

Samarbejde og kommunikation

AGRO
Aarhus Universitet 2019

Mette Lindhardt

Erhvervspsykolog • Cand. Psych. Aut.

21 34 20 74 • ml@amcentret.dk

Program

- Vi skal lykkes sammen



Kl. 8.30 Velkommen og introduktion til dagen ved Thomas og Mette.

Kl. 8.45 Hvad er godt samarbejde på en arbejdsplads?

Teams - og et blik på jeres eget team

Arbejdsfællesskabet - og et blik på jeres eget samarbejde

Kl. 12 Frokost

Kl. 12.30 Kommunikation – vi bliver uenige, så hvordan håndterer vi det?
Forventninger til måden at være sammen på

Kl. 15.00 Tak for i dag!

Pauser undervejs.

Hvad er et godt samarbejde?

- Tænk tilbage på et rigtig godt samarbejde, du har været en del af.
- Hvad gjorde det succesfuldt?
- Hvad gjorde du? Hvad gjorde de andre?



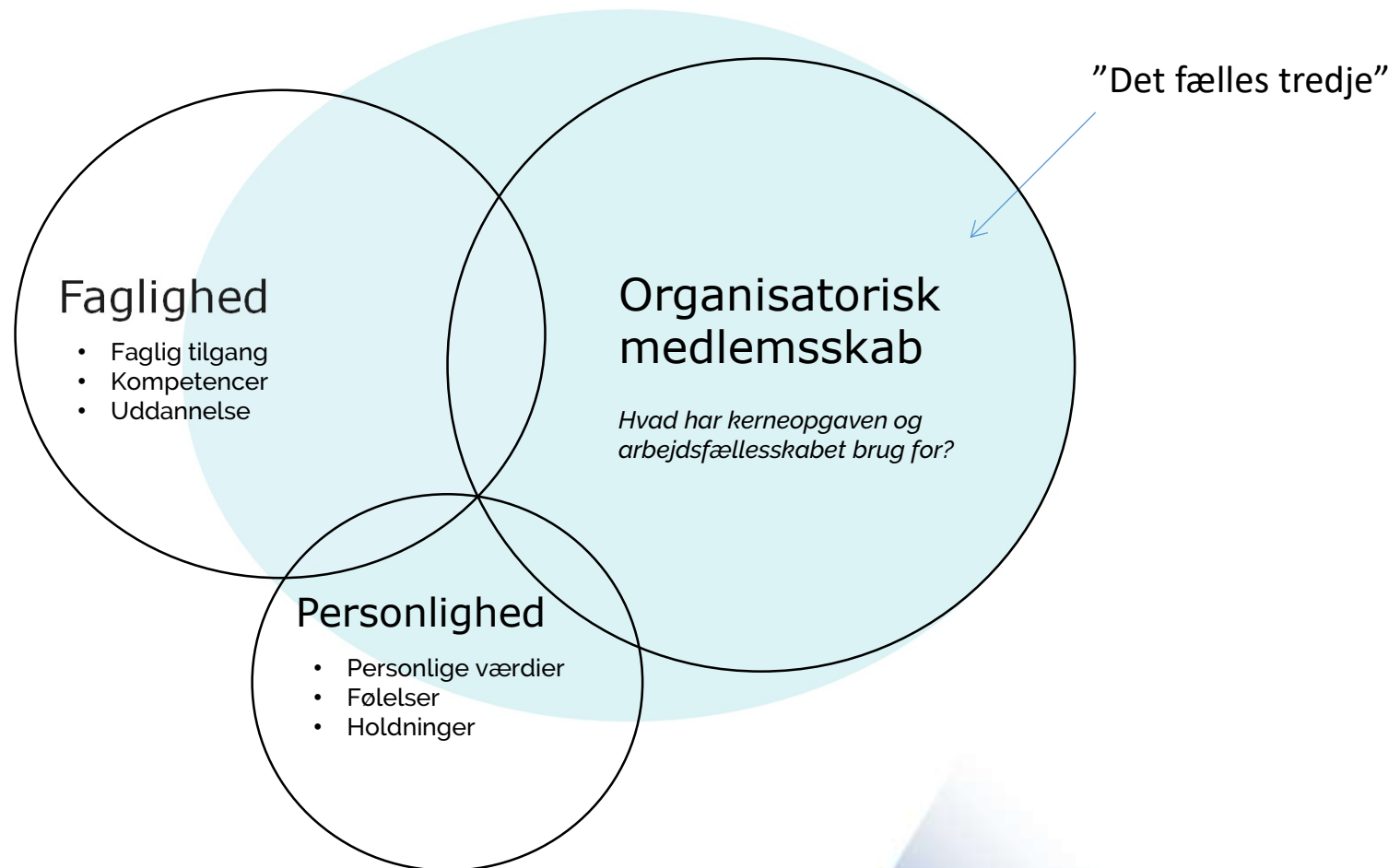
Forventningsafstemning

- Hvad håber du, I får med jer hjem denne dag?
- Hvordan håber du, at stemningen har været?
- Hvad vil du selv bidrage med?

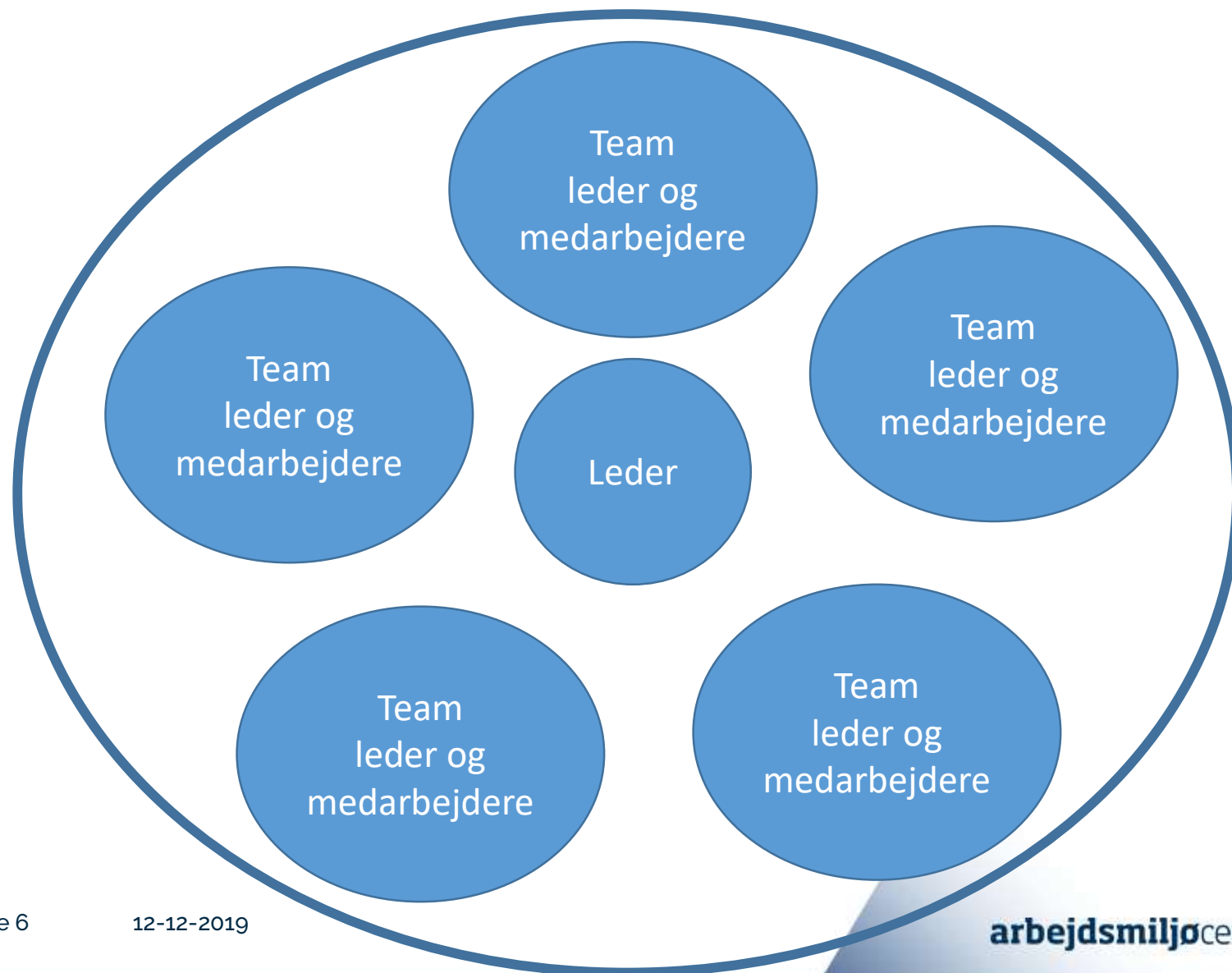


Hvad er godt samarbejde og kommunikation på en arbejdsplads?

- At lykkes sammen om en fælles opgave.



Organisering



Hvad er et team?

"Et mindre antal personer med supplerende færdigheder, der er engagerede i et fælles formål, præstationsmål og tilgang, som de holder hinanden gensidigt ansvarlige for."

(Katzenbach & Smith)



Hvad er kendetegnende for et godt team?



Resultater

Når fokus er til stede...

- Vækst og kreativitet
- Fastholder gode medarbejdere
- Deler og nyder succeser og deler og håndterer fiaskoer.
- Optimerer systemets ydeevne.

Når fokus mangler...

- Manglende fokus på at opnå resultater.
- Stagnation
- Konkurrence mellem medlemmer i teamet.
- Personaleomsætning
- Fokus på enkeltindivider i teamet.

Ansvarlighed

Når ansvarlighed er til stede...

- Dårlig indsats påtales og årsager undersøges.
- Der er konsekvenser af adfærd og positiv incitament til forbedring.
- Potentielle problemer identificeres hurtigt, fordi alle uden tøven spørger til andres arbejdsmetoder og resultater.
- Der er gensidig respekt, fordi alle forholder sig til standarder.

Når den mangler...

- Indsatsen er middelmådig; enten hersker laveste fællesnævner eller meget forskellige standarder.
- Der er dårlig stemning mellem medlemmer med forskellige standarder.
- Deadlines overholdes ikke.
- Teammedlemmer har for stort et ansvar og for mange opgaver.
- Der bruges megen tid på unødige bureaukrati og styringssystemer.

Ejerskab

Når ejerskab er til stede...

- Klarhed om beslutninger
- Hele teamet har fokus på, fælles forståelse af og er samlet om det overordnede mål.
- Teammedlemmerne påtager sig beredvilligt opgaver.
- Bruger muligheden for at lære af fejltagelser.

Når den mangler...

- Tvetydighed i teamet om beslutninger og prioriteringer.
- Lader muligheder gå fra sig pga. endeløse analyser og unødige forsinkelser.
- Vender gang på gang tilbage til samme diskussion.
- Starter forfra ved hvert opfølgningsmøde.
- Foregiver enighed på møder og fortsætter diskussion på gangen.

Konstruktive konflikter

Når konflikt er til stede...

- Har livlige møder.
- Udforsker idéer og forslag
- Hilser alles mening og perspektiv velkommen – også de kontroversielle.
- Sætter kritiske emner på dagsorden, så de kan diskuteres.
- Går kun modvilligt på kompromis – står hellere konflikten ud for at finde en løsning, alle finder rigtig.
- Løser problemer hurtigt
- Minimerer politik og taktik.

Når den mangler...

- Kedelige møder.
- Mangel på gode, faglige diskussioner.
- Et miljø, hvor taktik og lobbyisme trives.
- Foretager subtile angreb på andres idéer, perspektiver og positioner.
- Undgår de svære sager.
- Kobler sig ikke på andres input, meninger og perspektiver.
- Spilder tid med positionering og risiko-styring.

Tillid til hinanden

Når tillid er til stede...

- Åbenhed for fejl og svagheder
- Spørger om hjælp
- Tilbyder feedback
- Opsøger og accepterer spørgsmål og inputs fra andre.
- Tilbyder hjælp og ressourcer til andres områder.
- Kan indrømme fejl og undskylde.
- Accepterer andres undskyldning
- Glæder sig til møder og andet samarbejde.

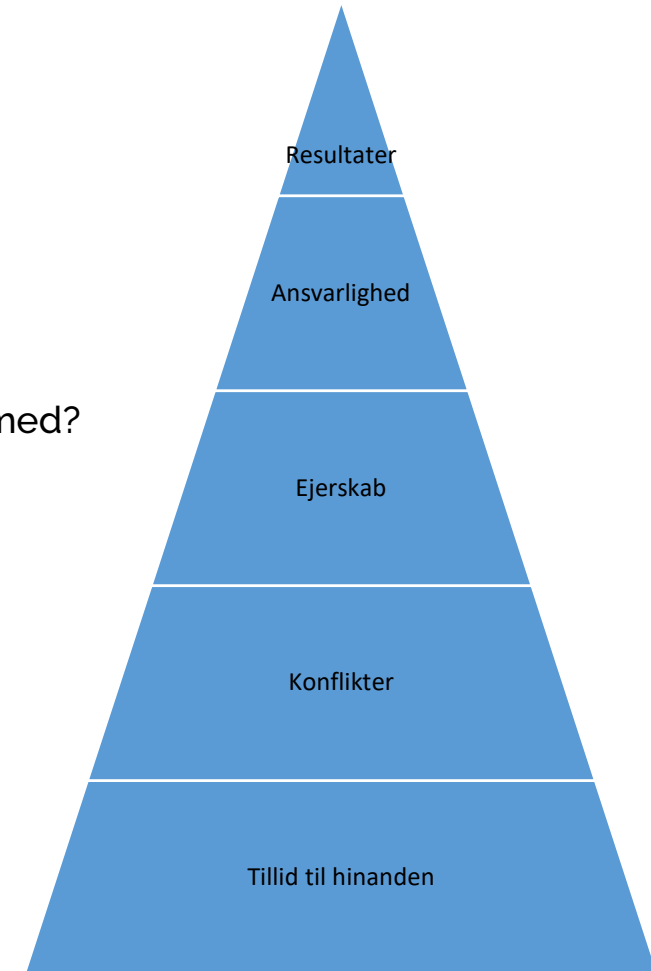
Når den mangler...

- Skjuler fejl og sårbarheder for hinanden.
- Tøver med at bede om hjælp
- Giver ikke konstruktiv feedback.
- Tilbyder ikke hjælp udenfor eget område.
- Danner forhastede konklusioner om andres intentioner.
- Har svært ved at anerkende andres kompetencer
- Bærer nag
- Hader møder og finder på undskyldninger for ikke at deltage.

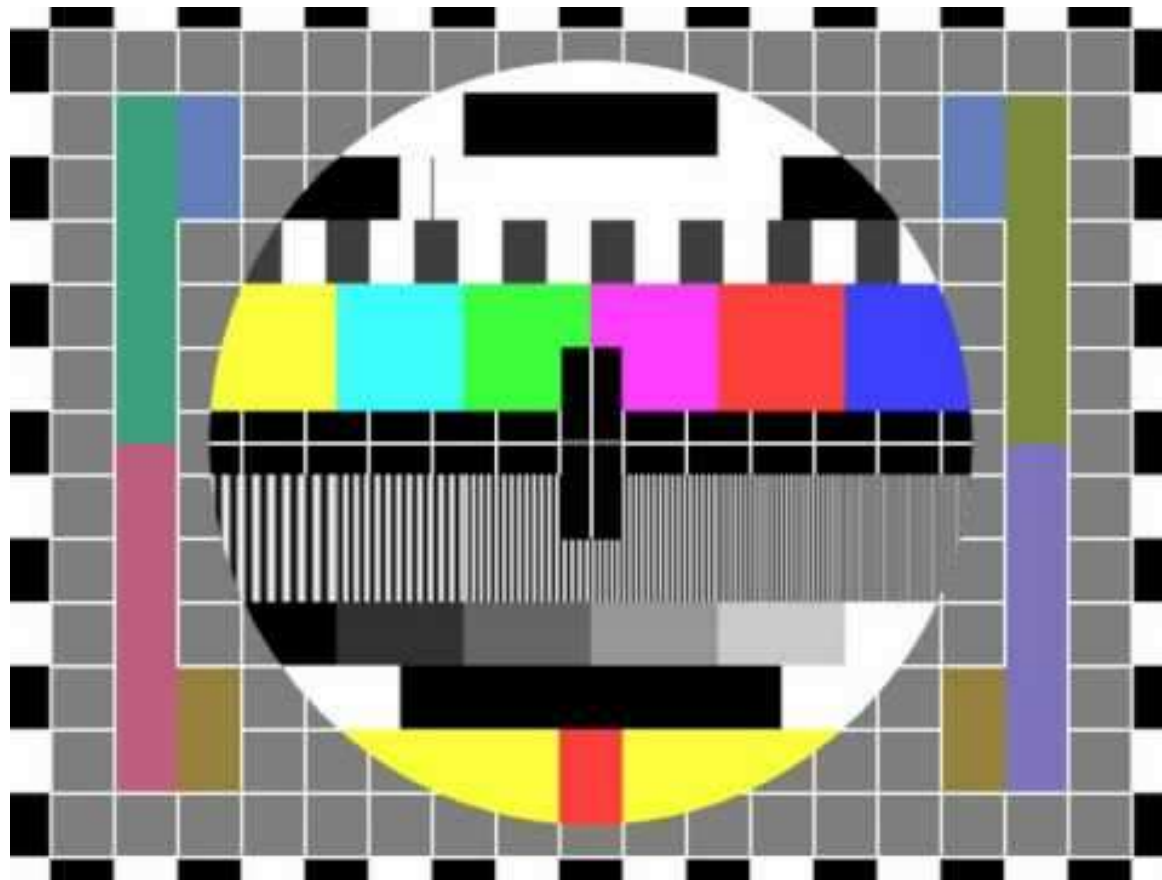
Spørgsmål i teams

- Udarbejd planche

- Hvordan vil I beskrive jeres eget team for andre?
- Hvad er I stolte af i jeres team? Hvad lykkes I rigtig godt med?
Giv eksempler.
- Hvad værdsætter/beundrer I ved de andre teams?
Giv eksempler
- Hvad kunne I som team godt selv blive bedre til?

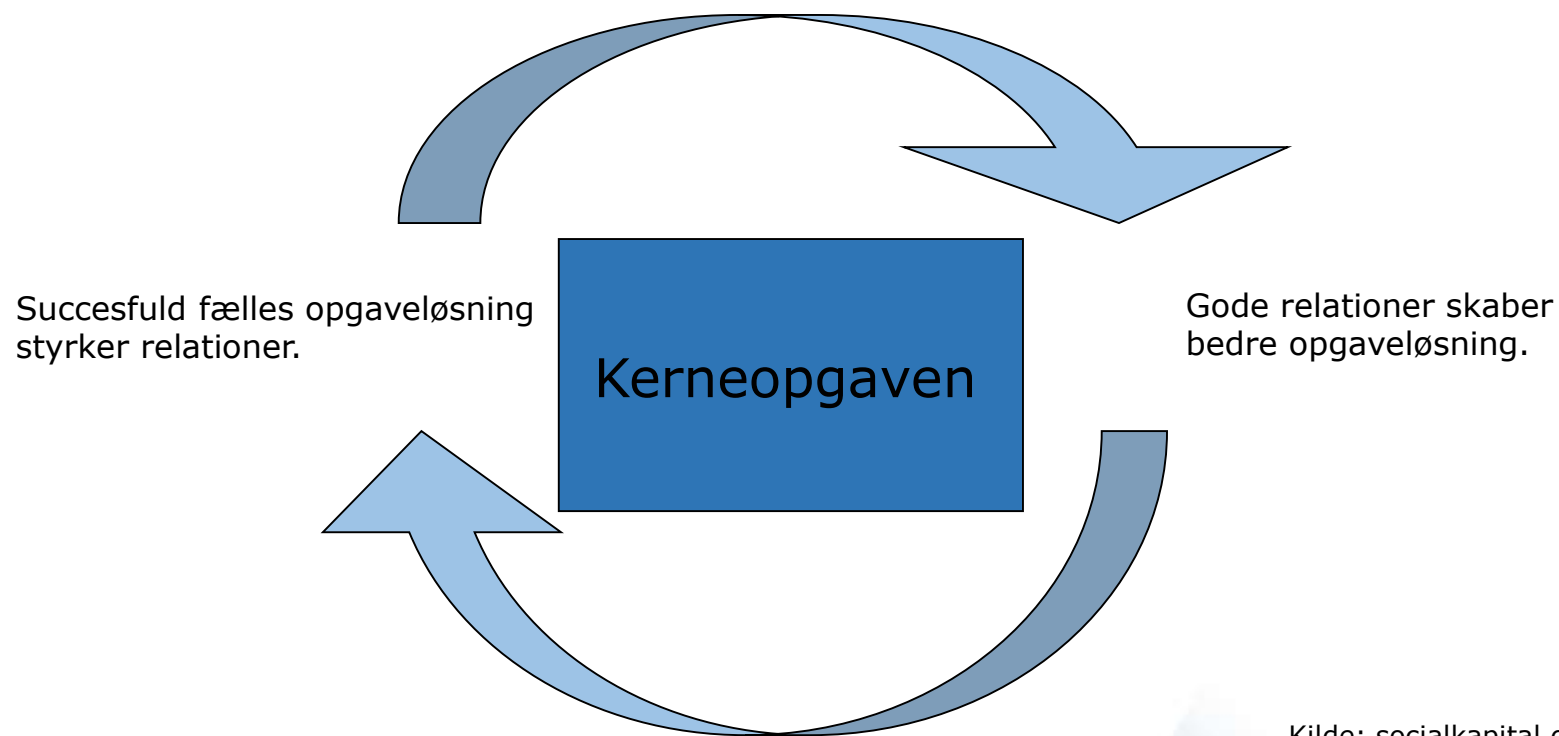


Pause



Arbejdsfællesskabet

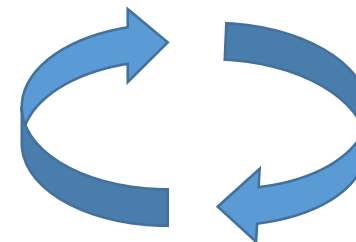
- Den gode og onde cirkel



Kilde: socialkapital.dk

Et blik på jeres samarbejde

Hvad fodrer den gode cirkel?



Hvad fodrer den onde cirkel?

Det forventes, at kollegaer samarbejder på tværs, og hjælper hinanden med at udføre den overordnede kerneopgave.

1. Hvad er AGROs kerneopgave? Oplever du, at I har den samme opfattelse?
2. Oplever du, at dette samarbejde eksisterer i virkeligheden?
3. Er der situationer, hvor samarbejdet mellem teams fungerer? Hvad får det til at fungere?
4. Er der situationer, hvor samarbejdet mellem teams ikke fungerer, og hvorfor du tror, det er tilfældet?

Så... vi skal i arbejdstøjet!



- Sæt kryds ved de mest presserende udfordringer
- Gå i 6 grupper
- Udfyld skemaet ud fra OLFA

OLFA

- Kerneopgaven i fokus



Organisation: Hvad kan organisationen (Aarhus Universitet) gøre?

Ledelse: Hvad kan ledelsen (personaleleder og teamledere) gøre?

Fællesskab: Hvad kan vi i fællesskab gøre?

Ansæt: Hvad kan vi som enkelte ansatte gøre?

Frokost kl. 12-12.30



Kommunikation

- Spændinger er uundgåeligt og heldigvis!



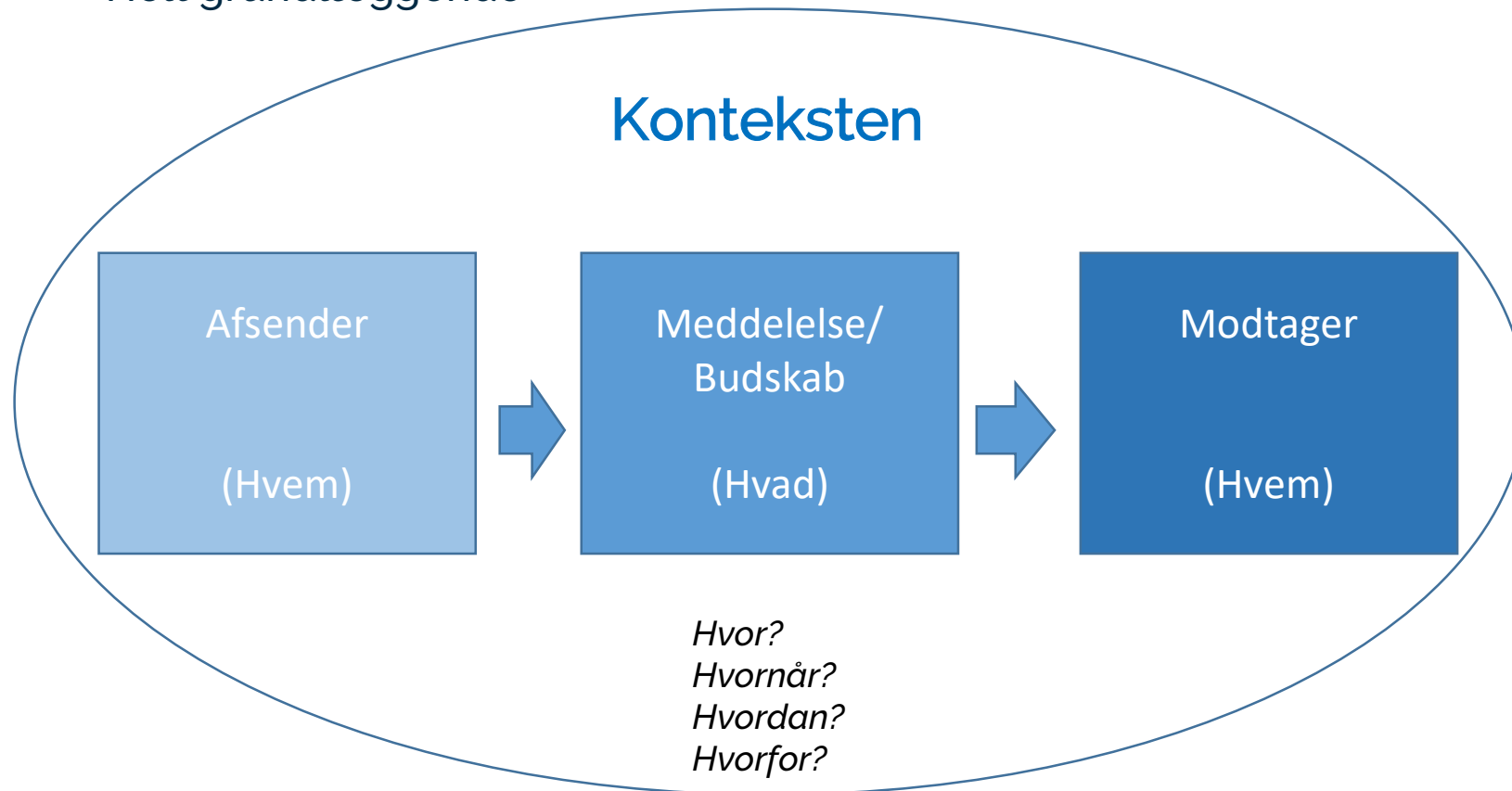
Grupperes udvikling i faser

- Jeres arbejdsfællesskab

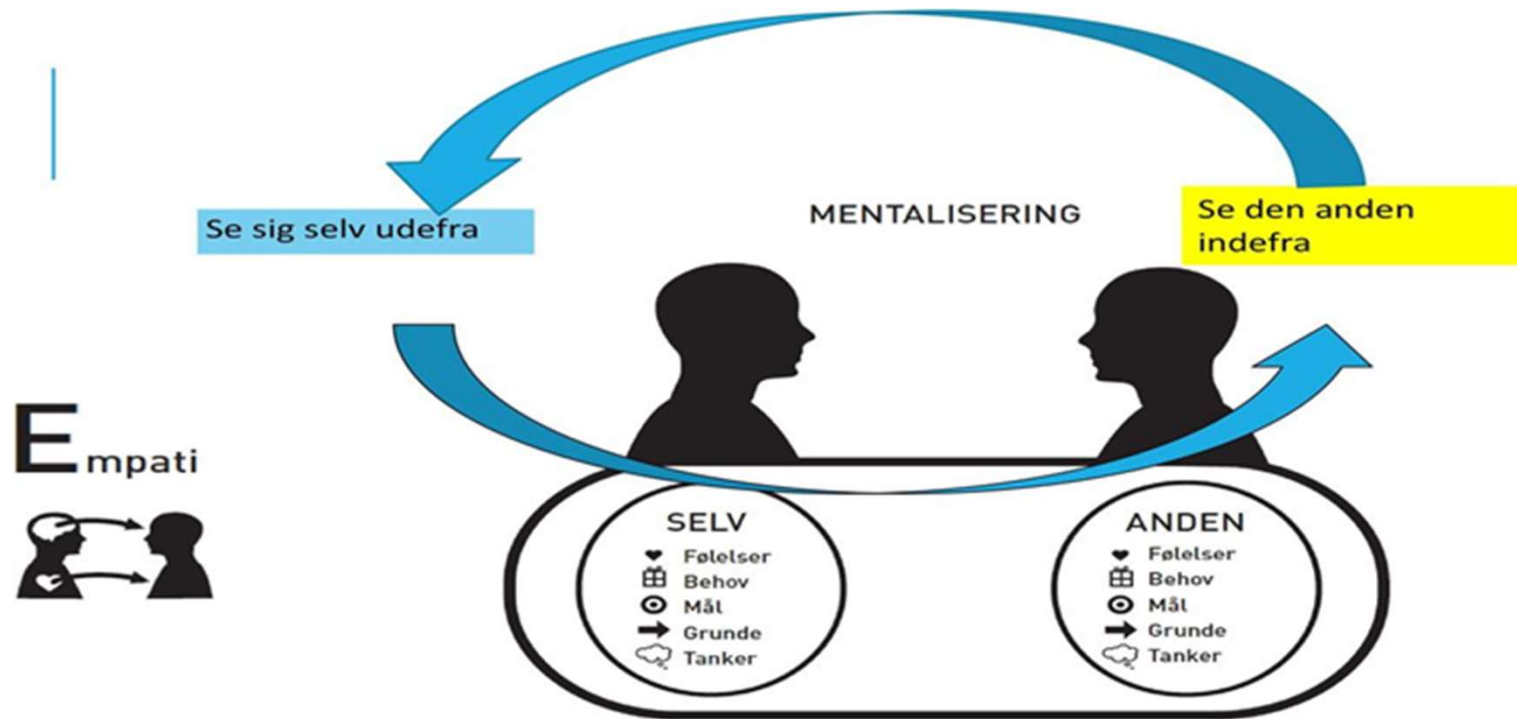
Faser	Opgave-fokus	Psykologisk fokus
1. Forming	Hvad er vores fælles opgave? Hvordan får vi hul på opgaven?	Hvem er de andre i gruppen? Hvad kan jeg bidrage med?
2. Storming	Jeg har en anden mening... Jeg har brug for.../jeg ønsker.../jeg er vant til...	Hvem bestemmer? Nu skal vi altså have styr på det her!
3. Norming	Gruppens opgave er klar og accepteret. Gruppemedlemmernes forskellige kompetencer værdsættes.	Hvordan skal vi arbejde fremadrettet? Hvad skal du og jeg gøre anderledes?
4. Performing	Alle arbejder konstruktivt sammen. Gruppens fokus og energi er på opgaven.	Gruppens fokus er på opgaven. Tillidsfuldt og fleksibelt samarbejde.

Hvad er god kommunikation?

- Helt grundlæggende



God kommunikation kræver mentalisering



SOCIALRÅDGIVER, PSYKOLOG OG KONFLIKTMÆGLER HEIDI ALSTRUP

Mentaliseringssvigt kommer til udtryk gennem forsvarsmekanismer, ...

Kamp/fight



flugt/flight



frys/freeze



Og tankefælder, ...



Tankelæsning "De må da vide, at det ikke fungerer her hos os!"

Forhastede konklusioner "Det går jo helt galt det her!"

Tunnelsyn "Det går af h... til!"

Overdrive – formindske "Der fungerer SLET ikke!" – "Det går fint – ingen problemer!"

Selvbebrejdelser (internalisering) "Vi har ikke gjort det godt nok – det er vores egen skyld"

Bebrejdelser af andre (eksternalisering) "De forstår ikke vores arbejde og hvilken forskel vi gør"

Overgeneralisering "Sådan er det bare ALTID!"

Udfordring af tankefælder

- Refleksions- eller dialogværktøj



Tankelæsning: *Har jeg mon udtrykt mig tydeligt?*

Forhastede konklusioner: *Kan der være andre forklaringer?*

Tunnelsyn: *Hvad overser jeg?*

Overdrive – formindske: *Prøv at se situationen fra flere sider.*

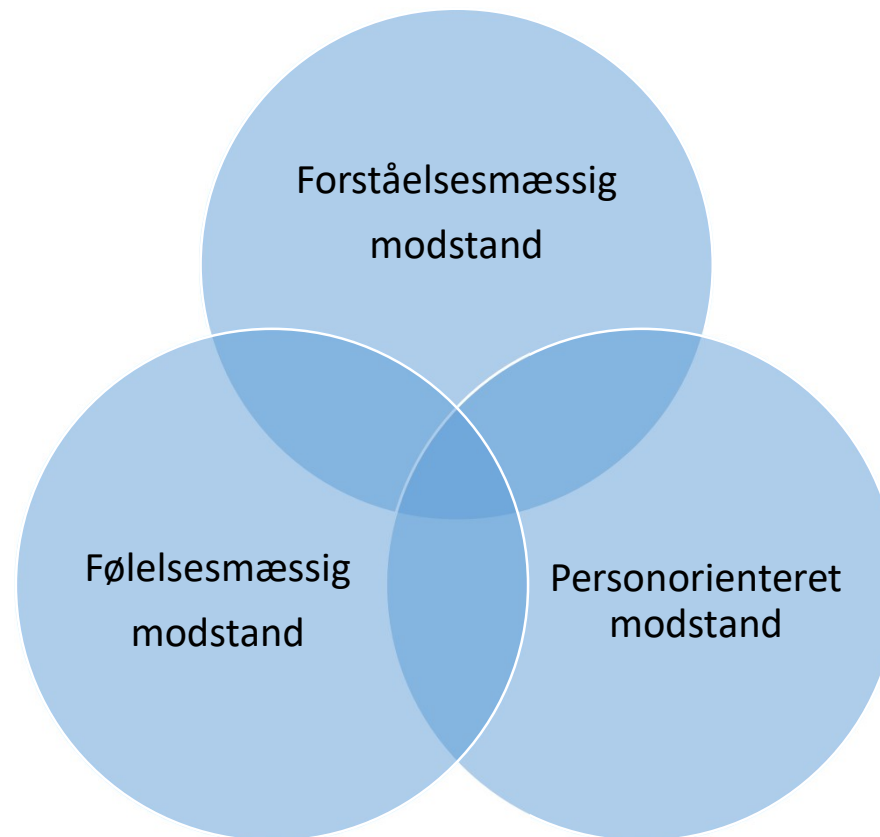
Selvbebrejdelser: *Se dig omkring – hvad har andre bidraget med?*

Bebrejelse af andre: *Se indad – hvad har du bidraget med?*

Overgeneraliseringer: *Kig på adfærd – hvad viser den? Er der undtagelser?*

Og "modstand"

- De 3 niveauer



Kilde: Rick Mauer

1) Forståelsesmæssig modstand

"Jeg forstår det ikke"

- Der mangler perspektiv og mening
- Der er manglende *forståelse*, for få informationer, forvirring, meningsløshed eller slet og ret uenighed om en beslutning:

Medarbejderne vil typisk efterlyse:

- Hvad er baggrunden?
- Hvad er formålet?
- Hvad er perspektivet?
- Hvordan kommer vi derhen?
- Hvilken betydning får forandringen for mig?
- "Jeg er ikke enig i ideen, timingen, behovet...jeg har en anden ide"



2) Følelsesmæssig modstand

"Jeg kan ikke lide dét"



- Forandringen opfattes som en trussel, der *indbefatter et tab* eller *risiko for tab* – derfor må jeg forsvare mig
- Forandringen er m.a.o. angstprovokerende, som aktiveres af:
 - *Tab* af indflydelse og kontrol, status og anseelse, ansigt eller respekt, privilegier og goder, kollegialt samvær, personlige kontakter, jobsikkerhed, løn, rutiner eller handlefrihed m.m.
 - *Frygt for* krav om ny viden og kunnen og ikke at kunne slå til i forhold til det nye
 - *For massivt*, fordi det kommer pludseligt, er helt nyt eller for overvældende

Følelsesmæssige reaktioner

- Frygt

For firing, ikke at kunne følge med, ikke at være kompetent til opgaven, omplaceringer og nye ledere og kolleger

- Skyld

Over at man ikke selv gør noget, over at man burde være mere initiativrig, over at man burde hjælpe ledere og kolleger , som, man ser, har det skidt

- Sorg

Over de værdier man mister, eller tror man mister -
– eller andre tab i forbindelse med forandringen

- Glæde

Over at der endelig sker noget – men næsten skyldfølelse over at vise det, når andre har det dårligt med forandringer

- Vrede

”Er det, jeg laver, ikke godt nok?” ”Nu skal vi effektivisere – er jeg ikke effektiv nok?”

”Nu har jeg været en loyal medarbejder her i 30 år og så byder I mig dét her”

3) Personorienteret modstand

"Jeg kan ikke lide dig eller dem"

Der er en dybt forankret og grundlæggende modstand mod dem eller det de repræsenterer. Ideen er måske god, men der er fundamental *mistillid*,

fordi:

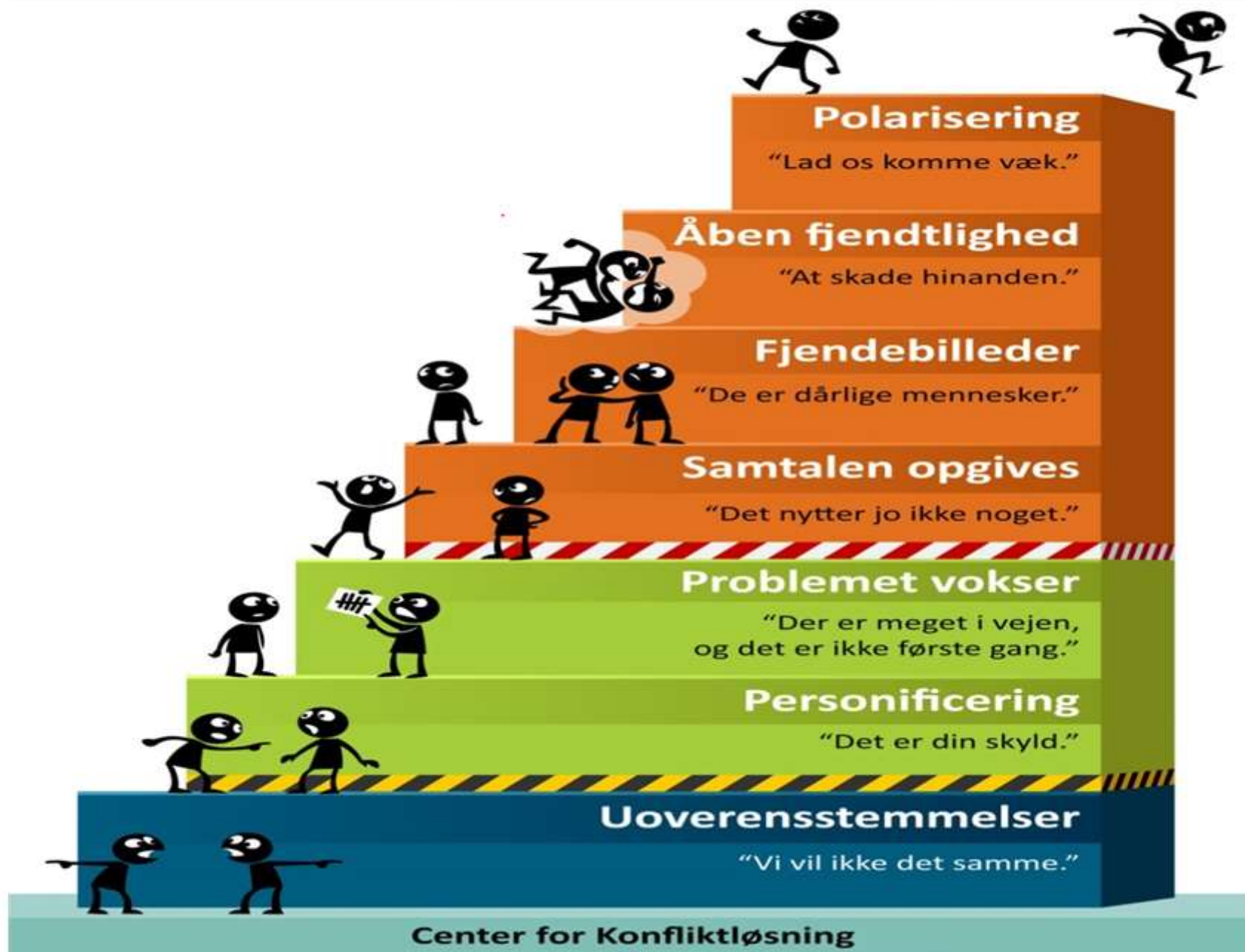
Vi har dårlige erfaringer med dem i organisationen (f.eks. Ledere, konsulenter, rådgivere)

Vi er uenige om værdier (de andre har nogle helt andre værdier)

Der er mistillid i relationen pga. forskel i køn, alder, uddannelse, etnisk baggrund, politisk overbevisning eller religion

Det, som de repræsenterer, er negativt (fx autoritet, konsulent osv.)

Konflikttrappen

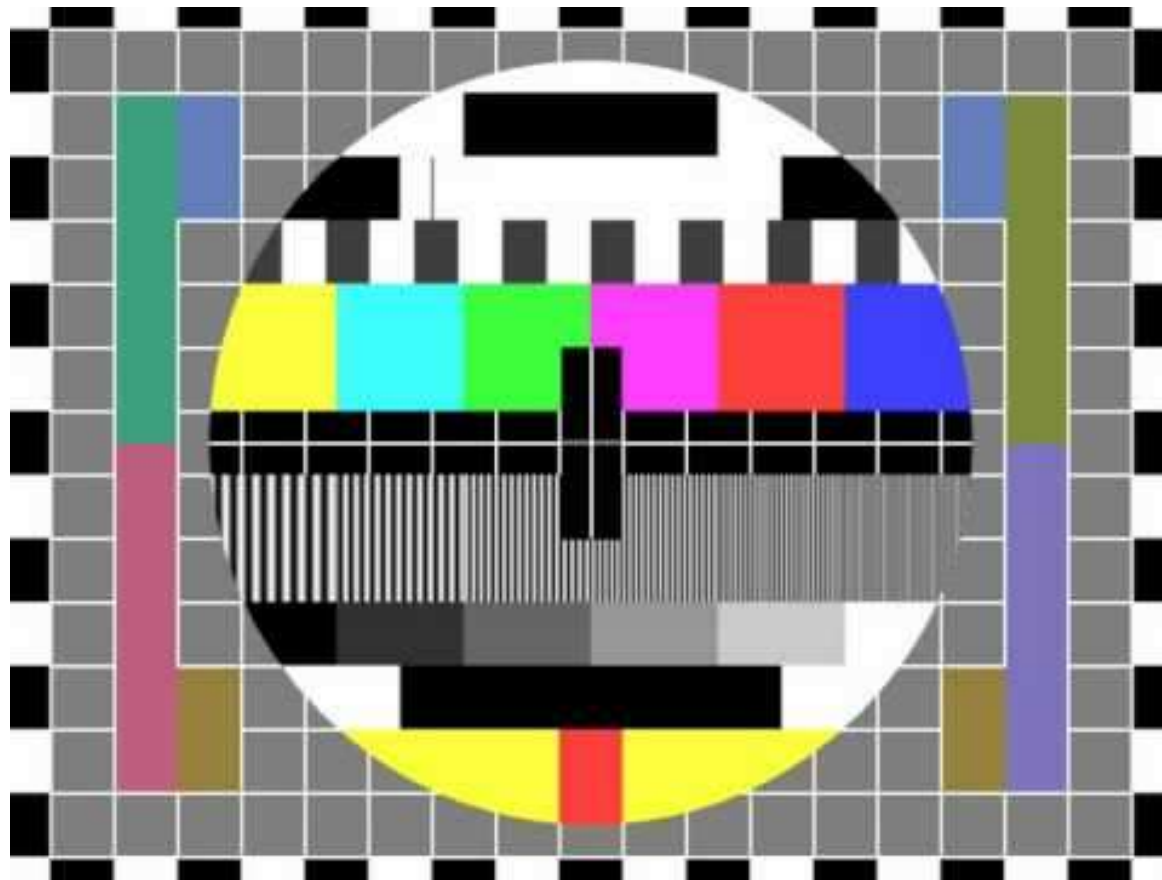


Drøftelse I: Status på kommunikation

- Drøft i grupper

- 1) Hvordan vil du beskrive kommunikationen hos jer i den store gruppe?
- fx opgavefokuseret? Følelsesfokuseret? Tonen?
- 2) Prøv at identificere mentaliseringssvigt. Hvornår opstår de? Hvad kan de skyldes?

Pause



Forebyggelse og håndtering

- Afklar følgende



Indhold

- Opgaven: Hvad er vores opgave og hvad er vort mål?
- Samarbejdet: Hvem er med og hvem gør hvad?

Proces

- Opgaven: Hvordan udfører vi opgaven?
- Samarbejdet: Hvilke forventninger har vi til måden, vi er sammen på?

Struktur

- Opgaven: Hvilken struktur og hvilke procedurer skal vi have?
- Samarbejde: Hvilke roller og adfærdsmønstre skal aftales?

Forventninger til måden vi er sammen på

- Idéer til "medarbejderhåndbog"

- Hvordan forebygger vi, at uenigheder udvikler sig til ødelæggende konflikter?
- Hvordan kan vi håndtere uenigheder i situationen?
- Hvad er dit ansvar som medarbejder? Som kollega? Hvad har I brug for fra lederen?



Tak for i dag😊

