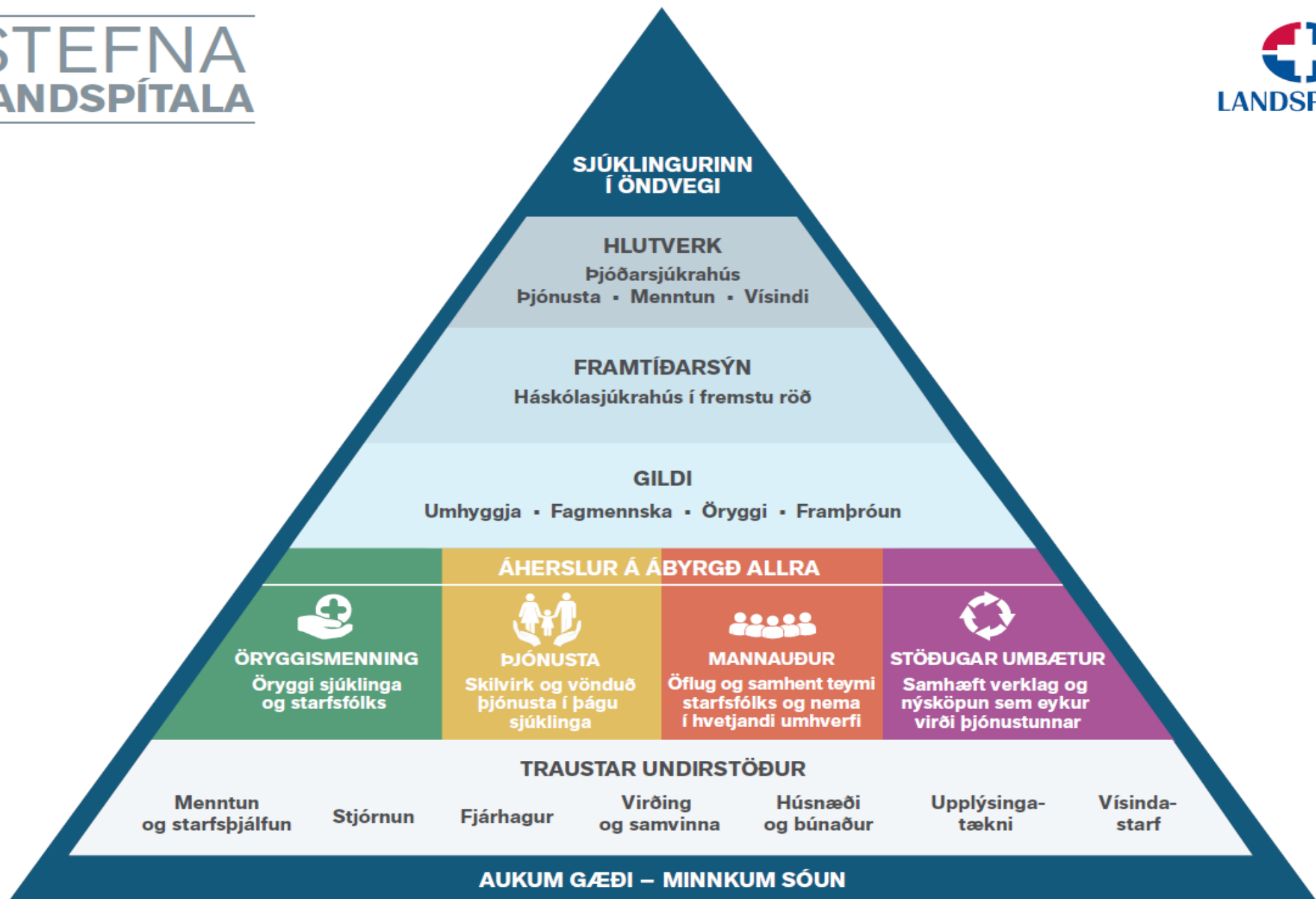




LENCIONI UM TEYMISVINNU

Apríl 2020, Skrifstofa mannauðsmála

TIL UMHUGSUNAR:

Hver er þín skoðun á þróun

- Þjónustubrýðar – spítalans/þinnar einingar næstu 6-12/18 mánuði
 - Áhrif á mannauðspörf, birgðaspörf, annað
- Efnahagslífsins – næstu 6-18 mánuði?
 - Áhrif á kostnað/tekjur/aðhald/þjónustu/aðföng/annað
- Þörfum starfsfólks spítalans/þinnar einingar – næstu 6-18 mánuði?

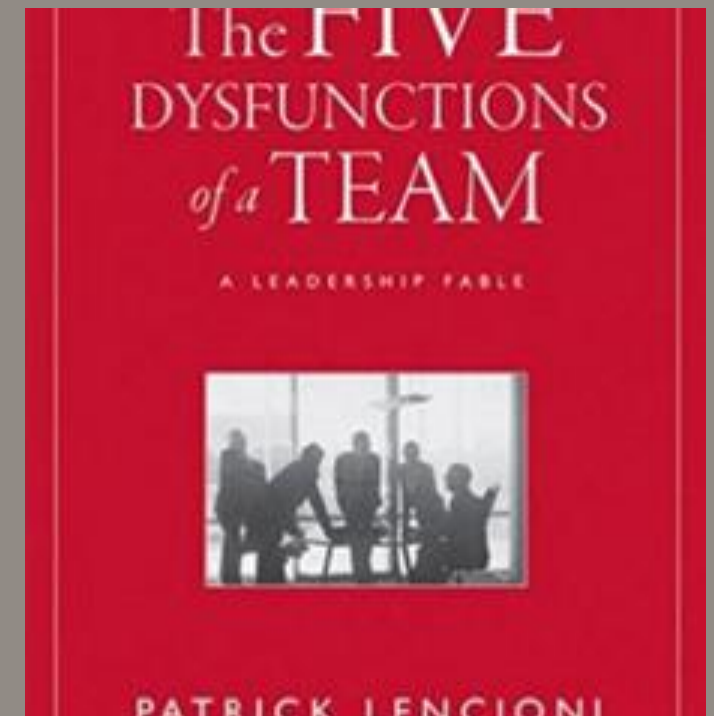
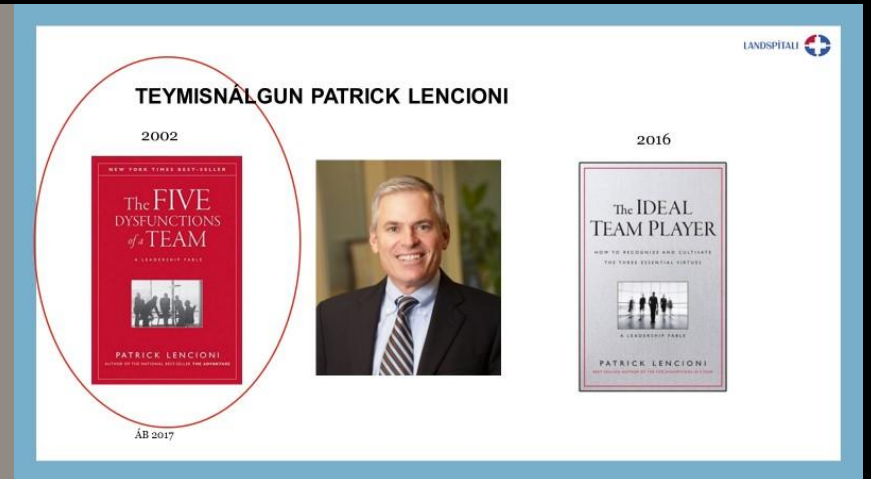
Hvaða þátt munu góð teymisvinna/gott samstarf innan eininga eiga í að komast vel í gegnum áskoranir næstu mánaða?

BYRJUM Á UPPRIFJUN Á VIRKRI HLUSTUN – GRUNNI GÓÐRAR TEYMISVINNU

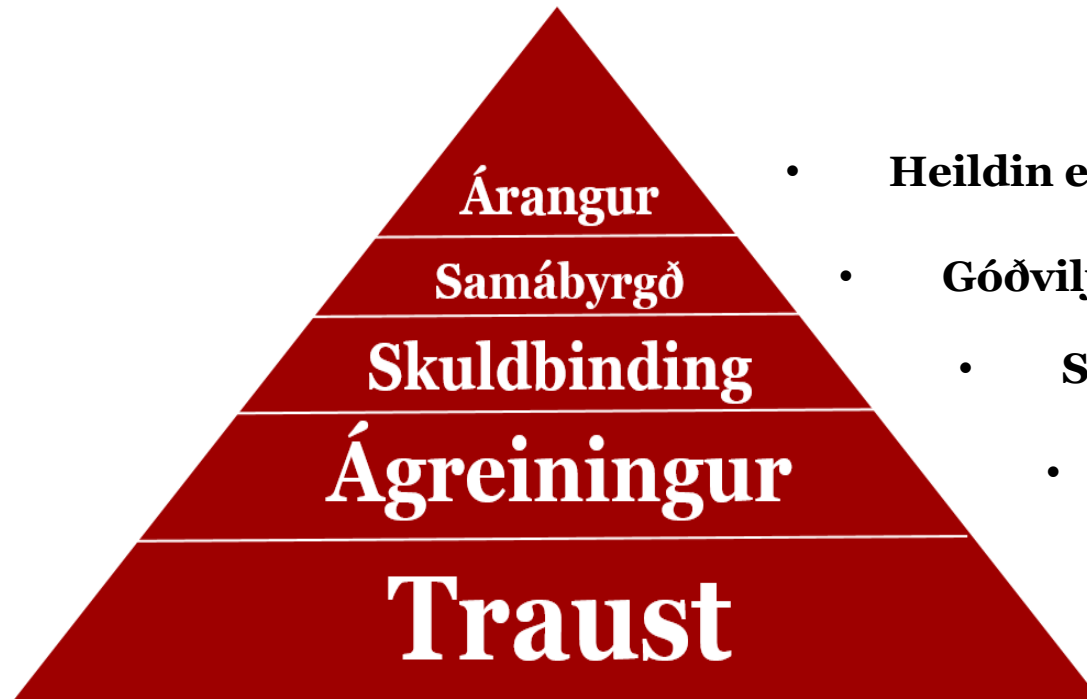
- Einbeitt athygli
 - Slökkva á gsm/hafa næði
 - Gefa til kynna áhuga, t.d. augnsamband, kinka kolli, smáorð, spyrja, snerta (að fengnu leyfi)
- Hvað er samstarfsmaðurinn raunverulega að segja?
 - Rödd/líkamstjáning/augnsamband/“til finning“
- Endurtekning/samantekt – staðfestir skilning
 - “Það sem ég heyri er”, „ég skil þig þannig að...”
- Opnar spurningar
- Ekki grípa inn í strax með ráðum
- Ekki setja sig í dómarastellingar
 - Halda opnum huga, ekki dæma strax, halda fjarlægð
- „Slökkva á“ eigin skoðunum/setja þær til hliðar
- Virðing, þolinmæði

BYRJUM SVO Á LENCIONI

- Undanfarin ár hefur spítalinn unnið teymisnálgun Patrick Lencioni.
- Lencioni leggur áherslu á 5 þætti í góðri teymisvinnu.
- Grunnþátturinn hjá honum, eins og í flestri annarri teymisþjálfun er **traust**.
- Hér er orðið „teymi“ notað almennt fyrir vinnuhóp, vinnuteymi, starfseiningu (fólk sem vinnur saman að sameiginlegu markmiði)



Líkan Lencioni um árangursríka teymisvinnu:



- Heildin er mikilvægari en minn hluti
- Góðviljuð afskiptasemi (fjölskipað stjórnvald)
 - Skýrleiki, samþykki og eftirfylgd
 - Ágreiningur leit að bestu leiðinni
 - Hugrekki til að sýna veikleika

Byggt á: Lencioni – the Five Dysfunctions of a Team

Það sem truflar árangur teyma



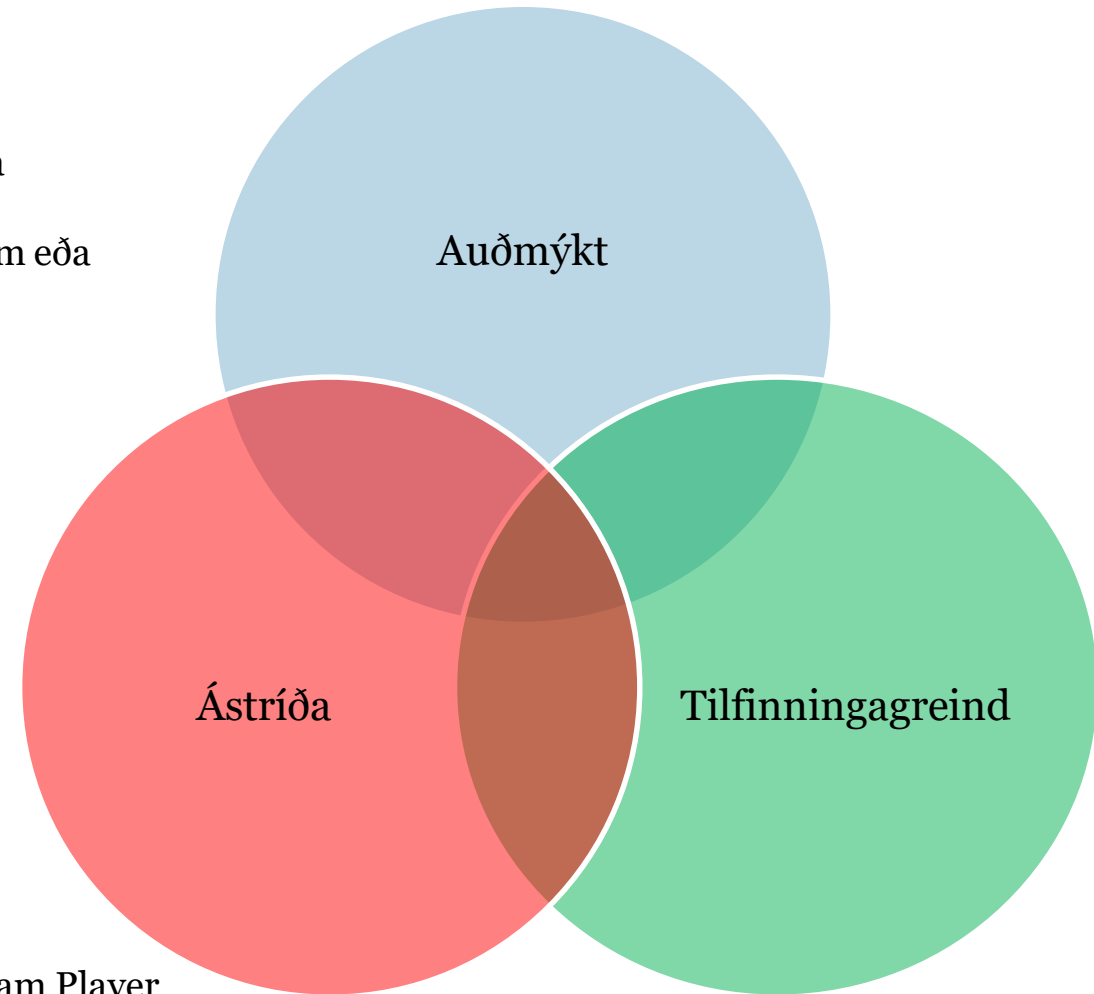
- Ég vs þú (status og egó)
- Komast upp með að standa sig ekki
- Óljósar ákvarðanir (hægt að sveigja hjá)
 - Falskur samhljómur
 - Veikleikar faldir

LENCIONI: GÓÐUR LIÐSMAÐUR HEFUR ÞRJÁ EIGINLEIKA – EÐA “DYGGÐIR”

Auðmýkt er að þurfa ekki mjög mikla athygli sjálfur, tala hæfilega mikið, vita hvenær á að draga sig í hlé. Að setja (alltaf) hagsmuni teymisins ofar eigin hagsmunum eða áhuga og ekki fljót(ur) að taka heiðurinn sjálf(ur).

Ástríða og vilji til leggja sig (extra) fram til að ná árangri. Býður sig fram, tekur að sér meiri ábyrgð, og leitar alltaf að leiðum til að leggja meira af mörkum og gera betur.

Að vera “vitur” um fólk - **tilfinningagreind**. Félagslegur skilningur og að nýta almenna heilbrigða skynsemi í samskiptum. Að þekkja fólk, geta skilið fólk og vita hvernig á að vinna með því. Að vita hvernig eigin orð og gerðir geta haft áhrif á aðra, til góðs eða illis. Að átta sig á eigin líðan.



Byggt á: Lencioni: The Ideal Team Player

ÖRSTUTT ÍHUGUN OG SJÁLFSMAT – SPURNINGAR BYGGÐAR Á “DYGGÐUM” LENCIONI – BARA FYRIR YKKUR SJÁLF

Auðmýkt: Ég sýni í verki að ég virði aðra og set mig ekki á hærri stall

Ástríða: Ég sýni mikinn áhuga, seiglu og metnað gagnvart verkefnunum

Tilfinningagreind: Ég les rétt í eigin tilfinningar og annarra og sýni samstarfsfólki tillitssemi og umhyggju

Horfið á þessar spurningar: hvar mynduð þið meta ykkar?

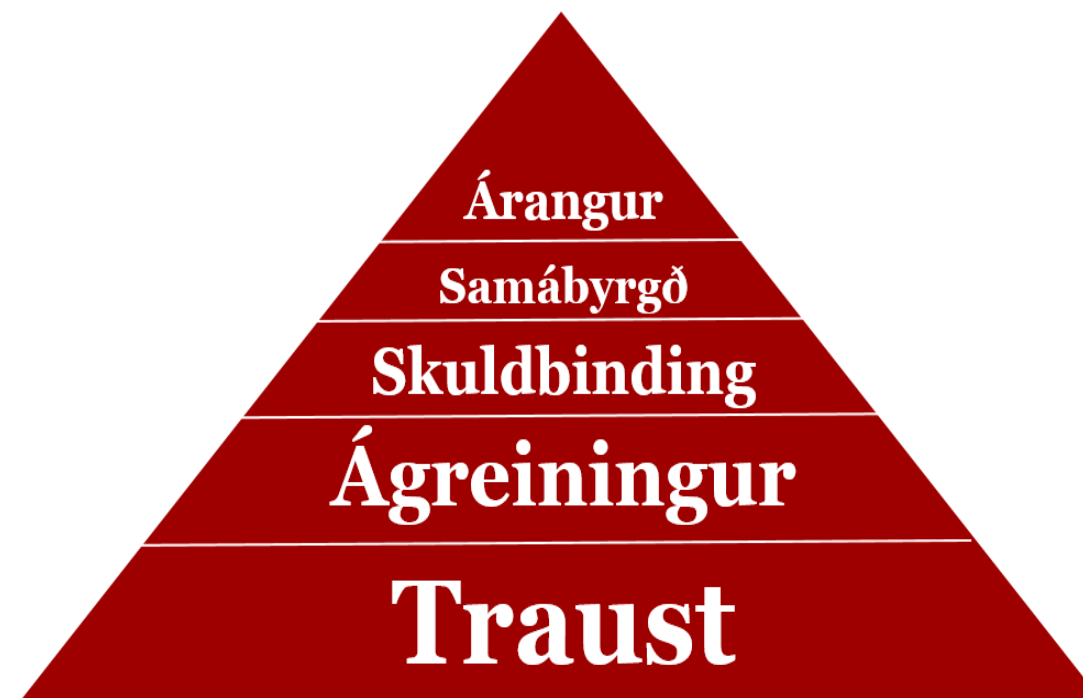
1 – Sjaldan

2- Stundum

3 – Oftast

* Vil æfa mig í þessu!

GRUNNURINN AÐ
ÖLLU SAMAN:
TRAUST



TRAUST – SKV. EFNI LENCIONI

- Tilbúin til að vera opin og berskjölduð gagnvart hvert öðru
- Treystið og gerið ráð fyrir/búist við, eruð örugg í vitneskju um að ætlun samstarfsfólks sé góð og að það þurfi ekki að vera í varnarham eða fara varlega innan hópsins.



ÍHUGUN UM TRAUST - BYGGT Á LENCIONI

- ➔ • Teymisfélagar eru tilbúnir til að viðurkenna eigin veikleika gagnvart hver öðrum
 - Dæmi: Hvenær snýr rangan á mér út í samskiptum? Í hverju er ég bara einfaldlega ekki góð/góður? Hvenær efast ég um hæfni mína?
 - Í frábærum teyimum er fólk ekki með (mikinn) „front“ og þykist vera eitthvað sem það er ekki. Samstarfsfélagar þekkja helstu veikleika hvers annars (svona að mestu leyti amk).
- ➔ • Teymisfélagar eru tilbúnir til að biðja hvern annan afsökunar
 - Fólk er getur sagt: Ég klúðraði þessu; eða - þín hugmynd var betri en mín. Setja egó til hliðar (eins og hægt er ☺) - vilji til að segja fyrirgefðu.

Ykkar skoðun?

ÍHUGUN UM TRAUST – BYGGT Á LENCIONI - FRH

- ➔ • Teymisfélagar leggja varnir til hliðar og eru „raunveruleg“ með hver öðrum
 - Kjarni berskjöldunar er vilji til að leggja til hliðar stolt og ótta og vera maður sjálfur. Ekki einfalt – en léttir fyrir fólk sem er orðið þreytt á því að hugsa stöðugt um hvað það gerir og hvernig það er í innri pólitík á vinnustaðnum.
 - Það að sýna inn í kjarnann sinn hefur þau áhrif að fólk getur auðveldar deilt hugmyndum
- ➔ • Teymisfélagar biðja hvern annan um hugmyndir/aðkomu burtséð frá ábyrgðarsviðum
 - Þegar fólk treystir því að aðrir beri hag þeirra fyrir brjósti finnst þeim þægilegt að biðja hvert annað um skoðanir, álit og stuðning. Þeir hafa ekki áhyggjur af því að vera hengdir út til þerris, skammaðir eða gert lítið úr.
 - Þegar þetta traust er ekki upplifað biður fólk síður um endurgjöf og aðstoð og óttast að mögulega líti svo út að það geti ekki höndlað starfið.

(En stundum er fólk bara visst um ágæti eigin hugmynda og framkvæmda eða einhver togstreita sem dregur úr því að fólk deili.)

TRAUST SKV. YKKAR ÞEKKINGU OG REYNSLU

- Felst í
- Brotnar þegar....
- Byggist upp með því að.....

Svarið fyrst hvert og eitt; deilum svo

AÐ BYGGJA TRAUST

- Dæmi:
 - Draga úr slúðri og baktali
 - Koma fram af kurteisi og virðingu
 - Viðurkenna mistök
 - Sleppa og fyrirgefa
 - Skilja vinnustíl hvers annars
 - Vera tilbúnari til að koma með upplýsingar
 - Kynnast hvert öðru persónulega
 - Vera tilbúin til að biðjast afsökunar strax
 - Vera tilbúin til að tjá eigin líðan
 - Verja meiri tíma saman
 - Deila árangri og mistökum
 - Gefa hvert öðru kredit
 - ...

SAMANTEKT

Þegar ekki er traust

- Fólk felur veikleika og mistök
- Hikar við að biðja um hjálp eða gefa uppbyggileg gagnrýni
- Hikar við að bjóða hjálp utan ábyrgðarsviðs
- Hikar við að tjá skoðanir
- Hrapar að ályktunum um ætlun og hæfni annarra
- Heldur í reiði, gremju og gamlar „syndir“

Þegar traust er til staðar

- Viðurkennir veikleika og mistök
- Biður um hjálp
- Tekur vel á móti spurningum og ábendingum um eigin ábyrgðarsvið
- Lætur hvert annað njóta vafans áður en komist er að neikvæðri niðurstöðu
- Gefur og þiggur afsökunarbeiðni án þess að hika.

Skoðum saman áhrif á starfsemi geðþjónustu

ÁGREININGUR



ÁGREININGUR

SKV. LENCIONI:

- Heilbrigð skoðanaskipti, leit að bestu leiðinni – ekki neikvætt, ekki persónulegt



ÁGREININGUR

Ykkar skoðun?



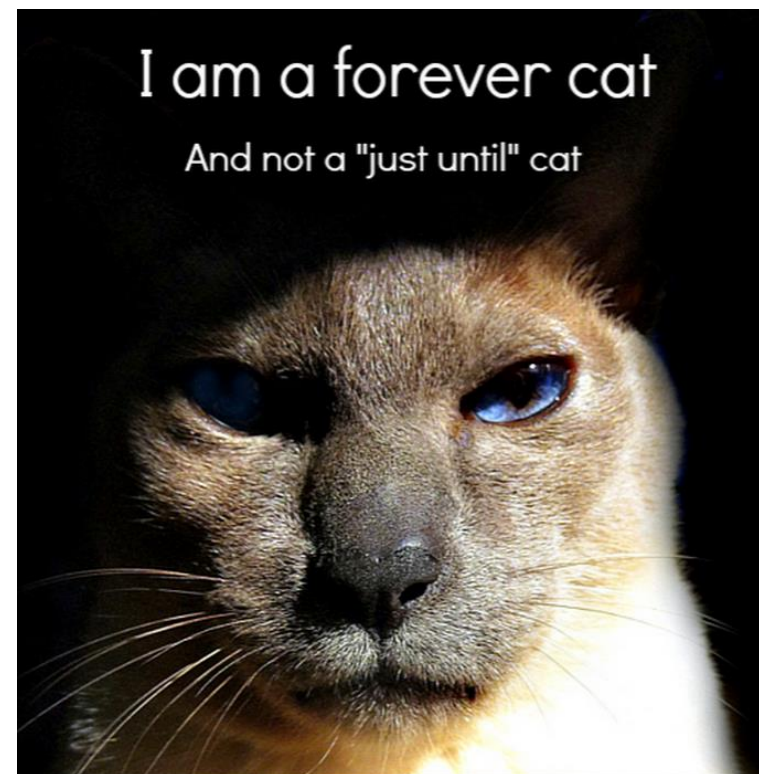
- „Öll góð sambönd, þau sem endast, þurfa uppbyggilegan ágreining til að þroskast og þróast“.
- Að skilja á milli uppbyggilegs ágreinings um hugmyndir/málefni og eyðileggjandi átaka/ innbyrðis pólitíkur.
 - Uppbyggilegur ágreiningur: áhersla á hugmyndir, hugtök og málefni
 - Forðast persónulegar árásir; forðast að persónugera ágreining
 - Er það alltaf raunhæft að forðast að persónugera ágreining?

ÁGREININGUR – SKV. LENCIONI



- Skil á milli **málefns** og **tilfinninga**, skýr og opin **tjáning**
- Fólk velur orð sín út frá því **sem því finnst**, ekki út frá mögulegum viðbrögðum annarra (“pólítík”).
- Rýnt til gagns, án ótta við **persónuleg átök**.
- **Kurteisi** á fundum, en þó ekki of mikil.
- Virk **hlustun** (hringrás).
 - Meðvitund um að **kalla fram** mögulega ágreiningspunkta.
 - Reynt að forðast „**groupthink**“
 - Erfiðra spurninga er spurt.
 - Hvatning um að setja fram **ólíkar skoðanir**(þeim þakkað sem kemur með ný sjónarmið).

SKULDBINDING



SKULDBINDING



Er ekki = einróma samþykki!

Leiðtoginn heggur á hnútinn OK, en skuldbinding er:

- 1. Vilji:*** að **samþykkja** ákvörðunina heilshugar, jafnvel þó maður hafi þótt betra gera eitthvað annað ... (vitandi að maður fékk að tjá sig)
- 2. Skýrleiki:*** að **fjarlægja óskýrleika** úr aðstæðunum, spyrja þangað til allir skilja ákvörðun með sama hætti, útskýra orð og hugtök



SKULDBINDING - BIRTIST Í

- Teymið tekur ákvarðanir þótt **ekki allar upplýsingar** liggi fyrir.
- Fundir teymisins **skrá ekki** niðurstöður umræðna fyrr en **allir** eru **búnir að fallast á** að innleiða niðurstöðuna.
- Teymið hefur **sameiginlega framtíðarsýn** og **markmið** (sem allir elska jafn mikið)
 - Vita samt að alltaf er **hægt að breyta um stefnu**, ef teymið vill.



Liðsmenn **vita** að þegar fundum lýkur fara allir út með **sameiginlega skuldbindingu** við niðurstöður óháð því hverjar skoðanir manna voru við upphaf fundar.

(Disagree and Commit)

Hvað ef allir eru passíft samþykkjandi? „Þögn þýðir ég er ósammála/get sagt seinna „ I told you so“

STUNDUM ER ÉG EKKI BARA TILBÚIN(N) TIL AÐ STYÐJA ÁKVARÐANIR TEYMISINS AF ÞVÍ AÐ:

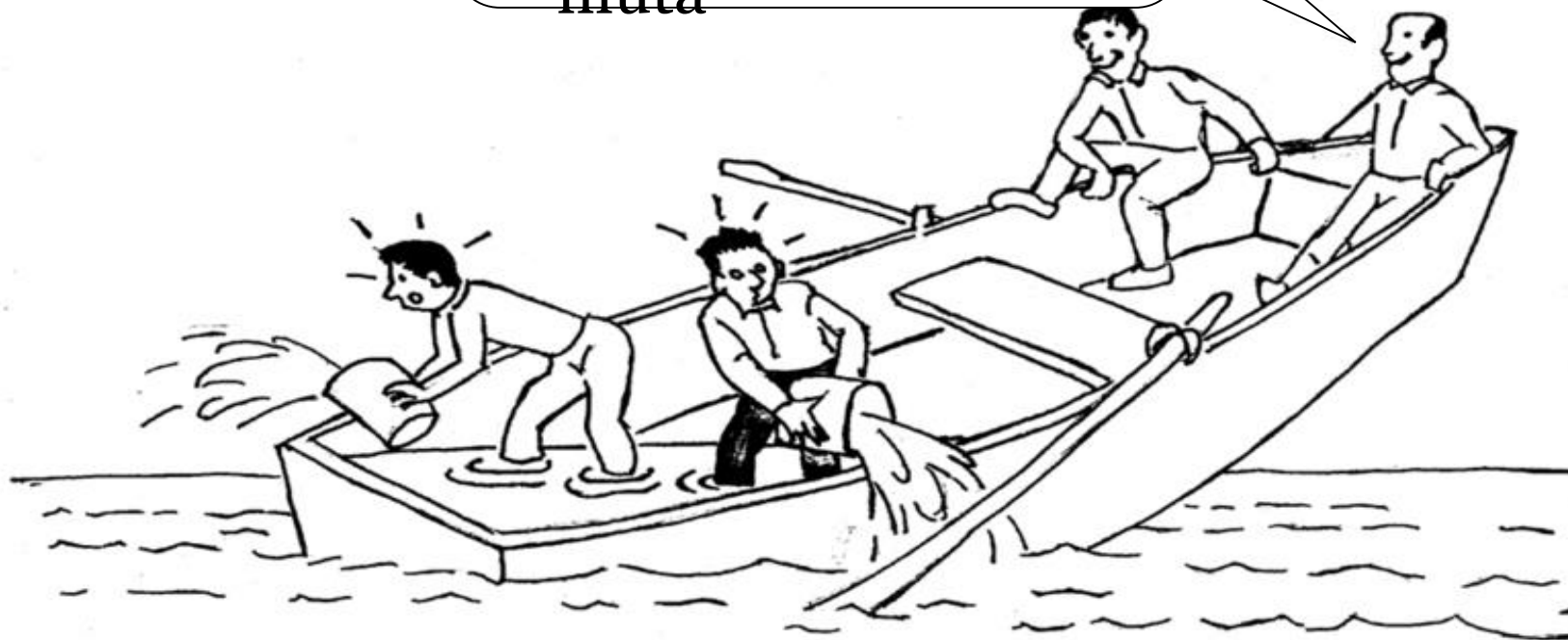
- Forgangsröðunin er ekki skýr
- Ákvarðanir eru andstæðar mínum persónulegu markmiðum/gildum/sýn
- Ég treysti því ekki að teymið muni fylgja þessu eftir
- Ég hef ekki allar upplýsingar
- Það er ekki nógu tími til umræðna og ígrundunar á fundum
-

SAMÁBYRGÐ



SAMÁBYRGÐ

Eins gott að ekki
lekur í okkar
hluta



SAMÁBYRGÐ BIRTIST Í AÐ

- Einingin vinnur eins og „**fjölskipað** stjórnvald“, allir ábyrgir fyrir öllu.
- Vandamál eins er vandamál **allra**.
- Ákveðin „**afskiptasemi**“ er viðurkennd, þótt allir hafi sín sérsvið.
- Einingin tryggir **hópþrýsting** gagnvart slægri frammistöðu (enginn vill bregðast félögunum).



SAMÁBYRGÐ BIRTIST Í AÐ

- Liðsmenn **hnippa í hvorn annan** þegar ekki er verið að fylgja ákvörðunum teymisins.
- Liðsmenn taka upp við félaga hegðun eða frammistöðu sem gæti skaðað teymið
- Liðsmenn veita hver öðrum **uppbyggilega endurgjöf óumbeðið** (og gleyma ekki hrósinu!)
- Mörgum finnst þetta erfitt og vilja ekki upplifa óþægindin sem af þessu geta stafað í samskiptum.
- Vel starfandi teymi velja þó að veigra sér ekki við erfiðum samtölum og ábendingum, heldur eru til búnir til að sýna það hugrekki sem þarf til.
- (MUNA hvaða **tegund trausts** við erum að tala um – það er ekki litið svo á að maður treysti ekki fólki til að vinna sín verk þó maður “skipti sér af”)
- Menn “skipta sér af” af því þeir **finna til samábyrgðar**,



HVERNIG ERT ÞÚ?

- Finnst neikvæðar tilfinningar ekki óþægilegar og átt auðvelt með að taka erfiða hluti upp
- Vilt ekki að aðrir séu reiðir eða pirraðir út í þig
- Vilt fá að vita ef þú mættir bæta þig einhversstaðar
- Finnst óþægilegt að láta benda þér á það sem betur má fara/að þú ert ófullkomin (eins og aðrir)
- Tilbúin(n) til að finna málamiðlun, tilbúin(n) til að hlusta á aðra
- Vilt staðreyndir, sannanir og mjög góð rök fyrir því að þú hafir rangt fyrir þér áður en þú breytir nálgun
- Þarft mikla sannfæringu áður en þú breytir einhverju
- ...

VEISTU HVERNIG SAMSTARFSFÉLAGAR ÞÍNIR BREGÐAST VIÐ ÁBENDINGUM?

- Sumir vilja gjarna fá ábendingar hreint út.
 - En þó þeir hafi sjálfstraust til að taka við ábendingum, er samt ekki alltaf víst að þeir nái að vinna vel úr þeim.
- Sumir bregðast hratt við ábendingum, en hafa kannski ekki hugsað viðbrögðin alla leið. Gott að fylgja eftir.
- Sumir vilja alls ekki láta ýta of á sig, og þú gætir þurft að spyrja nánar til að finna út hvaða áhyggjur þeir hafa.
- Sumir fara í vörn/upplifa höfnun/árás/niðurlægingu ef gæði vinnu þeirra eru dregin í efa/bent er á mistök/það sem betur mætti fara.
 - Vera með staðreyndir, gefa þeim tíma til að bregðast við, sýna virðingu
-

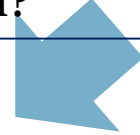
ÁRANGUR



SKV. LENCIONI



Hvernig er árangur
skilgreindur á þinni
einingu/ í þínu teymi?



- **Heildin er mikilvægari en minn hluti**
- **Afskiptasemi (fjölskipað stjórnvald)**
 - Algjör skýrleiki og samþykki
 - Ágreiningur leit að bestu leiðinni
 - Hugrekki til að sýna veikleika

SKOÐUM BETUR ÁRANGUR SKV. LENCIONI:

- Teymisfélagar meta árangur heildarinnar meira en eigin árangur
- Teymisfélagar eru tilbúnir til að fórna einhverju í eigin ranni til góðs fyrir teymið
- Liðsmenn leggja **lítið** upp úr **persónulegri stöðu**.
- Gengið út frá að **breytingar** séu stöðugt í gangi, **enginn „á“ neitt**
- Þegar teymið nær ekki árangri, tekur hver og einn ábyrgð á því að bæta frammistöðu teymisins. (Einn fyrir alla og allir fyrir einn)
- Teymið **heldur einbeitingu** svo að daglegt áreiti trufla ekki áhersluna á **sameiginleg markmið**.
- Teymisfélagar eru fljótir að benda á framlag og góðan árangur hvers annars.

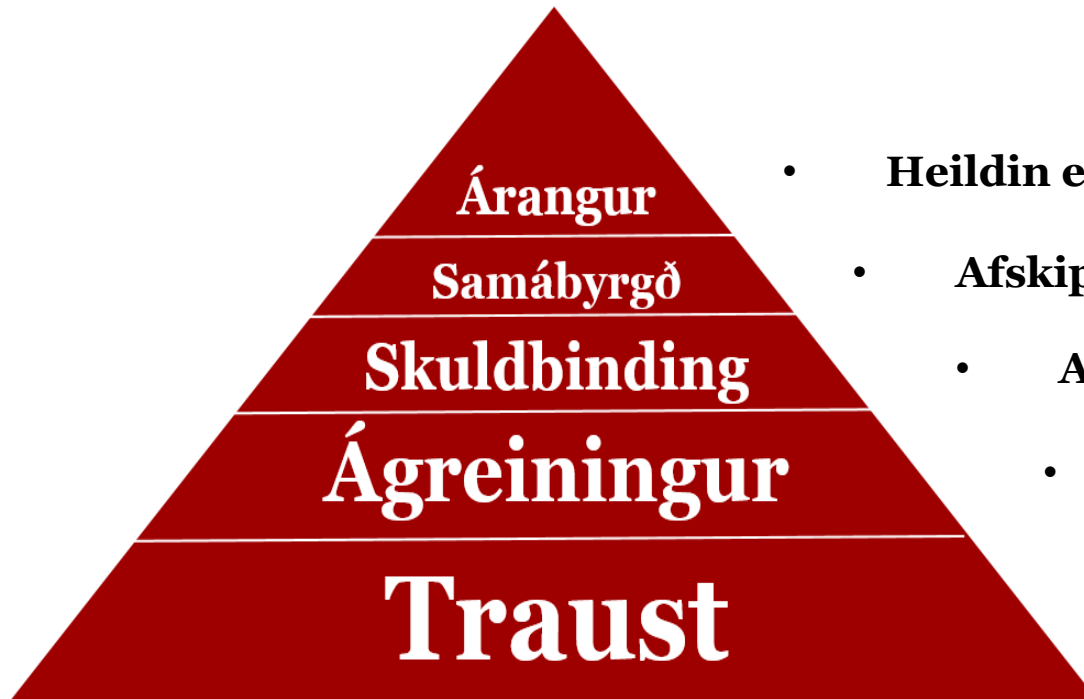


Samantekt: S.s. það sem við viljum forðast:



- Ég vs þú (status og egó)
- Komast upp með að standa sig ekki
- Óljósar ákvarðanir
 - Falskur samhljómur
 - Veikleikar faldir

Samantekt: Það sem við viljum fá í staðinn



- Heildin er mikilvægari en minn hluti
- Afskiptasemi (fjölskipað stjórnvald)
 - Algjör skýrleiki og samþykki
 - Ágreiningur leit að bestu leiðinni
 - Hugrekki til að sýna veikleika

Gangi okkur öllum vel