

## «Videreutvikle og bygge et sterkt team»

Teamutvikling for Team NKSR ved St. Olavs Hospital – med verktøyene Everything DiSC® og The Five Behaviors of a Cohesive Team™

2015 - 2016

I regi av St. Olavs Hospital og Volo AS



# «Videreutvikle og bygge et sterkt team»

---

Teamutvikling for Team NKSR ved St. Olavs Hospital – med verktøyene Everything DiSC® og The Five Behaviors of a Cohesive Team™

**Merk:** Dette dokument er gjengitt i en form, og med sitt innhold, som er godkjent av alle involverte parter.

## **Volo AS**

Volo AS sertifiserer rådgivere, konsulenter og HR -personell i verktøyene Everything DiSC® og The Five Behaviors of a Cohesive Team™ fra Wiley, og leverer kvalitetssikrede verktøy og løsninger, for trening og utvikling av mennesker i jobbsituasjon.

Volo AS er Authorized Partner Everything DiSC® – A Wiley Brand, og Authorized Partner The Five Behaviors of a Cohesive Team™ – A Wiley Brand i Norge.

## **NKSR - Nasjonal kompetansetjeneste for svangerskap og revmatiske sykdommer**

Nasjonal kompetansetjeneste for svangerskap og revmatiske sykdommer (NKSR) skal inneha og formidle oppdatert kompetanse om tiden før-, under og etter svangerskap ved alle revmatiske sykdommer. Den primære oppgaven til NKSR er å spre kunnskap ut til de andre helseforetakene slik at pasientene sikres likeverdig tilgang til kompetanse.

NKSR skal bidra til forskning, kompetanseoppbygging og fagutvikling på kompetanseområdet, slik at nasjonal kunnskap bygges opp. NKSR har i sin plan for kompetansespredning, definert konkrete resultatmål for tjenesten.

NKSR arrangerer kurs og underviser på grunn, videre og etterutdanning på nasjonalt nivå.

## **Behov og målsetning for prosess**

NKSR ved St. Olavs Hospital er sammensatt av mennesker med bred og høy faglig kompetanse. Teamet består av merkantilt personell, spesialutdannede sykepleiere og leger, med spisskompetanse knyttet til revmatisme og svangerskap. I forhold til definerte resultatmål og tjenestens arbeidsområder, er behovet stort for høy kvalitet i samarbeide og lagspill internt i NKSR. Forskjellige mennesker, med forskjellige prioriteringer, tilnærminger, erfaringer, kompetanse, og ikke minst atferd, skal fungere godt sammen, kommunisere effektivt sammen, og bidra til et godt og sunt arbeidsmiljø.

Både medarbeidere og ledelse er entydige på at potensiale for å bli et bedre team er tilstede. En klar målsetning for NKSR blir derfor som følger: «Sammen skal vi videreutvikle og bygge et godt team».



## Løsning

Ved Klinikk for ortopedi, revmatologi og hudsykdommer, St. Olavs Hospital i Trondheim, har man tidligere, med gode erfaringer, benyttet Everything DiSC® verktøy fra Wiley, innen prosesser knyttet til intern kommunikasjon, prosjektarbeid og samhandling. Internt ved personalavdelingen er det ansatt 1 personlrådgiver som er sertifisert DiSC® instruktør. I disse prosessene har Volo AS, den norske samarbeidspartner av Wiley, bistått i både utforming, forberedelser og gjennomføring. Høsten 2014 lanserte Volo AS teamutviklingsverktøyet The Five Behaviors of A Cohesive Team™ i Norge, og sammen med intern DiSC® instruktør, arrangerte Volo AS en workshop for ledere ved revmatologisk avdeling, hvor teamutviklingsverktøyet ble presentert. Hege Suorza Svean Koksvik, seksjonsleder ved NKSR, Nasjonal kompetansetjeneste for svangerskap og revmatiske sykdommer, var tilstede ved denne presentasjonen. Hennes klare ønske om å videreutvikle og bygge et godt team ved NKSR, førte umiddelbart til at forberedelser og planlegging av en teamutviklingsprosess for NKSR ble iverksatt.

I samarbeide med intern DiSC® instruktør Sylvi Helland, og Volo AS, representert ved daglig leder og partner Ketil Olsen, ble det oppnådd enighet om å bruke verktøyet «The Five Behaviors of A Cohesive Team™.

## The Five Behaviors of A Cohesive Team™

The Five Behaviors of a Cohesive Team™ er resultatet av et partnerskap mellom Wiley Workplace Solutions og den bestselgende forfatter Patrick Lencioni, og hans firma The Table Group™.

Kombinasjonen av Patrick Lencionis' s anerkjente teammodell, The Five Behaviors of a Cohesive Team™, og verktøyet Everything DiSC®, avdekker hvilke styrker og utviklingsområder et reelt team har. Hva må vi som team gjøre mer av, utvikle oss mer innenfor, for å bli et godt sammensatt og effektivt team.

Teamutviklingsverktøyet er basert på boken *The Five Dysfunctions of a Cohesive Team*, skrevet av Patrick Lencioni. Her beskrives modellen *The Five Behaviors of a Cohesive Team™*. Modellen beskriver fem atferder et team bør omfavne, og som er suksessfaktor i arbeidet med å bygge et godt sammensatt, sunt og effektivt team; – *Bygge tillit, engasjere seg i sunne konflikter, forplikte seg til beslutninger, holde hverandre ansvarlige og ha fokus på felles mål.*

Les mer om The Five Behaviors of A Cohesive Team™ på [www.volo.no](http://www.volo.no)

## Everything DiSC®

Sammen med innsikten fra verktøyet *Everything DiSC®*, vil teamets deltakere forstå og verdsette hverandres atferdsstiler, med den hensikt å bygge et sterkt og effektivt team. Everything DiSC® gir innsikt om egen og andres atferd. Gjennom ny innsikt, refleksjon og trening er formålet å oppnå en mer effektiv atferd og kommunikasjon, i møte med andre mennesker.

Les mer om Everything DiSC® på [www.volo.no](http://www.volo.no)

## Om prosessen – roller, omfang og tidsplan

Det ble satt ned en ansvarlig prosessgruppe, bestående av Sylvi Helland, Personlrådgiver ved Klinikken, Hege Suorza Svean Koksvik, seksjonsleder ved NKSR, og Ketil Olsen fra Volo AS. Prosessgruppen la en tidsplan for prosessen og definerte roller. Prosessgruppen ble enige om at Ketil Olsen fra Volo AS skulle være ansvarlig prosessleder gjennom hele teamutviklingsprosessen. Sylvi Helland ble ansvarlig for administrativt arbeid knyttet til bruk av verktøy, samt dialog med klinikkledelsen. Viktigheten av leders sterke involvering og eierskap til prosessen ble nøye gjennomdiskutert, og fikk full aksept fra seksjonsleder ved NKSR.

## Faser og tidsplan i prosessen

- Informasjonsmøte med alle deltakere januar 2015
- Workshop med Everything DiSC® verktøy primo februar 2015
- Individuelle samtaler med alle deltakere, forventningsavklaring primo mars 2015
- Alle deltakere gjennomfører teamevaluering: The Five Behaviors of A Cohesive Team medio mars 2015
- Felles samling på Røros over 2 dager, ultimo mars 2015
- Oppsummering og dialog i prosessgruppen medio april 2015
- Felles samling i Trondheim primo mai 2015
- Oppfølging av leder NKSR ultimo mai 2015
- Interne strategisamlinger med utarbeidelse av aksjonspunkter, primo juni 2015
- Strategimøte med alle deltakere, primo september 2015
- Implementere 2 nye medlemmer i teamet med Everything DiSC® verktøy, september 2015
- Individuelle samtaler oktober og november 2015
- Strategimøte med evaluering prosess medio desember 2015
- Evaluering og veien videre – planlegging i prosessgruppe – medio januar 2016
- Planlagt videreføring av prosess med Progress report og felles samlinger februar og mai 2016
- Resultater fra Progress Report 2016



## Resultat og gevinst

I første del av prosessen gjorde bruken av Everything DiSC® det lettere for teamets medlemmer å gjenkjenne hverandres styrker og utviklingsområder innen atferd og kommunikasjon. En bedre innsikt om egen og andres atferd gjorde at flere av teammedlemmene allerede i starten av prosessen følte at de raskt ble bedre kjent med hverandre.

Teamevalueringen ved hjelp av verktøyet The Five Behaviors of A Cohesive Team™ avdekket følgende resultat:

- Teammedlemmene mener at teamet preges av høy grad av *tillit og åpenhet*
- Teammedlemmene mener at teamet preges høy grad av *sunne konflikter*
- Teammedlemmene mener at teamet preges av høy grad av *forpliktelse og engasjement*
- Teammedlemmene mener at teamet preges av middels grad av å *ansvarliggjøre hverandre*
- Teammedlemmene mener at teamet preges av høy grad av å *jobbe mot felles mål*

Ved 2 dagers samling på Røros i mars 2015, fikk hele teamet god tid til refleksjon og samtaler rundt teamevalueringen. Selv om teamet hadde en gjennomgående høy score innen alle 5 områder fra verktøyet The Five Behaviors, var alle enige om at «ingen er så gode som vi kan bli», og at dette handlet om å alltid være under utvikling, eller som det ble nevnt i teamet; «from good to great».

## De tydeligste utviklingsområdene for teamet var:

- At alle i teamet er tydeligere på å gi hverandre konkret feedback, både ros og konstruktive korrigeringer
- At alle i teamet tør å være tydelige i forventningene til hverandre, og at vi tør å presse hverandre til å prestere om situasjonen krever det
- At alle i teamet er helt åpne ovenfor hverandre, knyttet til egne utviklingsområder, potensielle svakheter
- At alle i teamet tør å konfrontere hverandre, og holder hverandre ansvarlig, knyttet til problemer i deres respektive ansvarsområder.

## Status desember 2015 – Hva sier teamets medlemmer

- Prosessen tok et kraftig byks fremover, etter at møteplassene ble definert
- Jeg fremsnakker teamet vårt i forskningsprosjekter
- Vi er mye mer et team nå
- Vi har blitt bedre kjent med hverandre
- Mer lagfølelse
- Føler meg mer inkludert
- Mer bevisst på hvordan jeg kommuniserer
- Morgenmøtet er svært nyttig
- Jeg føler meg stolt av teamet mitt
- Vi er blitt god på tilbakemeldinger
- Vi er en sjelden godt engasjert gruppe!
- Kollegaer av meg har utfordret meg
- Mer åpenhet i dialogen
- Vi sparrer oftere med hverandre
- Jeg føler at vi er blitt tryggere på hverandre
- Vi er blitt mer konkrete og ærlige i tilbakemeldinger
- Vi virker mer motivert i hele teamet
- Jeg ser eksempler der vi er blitt tydelig på konkret ros
- Folk virker mer inkluderende
- Ikke noe «huff fokus, ikke negativt fokus.
- Virker som vi har mer tid til å høre på hverandre
- Føler meg tryggere på at jeg kan bidra i teamet
- Jeg har blitt tryggere på meg selv
- Jeg får oftere ros – og jeg har selv gitt mer ros.
- Jeg synes vi er mer sammensveiset.
- Jeg er mindre redd for å si hva jeg mener.
- Vi er blitt mer oppmerksomme på hverandre
- Jeg er blitt mer bevisst på kommunikasjonen min etter å ha brukt verktøyet DiSC®.

## The Five Behaviors of A Cohesive Team – Progress Report™

Progress Report sammenligninger og måler hvordan et team har forandret seg over tid, og synliggjør områder hvor teamet har forbedret, eller om de har scoret dårlig i forhold til de områder The Five Behaviors of A Cohesive Team™ omhandler.

### *The Progress Report inneholder:*

- Resultatet av den nye teamevalueringen – Progress Report
- Områder for diskusjon og refleksjon
- Rammeverk for handlingsplan; sette tydelig og nye mål og identifisere prioriterte områder for videre fokus.

### Resultat av Progress Report for team NKSR – gjennomført mars 2016:

Evalueringen fra mars 2016 viser entydig at *innenfor samtlige* av de fem områdene som verktøyet The Five Behaviors of A Cohesive Team omhandler, har team NKSR hatt en *tydelig forbedring*, fra februar 2015, og frem mot mars 2016.

### *Områder som har hatt tydeligst forbedring er:*

- Medlemmene i teamet erkjenner sine utviklingsområder /svakheter for hverandre
- Teamet sørger for at alle pusher hverandre knyttet til å prestere – er tydelig på forventningene ovenfor hverandre
- Medlemmene i teamet ber om å få høre sine kollegaers meninger i møtene teamet har



### Andre hovedpunkter fra Progress Report:

- Deltakerne i teamet er alle tydelige på at det er benyttet godt med tid til å reflektere over ny innsikt fra første teamevaluering i februar 2015.
- Deltakerne i teamet er alle enige om at teamet fungerer enda bedre nå enn siden oppstarten av prosessen i februar 2015.
- Deltakerne i teamet er alle enige om at teamet har blitt mer produktive siden prosessen startet i februar 2015.
- Deltakerne i teamet er alle enige om at de har blitt flinkere til å være bevisst hverandres forskjellige atferds og kommunikasjonsstiler.
- Deltakerne er blitt flinkere på å gi hverandre feedback, og er oftere trygge på å kunne være direkte.
- Deltakerne er enige om at teamets mål og planer er tydeligere, mer eierskap og kjennskap

### Kritiske suksessfaktorer

- Underveis i prosessen har både prosessleder, prosessgruppen, og teamets ledere reflektert over hva som har vært de kritiske suksessfaktorer, med tanke på den effekt og de gevinster vi har sett som følge av prosessen.
- God planlegging, gode forberedelser
- Informasjon til alle deltakere i forkant av prosess; målsetning, hvorfor dette er viktig, om verktøyene, og hvordan vi stegvis skulle jobbe
- Godt med tid, mange dager i samling
- Bruk av Everything DiSC® verktøy i første del av prosessen
- Sterkt eierskap og involvering fra teamets leder.
- Ekstern prosessleder
- Kombinasjon av felles samlinger og individuelle samtaler med deltakerne
- Tydelig handlingsplaner, både individuelt og ikke minst; felles for hele teamet
- En tidlig tydeliggjøring for teamet, og sammen med teamet at dette er en prosess, ikke et kurs
- En sterk og tydelig positiv holdning fra alle teammedlemmene om at dette vil vi!







## Dominoeffekt/Synergi

Denne effekten har prosessen ved NKSR hatt på våre omgivelser ved klinikken:

NKSR fremstår nå som et mer samlet team og har blitt mer oppmerksom på å framsnakke oss som et team. Vi har blitt mer bevisst på å formidle hva vi holder på med ovenfor de andre i avdelingen. Vi har snakket om prosessen til andre i avdelingen, og det har gjort at andre team har hatt et ønske om å gjennomføre en lignende prosess.

## Veien videre for NKSR – prosessen fortsetter

Dette er det vi ved NKSR skal gjøre for å holde tema og prosess vedlike:

Alle i teamet er enige om at dette er en prosess som vil foregå kontinuerlig og som krever en bevissthet og ansvarlighet fra alle. Ved de månedlige lunsjmøtene ved NKSR vil teamutvikling fortsatt vært et fast punkt på agendaen. Ved disse møtene har teammedlemmene på rundgang ansvar for innhold og gjennomføring. Dette medfører at alle får et eierforhold og involveres i den videre prosessen. Aksjonspunktene til team-NKSR skal revideres årlig på strategisamling for kommende år.

## Prosessgruppen – Teamutvikling ved NKSR:



Ketil Olsen  
Daglig leder / Partner  
Volo AS - ICDT



Hege Suorza Svean Koksvik  
Seksjonsleder NKSR  
St.Olavs Hospital – Trondheim



Sylvi Helland  
Personalrådgiver / DiSC® instruktør  
St.Olavs Hospital – Trondheim