert syfte:

1. Varifrån kommer vårt uppdrag och därmed anledningen till att jobba i team?
2. Vilken är vår huvuduppgift i den funktion, enhet, avdelning eller organisation som vi är en del av?
3. Vad är innehållet i vår huvuduppgift?
4. I vilket sammanhang är vi verksamma?

Medlemskapet – rollen som teammedlem

Vilka är medlemmarna och vilka är våra roller?

Undersök och definiera tillsammans alla era funktionella och generiska roller i teamet (se checklistor sidorna 60–62).

Våra spelregler

Vilka är våra spelregler i beteendeterminer för ett effektivt samarbete?

Genom att använda teamreflektion och göra en utvärdering (se verktyg sidan 55) kan ni identifiera vilka beteenden som underlättar arbetet. Dessa kan användas i teamets spelregler. Det kan till exempel handla om att vi låter alla komma till tals, att vi lyssnar aktivt till varandra, att vi kommer i tid till möten och inte har lap-tops uppslagna.

Mötesstruktur

Vilka strukturer ska vi ha för att våra möten ska bli meningsfulla och effektiva?

I teamsammanhang är det viktigt att utforska och definiera vad som är specifikt och mest optimalt för just detta team i förhållande till syftet. Hur, när och var ska vi mötas utifrån sammanhang, mål och roller?

Utvecklingsmål för teamet

Åt vilket håll vill vi utvecklas?

För att skapa motivation och vilja till att utvecklas som team så behöver vi formulera ett eller flera mål. Det kan uttryckas:

- » I beteenden som vi gärna vill använda oss av i vårt samarbete.
- » Som ett specifikt stadium som vi gärna vill nå.

Ledstjärnor

Vad ska gälla för att vi ska ha ett bra samarbete där vi trivs och har en god arbetsmiljö?

För att kunna uppnå våra utvecklingsmål kan det vara värdefullt att utforska hur det skulle kunna kännas, se ut, vara när vi som team har det som bäst. Vi får drömma och stretcha våra idéer om hur vi kan ha det längre fram i tiden.

YTRE FOKUS

Intressenter

För vem arbetar teamet? Vem mer har intresse av oss som team?

Fundera och definiera:

1. Vem betalar lön (skattebetalarna i Blekinge, Region Blekinge etc)?
2. Vem har gett teamet uppdraget (invånare, patienter, politiker, andra organisationer etc)?

Standard utåt

Vad ska vi göra för att ha ett gott samarbete med våra intressenter?

Det är viktigt att vara uppmärksam på hur vi uppfattas och upplevs av dem vi samarbetar med utanför vårt eget team. Därför är det bra att prata om hur vi vill kommunicera, samarbeta och samordna med andra delar av organisationen. Det kan vara intressenter, andra team, enheter, avdelningar, funktioner och andra organisationer.

Operativa mål

Vilka är de operativa målen? Ett team måste ha helt klart för sig vilket uppdrag det har att leverera till sina intressenter. Vad ska vi utföra?

Vilka är våra specifika mål? Dessa mål måste naturligtvis höras ihop med teamets syfte.

Vision

Vad är vår vision om framtiden utifrån intressenternas vision?

En vision hjälper ett team att staka ut vägen mot framtiden. Det ger en riktning och kan formuleras som ett löfte eller ett åtagande gentemot intressenterna.

Om vi samarbetar med hela vår förmåga, vad kan vi då ge våra intressenter i framtiden? Hur kan vi bäst bidra till organisationen?

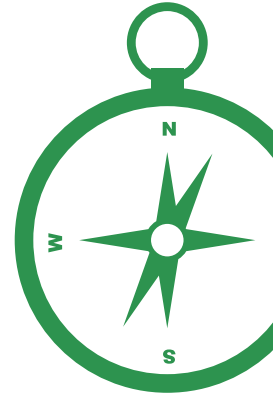
En vision kan uttryckas i en mening eller som en symbol. Kanske kan ni skapa ett konstnärligt verk tillsammans.

” En vision hjälper ett team att staka ut vägen mot framtiden.”





Verktyg och aktiviteter



I det här avsnittet presenteras ett antal användbara verktyg och aktiviteter för att teamarbetet ska fungera bra. Alla verktyg är inte användbara vid alla tillfällen utan kan användas för att hjälpa teamet i sin utveckling. Börja med att träna på verktygen när ni tar fram de tio grundläggande delarna (sidorna 37–41).

Kommunikation

– förbättrar förmågan att överföra och ta in ny information, kommunicera rakt och tydligt och bygga vidare på varandras kompetens.

Att lyssna aktivt

VAD

Av de fyra kommunikativa färdigheterna (lyssna, tala, läsa och skriva) är lyssnandet troligen det vi minst övar oss på. Lyssnande är mycket mera än att höra någon prata, det vill säga när våra öron uppfattar ljudvågor och vår hjärna tolkar dem. Att lyssna inkluderar även andra sinnen som att se, att tänka och att känna.

Det är lätt hänt att vi slarvar med hur vi lyssnar och glömmer bort att vara helt närvarande.

Fyra specifika kompetenser hjälper till att utveckla och fördjupa förmågan att aktivt lyssna. Dessa är:

1. Att vilja förstå.

Målet är att lyssna nyfiket och aktivt genom att ställa utforskande och öppna frågor utan att påverka talaren i någon bestämd riktning.

2. Att inte döma.

Att döma det som sägs eller att utvärdera idéer och förslag ingår inte i att lyssna aktivt. Huruvida du håller med eller inte är irrelevant. Du är där för att lyssna med ett öppet sinne. För att bli en aktiv lyssnare behöver du därför öva dig på att bli medveten om när du blir dömande.

3. Att se helheten och vara närvarande – både fysiskt och mentalt. Forskningen visar att det inte är det som sägs med ord som påverkar förståelsen mest. Tonfall, energin som vi utstrålar, uttrycket och färgen i ansiktet, spelet i ögonen, hur händerna rör sig, hur talaren sitter på stolen eller rör sig över golvet har stor betydelse. Den aktiva lyssnaren bör därför titta på helheten – lyssna till det som hänger ihop med orden. Fråga dig själv vad som fördjupar din förståelse av det som sägs. Ge talaren positiva signaler genom att du själv sitter bekvämt och lugnt och visar att du är närvarande. Skapa gärna ögonkontakt med jämna mellanrum så att personen känner sig bekräftad och hörd.
4. Att parafrasera (se verktyg sidorna 45–46).

NÄR

Passar alltid.

Perspektivmedvetenhet

VAD

Perspektivmedvetenhet är att vara medveten om att vi alla har olika perspektiv på världen, och att vi, beroende på vilket perspektiv det är, ser olika saker och ger det olika innebörd.

Att vara perspektivmedveten betyder att förstå att det inte finns någon "sann" bild, utan att i stället vara nyfiken på det andra ser och vad man kan lära av de olika synsätten. Om man inte är perspektivmedveten är man ointresserad av att se saker från ett annat håll och anser att dialoger med olika perspektiv är slöseri med tid.

Om vi inte utforskar och tar vara på de olika perspektiven leder det både till sämre analys och förståelse av problem. Handlingsstrategierna blir mindre välgrundade. Den mångfald som ett team har används inte.

För att skapa lärande och utvecklingsorienterade organisationer behöver vi därför förstå att många synsätt behövs och att det berikar det gemensamma arbetet och våra relationer.

För att utveckla perspektivmedvetenhet är det bra att känna till våra två inre system: att tänka snabbt och att tänka långsamt.

Den snabba (spontana, reaktiva, emotionella) sidan är den första reaktionen på en händelse/situation/ett problem. Detta urgamla sätt att reagera är ursprungligen till för att skydda oss från olika typer av faror.

Den långsamma (eftertänksamma, reflekterande) sidan kommer fram först när vi aktiverar högre hjärnfunktioner. Det är den reflekterande och analyserande delen som inte styrs i lika hög grad av emotioner. För att aktivera den långsamma sidan måste vi först få kontroll över den snabba genom att inte alltid reagera direkt och spontant.

HUR

Vi behöver problematisera frågeställningen, t ex genom att ställa oss frågor som:

- » Kan det finnas annan relevant information? Kan det finnas andra rimliga förklaringar?
- » Finns det goda skäl att tro att det verkligen stämmer?
- » Ur vilket perspektiv är frågorna ställda och hur har informationen tolkats?
- » Har urval och tolkning av information gjorts på ett bra sätt?

Korta meningar

VAD

Genom att använda korta meningar och att uttrycka sig kort och kärnfullt tränas färdigheterna i kommunikation.

NÄR

Det går egentligen att använda sig av det här verktyget i all kommunikation inom teamet. Med det sagt är det inte meningen att all kommunikation ska ske med så få ord som möjligt. Använd verktyget när ni märker att ni behöver skapa tydlighet – och använd det tillsammans med verktyget parafrasering.

HUR

När ni under ett möte ska fatta beslut vilket innebär att alla bör komma till tals, kan ni bestämma att alla ska uttrycka sig kort och kärnfullt.

Parafrasering

VAD

Att parafrasera betyder att med egna ord upprepa vad någon annan nyss sagt. Syftet är att försäkra sig om att det som sägs också är det som uppfattats och förstås. Parafraseringen ska vara kort och kärnfull. Har den som parafraserar missuppfattat budskapet är det en viktig information till hela teamet. Om det händer så får den ursprungliga avsändaren förtydliga tills budskapet är korrekt uppfattat av alla.

NÄR

Parafrasering är särskilt användbart då teamet ska fatta beslut och diskutera något som är extra betydelsefullt. Helt enkelt situationer när det är extra viktigt att undvika missförstånd och felaktiga tolkningar.

HUR

Så här kan det gå till:

En medlem säger:

"Jag tycker det är viktigt att vi verkligen håller vår budget den här månaden och dra ner på extra kostnader vi har i samband med det nya tidsregistreringssystemet."

En annan medlem vill nu dela sin input. Hon börjar med att säga:

"Det jag hört dig säga är att du tycker vi bör hålla vår budget denna månaden. Är det rätt uppfattat av mig?"

Medlemmen svarar:

"Ja, delvis, men inte helt. Det jag sa var att jag tycker vi ska hålla budgeten den här månaden genom att dra ner på utbildningar i tidsregistreringssystemet."

Konflikthantering

VAD

Konflikthantering har fokus på förståelse, liksom aktivt lyssnande, parafrasering och perspektivmedvetenhet.

Man bör ha kommit överens om att man behöver prata om konflikten. Jag vill prata med dig om det som hände och hur det påverkar vår relation. Går du med på det?

HUR

Det är bättre att ta upp konflikter i hela teamet och försöka lösa dem tillsammans än att undvika att ta upp dem, kanske till och med försöka driva igenom sin vilja. Hur man löser konflikter betyder mer för teamets prestation än på vilken sorts konflikt det är. Det kan handla om sakkonflikt (om sakfrågor), processkonflikt (om hur man hanterar frågan) eller personkonflikt.

Samtalet bygger på ett ömsesidigt turtagande där:

1. Var och en beskriver hur de upplever situationen med hjälp av jag-budskap. Den andre sammanfattar/parafraserar.
2. Var och en beskriver vilka känslor händelsen har väckt och hur det i sin tur påverkar relationen. Den andre sammanfattar/parafraserar.
3. Var och en beskriver hur man önskar att det vore. Den andre sammanfattar/parafraserar.
4. Utifrån de önskade lösningarna som var och en har beskrivit, utforskar och diskuterar parterna tillsammans hur de bäst ska gå vidare med situationen och med relationen.

NÄR

Konflikter bör hanteras så snart de märks.

Någon mer?

VAD

Verktyget Någon mer? betyder helt enkelt att säga "någon mer?" när du har pratat klart. Det är samtidigt en signal till övriga teammedlemmar att nu är du klar och att någon annan kan ta vid och bygga vidare på det du nyss har sagt.

NÄR

Det går att använda när som helst under ett möte. Alla involveras i kommunikationen och det skapar ett lugn i samtalet.

HUR

Så här kan det gå till:

En person säger:

"Jag tycker också vi bör hålla budgeten den här månaden. Går det att spara kostnader om vi själva tar hand om utbildningen i det nya systemet? Någon mer?"

Feedforward – positiv feedback

VAD

Feedback är ett verktyg som de flesta av oss känner till och som många använder idag.

Feedback har som mål att hjälpa både mig själv och den andre att växa och utvecklas – i professionen och som person. Feedback bidrar till verksamheten genom att vi blir uppmärksamma på hur vi samarbetar och vad som behöver göras för att utveckla samarbetet.

Från forskning vet vi att hjärnan reagerar negativt på kritik och aktiverar instinkten att kämpa eller fly, vilket hindrar nytt lärande. Feedback som är positiv och konstruktiv fokuserar på det som är våra styrkor och det förstärker i stället förmågan att lära nytt. Vi utvecklas när människor som känner oss berättar om det positiva de ser och hur vårt beteende påverkar andra.

Feedforward, eller positiv feedback, har fokus framåt. Uttrycket påminner om att det går att ge en framtida riktning för att utvecklas positivt.

Till skillnad från feedback som har sitt fokus på något som redan har hänt, berättar feedforward om det som fungerar väl och hur personen kan utvecklas och bredda denna kompetens på sikt. Feedforward inriktar sig på lösningar, inte problem.



NÄR

Feedforward kan stötta teammedlemmar att utvecklas i både sitt medlemskap utifrån funktionell och generisk roll och som medarbetare i allmänhet. Teamet kan använda sig av feedforward till exempel i samband med en teamutvärdering av ett arbetspass eller i slutet av ett möte. Teamet kan också bestämma sig för att ha feedforward som en fast punkt på agendan eller i spelreglerna.

HUR

- » Jag tycker om sättet du...
- » Du är effektiv när du gör så här...
- » Jag uppskattar att du...
- » Du är väldigt duktig på att...
- » Det gör att arbetet med uppgiften blir...
- » Det bidrar till samarbetet i teamet på det här sättet...

Exempel:

När du på ett pedagogiskt och lugnt sätt demonstrerade för oss hur det nya rapporteringssystemet fungerar och sedan gav oss alla möjlighet att testa, en i taget, då kunde vi för första gången verkligen ta till oss kunskapen.

Så, vad gjorde du? Hur gjorde du? Vad sa du? Vilka positiva effekter fick det för uppgiften? Vilka effekter fick det för vårt samarbete?

Hur kan vi använda denna förmåga hos dig ännu mera i teamet?

Hur kan flera av oss tänka på sådana beteenden i andra sammanhang?

ATT ANVÄNDA FEEDFORWARD FÖR UTVECKLING FRAMÅT

- » Har du tänkt på att göra...?
- » Ett förslag för framtiden är att du med din kompetens också kan...
- » Jag har sett en utveckling i... och det såg jag när du...
- » Fortsätt att göra..., det hjälper oss att...

SBAR

VAD

SBAR står för Situation, Bakgrund, Aktuell bedömning, Rekommendation och är en kommunikationsmodell och ett verktyg för att säkerställa god informationsöverföring, särskilt i situationer som kräver snabba beslut och åtgärder. Det syftar till att strukturera informationen och att presentera viktiga fakta på ett snabbt och effektivt sätt och att undvika missförstånd. Redan i slutet av 1990-talet presenterades SBAR som en del av kommunikationen i CRM inom hälso- och sjukvården.

S – Situation

Är kärnan i det som ska förmedlas och fungerar som en kortfattad "rubrik" för att fånga mottagarens uppmärksamhet.

B – Bakgrund

Beskriver det relevanta för den aktuella situationen. Vid akuta tillfällen hinner man bara beskriva det allra viktigaste. Icke akuta situationer kan innehålla mer information.

A – Aktuell bedömning

Beskriver den aktuella situationen som ska förmedlas, eventuella åtgärder och (förväntat) resultat av dessa.

R – Rekommendation

Rekommenderar åtgärd och berättar varför kontakt har tagits. Det innehåller även vad mottagaren förväntas göra utifrån S, B och A, samt inom vilken tid det ska göras.

NÄR

SBAR kan introduceras i stadium I så teamet tidigt kan börja träna och lära sig tekniken. Att praktiskt använda SBAR i teamets kommunikation kan stötta teamet i att dela ny information och kan underlätta utmaningarna under Stadium II.

Samordning

–förbättrar förmågan att samordna arbetet och använda tiden rätt. Det handlar om struktur, tid och arbetsfördelning.

Meningsfulla möten

VAD

Region Blekinge arbetar med "Sex steg till möten som gör skillnad", som beskriver hur vi alla kan utveckla möteskulturen för att få så meningsfulla och effektiva möten som möjligt. Det handlar om att tänka igenom vilken typ av möte det är, vad som förväntas av mötesdeltagarna och hur förutsättningarna ska bli de bästa.

NÄR

I takt med att teamet utvecklas behöver man anpassa uppläggningsen av mötet (mer styrt i stadium I–II och mer delegering i stadium III–IV).

HUR

- » Med utgångspunkt i teamets syfte och mål, vilka olika typer av möten behövs för att lösa uppgifterna?
- » Hur ofta?
- » Vilket är det bästa sättet att mötas på, digitalt eller fysiskt?
- » Vem berörs av mötet och vilka behöver vara med?
- » Vilken involveringsgrad handlar det om (berätta/informera, skapa mening, rådfråga, samskapa)?
- » Vilket fokus ska just detta möte ha?
- » Vilket arbetsklimat vill vi ha?

Teamet utforskar också tillsammans det man ska samarbeta kring:

- » Vilken information behöver vi delge?
- » Vad behöver vi koordinera med varandra?
- » Vad behöver vi besluta om?
- » Vilka är våra behov av att rådfråga varandra i specifika frågeställningar?
- » Vilka strategiska frågor har vi att lösa?

Uppgifts- och processledarrollen

VAD

För att möten ska bli effektiva behöver man både ha koll på vad som är i fokus, vad som diskuteras och kanske fattas beslut om och hur processen runt uppgiften är. Därför kan personer utses som ska ha fokus på det. Uppgiftsledaren håller koll på vad-et och processledaren på hur-et.

Punkterna nedan är hämtade från "Sex steg till möten som gör skillnad" och är uppgifter som kan delas mellan uppgifts- och processledaren.

1. Tid – teamet gör uppgiften inom tidsramen.
2. Allas röster – alla som vill har möjlighet att bidra inom tidsramen.
3. Fokus – teamet har fokus på uppgiften.
4. Dokumentation – efterfrågad dokumentation görs och förmedlas till rätt person när det behövs.
5. Presentera och förmedla vidare – i de fall teamets arbete ska förmedlas till hela teamet.

NÄR

Ju oftare desto bättre. Helst vid varje möte.

HUR

Utse en uppgiftsledare och en processledare. De här två rollerna kan alternera mellan teamets medlemmar. Över tid bör alla ha provat båda rollerna.

Uppgiftsledaren tar ansvar för att teamet följer agendan, håller tiden, summerar beslut och diskussioner samt strukturerar mötet.

Processledarens roll är att hjälpa teamet att inkludera alla i diskussionerna, påminna om att använda exempelvis verktyget Någon mer? Parafraisering och teamutvärdering efter ett färdigt arbetspass.

CRM – Crew Resource Management – säkerhet i teamet

Team som har uppgifter med hög risk har extra stort behov av hög tillit och trygghet. Crew Resources Management, CRM, introducerades under 1990-talet i hälso- och sjukvården. Det har använts i Region Blekinge sedan 2014 och är en metod som syftar till att optimera patientsäkerheten.

CRM hjälper teamet att flytta fokus från individen till hela teamet och att stärka teamets agerande i bl a akuta situationer. Metoden uppmuntar till en öppen attityd med möjlighet för alla i teamet att ställa frågor och säga till om något är fel.

Viktiga punkter i CRM

- » Situationsmedvetenhet.
- » Fatta beslut och prioritera.
- » Tydlig kommunikation.
- » Ledarskap och följarskap.
- » Be om hjälp tidigt.
- » Använda all tillgänglig information och alla tillgängliga resurser.



I CRM ingår att ledarens roll bland annat är att stötta teamet i att minimera hierarkin och skapa ett förtroende mellan alla i teamet, vilket bidrar till att allas kunskaper tas tillvara på bästa sätt. Begreppet "effektiva följare" inom CRM beskriver teammedlemmarnas ansvar i att aktivt meddela egna observationer och delge sina kunskaper. Man berättar också om det som kunde ha hänt. För att detta ska fungera krävs det att alla i teamet kommunicerar tydligt, relevant, direkt och riktar kommunikationen med namn, ögonkontakt eller på annat sätt försäkras sig om att det når fram. Genom att alltid tala om vad som uppfattats, vad som ska göras och vad som har gjorts sluter man cirkeln i kommunikationen (closed loop).



Samarbete

– fördjupar förmågan att "sam-arbeta".

Att utvecklas som team innebär att man tillsammans utforskar vilka beteenden som hjälper till i det gemensamma arbetet och att man själv blir medveten om egna beteenden och justerar dessa utifrån teamets behov.

Fyra nycklar till samarbete

VAD

Alla har lika stora rättigheter och skyldigheter att bidra med information, kunskap, frågor, reflektioner etc.

Varje teammedlem har ett ansvar att:

- » Själv bidra – med faktauppgifter, åsikter, farhågor, möjligheter med mera.
- » Undersöka – vara nyfiken på vad andra vet och hur de känner och tänker om teamets syfte, mål, uppgifter med mera.
- » Binda ihop – bygga vidare på, bidra till, respondera på andras bidrag och input.
- » Rama in – sammanfatta och summera vad som sagts och beslutats.

NÄR

Egentligen är det ett verktyg som kan ingå i de interna spelreglerna och förhållningssätten. Verktöget kan vara en del av varje möte.

HUR

Ha gärna de fyra nycklarna på en poster i rummet så alla kan se dem. Börja med att alla individuellt funderar på vilken av nycklarna var och en vill ha extra fokus på i just det här mötet. Varje medlem kan också välja en nyckel att öva sig på. Ta med ert arbete med de fyra nycklarna i teamutvärderingen efteråt. Använd gärna feedforward-verktyget och ge varandra individuell respons efteråt.

Artful Participation

VAD

Artful Participation betyder att man gör sitt bästa för att samarbetet ska bli så bra som möjligt, det vill säga så att vi tillsammans når de gemensamma målen och får det resultat som uppdraget kräver. När vi blir medvetna om hur mycket beteenden påverkar samarbetet kring uppgiften, kan vi välja hur vi agerar utifrån vad som behövs just nu. Behövs det mer information, behövs flera åsikter, flera perspektiv, vet vi redan tillräckligt för att kunna gå vidare, ska jag prata mindre, lyssna mer och så vidare. Begreppet hör nära ihop med självledarskap, att styra sitt eget beteende.

NÄR & HUR

Ställ den här frågan i början av varje möte. Skriv gärna ner frågan och sätt upp den så att alla kan se den under mötet.

” Är mitt beteende i den här stunden det bästa sättet att bidra till ett effektivt samarbete – just nu och över tid?”

Single loop och double loop

VAD

Single loop och double loop används för att utveckla medarbetarnas förmåga till reflektion, utvärdering och revidering. Därmed jobbar man också med ett fördjupat lärande.

Vid single loop-lärande handlar det om en enklare form av lärande, där den som lär bygger vidare på redan existerande kunskap. Det kan exempelvis handla om en chef som lär sig delegera bättre och som därmed blir bättre i sin chefsroll.

Vid double loop-lärande tänker man sig att man gör en extra loop. Man tar ett steg tillbaka och reflekterar över det man sysslar med. Kan chefen i exemplet med delegering göra något åt sina förutsättningar att verka som chef, att titta över strukturer eller sitt eget agerande.

Förenklat kan man säga att single loop-lärande handlar om hur vi kan göra saker bättre, medan double loop-lärande handlar om varför vi överhuvudtaget gör som vi gör och om något större bör förändras, t ex något i strukturen eller vilka personer eller vilken kompetens som deltar i teamet.

NÄR

Ett team kan använda sig av både single-loop och double-loop-lärande under sina hur-perioder då det reflekterar, utvärderar och reviderar arbetet och samarbetet efter en just avslutad vad-period.

HUR

Single loop:

- » Vad hände?
- » Vad blev resultatet?
- » Vad fungerade bra?
- » Vad kan vi ändra direkt?

Double loop:

- » Varför hände det?
- » Finns det problem i våra grundläggande antaganden?
- » Behöver vi justera i vår struktur, i teamsammansättningen?
- » Behöver ramar ändras?
- » Hur kan vi agera annorlunda (som team och som individer)?

Teamreflektion – generellt och för korta arbetspass

VAD

Att göra en teamreflektion betyder att teamet ser tillbaka på det arbete, den "sprint", man precis gjort tillsammans. Hur var det att jobba tillsammans med det som just avslutats? Man diskuterar förbättringsidéer, justerar och planerar för nästa arbetsmoment. Syftet är att upptäcka vad som kan bli bättre och vad som funkar och ska behållas. Det handlar alltså också här om processen, det vill säga hur vi gjorde, och inte på resultatet av det vi gjorde. Se också Single loop, double loop (sidorna 54–55).

NÄR

En teamreflektion bör göras direkt efter en arbetsprocess. Längden på en sprint kan variera mellan 5 och 30 minuter. Inför varje sprint är det bra att bestämma hur lång den ska vara.

HUR

Fråga er:

- » Vad i samarbetet gjorde vi bra? Vad hjälpte oss framåt?
- » Vad ska vi göra mera av eller sluta göra?
- » Vad kan vi göra bättre under nästa arbetspass?
- » Vad var det största lärandet för oss?

Kraftfältsanalysen

VAD

En kraftfältsanalys är delvis ett annat sätt att göra en teamreflektion och en utvärdering av en arbetsprocess på. Man kan säga man gör både en single och en double loop. Den bakomliggande tanken är att mellan oss och våra mål finns krafter som antingen hindrar oss eller som hjälper oss att nå målen. Om vi kan identifiera dessa krafter kan hindrande krafter reduceras och de krafter som driver oss framåt förstärkas.

Krafter som bidrar kan vi uttrycka som beteenden som hjälper oss framåt mot våra mål. Beteenden som gör det svårare – eller kanske omöjliggör – för oss att nå våra mål är hindrande krafter.

NÄR

En kraftfältsanalys är lätt att göra och går fort att genomföra. Den kan göras efter varje arbetsmoment, på samma sätt som en teamreflektion.

HUR

Fråga er:

- » Vad hjälpte oss framåt i samarbetet?
- » Vad hindrade oss i samarbetet?

” Ta ditt ansvar som teammedlem.
Tänk på ditt beteende och hur
du bäst kan bidra – du gör skillnad!”



GODA RÅD

NÅGRA GODA RÅD FÖR ATT UTVECKLAS SOM TEAM I REGION BLEKINGE

- Lär er om teamutveckling – prata och reflektera över det ni läst i Teamhandboken.
- Skapa er egen målmatris (se sidan 39) och ta fram teamets tio grundläggande delar.
- Ha tålamod! Verktyg och processer kan vara diffusa i starten – våga testa!
- Räkna med att det kan bli konflikter – se dem som ett positivt tecken på utveckling.
- Undvik personliga konflikter och fokusera i stället på arbetsuppgift och struktur.
- Ta ditt ansvar som teammedlem. Tänk på ditt beteende och hur du bäst kan bidra – du gör skillnad!
- Uppmuntra alla i teamet att fokusera på hur-et.
- Kom till alla möten och var närvarande med hela dig!



Checklistor

I det här avsnittet presenteras ett antal användbara checklistor som syftar till att skapa bättre samordning och öka kvaliteten på samarbetet i teamet.

Ta fram checklistorna och använd dem när ni:

- › ska definiera rollerna i teamet:
 - Att definiera den funktionella rollen
 - Att definiera den generiska rollen
- › ska starta och avsluta teammöten:
 - Incheckning
 - Utcheckning
- › ska ta emot nya teammedlemmar:
 - Ny teammedlem
- › ska avsluta ett teamarbete:
 - Avslutning av ett team





Definiera roller

Roller i ett team hänger samman med teamets syfte och mål. Teammedlemmar som förstår och accepterar sina roller är bättre på att hantera de förväntningar som medlemsrollen innebär. Därför är det viktigt att varje medlemsroll är tydligt definierad. En roll i teamet består av två delar. Dels den funktionella rollen som är själva uppdragsbeskrivningen eller titeln och dels den generiska rollen som innefattar de beteenden och den information som en medlem bidrar med (se sidan 35).

Börja med att definiera rollerna redan under stadium I. I takt med att teamet utvecklas och genomgår de olika stadierna kommer rollfördelningen att justeras och förtydligas.

Använd checklistorna nedan för att definiera alla era funktionella och generiska roller.

För båda typerna av roller gäller följande steg:

Förberedelse

1. Gå först igenom checklistorna tillsammans punkt för punkt och tala om vad de innebär och hur ni vill planera för dem. Ni kan välja att definiera både funktionella och generiska roller vid samma tillfälle eller dela upp dem vid två olika tillfällen.
2. Bestäm tid och plats för när det ska genomföras. Tänk på att det tar lite tid att definiera rollerna. Det är ett arbete som kräver tillit, omsorg och fokus.
3. Säkerställ att alla kan vara närvarande.



Den funktionella rollen

1. Börja med att utse en processledare. Processledaren kan antingen facilitera hela processen eller också kan ni turas om. Utse eventuellt även en uppgiftsledare som stöd i att hålla koll på tid och uppgift.
 - Vilken är din främsta arbetsuppgift och ansvarsområde?
 - Vilka är dina kunskaper och kompetenser inom denna roll som du kan bidra med till teamet?
2. Skriv följande frågor på ett blädderblock och ha dessa synliga så alla kan se dem.
3. Varje medlem funderar i tio minuter över vilka dagliga uppgifter som hör ihop med den roll de har i teamet, den funktionella rollen. Kom även ihåg unika kompetenser och erfarenheter som kan vara till nytta.
4. Alla skriver ner hur de uppfattar sin funktionella roll i teamet och vad de anser att de bidrar med.
5. Se nu till att alla ser varandra. Om möjligt, sitt gärna i en ring utan bord.
6. Använd verktygen Att lyssna aktivt, Någon mer? och Feedforward.
7. Fokusera på en teammedlem i taget. Låt varje medlem få 5 minuter till att beskriva för de andra hur hen uppfattar sin funktionella roll. Notera efter hand.
8. Det är viktigt med ett analytiskt förhållningssätt. Undvik värderande omdömen och diskussioner.
9. Övriga får nu sammanlagt 8 minuter på sig att ställa förtydligande frågor och bidra med sin Feedforward.
10. Nu har samtliga medlemmar beskrivit sina roller och alla har förstått och accepterat dem.
11. Avsluta med en teamreflektion där checklistan för utcheckning kan användas.





Den generiska rollen

1. Börja med att utse en processledare. Processledaren kan antingen facilitera hela processen eller också kan ni turas om. Utse eventuellt även en uppgiftsledare som stöd i att hålla koll på tid och uppgift.
2. Skriv följande frågor på ett blädderblock och ha dessa synliga så alla kan se dem under hela processen.
 - Med vilken information och vilka beteenden kan du hjälpa teamet framåt i arbetet?
 - Vilka är dina största bidrag?
3. Varje medlem ska nu fundera över vilka dagliga uppgifter som hör ihop med den roll de har i teamet, den generiska rollen. Kom även ihåg unika personliga egenskaper och kunskaper, färdigheter, förmågor och andra individuella tillgångar som kan vara till hjälp. Det bör inte ta mer än tio minuter.
4. Alla skriver ner hur de uppfattar sin generiska roll i teamet och vad de anser att de bidrar med.
5. Se nu till att alla ser varandra. Om möjligt, sitt gärna i en ring utan bord. Teamet ringar in generiska roller för var och en. Använd verktygen Att lyssna aktivt, Någon mer? och Feedforward.
6. Fokusera på en teammedlem i taget. Låt varje medlem få 5 minuter till att beskriva för de andra hur hen uppfattar sin generiska roll. Notera efter hand.
7. Det är viktigt med ett analytiskt förhållningssätt. Undvik värderande omdömen och diskussioner.
8. Övriga får nu sammanlagt 8 minuter på sig att ställa förtydligande frågor och bidra med sin Feedforward.
9. Nu har samtliga medlemmar beskrivit sina roller och alla har förstått och accepterat dem.
10. Avsluta med en teamreflektion där checklistan för utcheckning kan användas.



Starta och avsluta teammöten, incheckning och utcheckning

För att skapa förutsättningar för ett meningsfullt och effektivt arbetsmöte är det viktigt att alla teammedlemmarna är närvarande och fokuserade och vet vilket syfte och mål arbetsmötet har. Genom att låta teamet checka in styrs teammedlemmarna in i sina respektive roller, till teamets gemensamma mål och till rätt sammanhang.

När arbetsmötet ska avslutas är det bra att checka ut för att sedan kunna gå in i andra sammanhang.

Incheckning, att börja mötet

1. Börja med att utse en processledare.
2. Om möjligt, ställ undan bord och sätt er på stolar i en ring. Ni kan också stå i en ring.
3. Börja gärna med en kort mindfulnessövning.
4. Använd en eller flera reflektionsfrågor som alla i teamet kan få reflektera över en kort stund. Det kan till exempel vara:
 - Vad kommer jag in med i rummet idag?
 - Vad är viktigt för mig att dela med mig av?
 - Vilket beteende/vilka beteenden är min intention?
 - Vad vill jag bidra med?
5. Processledaren startar incheckningen genom att visa frågorna så alla kan se. Låt varje teammedlem få tre minuter i fokus för att dela sina reflektioner.
6. Använd Någon mer? – det vill säga att varje teammedlem avslutar sin input med att säga Någon mer?
7. Ingen feedback ska ges som respons på det som delas. Om det behövs kan man i efterhand ställa en förtydligande fråga.
8. När alla har haft ordet kan processledaren avsluta med sina reflektioner.
9. Processledaren frågar om något behöver lyftas innan arbetet kan påbörjas.
10. Utse uppgiftsledaren.
11. Uppgiftsledaren faciliterar teamet i att sätta agenda, uppgifter och tidsramen för arbetsmötet.





CHECK!

Utcheckning, att avsluta arbetsmötet

1. Utse en processledare.
2. Processledaren faciliterar en teamreflektion för hela arbetsmötet. Ni kan eventuellt bestämma att ni gör en kraftfältsanalys (sidan 56).
3. Om möjligt, sitt gärna i en ring utan bord som vid incheckningen. Ni kan också stå i en ring.
4. Använd en eller flera reflektionsfrågor som alla i teamet kan få reflektera över en kort stund. Det kan till exempel vara:
 - Vad blev viktigt för mig idag?
 - Vad är nytt?
 - Vad har jag lärt mig?
 - Vad är jag stolt över idag?
 - Vad tar jag med mig ifrån dagens möte?
 - Vad är mitt åtagande?
5. Processledaren startar utcheckningen genom att visa frågorna så alla kan se. Låt varje teammedlem få 1–3 minuter i fokus för att dela sina reflektioner.
6. Använd Någon mer? – det vill säga att varje teammedlem avslutar sin input med att säga Någon mer?
7. Ingen feedback ska ges som respons på det som delas. Om det behövs kan man i efterhand ställa en förtydligande fråga.
8. När alla har haft ordet kan processledaren avsluta med sina reflektioner.
9. Tacka varandra för mötet. Ni kanske kan skapa en ritual för det.



CHECK!

Ta emot nya medlemmar

För att kunna ta emot nya medlemmar på ett effektivt och inkluderande sätt är det viktigt att hela teamet är involverat och att alla är medvetna om syftet och hur det ska göras. Använd checklistan nedan för att skapa en gemensam bild av vad som behöver göras.

1. Gå först igenom den här checklistan tillsammans punkt för punkt och tala om vad det innebär.
2. Bestäm tid för när varje punkt ska förberedas och genomföras.
3. Bestäm vem i teamet som ska göra vad och när.
4. Planera för den nya teammedlemmens introduktion genom att diskutera och bestämma:
 - Vad behöver vi veta om personen för att på bästa sättet kunna inkludera hen i teamet? Bakgrund, kompetens, erfarenheter, motivation, personliga egenskaper?
 - Hur tar vi bäst reda på detta?
5. Vad behöver personen veta om oss som team?
6. Vad behöver personen veta om oss som teammedlemmar?
7. Vad, hur och när går vi igenom målmatrisen, de grundläggande delarna samt var vi befinner oss i vår utveckling?
8. Vilka delar i vår matris kan vi justera i och med att vi har en ny teammedlem?
9. När och hur kan hen formulera sin funktionella och sin generiska roll?
10. Om den nye teammedlemmen ska bli ledare för teamet gäller även frågan om ledarskap. Vilka eventuella nya ambitioner, visioner eller annat tillkommer? Vilken bild har personen av teamet? Vilken ledarstil eftersträvas?



Avslutning av ett team

Att få göra ett ordentligt avslut som team är viktigt för att teammedlemmarna ska kunna gå vidare. Det är dessutom en stor källa till personligt lärande och utveckling som man sedan kan ta med in i nya team. Ni kan använda check-listan nedan på ett par olika sätt. Ni kan bygga en enkel workshop baserat på den eller gå igenom punkterna tillsammans under avsatt tid.

På det sättet kan teamet beskriva den egna resan, utvecklingen och resultatet. Antingen kan någon utanför teamet facilitera eller så turas ni om att ta rollen som processledare.

Förberedelse

1. Gå först igenom checklistan nedan tillsammans punkt för punkt och vad den innebär.
2. Bestäm om ni vill få hjälp av en facilitator utanför teamet eller utser någon mellan er.
3. Bestäm tid för när detta ska förberedas och genomföras. Tänk på att det är en process som kräver tid, omsorg, närvaro och fokus.
4. Säkerställ att alla kan vara närvarande.



Avslutningsprocess – teamets livslinje

1. Utse en processledare om ni inte har valt att ha en annan utanför teamet. Ni kan turas om i rollen. Utse eventuellt även en uppgiftsledare som stöd i att hålla koll på tid och uppgift.
2. Nu ska ni göra en livslinje för teamet. Syftet är att tillsammans reflektera över och skapa en gemensam bild av vad ni varit med om som team och vad ni kan lära er av det ni varit med om. Det hjälpar er även att göra ett avslut med varandra.
3. Ta fram ett långt papper samt tre olika färgpennor. Rita upp en pil på ett av papperen och sätt upp det på väggen. Bestäm tillsammans årtal för när teamet bildades och började sitt "liv." Alla teammedlemmarna måste inte ha varit med från början, dock minst hälften av er. Skriv detta årtal till vänster om pilen och dagens datum vid pilens slut, till höger om pilen.
4. Skriv frågorna på ett blädderblock och ha dessa synliga så alla kan se dem. Vilka är milstolparna? Beslut, leveranser, omstruktureringar, utvecklingsarbete mm?

UTGÅ NU FRÅN TRE PERSPEKTIV

- Det externa omkring teamet, i detta fall övriga i Region Blekinge, hela verksamheten.
 - Det interna perspektivet, i detta fall teamet.
 - Det intrapersonella perspektivet, jag själv.
5. Arbeta med ett perspektiv i taget och vilka milstolparna är. Skriv dessa kortfattat (ett par ord) samt årtal/månad (om det behövs) på er tidslinje med en färgpenna. Börja med det externa.
 6. Använd verktygen Korta meningar, Aktivt lyssnande, Någon mer?, De fyra nycklarna till samarbete. Parafrasera när det behövs.
 7. Fortsätt sedan på samma sätt med det interna perspektivet. Titta här på både vad-et – leveranser och resultat – och hur-et – hur ni har utvecklats som team. Beskriv utvecklingsprocessen, vilka verktyg har använts och hur bidrog de till teamets utveckling?





8. Låt ledaren av teamet bidra med input som kommit utanför teamet – tex från teamets intressenter.
9. När både det externa och det interna perspektivet står på livslinjen, ska ni nu prata om:
 - Vad är vi stolta över? Vad väcker det för tankar, känslor?
 - Vad har varit svårt? Vad väcker det för tankar, känslor?
 - Vilka mönster ser vi?Använd samma verktyg som ovan och se till att alla kommer till tals. Nu kan ni även lägga till verktyget Perspektivmedvetenhet.
10. Nu är det dags för att undersöka det sista perspektivet, jag själv. Alla reflekterar själva i max 10 min över samma frågor som ovan. Fundera även på din egen roll i teamet; den funktionella och generiska rollen. Vad har jag bidragit med? Vad har jag lärt mig?
11. Skriv ner på postit-lappar.
12. Var och en beskriver sina milstolpar i 5 minuter och sätter upp sina post-its på tidslinjen. Undvik värderande omdömen och diskussioner.
13. Använd verktygen i punkt 6.
14. När en person avslutat sin beskrivning, öppna upp för Feedforward från övriga.
15. Ta en paus och prata sedan om:
Vad vill vi ta med oss framöver in i nya team?
Antingen i dialog eller en i taget.
16. Tacka varandra för tiden tillsammans och för mötet.



Mer inspiration

Agazarian, Y. M. (1997). *System Centred Therapy for groups*. New York: The Guilford Press.

De Dreu, C.K.W. & Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis, 3–54. In: *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, Eds. C.K. W. De Dreu & M.J. Gelfand, New York: Erlbaum.

de Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

Gorman, J. C., Dunbar, T. A., Grimm, D. & Gipson, C. L. (2017). Understanding and Modeling Teams as Dynamical Systems, *Frontiers in Psychology*, 8(1053). doi:10.3389/fpsyg.2017.01053.; Wertheimer, M. (1922). Untersuchungen zur Lehre von der Gestalt. In: *Prinzipielle Bemerkungen* ["Investigations in Gestalt theory: I. The general theoretical situation"], *Psychologische Forschung*, 1, 47–58.

Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams, *Handbook of Organizational Behavior*, ed. J. Lorsch, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.; Hackman, J. R. &

Hackman, J. R. (2012). From Causes to Conditions in Group Research, *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 428–444. doi:10.1002/job.1774.; Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12): *Industrial and Organizational Psychology* (333–375). New York: Wiley-Blackwell.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Jacobsson, C., Rydbo, N & Børresen, J.E (2014) The Links between Group Development and Health in Manufacturing Industry, *Small Group Research*, 45(4), 400-414. doi:10.1177/104649641434473.; Jacobsson, C., Åkerlund, M., Graci, E., Cederstrand, E. & Archer, T. (2016). Teacher Team Effectiveness And Teachers' Wellbeing, *Clinical and Experimental Psychology*, 2(2).

Jacobsson, C. (2017). The Goal Matrix – A Model for Developing Shared Cognition in Teams, *Clinical and Experimental Psychology*, 3(2).

Jacobsson, C och Åkerlund M: *Teamutveckling i teori och praktik*, Natur och Kultur 2019.

Kahneman, Daniel (2018). *Tänka snabbt och långsamt*. Volante.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers.

Lyubovnikova, J., West, M. A., Dawson, J. F. & Carter, M.R. (2014). 24-Karat or Fool's Gold? Consequences of Real Team and Co-acting Group Membership in Healthcare Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–22. doi:10.1080/1359432X.2014.992421.; West & Lyubovnikova, (2012).

Mathieu m fl, *Journal of Management* 2008.

Marcus Buckingham & Ashley Goodall (2019).

Marlow, S.L., Lacerenza, C.N., Paoletta, J., Burke, C.S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach of team communication and performance: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–170.

Mesmer-Magnus, J. R. & Dechurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. doi:10.1037/a0013773.

Priest, J., David, L. & Bockelbrink, B. (2018). *Sociocracy 3.0 – A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations*. https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf.

Rogers, C. R. & Farson, R. E. *Active Listening*. (1957). In: *Communication in Business Today*. Ed. R. G. Newman, M. A. Danziger & M. Cohen. Washington, D.C.: Heath and Company, 1987.

Sandahl, M och Wihlborg *Teams in the Spotlight*, Natur och Kultur 2019.

Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55(1), 231–245. doi:10.1177/0018720812448394.

Vårdhandboken, Katzenbach och Smith.

Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching, *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.

Wheelan, S. A. (2005). *Group Processes: A Developmental Perspective* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Wheelan, S. A., Burchill, C. N. & Tilin, F. (2003). The Link Between Teamwork and Patients' Outcomes in Intensive Care Units, *American Journal of Critical Care*, 12(6), 527–534.

Wheelan, S. A. & Furbur, S. (2006). Facilitating team development: Communication, and productivity, In L. Frey, (Ed.). *Facilitating group communication in context: Innovations and Applications with natural groups*, Vol.2, 155–176. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wheelan, S.A. & Hochberger, J.M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143– 170. doi:10.1177/1046496496271007.

Wheelan, S.A. & Kesselring, J. (2005). The Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests, *The Journal of Educational Research*, 98(6), 223–230. doi:10.3200/JOER.98.6.323-330.; Wheelan, S. A. & Tilin, F. (1999). The Relationship between Faculty Group Development and School Productivity. *Small Group Research*, 30(1), 59–81.

Wheelan, S. A., Murphy, D., Tsumura, E. & Kline, S. F. (1998). Member perceptions of internal group dynamics and productivity, *Small Group Research*, 29(3), 371–393



För att livet är viktigt.

Denna handbok vänder sig till alla medarbetare och chefer inom Region Blekinge och är tänkt att vara ett stöd i arbetet i team. Den baserar sig på det vi idag vet från forskning och praktisk erfarenhet och ger konkreta verktyg för hur team kan bli välfungerande med fokus på både arbetsuppgiften och på att arbetsmiljön är bra.

Vår förhoppning är att teamhandboken ska vara en värdefull del i vårt gemensamma uppdrag att fortsätta utveckla Region Blekinge till en organisation som både är en attraktiv arbetsplats och som skapar mesta möjliga nytta för dem vi finns till för.