



Teymisvinna: Áskoranir og ávinningur

40 ára afmælisráðstefna Iðjupjálfafélags Íslands

4. mars, 2016

Elfa Björt Hreinsdóttir, sálfræðingur

Björt ráðgjöf / sálfræðistofa



Skilgreining á teymisvinnu (NHS)

- ➔ “A team is a group of individuals who work together to produce products or deliver services for which they are **mutually accountable**. Team members **share goals** and are mutually held accountable for meeting them, they are **interdependent** in their accomplishment, and they affect the results through their interactions with one another. Because the team is held **collectively accountable**, the work of integrating with one another is included among the responsibilities of each member”
- ➔ “The best and most cost-effective outcomes for patients and clients are achieved when professionals work together, learn together, engage in clinical audit of outcomes together and generate innovation to ensure progress in practice and service”

Hópur vs Teymi

Hópur (3-25):

Vinnur saman, deilir upplýsingum og hjálpast að við að ná ákveðnum markmiðum en hver og einn er ábyrgur fyrir sínu verkefni, ekki þörf á sameiginlegu markmiði

Teymi (3-8):

Vinnur saman að sameiginlegum markmiðum þar sem ábyrgð er sameiginleg og meðlimir veita hver öðrum endurgjöf og stuðning við að ná markmiðum teymisins.

Framlag teymisins er meira en summan af framlagi hvers og eins = **samlegðaráhrif teymis**

Athugið að ákveðin gildi teymisvinnu kunna að vera til staðar þó unnið sé sem hópur en ekki teymi

Hvað einkennir gott teymi

- Sameiginleg markmið, skilningur og einhugur ríkir um þau
- Meðlimir vinna þétt saman að því að ná markmiðum teymis
- Traust ríkir á milli meðlima teymisins
- Meðlimir hafa ólík og vel skilgreind hlutverk innan teymis
- Fjöldi meðlima fer eftir þörf til að ná markmiðum (ekki fleiri meðlimir en þörf er á)
- Tækifæri eru nýtt til að líta yfir og bæta frammistöðu teymisins
- Skýr einkenni teymisins (*identity*), svo að aðrir þekki það sem teymi
- Meðlimir teymis eru jákvæðir gagnvart nýjum aðferðum
- Upplýsingar um gang mála ganga greiðlega á milli meðlima teymis
- Markviss teymisstjórn



Þverfagleg teymi í heilbrigðisþjónustu

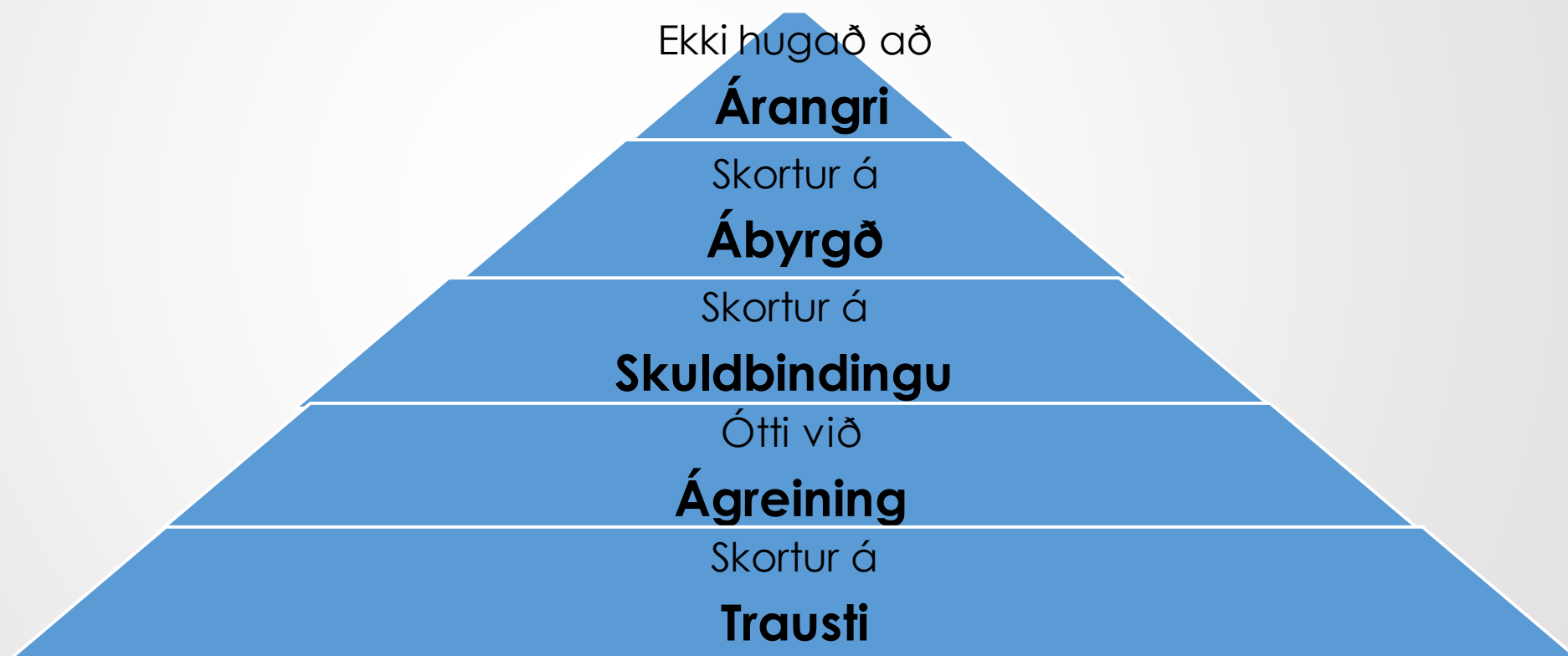
- Sjúklingurinn er miðpunktur teymisins
- Sjúklingurinn er virkur þátttakandi í meðferð

- Heildræn sýn á vanda sjúklings
- Þverfagleg samvinna: Samanlögð þekking
 - $2 + 2 \geq 5$
- Teymi vinna með sjúklingum ekki fyrir þá



Fimm helstu hindranir í teymisvinnu

The five disfunctions of a team: Patrick Lencioni





Skortur á trausti

- Fela veikleika og mistök fyrir teyminu
- Hika við að biðja um hjálp eða veita endurgjöf
- Hika við að bjóða fram hjálp utan eigin ábyrgðar- eða þekkingarsviðs
- Hrapa að ályktunum, skortur á skilningi
- Kvíða fyrir og reyna að forðast teymisfundir
- Taka ekki eftir færni og reynslu annarra
- Hafa horn í síðu annarra meðlima teymis
= Vera í varnarstöðu gagnvart öðrum

Er þörf á trausti í svona verkefni





Ótti við ágreining

- Leiðinlegir teymisfundir
- Afstaða er *passive* en baknag þrífst
- Koma sér undan að ræða málefni sem eru nauðsynleg til að teymið nái til ætluðum árangri
- Missa af tækifærum sem mismunandi sjónarmið geta gefið



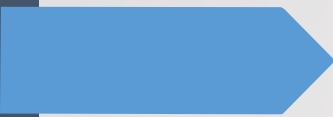
Skortur á skuldbindingu

- Tvíræðni um stefnu og forgangsröðun
- Glötuð tækifæri vegna of mikillar rýni eða óþarfa tafar
- Ýtir undir óöryggi og ótta við mistök
- Síendurteknar umræður og ótti við ákvarðanatöku



Skortur á ábyrgð

- Eykur á gremju vegna ólíkra viðmiða teymismeðlima um frammistöðu
- Ýtir undir meðalmennsku
- Missir á skilafresti og lykilaftendingum
- Öll ábyrgð sett á teymisstjóra



Enginn gaumur gefinn að árangri teymisins

- Stöðnun, enginn vöxtur
- Engar framfarir
- Missir af fólki sem er árangursmiðað
- Ýtir undir að hver og einn beini sjónum að eigin árangri í stað árangri teymisins í heild
- Missir fókus auðveldlega, auðveldlega truflað

Þroskastig teyma

Tuckman, 1965

Fjögur stig:

- ➔ Mótunarstig (*forming*)
 - ➔ Ágreiningsstig (*storming*)
 - ➔ Umræðustig (*norming*)
 - ➔ Árangursstig (*performing*)
- ➔ Ekki alltaf bein lína





Mótunarstig (*forming*)

- ▶ Teymið kemur saman, kynnist
- ▶ Eftirvænting, drifkraftur
- ▶ Tvíbendni og óöryggi, ópersónulegt
- ▶ Prófar vinnureglur og setur sér markmið
- ▶ Hlutverk ekki vel skilgreind
- ▶ Hvernig líkar liðsmönnum hver við annan?
- ▶ Traust hefur ekki myndast



Ágreiningisstig (*storming*)

- Ágreiningur og sundrung
- Átök og keppni
- Tekist á um stjórnun
- Tilfinningasemi
- Ópolinmæði og deilur um ábyrgð
- Lítil orka
- Breytingar á mannskap

Ætli teymisfundirnir séu þá svona?





Umræðustig (*norming*)

- Leiðir til samvinnu myndast
- Bæði óformleg og formleg viðmið myndast
- Samheldni eykst
- Gagnkvæm virðing
- Skoðanaskipti virkari og andstaða minnkar
- Markmið sameiginleg
- Tryggð við teymið og markmiðin



Árangursstig (*performing*)

- Gagnkvæmt traust og stuðningur
- Sameiginleg markmið
- Þrautseigja
- Samvinna og samheldni
- Sameiginleg ábyrgð
- Vinnuálag jafnt og sanngjarnt
- Sveigjanleiki
- Lausnarmiðað
- Framkvæmdamiðað, ná settum markmiðum

Árangursrík teymi



Hvers vegna teymisvinna?

- ▶ Aukin samfella í meðferð sjúklinga
- Eykur gæði þjónustu heilbrigðisstétta
- Eykur öryggi sjúklinga
- Eykur ánægju sjúklinga
- Dregur úr endurtekningum og endurkomum
- Tímasparnaður og betra upplýsingaflæði
- Aukinn sveigjanleiki í þjónustu



Það hefur sýnt sig að skilvirkni eykst og auðveldara er að innleiða nýjungar þegar vel tekst til við að innleiða teymisvinnu

(Health Care Team Effectiveness Project, NHS)

Hvers vegna teymisvinna?

- ▶ Rannsóknir hafa sýnt að:
 - ▶ Teymisvinna eykur starfsánægju
 - ▶ Starfsfólk sem vinnur í teymum á spítölum hefur lægra steitustig en starfsfólk sem ekki vinnur í teymum
 - ▶ Starfsfólk í teymum upplifir meiri stuðning frá samstarfsfólki en þeir sem ekki vinna í teymum “*Buffered from stress*”
 - ▶ Starfsfólk sem vinnur í vel starfandi teymum er ólíklegra til að skipta um vinnustað

(*Health Care Team Effectiveness Project , NHS*)

Teymisvinna í okkar umhverfi

- Núverandi staða í teymisvinnu hjá okkur
 - Eru vel starfhæf teymi hjá okkur?
 - Virka þau eins hér hefur verið nefnt?
- Hvernig nýtum við tækifærin til teymisvinnu?
 - Starfsumhverfi fyrir teymi hjá okkur?
 - Hver er þörfin fyrir teymi, hópavinnu?
- Áskoranir í teymisvinnu?



Takk Fyrir.....



40 ára afmælisráðstefna Iðjuþjálfafélags Íslands



Traust í teymi

Verkefni:

- ▶ Hafa hugrekki til að:
 - ▶ Gangast við veikleikum og mistökum
 - ▶ Biðja um hjálp
 - ▶ Taka gagnrýni og spurningum um ábyrgðarsvið
 - ▶ Biðjast afsökunar og taka hiklaust við afsökunarbeiðni

Markmiðum náð:

- ▶ Teymismeðlimir eru farnir að leyfa hver öðrum að njóta vafans áður en neikvæð afstaða er tekin
- ▶ Teymismeðlimir bjóða hver öðrum endurgjöf og aðstoð
- ▶ Fólk hlakkar til teymisfunda og annarra tækifæra til að vinna með teyminu

Ágreiningsefni óhikað rædd

Verkefni:

- ▶ Hafa hugrekki til að:
 - ▶ Vera opin fyrir hugmyndum annarra
 - ▶ Fara ekki í vörn þó svo að hugmyndir manns falli ekki í kramið
 - ▶ Vandamál leyst strax
 - ▶ Ræða málin opinskátt og óhikað
 - ▶ Ræða erfið málefni til lausna
 - ▶ Bregðast vel við

Markmiðum náð:

- ▶ Málefni eru rædd án eftirmála (enginn móðgaður eða sár)

Skuldbinding

Verkefni:

- Æfa sig í að hlýta aga teymisins og sætta sig við ákvarðanir teymisins þó svo að þær séu manni ekki allar að skapi
- Æfa sig í að horfa á mistök (mín og annarra) sem tækifæri til að læra
- Æfa sig í að horfa opnum augum á hugmyndir annarra og koma auga á tækifæri eða mismunandi möguleika

Markmiðum náð:

- Það er stöðug framþróun
- Teymi breyta um stefnu án þess að hika ef þess er þörf
- Teymismeðlimir standa að baki ákvörðunum teymisins, sama hvað einstaklingum innan þess fannst um þá ákvörðun þegar hún var tekin



Sameiginleg ábyrgð

Verkefni:

- ▶ Liðsmenn hvetja hver annan til að halda áætlun og vinna að markmiðum
- ▶ Ýtt undir bættu frammistöðu
- ▶ Fljótt komið auga á hugsanleg vandamál með því að spyrja óhikað út í nálgun annarra liðsmanna

Markmiðum náð:

- ▶ Sameiginleg ábyrgð allra liðsmanna
- ▶ Gagnkvæm virðing, allir með sömu viðmið um skilvirka vinnu



Mat á árangri

Verkefni:

- Markmið teymisins nást
- Stöðugt unnið að betri árangri og meiri framþróun

Markmiðum náð:

- Heldur í árangursmiðaða liðsmenn
- Nýtur góðs árangurs og verður fyrir áhrifum af mistökum
- Nýtur góðs af liðsmönnum sem setja sér markmið teyminu til góðs
- Heldur fókus, ekki auðtruflað