



Kund: Falu lasarett

Uppdrag: Grupputveckling

Uppdragsgivare: Avdelningschefen

"När jag först fick information om organisationsförändringen blev jag mycket orolig för att allt jobb vi lagt ner dittills skulle vara förgäves. Men min oro visade sig vara obefogad och istället hade vi stor hjälp av det Sandahl Partners lärt oss om grupputveckling i förändringsarbetet." (Avdelningschefen)

"Nu för tiden när det dyker upp ett problem i arbetsgruppen är det skönt att veta att man kan ta upp den vid nästa arbetsgruppsmöte istället för att låta den bli grogrund för en större konflikt eller skitsnack." (Deltagare)

Genomförandet i korthet:

Arbetet påbörjades för ca ett år sedan. Avdelningen som jobbar med mycket kvalificerad rehabilitering av stroke och trafikskadade patienter, har ca 35-40 anställda i en blandning av sjuksköterskor, undersköterskor, sjukgymnaster, arbetsterapeuter, kuratorer och läkare.

Sandahl Partners konsult kontaktades inledningsvis av avdelningschefen som ville ha hjälp med handledning för avdelningens arbetslag. Avdelningen var vid projektets början, indelad i tre team som alla hade huvudansvaret för ett visst antal patienter. Då varje team hade sina egna arbetsrutiner uppstod ofta brus i kommunikationen mellan arbetslagen, vilket i sin tur blev till en belastning för verksamheten i stort. Ytterligare ett problem var att respekten för varandras yrkeskunnande inom teamen var väldigt låg.

Med detta som utgångsläge identifierade Sandahl Partners konsult behovet av arbetslagsutveckling eller så kallad teambuilding. Arbetet med grupputvecklingen lades upp med träffar för varje enskilt team en gång i månaden à två timmar per tillfälle.

Inledningsvis introducerades teamen för grundläggande kommunikationsteori och gruppmedlemmarna fick lära sig skillnaderna mellan arbetslag som är personstyrda kontra styrda av de olika roller man har i en verksamhet. Sedan fick medarbetarna lära sig att hantera olikheter i gruppen med hjälp av en metod som kallas "functional subgrouping" som är en SCT-teknik*, vilken gör det möjligt för arbetsgrupper att inte köra fast när det finns olika åsikter eller synpunkter i en grupp.

När arbetet pågått i ca ett halvår stötte man på en oväntad utmaning i form av en organisatorisk förändring som innebar att de tre arbetslagen skulle minskas och slås ihop till två. Från tre grupper med ca 11-12 personer i varje skulle det nu bara finnas två arbetslag med 17-18 personer i varje. Som vid alla organisationsförändringar uppstod till en början oro och turbulens på avdelningen.

I juli hölls en workshop där samtliga anställda deltog. Då gjordes en statusrapport om var de olika arbetslagen befann sig och fokus lades på diskussioner om vad man tyckte fungerade bra på avdelningen. Det framkom då att de flesta anställda upplevde att det fluktuerade mindre så kallat "korridorssnack", att man hade fått bättre struktur och mer effektivitet på sina möten och att samarbetet flöt på bättre samt att fler individer kom till tals.

I augusti innan teamen skulle slås samman träffade de tre grupperna Sandahl Partners konsult för att gå igenom och diskutera vilka framgångsfaktorer som fanns för att sammanslagningen skulle lyckas. Nyckelfaktorer som identifierades var naturligtvis kommunikation, liksom vikten för varje medarbetare av att förstå sin rolls betydelse i den nya verksamheten. Varje team ombads även

specificera vad de upplevde som mest positivt i den egna gruppen som de ville ta med sig till nästa.

Efter sammanslagningen träffade Sandahl Partners konsult de två nya teamen en gång per månad under hösten 2005. Den stora utmaningen med de nya konstellationerna var att få individerna i varje team att känna trygghet och samma grupptillhörighet som de hade i de mindre grupperna. Ett problem som snabbt uppstod var att arbetsbelastningen på avdelningen blev så stor att teamen fick ont om tid att sitta ner tillsammans för att ventilera och diskutera den nya arbetsituationen.

Byggstenarna även i det fortsatta arbetet efter sammanslagningen var kommunikationens betydelse och "functional subgrouping" för att gruppmedlemmarna skulle förstå sin funktion i arbetslaget. En stor utmaning i det arbetet var att få samtliga deltagare att känna sig delaktiga och komma till tals. Det hade till stor del att göra med de traditionella hierarkier som finns inom vården med läkarna i toppskicket.

Resultat/uppföljning:

Mitt i den turbulens organisationsförändringen innebar upplevde många av de anställda att Sandahl Partners teamutvecklingstillfälle blev en räddning för att de blev ett forum för att få ventilera tankar, känslor och mycket av den frustration man kände. Efter sammanslagningen har de månatliga träffarna med Sandahl Partners blivit ett av de få tillfällen som teamen fått avsatt tid att sitta ner tillsammans och reflektera och diskutera förslag till förbättringar och att bygga på teamkänslan.

Vid utvärderingen visade det sig att medarbetarna i stora drag uppfattade att de hade fått ut följande av Sandahl Partners grupputveckling.

- Bättre förståelse för att varje individs funktion spelar en avgörande roll i den helhet som verksamheten utgör, vilket stärkt känslan av grupptillhörighet.
- Respekt för varandras yrkeskunnande inom teamen.
- Struktur och rutiner för gruppdiskussioner som gjort teamens möten mer effektiva.
- Ett större engagemang i teamen vilket innebär att allt fler vill och vågar komma med sina åsikter och idéer oavsett vilken funktion man har i gruppen.
- Sammanslagningen och gruppdiskussionerna har också lett till att teamen fått mer likartade arbetsrutiner, vilket effektiviserat hela avdelningens verksamhet.

Teamen på avdelningen kommer att fortsätta träffa Sandahl Partners under 2006 för mer handledning i grupputveckling och i patientbemötande.

* SCT betyder Systems Centered Training och är en modell för att öka kreativiteten i en organisation som Sandahl Partners använder ofta vid såväl grupputveckling