

Mastersritgerð
í Mannauðsstjórnun

Liðsheild meðal slökkviliðsmanna
Rannsókn á Slökkviliði Akureyrar

Telma Sveinsdóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Þórður Snorri Óskarsson, aðjúnkt
Desember 2008

Útdráttur

Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á það hvernig liðsmenn Slökkviliðs Akureyrar meta liðsheild og liðvinnu liðsins. Með rannsókninni er ætlunin að sjá hversu sterk liðsheildin er innan liðsins og hvernig liðsmennirnir líta á sjálfa sig og hvorn annan þegar kemur að liðsvinnu. Búið var við jákvæðum niðurstöðum þar sem talið var að hópur manna sem vinnur saman í svo áhættusömu starfi þurfi að hafa hæfileika til þess að treysta hvorum öðrum og vinna saman á skilvirkan hátt.

Rannsóknin er bæði eigindleg og meginindleg en tekið var viðtal við slökkviliðsstjóra liðsins til að fá innsýn í liðið, kynnast betur starfi þess og fá upplýsingar yfirmanns um liðsvinnu og liðsheild innan liðsins. Í kjölfarið var send 23 spurninga könnun á liðsmenn Slökkviliðsins sem snertir starf þeirra og liðsheild. 27 slökkviliðsmenn af 35 svöruðu spurningalistanum.

Þegar núverandi slökkviliðsstjóri tók við starfinu í lok árs 2006 var liðsandinn ekki mjög sterkur og eitt takmark slökkviliðsstjórans að styrkja bæði liðsheild og liðsanda („Vill efla liðsandann“, 2006). Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að liðið hefur ákveðin einkenni árangursríkra liða svo sem samloðun, opin og óþvinguð samskipti, skýr hlutverk og traust. Eitt lykilatriði árangursríkra liða eru skýr markmið en liðsmennirnir voru þó ekki allir á því að markmið þeirra væru skýr.

Þó að ekki liggi fyrir nákvæmar upplýsingar um það hversu slæm staða liðsheildar og liðsanda hjá Slökkviliðinu hafi verið áður en núverandi slökkviliðsstjóri tók við til samanburðar við niðurstöður þessarar rannsóknar má gefa sér það að hún hafi ekki verið góð samkvæmt viðtali við slökkviliðsstjóra og umfjöllun í fjölmiðlum. Það má því segja að vissu marki að slökkviliðsstjórinn hafi náð langt í takmarki sínu að efla liðsandann.

Formáli

Verkefnið sem hér er kynnt er ritgerð til 15 eininga og er hluti af 45 eininga meistaranámi í mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi ritgerðarinnar er Þórður Snorri Óskarsson, aðjúnkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Í náminu var farið inn á umræðu um mun á hópum og liðum og einnig farið yfir leiðtoga og fylgjendur þeirra. Ekki var farið mikið yfir það hvernig liðsvinna og liðsheild skapast innan liða eða hvaða eiginleikum lið þurfa að búa yfir til að verða árangursrík. Þegar kom að því að velja efni fyrir lokaverkefnið var ég með ómótaðar hugmyndir. Ég hugsaði um ákveðin fyrirtæki eða ákveðna hópa innan samfélagsins og fannst slökkviliðið einna mest spennandi. Ég ákvað að nálgast efnið bæði á eigindlegan og meginlegan hátt. Ég hafði lesið lokaverkefni við Háskólann á Akureyri þar sem kannað var áfallastreita meðal slökkviliðsmanna á svæðinu og ákvað ég að reyna að nálgast liðið út frá annarri vídd og skoða liðið út frá liðsheild og liðsvinnu.

Ég ákvað að velja liðsheild og liðsvinnu þar sem ég taldi að hópur manna sem ynni í svo áhættusamri vinnu yrðu að hafa þann hæfileika að vinna vel saman og treysta á hvorn annan og bjóst ég því við að fá jákvæðar niðurstöður. Í heimildavinnu minni komst ég að því að dræmur starfsandi hafi verið hjá liðinu á tímabili og að núverandi slökkviliðsstjóri hefði það að sjónarmiði að efla liðsandann hjá liðinu. Ég taldi mig því vera komin með enn meira spennandi viðfangsefni í hendurnar. Ég fann lítið af heimildum um slökkvilið og liðsvinnu og nálgast ég því viðfangsefnið með að fjalla almennt um hópa, lið og liðsvinnu og tengi þá umfjöllun við starf slökkviliðsmanna og niðurstöður mínar úr rannsókninni. Það er mín von að með

verkefninu megi varpa ljósi á mikilvægi þess að byggja upp góða og árangursríka liðsvinnu, bæði gagnvart starfinu sjálfu og starfsmönnum.

Mig langar til að færa Slökkviliði Akureyrar sem gaf sér tíma til að svara spurningum mínum, þakkir fyrir að leyfa mér að rannsaka liðið og sýna verkefnavinnu minni áhuga. Góð þátttaka var í spurningakönnuninni sem skiptir óneitanlega miklu máli og vil ég því tjá þeim þakklæti mitt. Slökkviliðsstjóra Akureyrar vil ég þakka fyrir að taka vel á móti mér og aðstoða mig við að nálgast viðfangsefnið og kynna mér fyrir starfsemi liðsins. Þessi aðstoð er ómetanleg og kom verkefnavinnunni í réttan farveg. Ég vil einnig þakka manninum mínum, Guðmundi Óskari fyrir nauðsynlega hvatningu, stuðning og umburðarlyndi. Þórður Snorri Óskarsson leiðbeinandi fær að lokum þakkir fyrir leiðsögnina og þarfar ábendingar til að koma ritgerðinni í rétta mynd.

Efnisyfirlit

Útdráttur.....	0
Formáli.....	3
Efnisyfirlit.....	5
Inngangur.....	7
1 Starfið	9
2 Hópur	10
2.1 Óformlegir og formlegir hópar	11
3 Lið.....	12
3.1 Hugmyndin um lið	12
3.2 Flokkun liða	13
3.3 Hæfni liða.....	15
4 Hugtök tengd hópum og liðum.....	17
4.1 Traust	17
4.2 Viðmið	18
4.3 Samloðun	19
4.4 Hlutverk liðsmanna	19
4.5 Ágreiningur	21
5 Myndun liðsheildar.....	23
5.1 Tuckman og myndun liðsheildar.....	23
6 Liðsvinna	26
6.1 Einkenni liðsvinnu	26
6.2 Gæði liðsvinnu	27
7 Árangursrík lið.....	29
7.1 Einkenni árangursríkra liða.....	29
7.2 Að gera lið árangursríkari	31
8 Þættir sem geta dregið úr árangursríkri liðsvinnu.....	32
8.1 Hóphugsun	32
8.2 Félagsleg leti	33
8.3 Líkan Lencioni	34

9	Starf slökkviliðsmanna	36
9.1	Félagslegur stuðningur	36
9.1.1	Félagslegur stuðningur sjúkraflutningamanna.....	37
10	Slökkvilið Akureyrar	40
10.1	Saga Slökkviliðs Akureyrar.....	40
10.2	Starfssemi Slökkviliðsins	40
10.3	Liðsandi og Slökkvilið Akureyrar	41
11	Aðferðafræði.....	42
12	Viðtal við slökkviliðsstjóra.....	44
13	Niðurstöður úr rannsókn	46
13.1	Niðurstöður frá slökkviliðsstjóra.....	59
14	Niðurstöður	61
15	Umræður	65
16	Viðaukar	66
16.1	Viðauki 1	66
16.2	Viðauki 2	68
17	Heimildaskrá.....	69

Inngangur

Í þessari ritgerð er kannað hvernig liðsmenn Slökkviliðs Akureyrar meta liðsheildina og hvernig þeir líta á sjálfa sig og hvorn annan. Einnig var athugað hvernig slökkviliðsstjóri liðsins lítur sjálfur á liðsheildina og hvernig hann metur liðið. Núverandi slökkviliðsstjóri var ráðinn til starfa 1. desember 2006 og nefnir hann í grein Morgunblaðsins („Vill efla liðsandann“, 2006) að hans megináhersla verði að efla liðsandann en deilur höfðu verið innan liðsins. Leitast er með ritgerð þessari að sjá hversu sterkur liðsandinn er meðal slökkviliðsmanna Slökkviliðs Akureyrar.

Til að rannsaka liðsheildina var tekið viðtal við slökkviliðsstjóra Slökkviliðs Akureyrar sem veitti innsýn í starf slökkviliðsins og hvernig hann lítur á liðið. Í kjölfar viðtalsins var sendur spurningalisti á slökkviliðsmennina til að athuga hvernig þeir meta slökkviliðið og liðsheildina. Einnig var slökkviliðsstjóranum sendur listi með nokkrum spurningum til að sjá hvernig hann metur liðið og hvernig það fellur inn í líkan Lencioni (2002) um tegundir rangstarfsema (e. dysfunctions) í liðsvinnu.

Fræðilegi kaflinn

1 Starfið

Það starf sem fólk stundar myndar yfirleitt ramma utan um tilveru þess. Fólk fer að heiman í vinnuna og fer aftur heim að dagsverkefni loknu. Vinnustaðurinn þarf á fólkinu að halda og veldur það truflun ef það mætir ekki í vinnuna. Vinnan veitir ytri tímaskorður og getur orðið einn stöðugasti þátturinn í daglegu lífi. Starfið getur uppfyllt meira en þörfina fyrir tekjur og stöðugleika. Það gefur fólki ákveðna ímynd af því sjálfu sem má kalla vinnusjálfi. Fólk lærir að leysa ákveðin verkefni af hendi og öðlast virðingu annarra og myndar tengsl. Mikill hluti dagsins fer í að stunda vinnu og skiptir því miklu máli hvernig starfinu er háttað og hvernig manneskjunnunni líður í vinnunni (Álfheiður Steinþórsdóttir og Guðfinna Eydal, 2001).

2 Hópur

Hópur (e. group) er hvaða samansafn af fólki sem á í samskiptum út af einhverjum ástæðum, vinnur saman, deilir markmiðum og verkefnum (Garrison og Bly, 1997, Berry og Houston, 1993).

Út frá félagsfræðilegu sjónarhorni er hópur skilgreindur sem tveir eða fleiri aðilar sem eiga í frjálsum samskiptum og deila sameiginlegri ímynd og tilgangi (Kreitner, 2007). Þessi skilgreining er í samræmi við hina fyrri skilgreiningu. Báðar skilgreiningarnar nefna að hópar þurfa að hafa einhvers konar samskipti á milli tveggja manna eða fleiri sem deila markmiði eða tilgangi.

Nákvæm rannsókn á skilgreiningu Kreitners (2007) varpar ljósi á fjóra mikilvæga þætti gagnvart hópum. Í fyrsta lagi verður hópur að samanstanda af tveimur eða fleiri einstaklingum ef hann á að kallast félagsleg eining (e. social unit). Í öðru lagi verða einstaklingarnir að eiga í samskiptum af einhverju tagi. Ef skipulagsheild er nógu lítil eða nægilega persónuleg til að gefa meðlimum kost á að eiga í reglulegum samskiptum getur hún talist sem félagslegur hópur. Stærri skipulagsheildir sem hafa tilhneigingu til skrifræðis eru hins vegar byggðar upp af mörgum hópum. Þriðji þátturinn er sá að einstaklingarnir í hópnum verða að deila sameiginlegri ímynd og seinasti þátturinn er sá að þessir einstaklingar sem deila sameiginlegri ímynd verða líka að hafa sameiginlegan tilgang, þ.e. verða að hafa samkomulag um það af hverju hópurinn er til (Kreitner, 2007).

2.1 Óformlegir og formlegir hópar

Hópar geta bæði verið formlegir og óformlegir. Óformlegir hópar hafa yfirleitt fáa meðlimi sem taka reglulega þátt í einhverjum athöfnum. Hópmeðlimir eiga í samskiptum og deila tilfinningum sínum með þeim tilgangi að koma til móts við sínar eigin þarfir (Hellriegel og Slocum, 1996, Kreitner, 2007). Slíkir hópar verða oft til þegar einstaklingar leita eftir vinskapa, hvort sem þeir hittast í vinnu eða utan hennar. Einkenni óformlegra hópa er að þeir þróast hratt og einstaklingar taka þátt vegna bætts sjálfsmats og þeirrar vellíðunar sem tengist því að tilheyra hópnum. Ekki er um formlegan stjórnanda að ræða innan hópsins (Kreitner, 2007) og hann hefur ekki formleg markmið (Bowditch og Buono, 2005).

Formlegir hópar eru hópar þar sem fólk vinnur saman að ákveðnu skrefi til að ná markmiði skipulagsheildarinnar (Hellriegel og Slocum, 1996). Grunnmarkmið þeirra er að vinna þeirra sé árangursrík. Formlegir hópar eru hluti af skipulagsheildinni og myndaðir til að bæta árangur mismunandi verkefna og hafa áhrif á árangur skipulagsheildarinnar almennt. Uppbygging formlegra hópa er skipulagðari en hinna óformlegu. Í stað þess að myndast af sjálfu sér eru meðlimir valdir með það til hliðsjónar hvað hver einstaklingur getur lagt til liðsins og hvaða hæfileika þeir hafa sem nýtast hópnum til að ná bættum árangri. Oftast er einn stjórnandi með ákveðna yfirsýn valinn og fylgir hann því eftir að allir sinni sínu hlutverki. Ólíkt óformlegu hópnum eru ekki endilega allir vinir í formlegu hópnum þó svo að einstaklingarnir séu samstarfsmenn innan ákveðinnar skipulagsheildar (Kreitner, 2007).

3 Lið

Lið (e. team) eru ólík hópum og fela eitthvað meira í sér. Meðlimir hópa ólíkt meðlimum liða, sjá sig kannski ekki tengda öðrum hópmeðlimum á meðvitaðan hátt og gera meira út á persónuleg markmið heldur en markmið hópsins. Hópmeðlimir taka frekar einhliða ákvarðanir, án þess að hugsa um þarfir og velferð annarra hópmeðlima (Clutterbuck, 2007).

Lið, samkvæmt Katzenbach og Smith (1993) er fáir einstaklingar með ólíka hæfni, sem styðja sama tilgang, hafa sameiginleg markmið og bera sameiginlega ábyrgð á vinnuáferðum. Hellriegel og Slocum (1996) skilgreina lið sem lítinn hóp starfsmanna sem er falið vald af skipulagsheildinni til að ná sumum eða öllum markmiðum liðsins, taka ákvarðanir um það hvernig eigi að ná þessum markmiðum, hvernig vinna eigi þau verkefni sem þarf til að ná þeim og bera ábyrgð á vinnunni, bæði sem einstaklingur og sem hluti af liðinu. Þessar skilgreiningar eru sambærilegar að flestu leyti. Báðar nefna að lið eigi að innihalda fáa einstaklinga sem hafa sameiginleg markmið og bera ábyrgð á vinnunni. Skilgreining Hellriegel og Slocum er ögn þrengri þar sem í henni felst að lið séu innan ákveðinnar skipulagsheildar sem felur þeim vald til að ná markmiðum sínum.

3.1 Hugmyndin um lið

Hugtakið lið framkallar ólíkar hugmyndir meðal fólks. Flestir hafa ákveðna mynd í huga sem endurspeglar persónulega reynslu. Sumir hugsa lið sem ákveðna verkefnavinnu, aðrir hugsa um herlið á meðan enn öðrum dettur í hug uppáhaldsíþróttaliðið sitt. Þessar hugmyndir að liðum veita sjaldnast réttmæta

hugmynd eða skýra mynd af því hvað raunverulegt lið er, einnig útskýra þær ekki af hverju sum lið eru betri en önnur í svipuðum kringumstæðum. Reynolds árangursríkra liða er eftirminnileg bæði út af því hvaða árangri var náð og hvað meðlimirnir lærðu í ferlinu. Það sem meira er, þá eru engar tvær upplifanir eins. Hvert lið hefur einstaka blöndu af fólki, frammistöðu og niðurstöðu. Engin tvö lið nálgast áskoranir á sama hátt né fá sömu niðurstöðu (Katzenbach og Smith, 1999).

3.2 Flokkun liða

Lið eru sett saman út af hinum ýmsu ástæðum og geta því mætt ólíkum áskorunum. Stjórnendur geta glímt betur við ýmsar áskoranir þegar þeir skilja hvernig lið geta unnið á ólíkan hátt (Kreitner, Kinicki, og Buelens, 2002). Það eru margar leiðir til að flokka lið en þau geta verið ólík vegna markmiða, lífstíma eða félagsaðildar. Ólíku markmiðin geta beinst að vöruþróun, auknum gæðum eða lausn vandamála. Líftíminn getur verið stuttur, þ.e. um fjórir mánuðir, til varanlegs, og félagsaðildin getur verið breytileg frá virku liði (e. functional team), þar sem starfsmenn eru í sömu deild, til þverdeildarliðs (e. cross-functional team) þar sem liðsmenn eru frá hinum ýmsu deildum og jafnvel mismunandi birgjum eða viðskiptavinum (Dubrin, 2004).

Hackman (Clutterbuck, 2007) byggir flokkun sína á liðum á því hver tekur ábyrgð á hverju. Liðsmenn taka alltaf ábyrgð á því að hefja ákveðin verkefni, en taka ekki alltaf ábyrgð á því að fylgjast með og stjórna aðgerðum. Hvernig liðið starfar eða stýrist fer eftir því hvernig liðsmenn ná saman innbyrðis og vinna með skipulagsheildinni í heild. *Stjórnendastýrð lið* (e. manager-led teams) hafa stjórnanda sem ákveður hver markmið liðsins eru og hvernig liðið er uppbyggt. Hann hefur einnig yfirsýn yfir aðgerðir liðsins. Stjórnandinn stjórnar ferlinu, vali á liðsmönnum og samskiptum utan liðsins. Í *sjálfstýrðum liðum* (e. self-managing teams) ber

stjórnandinn ábyrgð á markmiðum og því hvernig liðið starfar, en liðsmenn stjórna ferlinu sjálfir (Clutterbuck, 2007). Hellriegel og Slocum (1996) nefna í sinni umræðu um sjálfstýrð lið að liðsmenn setji sér sjálfir markmið sem á við flokkun Hackman, en þeir nefna einnig að slík lið vinni oft að margvíslegum stjórnunarlegum verkefnum og vinni daglega saman til að framleiða ákveðna vöru eða þjónustu. *Sjálfskipulögð lið* (e. self-design teams) taka ábyrgð á því að setja sín eigin markmið. Stjórnandinn sér um að veita ráðgjöf og vernd frá ytra umhverfi. Að lokum, *sjálfstjórnunarlið* (e. self-governing teams) taka sjálf ábyrgðina og sjá um að liðið sé tengt við skipulagsheildina (Clutterbuck, 2007).

Hægt er að flokka lið í ýmsa aðra flokka en eftir því hvernig ábyrgðin dreifist, til dæmis er hægt að flokka lið eftir því hver tilgangur þeirra sé. *Virkt lið* (e. functional team) er með stjórnanda og liðsmenn sem íhuga ákveðin málefni og leysa vandamál sem tengjast ábyrgð og sérsviði liðsmannanna. *Ráðgjafarlið* (e. advice teams) er yfirleitt byggt upp af fimm til tuttugu starfandi starfsmönnum frá ólíkum deildum sem íhuga það hvernig hægt sé að bæta eitthvað. Slíkt lið getur hist í um eina til tvær klukkustundir á viku eða eftir þörfum, til að ræða leiðir til að bæta gæði, öryggi, framleiðni eða fjölbreytileika. *Gæðahringir* (e. quality circles) eru eitt form af ráðgjafarliðum. Gæðahringir er hópur starfsmanna frá sama starfssviði eða vinnur svipaða vinnu og hittist reglulega til að bera kennsl á vandamál, rannsaka þau og koma með tillögur að lausnum. Gæðahringir hafa yfirleitt ekki vald til að framkvæma úrlausnir sínar heldur eru niðurstöðurnar skoðaðar af stjórnendum (Hellriegel og Slocum, 1996).

Richard Ratliff og félagar (Clutterbuck, 2007) flokka lið í fjóra flokka eftir því hvernig vinna er unnin innan liðsins og hvernig hún dreifist meðal liðsmanna. *Einföld lið* (e. simple team) innihalda liðsmenn sem vinna að mestu sömu vinnuna til að fá út

ákveðna niðurstöðu, dæmi um þetta eru fólk sem telur kjörseðla í kosningum. *Framleiðslulið* (e. relay team) þarf að framkvæma aðgerðir í ákveðinni röð til að framleiða vöru eða þjónustu, þar sem varan eða verkefnið fer frá einni manneskju til annarrar. Dæmi um slík lið eru starfsmenn á McDonalds sem búa til samloku og starfsmenn í pósthjónustu. *Sameinandi vinnulið* (e. integrative work team) sameina margvísleg verkefni á sama tíma til að framleiða vöru. Dæmi um slíkt lið er bókaframleiðsla. *Lausnalið* (e. problem solving team) sameina margvíslega hæfni og þekkingu til að leysa ákveðin vandamál (Clutterbuck, 2007).

3.3 Hæfni liða

Lið verða að hafa rétta blöndu af þeirri hæfni sem þörf er á til að klára ákveðin verkefni. Hæfni liða falla undir sérhvern af eftirtöldum þremur flokkum:

- **Lið með tæknilegum** (e. technical) **eða sérhæfðum** (e. functional) **sérfræðingum**. Það þýðir lítið fyrir lækna að ætla sér að standa frammi fyrir rétti og stunda málflutning. Þó reyna lið sem innihalda bæði lækna og lögfræðinga að leysa í sameiningu læknamistösk og persónuleg slysamál. Álíka þessu er vöruþróunarlið sem inniheldur aðeins markaðs- og verkfræðinga ekki eins líklegt til að ná árangri og þau lið sem eru með rétta blöndu af hæfni (Katzenbach og Smith, 1993).
- **Ráðgjafar- og ákvarðanatökuhæfni** (e. problem solving and decision-making skills). Lið verða að bera kennsl á vandamál og tækifæri sem standa frammi fyrir þeim, meta möguleikana á því að færast fram á við og færa nauðsynlegar fórnir og ákveða hvernig eigi að halda áfram. Flest lið þurfa liðsmenn með þessa hæfni til að byrja með þó að mörg þeirra þrói hana með sér í verkefnavinnunni (Katzenbach og Smith, 1993).

- **Samskiptahæfni** (interpersonal skills). Sameiginlegur skilningur og tilgangur getur ekki orðið til án árangursríkra samskipta og uppbyggjandi átaka, en það byggist á samskiptahæfni. Sú hæfni felur í sér að taka áhættu, vera með uppbyggjandi gagnrýni, hlutlægni, virka hlustun og njóta vafans, sýna stuðning og þekkja áhuga og getu annarra (Katzenbach og Smith, 1993).

Þegar valið er í lið er mistök að hunsa hæfni liðsmanna. Lið getur ekki byrjað að starfa án þess að vera með lágmarks hæfni, sérstaklega tæknilega eða sérhæfða hæfni. Engin lið geta náð markmiðum sínum án þess að þróa með sér alla þá hæfni sem þörf er á (Katzenbach og Smith, 1993).

4 Hugtök tengd hópum og liðum

Mýmörg hugtök tengjast umræðunni um hópa og lið og verður hér farið yfir nokkur þeirra sem tengjast rannsóknarefni þessa verkefnis.

4.1 Traust

Traust er mikilvægur þáttur í liðsvinnu. Það er ekki hægt að krefjast þess að verða traustsins verður heldur þarf hver og einn liðsmaður að ávinna sér traust annarra. Traust er skilgreint sem gagnkvæm trú á hegðun og fyrirætlanir annarra (Kinicki og Kreitner, 2007).

Traust birtist í mismunandi myndum og það getur verið flókið að skilgreina það traust sem liðsmenn bera til hvers annars. Þrjár tegundir trausts eru til sem auðvelda það að meta hversu mikið af trausti er til staðar. Í fyrsta lagi er almennt traust (e. overall trust) á því að sanngirni sé til staðar milli liðsmanna. Í öðru lagi er tilfinningalegt traust (e. emotional trust) þar sem trúnaður ríkir á um einstök málefni og að ekki sé farið á bak við einstaklinginn og í þriðja lagi er áreiðanleiki (e. reliability), þ.e. að staðið sé við gefna samninga og loforð (Kinicki og Kreitner, 2007).

Fernando Bartolomé kennari í stjórnunarfræðum leggur til sex leiðbeinandi atriði til stjórnenda til þess að byggja upp og viðhalda trausti; *Samskipti*: stjórnandi þarf að útskýra stefnur og ákvarðanir sem teknar eru og gefa endurgjöf á störf liðsmanna. Hann þarf að vera heiðarlegur og segja sannleikann. *Stuðningur*: stjórnandi þarf að vera aðgengilegur og bjóða fram aðstoð, ráð, þjálfun og sýna hugmyndum

liðsmanna áhuga. *Virðing*: stjórnandi þarf að dreifa mikilvægum skylduverkum og beita virkri hlustun. *Sanngirni*: stjórnandi þarf að meta liðsmenn af sanngirni og óhlutdrægni og vera óspar á að hrósa þeim sem eiga það skilið. *Áreiðanleiki*: stjórnandi þarf að vera áreiðanlegur í daglegu starfi og standa við gefin loforð. *Hæfni*: stjórnandi þarf að bæta trúverðugleika sinn með því að sýna viðskiptavit, tæknilega hæfni og iðka fagleg vinnubrögð (Bartolomé í Kreitner, Kinicki og Buelens, 2002).

4.2 Viðmið

Viðmið (e. norm) eru hefðir, siðir og venjur sem eru í menningu hverrar skipulagsheildar fyrir sig. Viðmið eru vísbendingar um það hvernig liðsmenn eiga að hegða sér. Þau hafa sterk áhrif á liðin sjálf og hegðun skipulagsheilda þrátt fyrir að ekki sé mikið af skriflegum heimildum á hverjum stað fyrir sig. Viðmið eru ólík skrifuðum reglum að því leyti að liðsmenn geta hunsað þau ef þeim hugnast það. Þeir liðsmenn sem fylgja þeim viðmiðum sem ríkja hverju sinni er umbunað með vináttu og viðurkenningu. Þeir sem ekki fylgja þeim fá sjaldan að tilheyra liðinu og eru jafnvel útskúfaðir (Kinicki og Kreitner, 2007).

Viðmið innan liða þróast á óformlegan hátt. Þau þróast út frá eftirtöldum fjórum þáttum og geta birst í mismunandi myndum. Fyrsti þátturinn er skýrar athafnir stjórnenda eða liðsmanna þar sem þeir gefa tóninn. Annar þátturinn er atburðir sem geta haft veruleg áhrif á liðsvinnuna, t.d. hvernig tekið er á slæmum anda innan liðsins. Næst eru yfirburðir sem sjást þegar hópar eru myndaðir og verða síðan að væntingum liðsmanna. Fjórði og síðasti þátturinn er hegðun sem flyst frá fyrri aðstæðum en slíkt getur hjálpað til við að sjá fyrir um hvernig lið muni starfa í framtíðinni (Kinicki og Kreitner, 2007).

4.3 Samloðun

Samloðun (e. cohesion) er sameiginlegt aðdráttarafl sem heldur meðlimum hópa saman. Í hópum sem innihalda mikla samloðun eru meðlimir skuldbundnir hvor öðrum og eru einsleitir: meðlimir þróa með sér ákveðna liðsvinnu og stolt í hópnum (Engleberg og Wynn, 2000).

Shaw fjallar um fimm einkenni hópa sem hafa samloðun. Fyrst, því meiri samloðun sem er í hópi, því meira vinna liðsmenn með hvorum öðrum. Hópar með samloðun þróa með sér samskipti þar sem hópmeðlimum finnst auðvelt að tjá hugsanir sínar og tilfinningar. Annað einkenni er að samvinnan í hópum með samloðun á það til að vera vinalegri en í hópum með litla samloðun. Meðlimir í slíkum hópum eru almennt jákvæðari gagnvart öðrum meðlimum og hópnum. Þriðja atriðið, hópar með mikla samloðun hafa meiri áhrif á aðra meðlimi og hafa mikla löngun til að standast undir væntingum hópsins. Í sumum hópum með mjög mikla samloðun styðja hópmeðlimir aðgerðir hvors annars án þess að efast. Fjórða einkenni hópa með samloðun er að þeir ná markmiðum sínum á hagkvæmari hátt með því að vera meira skapandi og frjórri við vinnuna sína. Fimmta einkennið samkvæmt Shaw er að hópmeðlimir eru ánægðari í hópum með samloðun. Þeir trúu því að bæði persónuleg markmið og markmið hópsins sé náð á árangursríkan hátt (Shaw í Engleberg og Wynn, 2000).

4.4 Hlutverk liðsmanna

Hugtakið hlutverk (e. role) vísar til þeirra ólíku hegðunar sem fólk býst við frá manneskju eða hópum í ákveðnum aðstæðum. Þessar væntingar eru undir áhrifum frá stöðu hlutverka í stigveldum skipulagsheilda, aðgerðum tengdum hlutverkum og

félagslegu samskiptaferli, sem ákveða hvaða hegðun er álitin ásættanleg (Bowditch og Buono, 2005).

Þó starfsmenn fái ekki ákveðið handrit, hafa þeir ákveðið stöðugildi í valdastiganum og er ætlast til þess að þeir tileinki sér stefnur og reglur skipulagsheildarinnar. Starfslýsingar og verkferlar skýra einnig hvernig ákveðið starf eigi að vera unnið. Allir starfsmenn hafa ákveðin hlutverk innan skipulagsheildarinnar og í skipulagsheild sem er vel uppbyggð og hver og einn sinnir sínu hlutverki á meiri möguleika á að ná árangri (Kreitner, 2007).

Liðsmenn geta tileinkað sér ólík hlutverk, mynstur eða hegðun, sem koma fram vegna væntinga þeirra á ákveðnu stöðugildi. Þegar liðsmaður er með ákveðið hlutverk veit sá hinn sami sitthvað um þá ábyrgð og kröfur sem fylgja hlutverkinu ásamt þeim væntingum sem eru gerðar til þess. Í flestum liðum eru liðsmenn meðvitaðir um mismunandi væntingar til hvers hlutverks og eftir því sem liðið þróast byrja liðsmenn að taka að sér ólík hlutverk innan liðsins (Riggio, 2008).

Ein þekktasta skilgreining á hlutverkum liðsmanna er eftir Belbin. Hann greinir níu mismunandi hlutverk og þurfa lið að innihalda ákveðna samblöndu af öllum hlutverkum til að það geti orðið skilvirkt. Hlutverkin veita upplýsingar um framlag liðsmanna og hvernig þeir muni koma til með að vinna með öðrum. Liðsmenn hafa venjulega tvö til þrjú aðalhlutverk en það eru þær athafnir sem eru liðsmanninum eðlislægar og miklar líkur eru á afburðarárangri á því sviði. Þau hlutverk sem eru ekki eins ríkjandi hjá liðsmanninum, geta samt verið hæfileikar sem liðsmaðurinn býr yfir, en eftir því sem einkennin eru veikari því minni líkur eru á árangri. Þessi níu hlutverk eru pera, tengiliður, formaður, mótandi, greinandi, liðsmaður, framkvæmdamaður, frágangsmáður og sérfræðingur (Belbin, 2003).

4.5 Ágreiningur

Hæfilegur ágreiningur (e. conflict) er mikilvægur liðum til að verða árangursrík þar sem hann er eðlilegur hluti af því ferli sem gerir ákvarðanatöku árangursríka. Liðið veit hvernig það á að meðhöndla ágreining svo hann skili jákvæðu framlagi. Lið sem forðast ágreining eða láta hann hafa neikvæðar afleiðingar sem hindrar árangur þess, ná litlum árangri (Amason, Harrison og Hochwater, 1995).

Ágreiningur er í sjálfu sér hvorki góður né slæmur en það hvernig liðið tekur á honum getur annað hvort verið uppbyggjandi eða eyðileggjandi. Eyðileggjandi ágreiningur verður til þegar hópurinn tekur þátt í hegðun sem skapar illindi og kemur í veg fyrir því að hann nái markmiðum sínum. Afleiðingar eyðileggjandi ágreinings eru að gæði ákvarðanatöku minnkar þar sem hópurinn verður ósveigjanlegur, forðast átök eða eru ekki opnir fyrir hugmyndum annarra (Engleberg og Wynn, 2000).

Uppbyggjandi ágreiningur sem styður markmið hópsins verður til þegar meðlimir hópsins tjá ágreining sinn á þann hátt að virðing er fyrir framlagi allra hópmeðlima. Slíkur ágreiningur hefur margar jákvæðar afleiðingar. Fólki og málefni þess fær betri skilning í gegnum opin samskipti. Gæði ákvarðanatöku eykst þar sem allar skoðanir og hugmyndir eru ræddar. Að ræða ólíkar skoðanir getur gert hópinn áhugaverðari og aukið þátttöku (Engleberg og Wynn).

Í grein Amason o.fl (1995) fundu þeir út að lið upplifa tvær tegundir ágreinings, ein sem bætir árangur liðsins og önnur sem skaðar liðið. Þeir flokka ágreininga í C-tegund sem er vitsmunalegur ágreiningur og A-tegund sem er tilfinningalegur ágreiningur.

Vitsmunalegur ágreiningur virkar vel þar sem liðsmenn koma saman til að taka mikilvægar ákvarðanir. Liðsmenn koma með mismunandi hugmyndir, tillögur og sjónarhorn. Slíkur ágreiningur verður til þar sem liðsmenn rannsaka, bera saman og

jafna ágreining. Þetta ferli er lykillinn að getu liðsins til að ná hágæðalausnum sem allir liðsmenn skilja og eru sammála um. Tilfinningalegur ágreiningur minnkar árangur liða því þar þrífst óvinátta, vantraust, tortryggni, áhugaleysi á milli og meðal liðsmanna. Þessi tegund ágreinings er alltaf vegna reiði einhverra liðsmanna og beinist hún gegn öðrum liðsmanni eða liðsmönnum, en ekki beint gegn ákveðnu málefni og er hún yfirleitt að koma í ljós ef vitsmunalegur ágreiningur er truflaður á einhvern hátt. Ef liðsmenn eru ekki sáttir og vantroysta hver öðrum, kemur það niður á sköpunargetu, gæðum liðsins í heild og getur grafið undan framtíð þess. Þau lið sem skilja hversu mikilvægur vitsmunalegur ágreiningur er geta og ná að forðast tilfinningalegan ágreining virðast vera þau lið sem mestum árangri ná (Amason o.fl., 1995).

Það er enn fremur á ábyrgð leiðtogans að hafa stjórn á ágreiningi innan liðsins. Átta skref eru lögð til fyrir leiðtogann til að byggja upp árangursríka menningu með því að nota ágreining á réttan hátt: 1) gefa strax í upphafi hvaða verkefnum eigi að sinna, 2) ákveða grundvallarviðhorf fyrir liðið, 3) skapa rétt umhverfi fyrir fundi, 4) vera meðvitaður um hegðun sína, 5) fylgjast með því hvert umræðurnar leiðast, 6) beina umræðum frá A-tegund ágreinings yfir í C-tegund, 7) standa við bakið á liðinu og 8) hafa frumkvæði, bregðast við áreiti og vera ekki aðgerðarlaus (Amason o.fl., 1995).

5 Myndun liðsheildar

Líkt og óharðnaðir unglingar sem þroskast yfir í hæfileikaríka fullorðna einstaklinga, fara hópar í gegnum þroskaferli áður en þeir verða árangursríkir. Flestir hafa upplifað óróleika við það að hittast fyrst í nýjum hópi, hvort sem það er í bekk, klúbbi eða í nefnd (Kreitner, 2007). Hópar fara í gegnum margvíslegar þroskabreytingar yfir ákveðið tímaseið. Þar sem hópar eru kraftmiklar (e. dynamic) heildir er hægt að hugsa sér þá í stöðugum aðgerðum og breytingum (Bowditch og Buono, 2005).

Þegar hópur er settur saman er krafturinn í honum og samskipti milli liðsmanna nokkuð ólíkt því sem gerist í hópum sem hafa starfað saman í lengri tíma. Ekki er hægt að ætlast til að hópar verði fullkomlega árangursríkir strax, heldur tekur það tíma (Bowditch og Buono, 2005). Á endanum verður til sameiginlegur skilningur, traust eða skuldbinding meðal nýrra hópmeðlima. Í hópum stígur einhver fram til að sækjast eftir leiðtogahlutverkinu og hópurinn er kominn af stað í átt að endanlegum þroska (Kreitner, 2007).

5.1 Tuckman og myndun liðsheildar

Myndun árangursríkra liða þróast ekki af sjálfu sér og ýmislegt getur gerst á þroskaferlinu. Það er álit margra fræðimanna að myndun liðsheildar fari fram í nokkrum stigum. Bruce Q. Tuckman kom fram með líkan árið 1965 um myndun liðsheildar. Upprunalegt líkan Tuckmans hafði aðeins fjögur stig (formun, stormun, normun og framkvæmd). Fimm stiga líkanið þróaðist þegar Tuckman og læknanemi bættu við seinasta stiginu, verklok (e. adjourning), árið 1977. En það skal þó taka þessu líkani með vara. Líkan Tuckmans hefur verið endurtekið og kennt svo oft og í

langan tíma að margir hafa farið að líta á líkanið sem skráða staðreynd en ekki sem kenningu (Kinicki og Kreitner, 2002).

Stigin geta tekið mislangan tíma eftir hópum. Stormunarstigið getur verið allt frá því að vera varla til staðar yfir í að vera pínlega langt. Þetta fer allt eftir því hversu skýr markmiðin eru, helgun hópmeðlima og þroska þeirra (Kinicki og Kreitner, 2002).

Formun (e. forming) - Óvissa og spenna einkennir oft fyrsta stigið. Liðsmenn reyna að greina hvert hlutverk þeirra er í liðsvinnunni, hver markmiðin eru og hver stjórn. Á þessu stigi eru liðsmenn að kynnast og traust meðal þeirra er lítið og allir halda að sér höndum á meðan óvissutímabilið gengur yfir (Kinicki og Kreitner, 2007). Hér komast liðsmenn að því hvað þeir eiga að gera og hvers konar forysta og hegðun er ásættanleg. Þetta stig einkennist oft af kurteisi, óreiðu, varkárni og sameiginlegum eiginleikum (Bowditch og Buono, 2005).

Stormun (e. storming) einkennist af átökum um það hvernig liðsvinnunni skuli háttað, hvernig forgangsraða eigi markmiðum og hver beri ábyrgðina (Hellriegel og Slocum, 1996). Fólk byrjar að berjast gegn áhrifum hópsins og átök eiga til að myndast þar sem liðsmenn keppast um innbyrðis við að ná markmiðum hópsins (Bowditch og Buono, 2005). Hegðun liðsmanna er oft óvinveitt og sumir liðsmenn draga sig í hlé til að forðast spennuna. Á þessu stigi skiptir höfuðmáli að hafa stjórn á ágreiningum í stað þess að bæla hann niður því bæling getur leitt til gremju og biturleika sem erfitt er að laga síðar meir. Lið sem lenda í miklum átökum á þessu stigi eiga erfiðara með að komast á næsta stig. Þó er hægt að koma í veg fyrir eða stytta stormunarstigið ef búið er að þróa ákvörðunarferli í upphafi. Oftast er lítil skilvirkni af liðsvinnunni á fyrstu tveimur stigunum (Hellriegel og Slocum, 1996). Þetta stig einkennist af spennu, gagnrýni og árekstrum (Bowditch og Buono, 2005).

Normun (e. norming) einkennist af meira jafnvægi meðal liðsmanna. Upplýsingaflæði er orðið betra, liðsmenn bera meiri virðingu fyrir skoðunum hvers annars, ákveðið er hvernig verkið skuli unnið og hver þáttur liðsmannanna er í framkvæmdinni (Hellrigel og Slocum, 1996). Liðsmenn upplifa sig sem hluta af liðinu því þeir hafa fengið ákveðin hlutverk auk þess sem meiri skynsemi einkennir nú liðsumræðuna (Kinicki og Kreitner, 2007). Þetta skeið einkennist af stuðning, samvinnu, samloðun og skuldbindingu (Bowditch og Buono, 2005).

Framkvæmdastigið (e. performing) einkennist af skilvirkri liðsvinnu. Liðsmenn meta og skilja framlag annarra liðsmanna og koma sjálfir hlutunum í verk án þess að íþyngja öðrum. Á þessu stigi nær liðið markmiðum sínum í krafti sterkrar samloðunar og það afkastar meiru en liðsmenn hefðu gert einir og sér (Kinicki og Kreitner, 2007). Í sumum liðum eykst skilvirkni stöðugt þar sem þau læra af reynslunni en í liðum þar sem undirstöður liðsvinnunnar eru ótraustar og stuðningur ónógur eru afköstin ekkert umfram það sem til er ætlast. Slæm stjórnun og sjálfhverf hugsun eru þættir sem einnig geta haft neikvæð áhrif á skilvirkni (Hellriegel og Slocum, 1996).

Verklok (e. adjourning) fela í sér að liðsvinna, sem hefur skilgreint upphaf og endi, sé lokið. Kappsfullir liðsmenn geta fyllst tótleikatilfinningu og söknuði við verklokin. Hér er ágætt að staldra við og læra af reynslunni sem nýtist í liðsvinnu næstu verkefna (Kinicki og Kreitner, 2007). Verklokastigið einkennist af málamiðlunum, samskiptum, samkomulagi og lokun (e. closure) (Bowditch og Buono, 2005).

6 Liðsvinna

Liðsvinna (e. teamwork) er eitt af þeim hugtökum sem allir þekkja en erfitt er að skilgreina. Að vinna í liði er ekki endilega það sama og að vinna sem lið. Samvinna birtist í mismunandi formi eins og vilja, skuldbindingu, hagkvæmni og skilvirkni (Clutterbuck, 2007).

6.1 Einkenni liðsvinnu

Einkenni liðsvinnu eru mismunandi milli liða, en þó eru nokkur einkenni sem eru sameiginleg flestum liðum samkvæmt Lawler (1986). *Aðild að liðinu* (e. membership): Vinnulið innihalda venjulega alla þá starfsmenn sem vinna á tilteknu svæði. Ekki ætti að láta einstaka starfsmenn fá tækifæri til að vera í liðinu og útiloka aðra því það getur eyðilagt liðsandann. *Umfang vinnunnar* (e. work area coverage). Hvert lið fær ábyrgð á að klára heilt verkefni en ekki aðeins hluta af því. Þannig verður það á hreinu hvað var lagt í verkefnið af liðinu og hver er niðurstaða liðsvinnunnar. *Þjálfun* (e. training) er mjög mikilvæg til að stofna lið. Fyrst er nauðsynleg verkefnaþjálfun fyrir liðsmenn svo þeir geti unnið margvísleg verkefni á skilvirkan hátt. Síðan er samskiptaþjálfun sem er mikilvæg þar sem liðsmenn eyða miklum tíma með öðru fólki og þurfa að kunna að taka ákvarðanir, gefa endurgjöf og eiga í samskiptum á jákvæðan hátt. *Fundir* (e. meetings); meðlimir þurfa bæði að taka þátt í fundum reglulega sem og eftir þörfum. *Yfirumsjón* (e. supervision); tegundir yfirumsjónar eru breytilegar eftir liðum. Í sumum skipulagsheildum er leiðtoganum leyft að koma fram og er kosinn af öðrum í liðinu. Þó er algengara að leiðtogi sé

valinn fyrirfram inn í liðið. *Verðlaunakerfi* (e. reward system); stundum breytist launakerfi í skipulagsheildum þegar tekin er upp liðsvinna. Algengasta breytingin er sú að taka upp launakerfi þar sem einstaklingarnir fá borgað fyrir þau verkefni sem þeir klára frekar en þá vinnu sem þeir leggja á sig á hverjum degi. *Ábyrgð á ákvarðanatöku* (e. decision-making responsibility); meginregla liðsvinnu er að mikilvægar ákvarðanir eru teknar af liðinu. Stjórnandinn hefur þó rétt á að véfengja ákvarðanir liðsins. *Innsetningarferli liða* (e. installation process); venjulega eru sjálfstýrð lið sett inn í ákveðnar deildir í tilraunaskyni. Hægt er að nota gæðahringi til að sjá hversu hagkvæm ákveðin hugmynd myndi verða í raunverulegum aðstæðum áður en sett er saman eiginlegt lið. Að lokum er það *stærðin* (e. size). Það er engin ein rétt stærð á liðum, hins vegar hefur verið bent á það í hinum ýmsu skrifum um liðsvinnu að einhvers staðar á milli sjö og fimmtán sé ákjósanlegur fjöldi (Lawler, 1986).

6.2 Gæði liðsvinnu

Þegar talað er um gæði liðsvinnu (e. teamwork quality) nær hugtakið vítt yfir þau verkefni og hegðunarmynstur sem fylgja vel stjórnaðri samvinnu. Gæði liðsvinnu skiptist í sex einingar (Clutterbuck, 2007).

Samskipti – Ólík verkefni og ólík uppbygging liða kallar á mismunandi form samskipta. Formfastir fundir með stífri fundarskrá eru mikilvægir þegar kemur að ákvarðanatöku og að fara yfir aðgerðir en á móti eru litlir fundir á göngum eða óformleg samskipti á netinu mikilvæg til að byggja upp gæði samskipta og að skiptast á hugmyndum. *Samhæfing* – snýr að sameiginlegum skilningi á því hvað og hvernig hver og einn liðsmaður leggur sitt af mörkum. *Jafnvægi á framlagi liðsmanna* – allir í liðinu gefa af sinni þekkingu og reynslu. *Gagnkvæmur stuðningur* – hafa á samvinnu í

huga fremur en samkeppni, sýna gagnkvæma virðingu, aðstoða hvorn annan og vinna með annarra manna hugmyndir. *Viðleitni* – liðsmenn hafa jákvætt viðmót gagnvart því að deila vinnu og hafa verkefni liðsins í forgangi fram yfir öðrum skyldum (Clutterbuck, 2007). *Samloðun* – sem er eins og áður kom fram sameiginlegt aðdráttarafl sem heldur meðlimum hópa saman (Engleberg og Wynn, 2000).

7 Árangursrík lið

Til þess að lið teljist vera lið þarf það að hafa skýran tilgang sem hvetur fólk til að leggja sig allt fram. Þessi tilgangur svarar spurningunum: Hvað mun breytast við þær niðurstöður sem við fáum út? Hvað munum við skapa fyrir skipulagsheildina? Ef svörin við þessum spurningum færa liðinu tilfinningu fyrir því að vera hluti af einhverju stærra en það er sjálft, þá mun það taka þátt. Ef ekki, þá standa þau við hliðarlínuna eða gefa frá sér í besta lagi, lágmarks viðleitni (Axelrod, 2002).

7.1 Einkenni árangursríkra liða

Samkvæmt Axelrod (2002) þurfa árangursrík lið að hafa skýr markmið, reglur sem eru samþykktar af öllum liðsmönnum og sem þeir skilja. Liðsmenn verða að vera vel undirbúnir fyrir fundi og ákvarðanatökur og geta deilt upplýsingum. Einnig telur Axelrod að eftirfarandi þættir þurfi að vera í lagi innan liða; tilgangur þeirra, sjálfstæði, skýr markmið, reglur og stefna. Það hvernig fólk upplifir sig í liði, sýnir hvort það leggur sig fram af heilum hug eða ekki í liðsvinnunni. Lykill að árangri liða eru einstaklingarnir sjálfir. Þegar kemur að hlutum eins og markmiðum, reglum og nauðsynlegum þáttum sem lið þurfa að vinna að, vilja liðsmenn að það sé hlustað á þá. Þeir vilja hafa áhrif á niðurstöðuna og að þeirra innlegg í málið hafi haft eitthvað að segja þegar ákvörðun er tekin um hvað eigi að gera (Axelrod, 2002).

Katzenbach og Smith (1993) telja að lið nái bestum árangri ef fjöldi liðsmanna er haldið í lágmarki. Árangurstengd einkenni segja þeir vera skýr

frammistöðumarkmið, að liðsmenn hafi sameiginlega sýn á því hvernig eigi að vinna verkefni og taki að auki sameiginlega ábyrgð á liðsvinnunni.

Að mati Dubrin (2004) einkennast árangursrík lið af átta þáttum. *Starfsauðgun* (e. enriched job design): verkefni liðsins eru áhugaverð, endurgjöf er algeng, ábyrgð og fjölbreytni er aukin, auk þess sem liðsmenn vinna verkið að fullu. *Umboð til athafna*: liðsmenn hafa vald til ákvarðanatöku án þess að þurfa leyfi hjá æðri stjórnendum. *Tengd verkefni og umbun*: liðsmenn vinna að verkefnum sem tengjast og fá umbun sem lið. *Rétt blanda af liðsmönnum - réttur fjöldi liðsmanna*: ekki eru of margir liðsmenn í hverju liði og þeir öðlast hlutverk innan liðsins út frá mismunandi þekkingu og hæfni. *Stuðningur*: stuðningurinn felst í upplýsingagjöf, endurgjöf, þjálfun og aðlaðandi vinnuumhverfi. *Árangursríkar aðgerðir innan hópsins*: margar aðgerðir eiga sér stað innan hópsins sem hafa áhrif á árangur. Ein er það að hafa trú á því að hópurinn geti klárað verkefnið. Samskipti og samvinna innan hópsins geta líka stuðlað að árangri. *Hollusta við verkferla*: treysta má liðsmönnum til þess að sinna verkefnum sínum og fari eftir ákveðnum verkferlum. *Kunnugleiki á störfum og liðsmönnum*: sérþekking liðsmanna á störfum sínum og annarra liðsmanna (Dubrin, 2004).

Hellriegel og Slocum (1996) telja sjö megin áhrifaþætti hafa áhrif á árangur liðsvinnu. *Umhverfi liðsvinnunnar*; tekur mið af því hvernig tækni, aðstæður til vinnu, stjórnunaraðferðir og umbunar- og hvatningakerfi eru innan skipulagsheildarinnar. *Markmið liðsins*; verða að vera markmið liðsins í heild en ekki einstaklingsmarkmið. *Leiðtogahlutverk*: Hvernig er leiðtogahlutverkinu sinnt? *Stærð liðsins*; í liði mega ekki vera of margir liðsmenn en það þarf að sinna öllum hlutverkum. *Viðmið* felast í ósýnilegum reglum um það hvernig hlutunum er háttað innan skipulagsheildarinnar og að lokum *samloðun* innan liðsins; ná liðsmenn vel saman?

Þessir þættir sem Dubrin (2004) og Hellriegel og Slocum (1996) nefna eru ekki á sama máta. Þeir nefna þó báðir að stærð liðsins skiptir máli en Dubrin nefnir þá þætti sem tengjast jafnvel frekar verkefnum liðsins og starfsemi þess s.s. starfsauðgun, umboð til athafna árangursríkar aðgerðir svo eitthvað sé nefnt. Hellriegel og Slocum nefna þætti sem tengjast liðsmönnum sjálfum svo sem markmið þeirra, hlutverk, viðmið og samloðun.

7.2 Að gera lið árangursríkari

Hægt er að mæla árangur liða með því að skoða að hvaða marki liðið nær markmiðum sínum og hvernig það starfar fyrir hönd skipulagsheildarinnar. Rannsóknir sem hafa verið gerðar á árangri liða hafa ekki tekið með í reikninginn hvernig liðin vinna með skipulagsheild sinni. Þar af leiðandi getur verið að slíkar rannsóknir sýni ekki heildarmynd af árangri liða (Luthans, 2002).

Til að lið geti orðið árangursríkari, verða þau að ná að yfirstíga ákveðin vandamál og rangstarfsemi (e. dysfunction) sem lið glíma venjulega við. Líkön af árangri liða innihalda þætti eins og að skapa rétt umhverfi þar sem stuðningur, skuldbinding, verðlaunakerfi, samskiptakerfi og umhverfi er allt í samhljóð og gerir liðinu kleift að vinna í hvetjandi umhverfi. Verkefni liðsins ættu að ýta undir tengsl, það ætti að vera fámenn og velja ætti liðsmenn út frá hvata þeirra og keppnisskapi (Luthans, 2002).

8 Þættir sem geta dregið úr árangursríkri liðsvinnu

Ýmsir þættir geta dregið úr árangri liðsvinnunnar og verður hér fjallað um hóphugsun (e. group think) og félagslega leti (e. social loafing) ásamt líkani Lencioni um fimm tegundir rangstarfsema (e. dysfunction) sem geta átt sér stað við liðsvinnu.

8.1 Hóphugsun

Þegar margir vinna saman í liði og samloðun er orðin mikil getur myndast ástand sem kallast hóphugsun. Liðsmenn eru þá svo tengdir liðinu að samhljómur kemur í veg fyrir að þeir geti metið ákvarðanir skynsamlega. Liðsmenn missa sjálfstæða og gagnrýna hugsun og eru sammála öllu sem fer fram innan liðsins (Kinicki og Kreitner, 2007). Irving Janis (Luthans, 2002) skilgreinir hóphugsun sem minni andleg skilvirkni (e. mental efficiency) og siðferðisdómgreind sem er afleiðing hópprýstings. Þegar hóphugsun er í gangi eru liðsmenn oft vinalegir og bundnir sterkum böndum. Þegar hóphugsun er orðin mikil, þá geta viljasterkir stjórnendur fengið samhljóma stuðning við slæmar ákvarðanir (Kinicki og Kreitner, 2007). Liðið sem hugsar sem ein heild, telur sig hafið yfir alla gagnrýni og hefur þá óraunverulegu sýn að það sé ósigrandi. Afleiðingin er að liðið tapar getu sinni til gagnrýnnar hugsunar (Dubrin, 2004).

Einkenni hóphugsunar er ákveðið munstur. Það birtist í óhóflegri bjartsýni svo liðsmenn haggast ekki í ákvörðunum sínum og taka frekar áhættu. Liðsmenn reyna að réttlæta allt sem tengist gæluverkefnum sínum og hópprýstingur verður til þess að þeir tjá ekki skoðanir sínar. Liðsmenn hvetja samstarfsmenn sína til að hafa siðferðiskennd sína að engu (Kinicki og Kreitner, 2007).

Besta leiðin til að koma í veg fyrir hóphugsun er 1) að hver liðsmaður hafi hlutverk gagnrýnanda og komi gagnrýni og efasemdum á framfæri, 2) forðast að nota lið til að taka þátt í ákvörðunum sem nú þegar hafa verið teknar af æðri stjórnendum, 3) öll lið skulu fylgja sömu reglum, 4) fá utanaðkomandi sérfræðinga og öðlast þannig nýja sýn á málið, 5) ráðlagt er að hafa einn í hlutverki málsvara skrattans sem reynir að afhjúpa alla hugsanlega neikvæða þætti, 6) þegar samhljóða samkomulagi er náð, ætti að gefa tíma í lokin til umhugsunar til hugsanleg hliðaráhrif og afleiðingar aðgerðarinnar (Kinicki og Kreitner, 2007).

Áhrif hóphugsunar á skilvirkni geta verið jákvæð. Það á t.d. við um þann baráttuanda og sjálfstraust sem getur skapast þegar liðsmenn hafa þá tilfinningu að þeir eru ósigrandi. Þetta er kraftur sem er liðinu til framdráttar og nýtist til dæmis þegar samkeppnisaðili kemur með nýja vöru á markað (Dubrin, 2004).

8.2 Félagsleg leti

Félagsleg leti á sér stað þegar meðlimir minnka viðleitni sína og frammistöðu þegar þeir eru hluti af hópi. Aðalástæður þessa vandamáls eru meðal annars skortur á endurgjöf innan hópsins á frammistöðu hvers annars, verkefni sem eru ekki hvetjandi, aðstæður þar sem frammistaða annarra bætir upp lélega frammistöðu annarra og „aumingja áhrifin“ (e. sucker effect) þ.e. að vilja ekki gera meira en þörf krefur (Luthans, 2002).

Félagsleg leti er líklegri til að birtast í stærri liðum, þar sem erfiðara er að átta sig á framlagi einstaklingsins. Til að koma í veg fyrir það að liðsmenn hlaupi frá skyldum sínum og fá vissu um að þeir leggi sitt af mörkum hefur verið bent á að hafa liðin í smærri kantinum, sérhæfa verkefnin svo hægt sé að bera kennsl á hver gerir

hvað, mæla frammistöðu einstaklingsins og velja einungis kappsfulla starfsmenn þegar valið er í liðið (Luthans, 2002).

8.3 Líkan Lencioni

Í bók sinni *The five dysfunctions of a team* fjallar Lencioni (2002) um fimm tegunda rangstarfsema hjá liðum. Hann setur atriðin upp í pýramída þar sem atriðin eru ekki einangruð heldur tengjast þau innbyrðis þar sem ef eitt atriði er ekki í lagi getur það verið dauðdómur fyrir árangur liðsins.

Fyrsta tegund rangstarfsemi, sem er jafnframt neðst í pýramídanum er *skortur á trausti* meðal liðsmanna. Í meginatriðum birtist hún út frá skorti á vilja til að vera viðkvæmur fyrir framan hópinn. Liðsmenn sem eru ekki opnir hver við annan um mistök sín og veikleika gera það ómögulegt að byggja grunn fyrir traust. Skortur á trausti leggur grunninn að næstu rangstarfsemi; *ótta við ágreining*. Lið sem skortir traust er ekki hæft til að standa í óritskoðuðum og heitum umræðum. Í staðinn snúa liðsmenn sér að öruggum umræðum og varkárum athugasemdum og forðast ágreining.

Skortur á heilbrigðum átökum er vandamál vegna þess að það ýtir undir þriðju rangstarfsemi liðsins; *skorti á skuldbindingu* (e. commitment). Þegar liðsmenn forðast ágreining og þora ekki að koma skoðunum sínum á framfæri í umræðum, muna þeir sjaldan ef nokkurn tímann vera helgir þeim ákvörðunum sem eru teknar, þó þeir hafi samþykkt þær á fundum. Fjórða rangstarfsemin er sú ef liðsmenn *forðast að taka ábyrgð*. Ef þeir skuldbinda sig ekki við ákveðna aðgerðaáætlun mun jafnvel ákveðnasta fólk oft hika við að gera hvern þann ábyrgan fyrir hegðun eða aðgerðum sem eru skaðleg fyrir liðið.

Þegar það misheppnast að gera hvern annan ábyrgan fyrir aðgerðum eða hegðunum skapast umhverfi þar sem fimmta rangstarfsemin þrífst. *Athugunarleysi*

gagnvart afleiðingum/niðurstöðum (e. results) gerist þegar liðsmenn setja sínar eigin þarfir eða þarfir deildarinnar fyrir ofan þarfir liðsins.

Líkt og keðja, með aðeins einn hlekk brotinn, eyðileggst liðsvinnan ef aðeins einni tegund rangstarfsemi er leyft að þrífast. Önnur leið til að skilja þetta líkan er að skoða þetta út frá jákvæðu hliðinni og ímynda hvernig liðsmenn í liði með samloðun haga sér:

1. Þeir treysta hver öðrum
2. Þeir taka þátt í opnum ágreiningi um ákveðnar hugmyndir.
3. Þeir halda sig við ákvarðanir og aðgerðaáætlanir.
4. Þeir gera hvern þann ábyrgan sem vinnur á móti aðgerðaáætlunum.
5. Þeir einblína á árangur niðurstöðunnar (Lencioni, 2002).

9 Starf slökkviliðsmanna

Starf slökkviliðsmanna er líkamlega, vitsmunalega og andlega krefjandi. Mikil áreynsla og álag í starfi þeirra getur haft neikvæð áhrif á andlega og líkamlega heilsu þeirra (Carson, Carson, Yallapragada, Langford og Roe, 1998). Daglega upplifa þeir atvik sem fela í sér þjáningu og sársauka annarra. Flestir þeirra hafa lært að takast á við slík atvik en við ákveðna kringumstæður eiga þeir á hættu að finna fyrir streitueinkennum (Regher, Goldberg og Hughes, 2003).

Slökkviliðs- og sjúkraflutningamenn vinna ekki á vel útbúnum sjúkrahúsum. Þeir þurfa að bjarga sér í því umhverfi sem þeir eru staddir í hverju sinni og sinna útköllum hvar og hvenær sem er, þar sem aðstæður eru oft slæmar og ótryggar. Starf þeirra byggist á því að veita bráðaþjónustu utan sjúkrahúsa og bregðast skjótt við. Starfsvettvangurinn er oft í óöruggu og óvinveittu umhverfi þar sem myrkur, slæmt veður, erfitt landssvæði, mikill reykur, hiti, sótt og ófyrirsjáanlegar hættur eru einkennandi og valda álagi. Sífelldar kröfur eru lagðar til þeirra um að vinna skjótt og sýna færni í verkum. Rétt og skjót viðbrögð á slysstað hafa mikið að segja um áframhaldandi meðferð hins slasaða. Tími skiptir máli og geta sekúndur skipt sköpum um hvort skjólstaðingur lifir eða deyr (Vettor og Kosinski, 2000).

9.1 Félagslegur stuðningur

Framkoma starfsmanna og viðmót þeirra ráða gjarnan andrúmsloftinu og starfsandanum á vinnustað. Hver og einn leggur sitt af mörkum með persónulegu viðmóti og vinnuáðferðum. Félagslegur og persónulegur stuðningur sem manneskja

veit að hún á vísan frá vinnufélögunum virðist geta dregið verulega úr streitu í vinnu. Það virðist svo að fólk geti búið við miklu meira daglegt álag í starfi ef það finnur stuðning frá samstarfsmönnum og finna að það er gjaldgengt (Álfheiður Steinþórsdóttir og Guðfinna Eydal, 2001).

Því meiri tíma sem varið er á vinnustað, þeim mun mikilvægari verða samstarfsmennirnir og samskiptin við þá. Á fullorðinsárum er algengt að fólk eignist nýja félag í gegnum starf og félagsleg samskipti sem tengjast starfinu. Á sumum vinnustöðum eru vinnufélagar mjög tengdir innbyrðis. Þeir þekkjast vel, fylgjast vel hver með annars fjölskylduhögum og umgangast oft utan vinnutíma. Ef einhver vinnufélagi lendir í tímabundnum erfiðleikum eða verður fyrir áfalli eru hinir tilbúnir að leggja sig fram og veita aðstoð. Þetta á einkum við ef starfsmenn vinna mjög náið saman og þurfa að þola saman súrt og sætt. Þeir þurfa að geta treyst hver á annan til að starfið geti gengið (Álfheiður Steinþórsdóttir og Guðfinna Eydal, 2001).

9.1.1 Félagslegur stuðningur sjúkraflutningamanna

Rannsókn sem gerð var í Bandaríkjunum kannaði m.a. félagslegan stuðning sjúkraflutningamanna. Þátttakendur voru 86 og fengu sendan spurningalista um upplifun á atvikum sem gætu valdið sálrænu áfalli og hvort þeir upplifðu félagslegan stuðning og streitu tengda starfi. Þátttakendum var einnig gefinn kostur á að taka þátt í eins árs eftirfylgni, þar sem leitast var við að fá betri sýn á þeirra reynslu og héldu 18 áfram þátttöku. Niðurstöður sýndu að allir þátttakendur höfðu upplifað alvarlegt atvik á starfsævi sinni og fundu 82% fyrir miklum tilfinningalegum viðbrögðum í kjölfar þess. Þátttakendur höfðu ýmis ráð til að takast á við streitu og steituveldandi atvik og fólu þau í sér meðvitaðar hugrænar aðferðir, t.d. faglega fjarlægð frá sjúklingum og aðstandendum þeirra til að tengjast þeim ekki tilfinningalega. Einnig reyna þeir að

bæla sínar eigin tilfinningar á meðan á atviki stendur. Margir þátttakendur greindu frá því að þeir hefðu þróað harðan skráp sem varnarhátt. Þátttakendum þótti mikilvægt að eiga góðan starfsfélaga sem veitti þeim stuðning og töldu 60% starfsfélaga sína vera mjög hjálplega eða hjálplega. Þrátt fyrir það kom fram að ímynd karlmennskunnar á vinnustað þeirra hindraði að þeir ræddu af alvöru um þær áhyggjur og þann ótta sem þeir upplifðu (Regher o.fl., 2002).

Rannsóknin

10 Slökkvilið Akureyrar

Meginhlutverk Slökkviliðs Akureyrar eru eldvarnir og sjúkraflutningar. Starfsmenn liðsins eru 35, þar af ganga 29 vaktir, 6-7 á vakt. Vakthafandi eru bæði þjálfaðir slökkviliðs- og sjúkraflutningamenn (Slökkvilið Akureyrar e.d.).

10.1 Saga Slökkviliðs Akureyrar

Árið 1882 kom fyrst til tals hjá bæjaryfirvöldum Akureyrar að stofna slökkvilið, svo vitað sé en ekkert varð úr kaupum í það skiptið. Eftir stórbrunann árið 1901 þegar 12 hús brunnu til kaldra kola kom slökkvilið aftur til umræðu en það var þó ekki fyrr en 31.maí 1904 að bæjarstjórn samþykkti að kaupa fyrstu slökkvitólin. Keypt voru handdæla, slöngur og strigafötur fyrir sex þúsund króna lán (Erling Þór Júlínusson, 2006).

10.2 Starfssemi Slökkviliðsins

Slökkviliðið starfar samkvæmt ákvæðum laga nr 75/2000, varðandi eldvarnir. Markmið slökkviliðsins er að bjarga mannlífum, eignum og umhverfi. Slökkviliðið á nú slökkvibifreiðar, sex dælubíla, körfubifreið og tvær þjónustubifreiðar. Í gildi er samningur við Brunavarnir Eyjafjarða um að slökkviliðið þjónusti viðbragð og eldvarnareftirlit í þessum sveitarfélögum. Enn fremur er samningur við Flugmálastjórn um að Slökkviliðið sjái um viðbragð á Akureyrarflugvelli en þar er vakt allan sólarhringinn. Flugmálastjórn leggur til slökkvibifreið, þjónustubifreið og fjölfar til

þjörgunarþjónustu umhverfis flugvöllinn auk bifreiðar til bremsumælinga (Slökkvilið Akureyrar, e.d.).

Slökkviliðið veitir ýmsa aðra neyðarþjónustu, svo sem vegna umferðaslysa, mengunarslysa, vatnsleka o.fl. Eldvarnareftirlit er hluti af starfsemi slökkviliðsins. Fyrir utan reglulegar skoðanir í fyrirtæki og stofnunum er farið yfir teikningar, hönnuðir og iðnaðarmenn aðstoðaðir, auk fræðslu fyrir almenning. Slökkviliðið sér um þjálfun og fræðslu fyrir flugvallarverði á öllum landsbyggðarflugvöllum samkvæmt samningi við Flugmálastjórn (Slökkvilið Akureyrar, e.d.).

10.3 Liðsandi og Slökkvilið Akureyrar

Í grein Morgunblaðsins sem birtist 31. október 2006 þar sem rætt var við nýráðinn slökkviliðsstjóra kom fram að ákveðnar deilur innan slökkviliðsins hafi verið nokkuð í fréttum og nefnir nýráðinn slökkviliðsstjóri að hann muni ætla sér að breyta því. Ein af hans megináherslum verði að efla liðsandann og að fá menn til að starfa saman á jákvæðum nótum („Vill efla liðsandann“, 2006).

Vegna þeirra deilna sem nýráðinn slökkviliðsstjóri nefndi var skilað inn skýrslu frá ráðgjafa um úttekt á rekstri slökkviliðsins. Þar kom fram að vandamálin virtust tengjast stjórnun. Menn í stjórnunarstöðum virtust ekki samstiga og að málið virtist snúast um persónur en ekki ákveðin málefni. Í skýrslunni kom fram að það væri ekki nokkur vafi á því að þetta hefði skaðað slökkviliðið og ekki síst út á við („Vandamál er í stjórnun“, 2002). Í viðtali við Sigurð L. Sigurðsson trúnaðarmann Slökkviliðsins („Nýir stjórnendur“, 2002) nefnir hann að megn óánægja hafi verið með störf slökkviliðsstjórans og sagðist sammála því sem stæði í fyrrnefndri skýrslu að stjórnunin hafi skaðað liðið út á við. Sigurður nefnir að auki atvik þar sem slökkvistarf hafi gengið mjög illa sökum uppsetningu á vaktir þar sem starfandi vakt

samanstöð af einum reyndum starfsmanni ásamt þremur nýliðum. Liðsmenn hafi kvartað en án árangurs.

11 Aðferðafræði

Í upphafi rannsóknar var tekið viðtal við slökkviliðsstjóra Slökkviliðs Akureyrar til að fá nánari innsýn í hópinn og kynnast viðfangsefninu betur. Slökkviliðsstjórinn virtist vera meðvitaður um liðið sitt og hlutverk sitt innan þess, en samkvæmt viðtalinu kom hann inn á erfiðum tímum og vissi að ákveðin uppbygging þyrfti að eiga sér stað og það þyrfti að efla liðsandann.

Eftir viðtalið var unnið í fræðilega kafla ritgerðarinnar og spurningalisti fyrir slökkviliðsmennina unninn. Spurningarnar í hann fengust bæði tilbúnar úr bók Kreitner, Kinicki og Buelens (2002) *Organizational behavior*, aðrar unnar úr fræðilega kaflanum og enn aðrar sem urðu til eftir viðtal við slökkviliðsstjóra. Spurningarnar voru almennar og áttu að ná yfirsýn yfir það að hversu miklu leyti slökkviliðsmenn Akureyrar mátu hvorn annan og liðið sitt í heild, bæði með því að athuga hversu mikið traust lægi meðal þeirra og hvernig vinátta væri á vinnustaðnum og utan. Einnig var spurt út í ágreining, að hverju hann beindist og hvort þeir væru sáttir við hvernig unnið væri á honum (sjá spurningalistann í heild í viðauka 1).

Þegar spurningalistinn var tilbúinn, var hann færður inn í forrit á internetinu. Spurningalistinn var sendur á tölvupóstfang hvers og eins liðsmanns og voru þeim gefnar 2 vikur til að svara honum. Í lok seinni vikunnar kom í ljós að vöntun var á fleiri svörum og var því send út áminning og var þeim gefinn lengri tími til að svara listanum. Þegar 27 af 35 höfðu svarað voru niðurstöðurnar teknar saman.

Þegar könnunin var tilbúin var unnið nánar í fræðilega kaflanum og spurningalisti úr bók Lencioni (2002) fyrir stjórnendur liða til að meta tegundir rangstarfsema hjá sínu liði sendur á slökkviliðsstjórnann. Spurningarnar voru sendar á hann á ensku til að ekki myndi merking spurninganna glatast í þýðingu (sjá spurningarnar í viðauka 2).

Að lokum var unnið í niðurstöðum könnunarinnar sem var send á slökkviliðsmennina. Niðurstöðurnar voru skoðaðar eftir starfsaldri starfsmanna.

12 Viðtal við slökkviliðsstjóra

Í viðtali sem var tekið við slökkviliðsstjóra Slökkviliðs Akureyrar var útskýrð vinnutilhögun slökkviliðsins en þar eru 36 fastir starfsmenn sem ganga fjórskiptar 12 tíma vaktir. Á hverri vakt er einn varðstjóri sem stýrir vaktinni og er jafnframt allsráðandi. Slökkviliðsmennirnir eru alltaf á sömu vaktinni en í sumarfríum eða í veikindum geta þeir þurft að fara inn á aðrar vaktir og eiga þá ekki að upplifa sig sem gesti. Hlutirnir eiga að vera gerðir eins á milli vakta. Þó eiga vaktirnar hver sína sérvisku líkt og slökkviliðsstjóri nefnir það en þá er t.d. ein vakt alltaf með „english breakfast“ og steikt beikon þegar þeir vinna á laugardagsmorgnum.

Hlutverk liðsmanna

Slökkviliðsmennirnir gangast allir undir sömu þjálfun en eiga sín áhugasvið innan slökkviliðsins sem þeir geta síðan bætt við sig og hafa því ákveðna sérhæfingu. Sumir eru góðir í sjúköfun og aðrir til dæmis í fjallaklifri. Þegar kemur að verkefni sem þarf á slíkri sérhæfingu að halda þá leiðir sá hinn sami oft verkefnið með varðstjóranum.

Þegar kemur að útkalli er liðið með einskona handrit, hver gerir hvað og eiga liðsmenn að geta hlaupið í tvö hlutverk eða jafnvel fleiri. Einhverjir tveir sjá um bílinn þann daginn og þá ákveða þeir sín á milli hver eigi að keyra og hver eigi að vera aftur í. Þegar kemur að slökkvistarfinu eiga liðsmenn sín hlutverk þar. Varðstjóri stýrir og eiga hinir að galla sig upp og þegar þeir koma á eldstað gefa þeir sig fram við varðstjóra sem stjórnar því hvað hver og einn eigi að gera.

Slökkviliðsmennirnir besta auglýsingin

Liðsandinn ekki upp á marga fiska þegar núverandi slökkviliðsstjóri tók við stöðunni. Einnig virtist ímynd þess út á við ekki vera hin besta. Slökkviliðsstjórinn segist mæla árangur liðsins og ímynd þess út á við eftir því hvernig viðbrögð liðið fái og hvernig það stendur sig. Hann segir jafnframt að slökkviliðsmennirnir séu hans besta auglýsing út á við. Slökkviliðið er þó lið í viðbragðsstöðu sem vinnur í lokuðu húsi og enginn veit hvað þeir eru að gera. Slökkviliðsstjórinn tók því á það ráð að auka sýnileika liðsins. Þjónustubílar liðsins voru merktir upp og slökkviliðsmennirnir sendir út í bæ til að gera æfingar, t.d. á kirkjutröppunum innan um bæjarbúa og ferðamenn.

Ágreiningur eðlileg skoðanaskipti

Þegar slökkviliðsstjórinn er spurður hvort það komi oft upp ágreiningur innan liðsins segist hann líta á það með þeim augum að hann sé með fullorðna menn í vinnu sem hafi ákveðna fagþekkingu og misjafna reynslu og að eðlilega verði skoðanaskipti, eins og hann kýs að kalla það. Liðið deili ekki í illu, heldur ræðir það málin ef það er ekki sammála. Ef liðið er ósammála um t.d. ákveðið verkefni, þá eru þeir ófeimnir við að tjá sig um það. Opín samskipti hjálpa ef liðið lendir í erfiðum verkefnum, sérstaklega ef einhver hefur látist því þá þurfa menn að spjalla. Menn setjast saman niður þannig að allir horfa framan í hvorn annan og ræða málin áður en þeir fara heim og eru alveg ófeimnir við það. Þeir sem eru kannski hvað nýjastir reyna að standa sig og vilja ekki ræða slíka hluti því þeir eru að reyna að vera hetjur en þá spyrja hinir einfaldlega. Þeir sem eru eldri og reyndari byrja að segja frá því hvernig þeim líður og þá finnst þeim yngri að þeir eigi að geta tjáð sig líka. En ef þetta verður eitthvað meira og menn eru að „bögglast“ með eitthvað á sálinni þá er leitað eftir frekari aðstoð.

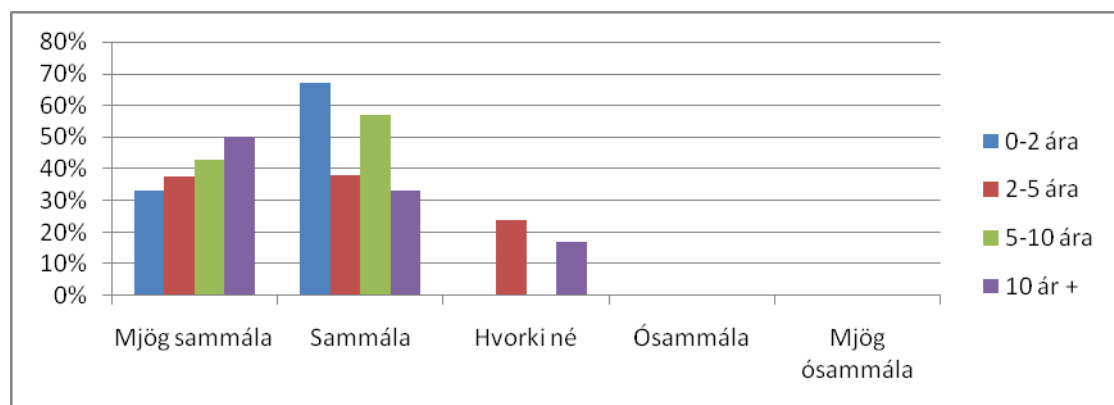
13 Niðurstöður úr rannsókn

Þegar könnuninni var lokið og alls höfðu 27 slökkviliðsmenn svarað henni var úrvinnsla hafin. Niðurstöður voru skoðaðar út frá starfsaldri. Flokkunin er 0-2 ár í starfi, 2-5 ár í starfi, 5-10 ár og 10 ár og lengur. Hér þurfti að sameina einn hóp, þar sem í upphafi var skipt í 10-15 ár og svo 15 ára og lengur. Það voru hins vegar of fá mennir hópar og þeir því sameinaðir.

Spurningarnar voru alls 23 og voru þær flokkaðar í fimm flokka. Spurningar sem tengjast starfsmanninum sjálfum, slökkviliðinu, vinnunni, tengsl við samstarfsfélaga og ágreining. Spurningalistinn í heild sinni er í viðauka 1.

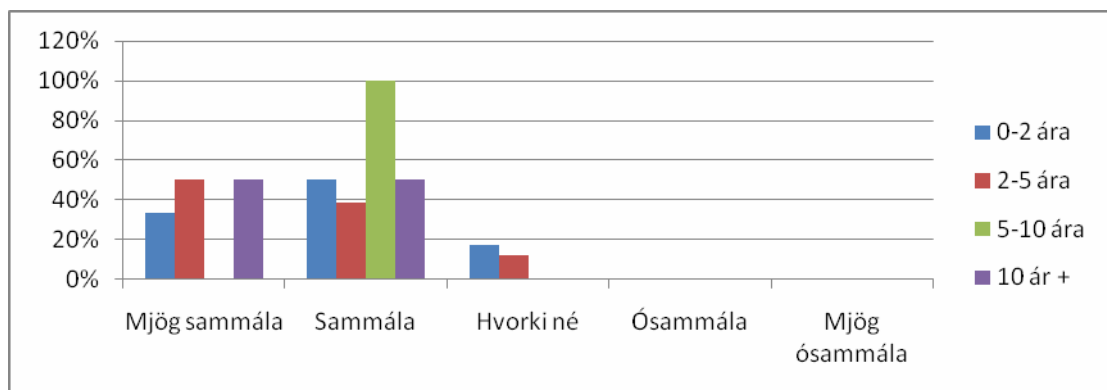
Spurningar sem tengjast starfsmanninum sjálfum.

Svarhlutfallið við fullyrðingunni „Ég er mikilvægur partur af slökkviliðinu í heild sinni“ (sjá mynd 1) var á þann veg að þeir sem hafa unnið í 0-2 ár og 5-10 ár svöruðu 100% sammála eða mjög sammála. Þeir sem hafa unnið í 2-5 ár voru 76% sammála eða mjög sammála en 24% svöruðu hvorki né. Þeir sem hafa unnið lengur en 10 ár svöruðu 83 % sammála eða mjög sammála og 17% svöruðu hvorki né. Óhætt er að segja að meirihluti liðsins telur sig mikilvægan part af slökkviliðinu.



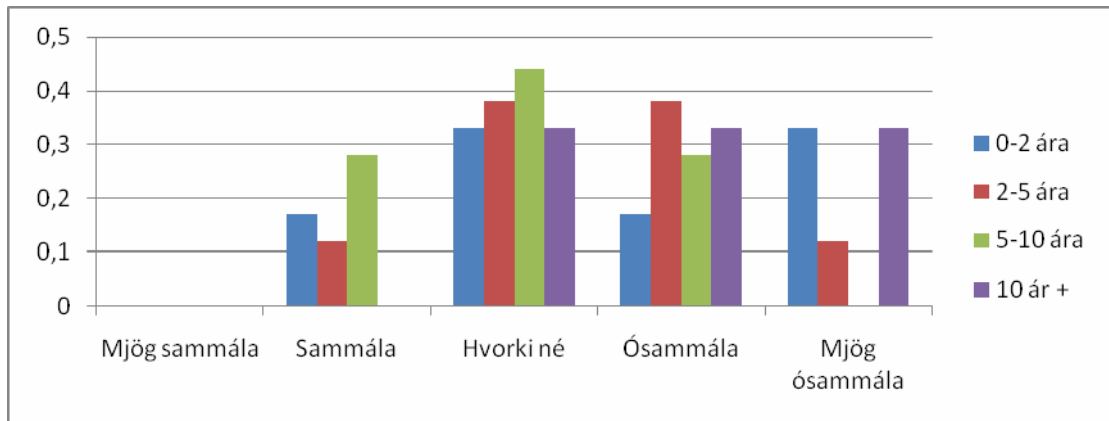
Mynd 1. Ég er mikilvægur partur af slökkviliðinu í heild sinni.

Líkt og sést á mynd 2 voru allir hóparnir að mestu ef ekki öllu leyti sammála eða mjög sammála því að vera óhræddir við að vera þeir sjálfir og koma hugmyndum sínum og tilfinningum á framfæri. Það fer saman við það sem slökkviliðsstjórinn nefndi um að liðið væri óhrætt við að koma sínum hugsjónum áleiðis og ræða saman.

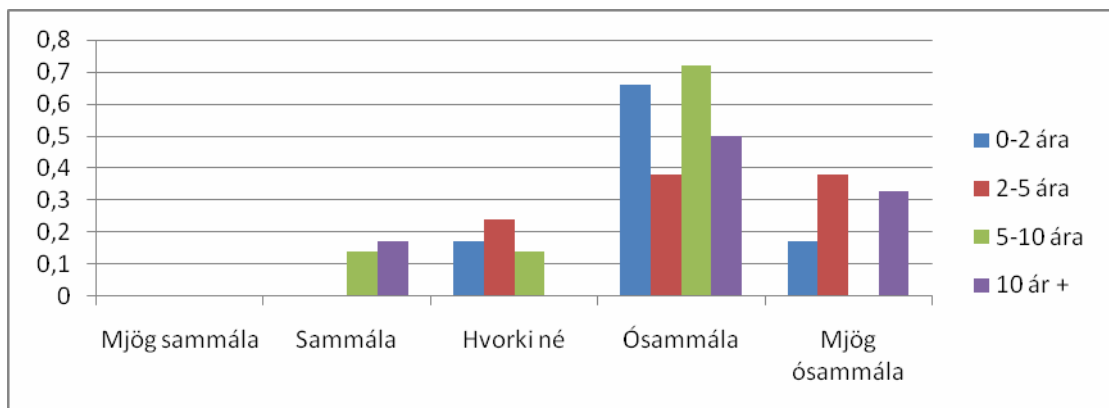


Mynd 2. Í vinnunni er ég óhræddur við að vera ég sjálfur og koma hugmyndum mínum og tilfinningum á framfæri.

Í viðtali við slökkviliðsstjóran sagði hann að það væru helst þeir sem hafa starfað styst sem væru feimnari við það að ræða um tilfinningar sínar eftir erfið mál og því oft þeir sem væru eldri og reyndari sem byrjuðu að ræða málin og hinir fylgdu síðan eftir. Af þeim sem hafa starfað í tíu ár eða lengur sagðist enginn vera sammála því að þykja óþægilegt að ræða um tilfinningar sínar fyrir framan alla í liðinu. Í hinum hópunum sögðust alltaf einhverjir vera sammála því að þykja óþægilegt að ræða svona um tilfinningar sínar en flestir af þeim sem voru sammála höfðu unnið í 5-10 ár en þar voru 28% sammála (mynd 3).



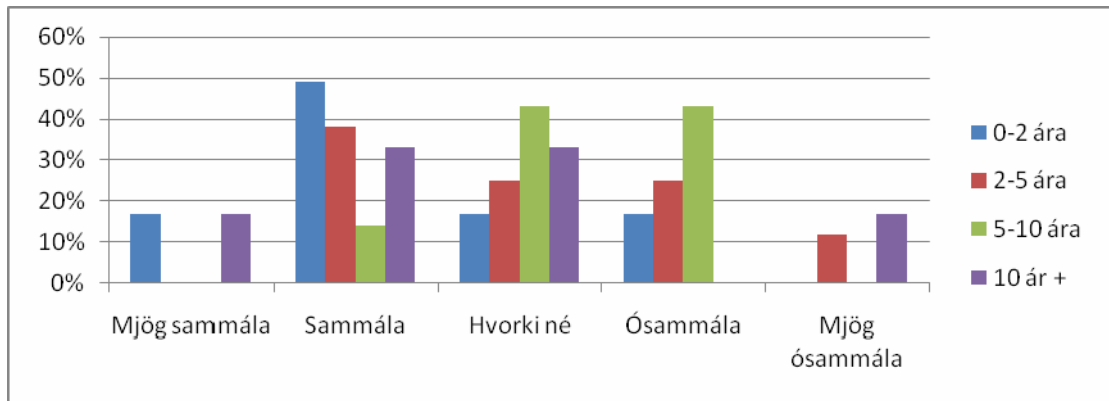
Mynd 3. Mér finnst óþægilegt að tala um tilfinningar mínar fyrir framan alla í slökkviliðinu. Flestir voru ósammála því að hætta við að segja það sem þeim þætti af ótta við hvað samstarfsfélögum þeirra gætu þótt um þá. Þó voru rúm 10% í hópum sem hafa starfað lengst sammála því að þeir hættu oft við að segja það sem þeim þætti (mynd 4).



Mynd 4. Ég hætti oft við að segja það sem mér finnst, af ótta við hvað samstarfsfélögum mínum gætu þótt um mig.

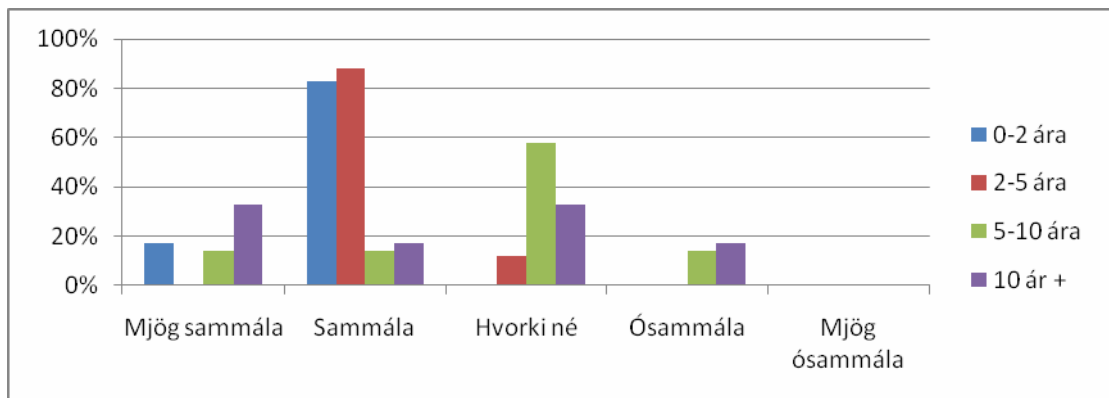
Spurningar sem tengjast slökkviliðinu.

Hóparnir svöruðu því á ólíkan hátt hvort þeim þætti markmið liðsins vera skýr. Þeir sem hafa starfað lengst virtust vera meira ósammála því en þeir sem hafa starfað styttra (mynd 5). Til dæmis voru tæp 20% af þeim sem hafa starfað í tíu ár eða lengur sem þótti markmiðin ekki skýr og 43% af þeim sem hafa starfað í 5-10 ár. Hinsvegar voru 66% af þeim sem hafa starfað hvað styst eða 0-2 ár sem sögðu markmiðin vera skýr. Hópurinn sem hefur starfað í 2-5 ár var dreifðastur, en 35% þar voru sammála og 35% voru ósammála eða mjög ósammála.



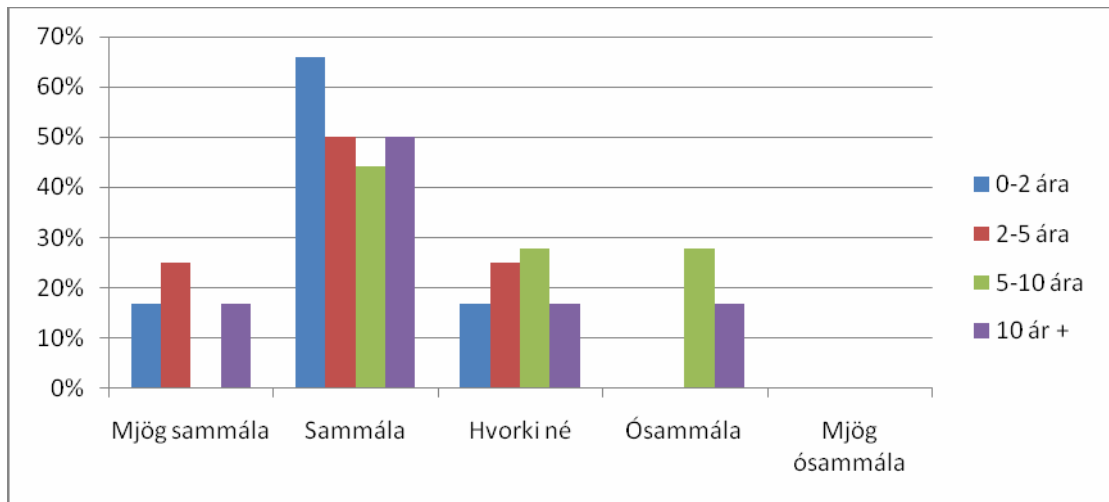
Mynd 5. Markmið slökkviliðsins eru mjög skýr.

Slökkviliðsstjórinn hefur unnið að því að gera liðið meira áberandi út á við og styrkja ímynd þess út til samfélagsins. Þeir sem hafa starfað í 0-2 ár og 2-5 ár þóttu ímyndin vera sterk. Flestir af þeim sem hafa starfað í 5-10 ár svöruð hvorki né og hópurinn sem hefur starfað lengst var frekar dreifðu, en þó fæstir ósammála (mynd 6).

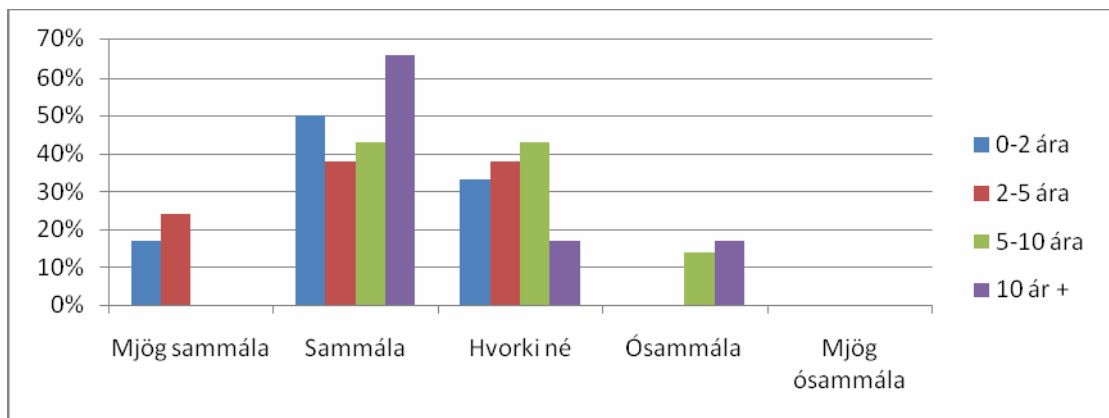


Mynd 6. Ég tel ímynd slökkviliðsins út á við vera sterka.

Meirihluti slökkviliðsmannanna virðast vera almennt séð mjög sáttur í vinnunni. Þeir sem voru hvað mest ósammála voru í 5-10 ára starfshópnum, eða 28% ósammála (mynd 7). Einnig eru flestir sammála því að starfsandinn í liðinu væri góður en í öllum hópum nema einum voru rúm 60% sammála. Þessi eini hópur (5-10 ár) svaraði 43% sammála (mynd 8).

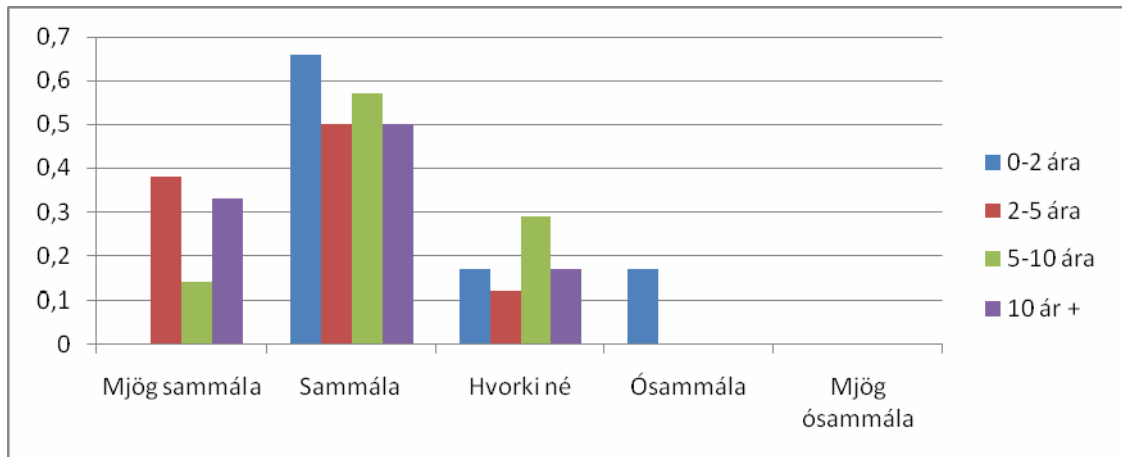


Mynd 7. Ég er almennt séð mjög sáttur í vinnunni.



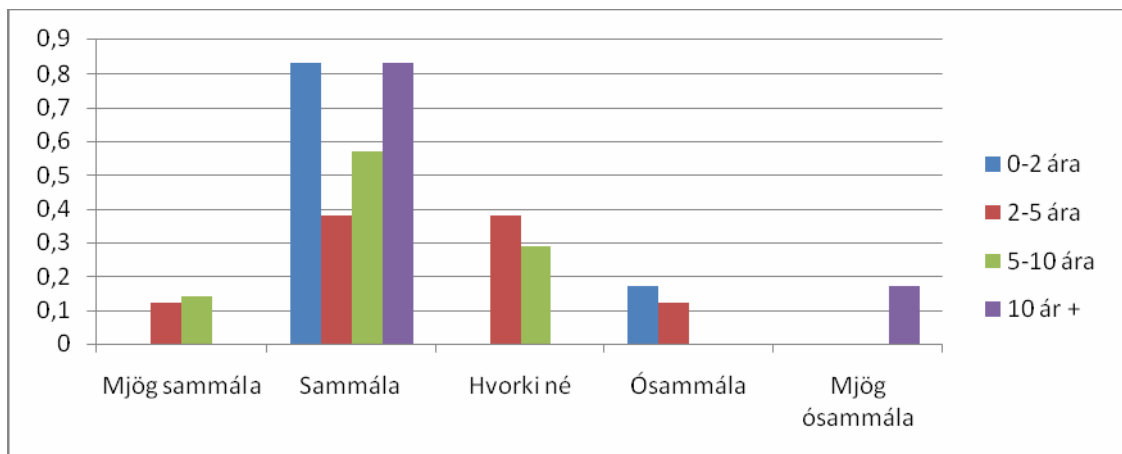
Mynd 8. Starfsandinn í vinnunni er mjög góður.

Meirihluti allra hópanna var sammála því að hlutverk þeirra hjá slökkviliðinu væri mjög skýrt, bæði fyrir þeim og samstarfsfélögum sínum. Svarhlutfallið var 66% hjá 0-2 ár, 88% hjá 2-5 ár, 71% hjá þeim sem höfðu unnið í 5-10 ár og 83% hjá þeim sem höfðu unnið í tíu ár eða lengur. Þeir einu sem voru ósammála voru í yngsta hópnum (mynd 9).



Mynd 9. Mitt hlutverk hjá slökkviliðinu er mjög skýrt, bæði fyrir mér og samstarfsfélögum mínum.

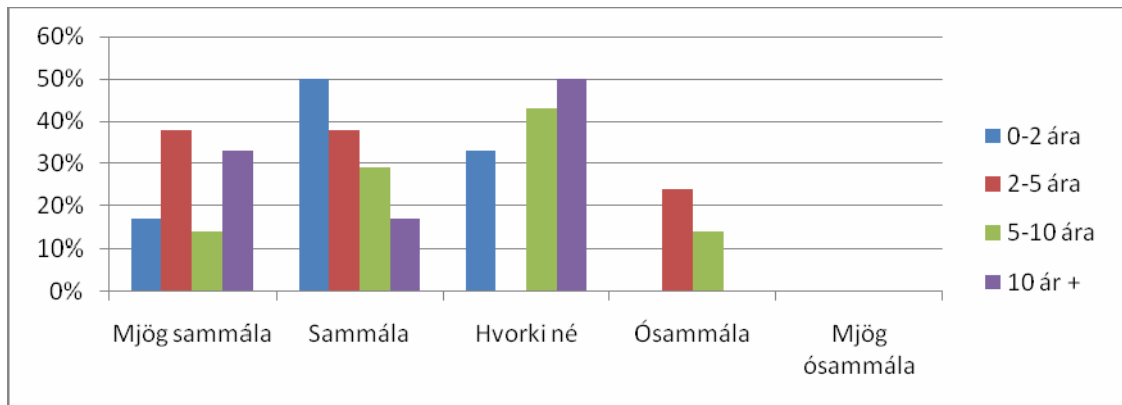
Í viðtali við slökkviliðsstjórnann kom fram að slökkviliðsmennirnir sérhæfðu sig oft í takt við áhugamál sín og sumir væru jafnvel hæfastir í ákveðnum aðstæðum og stjórnðu þá verkefnum með viðkomandi varðstjóra. Fullyrðingunni „Í vinnunni stend ég mig betur í sumum verkefnum en öðrum“ var svarað á þann hátt að í hóp 0-2 voru 83% sammála, í hóp 2-5 ár var 50% sammála eða mjög sammála 71% af þeim sem hafa unnið í 5-10 ár voru sammála og 83% af þeim sem hafa unnið í 10 ár eða lengur voru sammála (mynd 10).



Mynd 10. Í vinnunni stend ég mig betur í sumum verkefnum en öðrum.

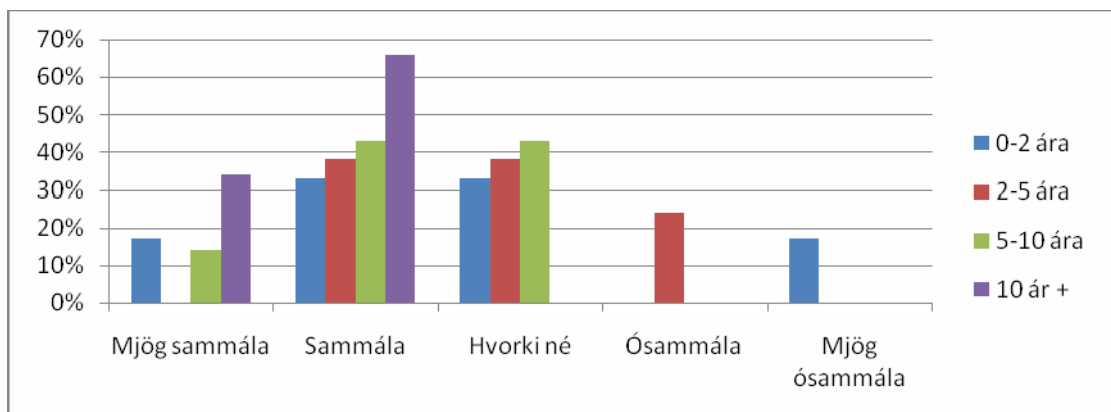
Svarhlutfallið við því hvort slökkviliðið ynni sín verkefni skipulega og leysti þau vel af hendi voru á þann veg að flestir voru sammála eða svöruðu hvorki né. Það voru því

ekki margir ósammála því eða 24% af þeim sem hafa starfað í 2-5 ár og 14% af þeim sem hafa starfað í 2-5 ár (mynd 11).



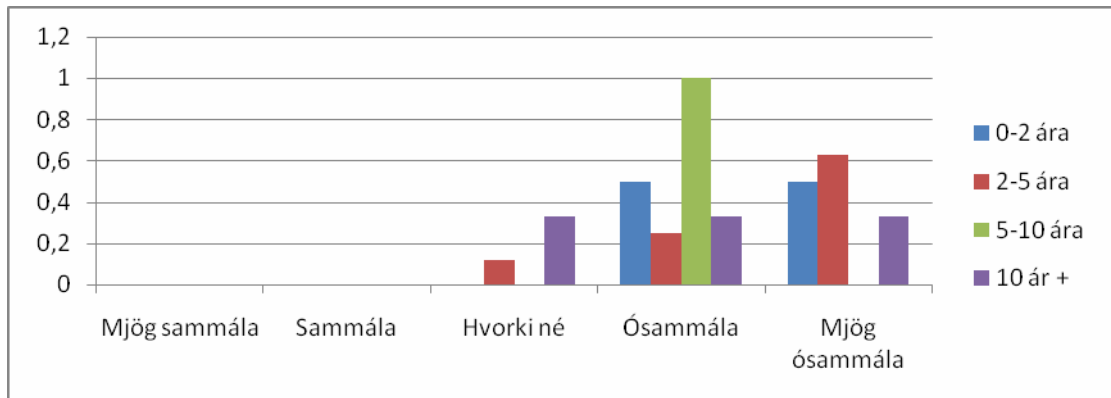
Mynd 11. Slökkviliðið vinnur öll sín verkefni skipulega og leysir þau vel af hendi.

Þegar liðsmenn voru spurðir hvort þeir væru hæfasti aðilinn til að stjórna verkefni við ýmsar aðstæður svöruðu hóparnir ekki eins, en líklega hefur starfsreynsla mikið um það að segja hvort menn eru orðnir nægilega hæfir í vissum aðstæðum til að stjórna verkefni. En svarhlutfallið var á þann veg að þeir sem hafa unnið í 0-2 ár svöruðu 50% sammála eða mjög sammála og 17% voru mjög ósammála. Af þeim sem hafa unnið í 2-5 ár voru 38 % sammála. 57% í hópnum sem hefur unnið í 5-10 ár var sammála eða mjög sammála og 43 % hvorki né og 100% af þeim sem hafa starfað í 10 ár eða lengur voru sammála eða mjög sammála (mynd 12).



Mynd 12. Við ýmsar aðstæður er ég hæfasti aðilinn til að stjórna verkefni.

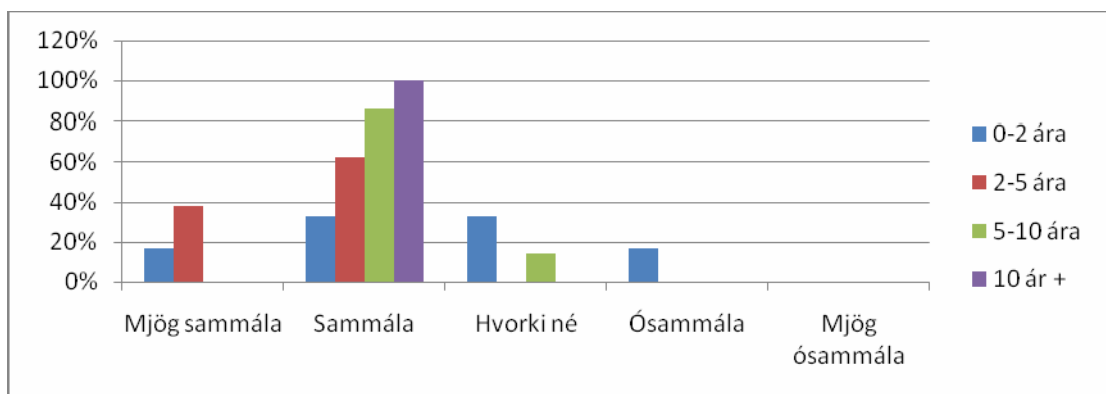
Nær allir í öllum hópum voru ósammála eða mjög ósammála því að erfið verkefni gerði það að verkum að starfsandinn yrði verri og þeir ynnu verr saman sem lið. Í hópnum sem hefur starfað í 2-5 ár svöruðu 12% hvorki né og 33% í hópnum sem hafði starfað í 10 ár eða lengur, annars voru allir hinir ósammála eða mjög ósammála (mynd 13).



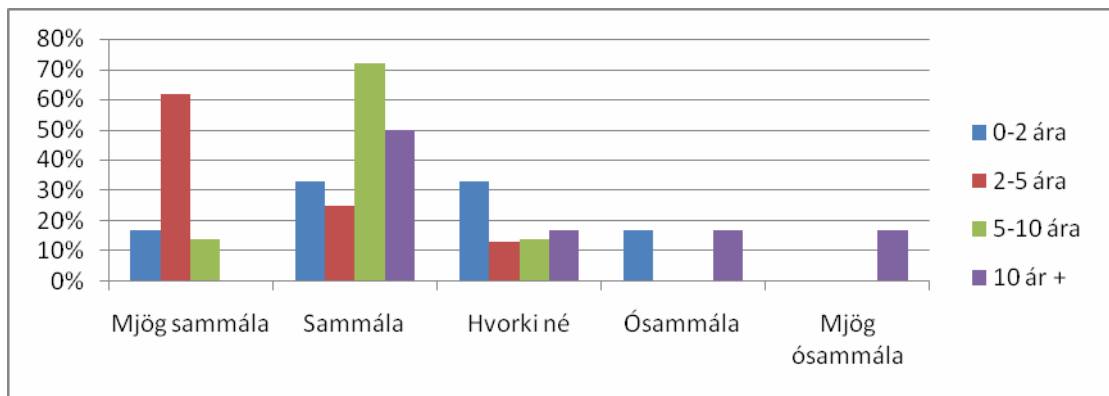
Mynd 13. Eftir erfið verkefni verður starfsandinn verri og við vinnum verr saman sem lið.

Spurningar í sambandi við tengsl við aðra samstarfsfélaga.

Traust er mikilvægt í liðsvinnu og er mjög mikilvægt að treysta samstarfsfélögum þegar menn vinna í jafn áhættusamri vinnu og hjá slökkviliðinu. Af þeim sem hafa unnið í 10 ár eða lengur bera 100% fullt traust til samstarfsfélaga sinna, 86% af 5-10 ára hópnum, 100% af þeim sem hafa unnið í 2-5 ár. Minnsta hlutfallið var hjá þeim sem hafa starfað styst, eða 50% voru sammála eða mjög sammála, 33% svöruðu hvorki né og 17% voru ósammála (mynd 14). Spurning hvort traustið myndist eftir því sem þeir hafa unnið lengur með hvorum öðrum og þekkja hvorn annan betur. Vináttan á milli þeirra liggur þó ekki eins og traustið. Af þeim sem hafa starfað lengst sögðust 50% vera sammála því að líta á samstarfsfélaga sína sem vini, 86% af 5-10 ára hópnum, 87% af 2-5 ára hópnum og 50% af þeim sem hafa starfað í 0-2 ár. (mynd 15) Hér eru það því miðjuhóparnir tveir sem telja að mestu leyti hvorn annan vera vini sína.

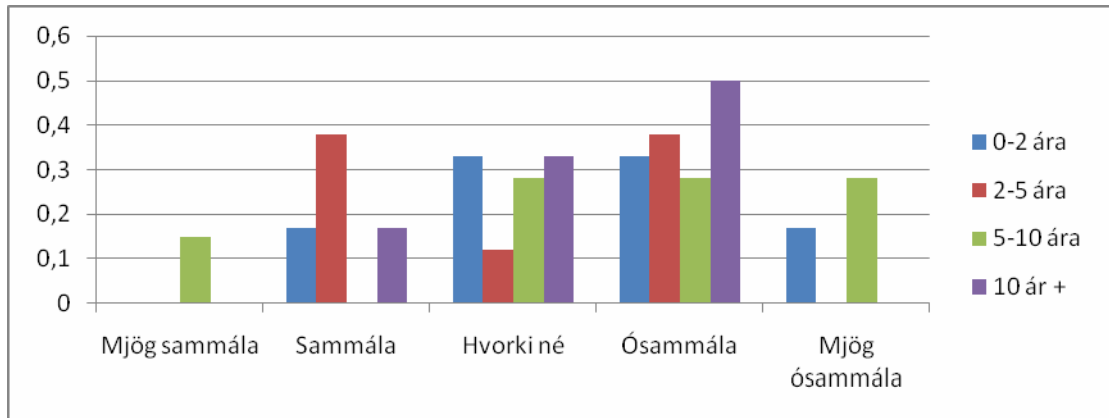


Mynd 14. Ég ber fullt traust til samstarfsfélaga minna.



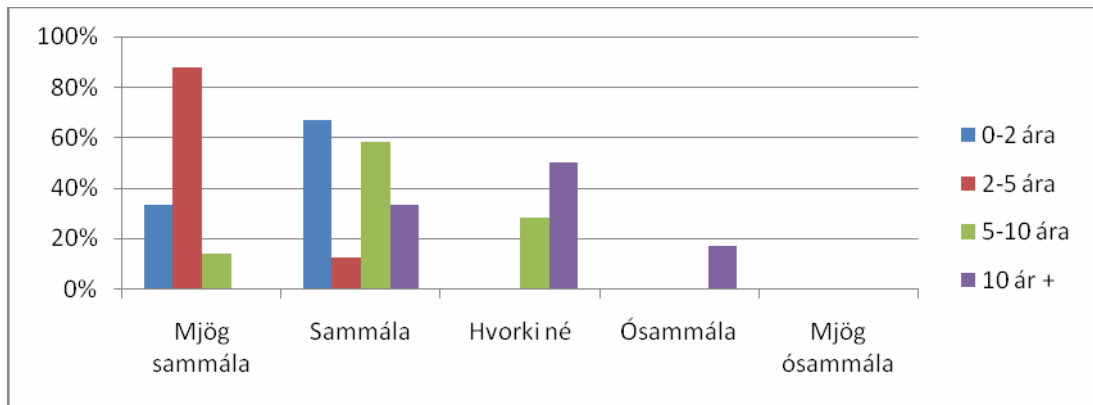
Mynd 15. Ég lít á samstarfsfélagi mína sem vini mína fremur en eingöngu samstarfsfélaga.

Liðsmenn Slökkviliðs Akureyrar virðast ekki endilega kjósa að eyða frítíma sínum með hvorum öðrum fremur en öðrum félögum. Flestir voru ósammála því að vera með vinnufélögunum utan vinnutíma frekar en öðrum eða 50% af 0-2 ára hópnunum, 38% af 2-5 ára hópnunum, 56% af 5-10 ára og 50% af þeim sem hafa unnið í 10 ár eða lengur. Þeir sem voru þó hvað mest sammála þessari fullyrðingu voru þeir sem hafa unnið í 2-5 ár en þar voru 38% sammála (mynd 16).



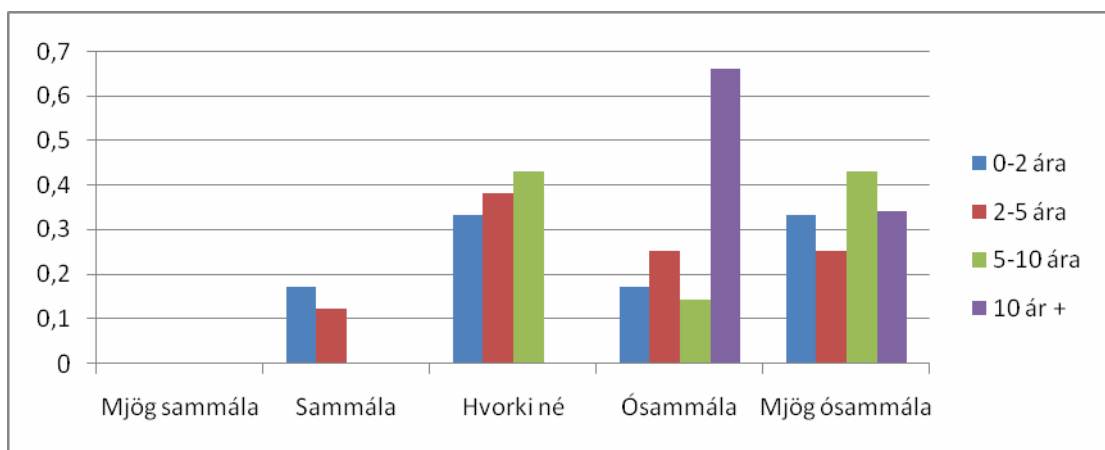
Mynd 16. Ég eyði frítíma mínum oftast með samstarfsfélögum mínum en öðrum félögum.

Þegar kemur að því að leita til samstarfsfélaga sinna að ráðum vegna vinnunnar voru 100% sammála eða mjög sammála af þeim sem hafa unnið í 0-2 ár og 2-5 ár. 72% voru sammála eða mjög sammála í 5-10 ára hópnunum, en aðeins 33% voru sammála því af þeim sem hafa unnið lengst. 50% þar svöruðu hvorki né (mynd 17).



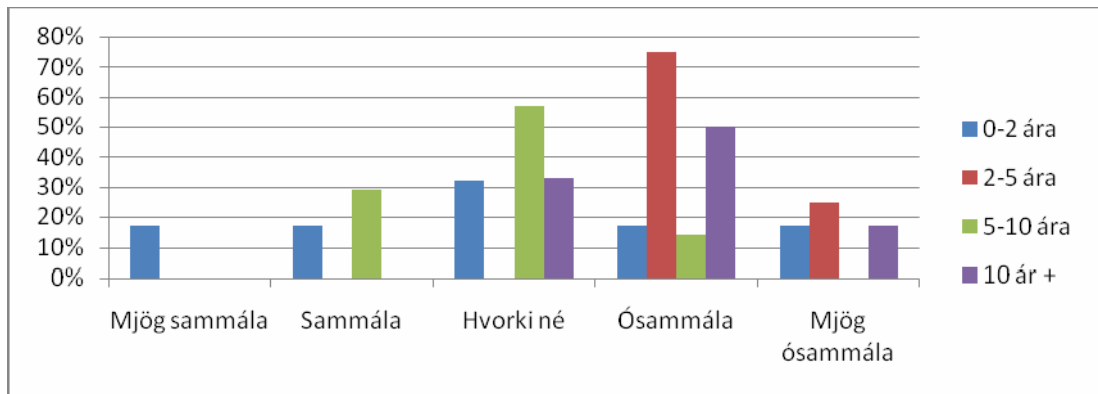
Mynd 17. Ég leita til samstarfsfélaga minna ef ég lendi í vandræðum í vinnunni af einhverju tagi.

Þegar kemur að því að leita til hvers annars þegar eitthvað kemur upp á í einkalífinu, svöruðu flestir hvorki né eða ósammála (mynd 18).



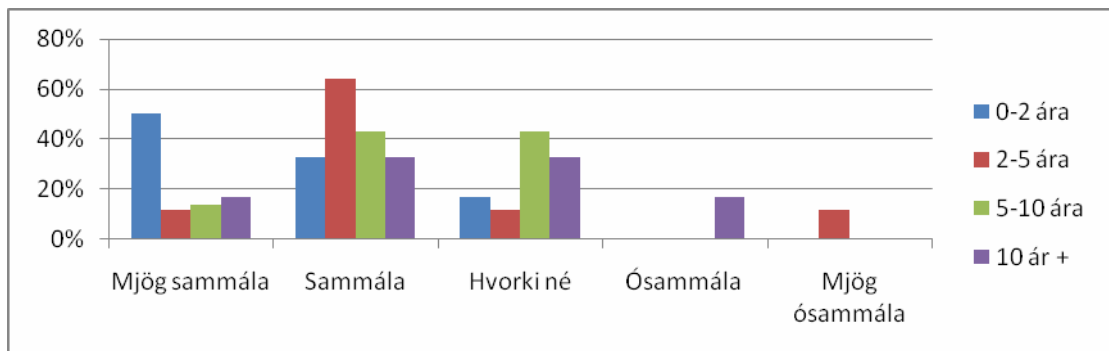
Mynd 18. Ég leita til samstarfsfélaga minna ef eitthvað kemur upp á í einkalífinu.

Í viðtali við slökkviliðsstjóra kom fram að yfirleitt starfa sömu slökkviliðsmennirnir saman á vakt en eiga þó ekki að finnast þeir vera gestir ef þeir þurfa að vinna með öðrum vöktum. Þeir sem hafa starfað í 0-2 ár fannst hvað leiðinlegast að starfa með öðrum vöktum en sinni eigin eða 34% og 29% af þeim sem hafa starfað í 5-10 ár. Þeir sem hafa starfað í 2-5 ár svöruðu 100% ósammála eða mjög ósammála (mynd 19).



Mynd 19. Mér leiðist að starfa á öðrum vöktum en minni eigin.

Einnig kom fram í viðtalinu við slökkviliðsstjóra að ólíkar hefðir hafa myndast hjá vöktunum og það voru líka þeir sem hafa starfað sem styst sem fundu frekar fyrir mun á vöktunum. Af þeim sem hafa starfað í 0-2 ár svöruðu 83% því sammála eða mjög sammála og 76% af þeim sem hafa starfað í 2-5 ár (mynd 20).

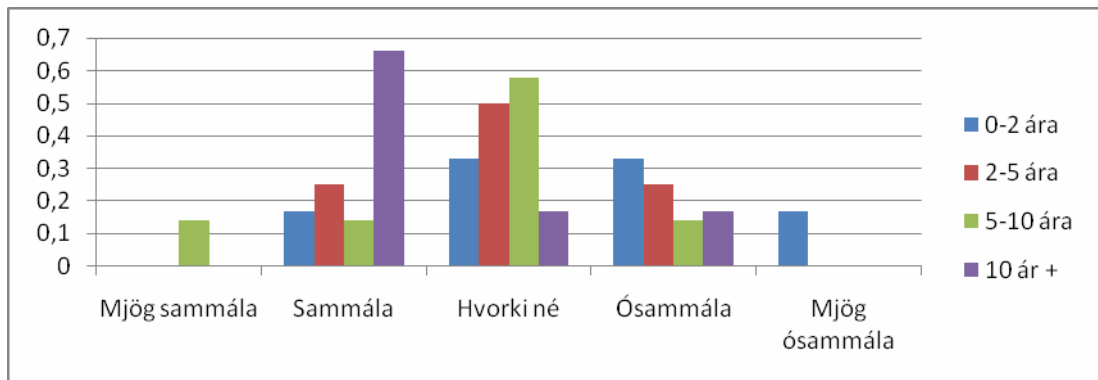


Mynd 20. Vaktirnar hjá slökkviliðinu eru allar með mismunandi hefðir og hafa þróað með sér ólíkan „kúltur“.

Spurningar í sambandi við ágreining.

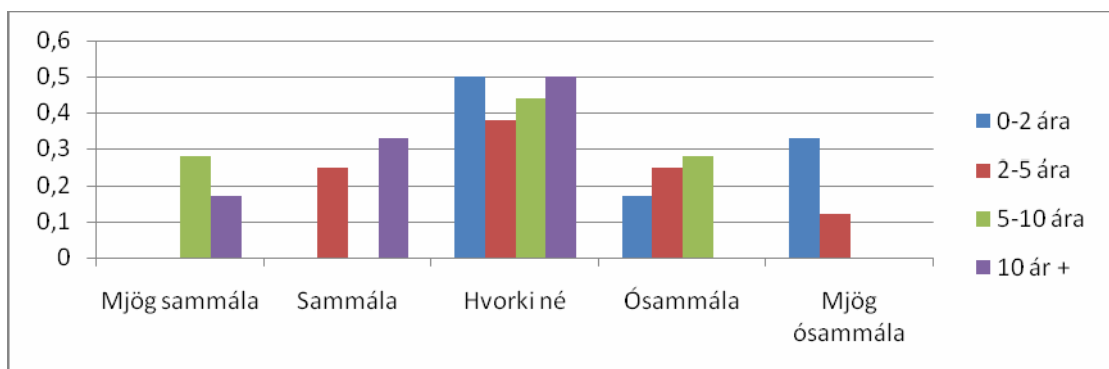
Ágreiningur getur eins og fram hefur komið áður, bæði haft góð og slæm áhrif á liðsheimdina. Slökkviliðsstjórinn sagði að eðlilega kæmu upp skoðanaskipti þegar fullorðnir karlmenn með ákveðna fagþekkingu og reynslu ynnu saman. Ekki svöruðu allir eins um það hvort þeir yrðu oft varir við ágreining meðal samstarfsfélaga sinna. Þeir sem unnið hafa í 0-2 ár voru 17% sammála og 50% ósammála. 25% voru sammála í hóp 2-5 ár og 25% ósammála. Af þeim sem hafa unnið í 5-10 ár voru 28%

sammála eða mjög sammála og aðeins 14 % ósammála. Af þeim sem hafa unnið í 10 ár eða lengur voru 66% sammála því að verða oft varir við ágreining (mynd 21).



Mynd 21. Ég verð oft var við ágreining meðal samstarfsfélaga minna.

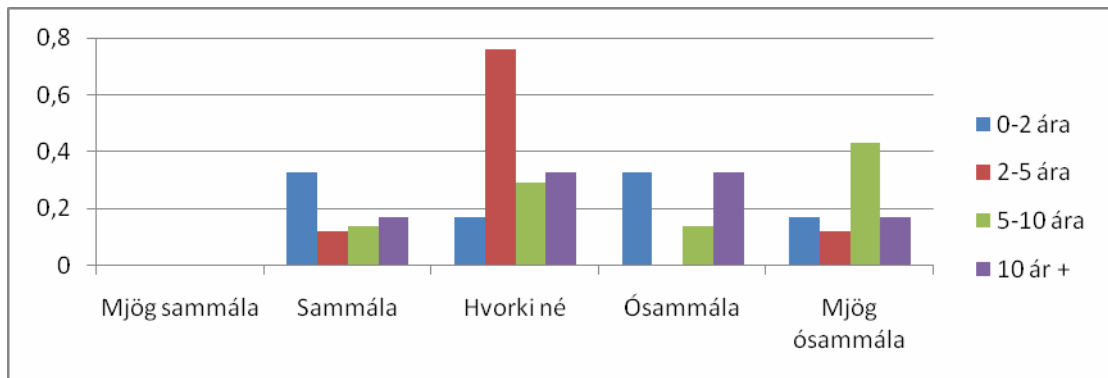
Einnig var spurt að því hvort þeim þætti ágreiningur beinast yfirleitt að einstaklingum fremur en ákveðnu málefni eða verkefni. Svarhlutfallið var þannig að 0-2 ára hópurinn svaraði 50% hvorki né og 50% ósammála eða mjög ósammála, 2-5 ára hópurinn svaraði 37% ósammála eða mjög ósammála. 5-10 ára hópurinn svaraði 28% mjög sammála því að ágreiningur beinist yfirleitt að einstaklingum, 44% svaraði hvorki né og 28% var ósammála. Enginn var ósammála þessari fullyrðingu í hópnum sem hefur unnið í tíu ár eða lengur, 50% voru sammála eða mjög sammála og 50% svöruðu hvorki né (mynd 22).



Mynd 22. Ágreiningur í vinnunni beinist yfirleitt að einstaklingum fremur en ákveðnu málefni/verkefni.

Að lokum var liðið spurt hvort þeir væru ánægðir með það hvernig tekið væri á ágreining sem upp kemur í vinnunni. Af þeim sem hafa starfað í 0-2 ára hópnum voru 50% ósammála því, og 33% sammála. Af þeim sem hafa unnið í 2-5 ár svöruðu 76%

hvorki né, 12% sammála og 12% mjög ósammála. 57% af 5-10 ára hópnum var ósammála eða mjög ósammála og 50% af þeim sem hafa unnið í 10 ár eða lengur voru einnig ósammála eða mjög ósammála (mynd 23).



Mynd 23. Ég er ánægður með það hvernig tekið er á ágreining sem kemur upp í vinnunni.

13.1 Niðurstöður frá slökkviliðsstjóra

Í bók Lencioni (2002) er listi fyrir stjórnendur til að meta sitt eigið lið með tilliti til þeirra fimm tegundir af rangstarfsemmum sem hann nefnir; skortur á trausti, ótti við ágreining, skortur á skuldbindingu, að forðast að taka ábyrgð og að veita ekki árangri athygli. Þessi listi fyrir stjórnandann inniheldur 15 fullyrðingar, þar sem þrjár eru til að meta hverja tegund rangstarfsemi fyrir sig. Merkja á við hverja fullyrðingu tölustafina 1, 2 eða 3, þar sem 1 merkir sjaldan, 2 merkir stundum og 3 er fyrir oft. Síðan eru stigin fyrir hverja rangstarfsemi talin fyrir sig og því fleiri stig því betra.

Þessi listi er þó ekki alveg gallalaus því sumar fullyrðingarnar kalla á það að því lægri stig því betra fyrir liðið, eða það myndi maður ætla. Fullyrðing eins og „Liðsmenn eru hægir til að fá hrós fyrir þeirra eigið framlag, en fljótir að benda á framlag annarra“ hljómar eins og því sjaldnar sem þetta á við því betur. Væntanlega er betra ef liðsmenn eru fljótir til að benda á bæði sín afrek og annarra. Spurningalistinn er í viðauka 2.

Stigin eru talin á þann veg að ef rangstarfsemi fékk 8-9 stig úr þremur fullyrðingum þá var ekki líklegt að sú ákveðna rangstarfsemi væri vandamál fyrir

liðið. Ef liðið fékk alls 6-7 stig í ákveðinni rangstarfsemi gætu verið líkur á að það kæmi upp vandamál á því sviði og ef það væru 3-5 stig væru það ákveðin skilaboð að það þyrfti að vinna í þeirri rangstarfsemi.

Slökkviliðið skoraði nokkuð hátt á þessum lista samkvæmt slökkviliðsstjóra, en eins og nefnt var áðan, ber að taka þessum niðurstöðum með vara, þar sem sumar fullyrðingarnar eru á gráu svæði. En eins og liðið skoraði var engin tegund rangstarfsemi í miklu ólagi, en eitt atriðið fékk hæstu einkunn og var það rangstarfsemi númer 2, eða ótti við ágreining, en eins og kom fram í rannsókninni þá voru slökkviliðsmennirnir nokkuð oft varir við ágreining meðal samstarfsfélaga og sýnir það kannski að þeir eru ekki hræddir við að taka á málunum og segja sína skoðun. Hin atriðin fengu öll það skor að það gætu verið líkur á því að upp kæmu vandamál á því sviði.

Þessi listi var gerður til að sjá hvernig slökkviliðsstjórinn metur lið sitt samkvæmt Lencioni og það ber að nefna að hversu hátt sem lið skora á slíkum listum þarf að vinna mikið í hverju liði til að viðhalda háu skori og góðri liðsvinnu.

14 Niðurstöður

Margvísleg lið eru til og hafa þau ólíkan tilgang, markmið og ábyrgð. Það sem lið virðast þurfa að innihalda til að verða árangursrík og góð lið er m.a. skýr markmið og sérhæfð hæfni einstaklinga ásamt ráðgjafar-, ákvörðunar- og samskiptahæfni (Katzenbach og Smith, 1993). Liðsmenn mega ekki vera of margir (Katzenbach og Smith, 1993, Luthans, 2002) og til að góð liðsvinna skapist þarf opin samskipti sem styðja við liðsvinnu, sameiginlegan skilning milli liðsmanna um hver geri hvað og allir þurfa þeir að gefa af sér og sinni þekkingu. Liðsmenn þurfa að vinna saman, sýna hvorum öðrum virðingu og hafa verkefni liðsins í forgangi (Clutterbuck, 2007).

Mikilvægi stuðnings samstarfsfélaga

Miklu máli skiptir hvernig starfi er háttað og hvernig manneskjunni líður í vinnunni þar sem mikill hluti dagsins fer í að stunda vinnuna (Álfheiður Steinþórsdóttir og Guðfinna Eydal, 2001). Starf slökkviliðsmanna er líkamlega, vitsmunalega og andlega krefjandi og mikil áreynsla og álag í starfi getur haft neikvæð áhrif á þá (Carson, o.fl., 1998). Slökkviliðsmenn Slökkviliðs Akureyrar virtust vera að mestu leyti sáttir í starfi sínu og þótti þeim starfsandinn einnig vera góður.

Félagslegur og persónulegur stuðningur frá samstarfsfélögum getur dregið úr streitu og virðist sem fólk geti búið við miklu meira daglegt álag í starfi ef það finnur fyrir stuðningi. Einnig er algengt að fólk eignist nýja félagi í gegnum starf sitt og sum staðar eru vinnufélagar mjög tengdir innbyrðis (Álfheiður Steinþórsdóttir og Guðfinna Eydal, 2001). Slökkviliðsmenn Akureyrar treysta hvorir öðrum og margir af þeim líta

á hvorn annan sem vini sína. Þeir eru líka flestir sammála því að geta leitað til hvors annars ef eitthvað kemur upp á í vinnunni.

Slökkvilið en ekki slökkvihópur

Líkt og felst í hugtakinu „slökkvilið“ eru slökkvilið lið en ekki hópur. Hver vakt myndi teljast sem lið innan slökkviliðsins sjálfs, þar sem talað er um að árangursrík lið hafi fáa liðsmenn eða um ca 10 manns (Luthans, 2002). Þegar kemur að flokkun liðsins mætti líklega segja að bæði allt liðið í heild sinni og hver vakt væri stjórnendastýrt lið samkvæmt Hackman (Hackman í Clutterbuck, 2007) þar sem stjórnandinn ákveður hver markmiðin eru og hvernig liðin eru uppbyggð. Slökkviliðsstjórinn ber ábyrgð á liðinu í heild sinni og markmiðum þess en síðan er hver og einn varðstjóri sem stýrir sinni vakt og ber ábyrgð á því að viðhalda og móta markmið liðsins.

Árangursríkt slökkvilið

Slökkviliðið virðist hafa þá hæfni sem þörf er á hjá liðum til að klára ákveðin verkefni. Liðsmenn eru allir sérhæfðir og þekkja þau vandamál og tækifæri sem þeir standa frammi fyrir í verkefnum sínum. Samskiptahæfni er einnig til staðar hjá liðinu en það kom bæði fram í viðtali við slökkviliðsstjóra og í könnun meðal liðsmanna að þeir eru óhræddir og ófeimnir við að koma skoðunum sínum á framfæri. Einnig eru þeir ófeimnir við að eiga í skoðanaskiptum og ágreiningi ef þeir eru ósammála einhverju hjá liðinu.

Slökkviliðið sýnir einkenni árangursríkra liða en samloðun virðist vera hjá liðinu en meirihluti liðsins telur samstarfsfélaga sína til vana sinna og eyðir með þeim frítíma sínum. Þó að vinátta virðist vera ríkjandi innan liðsins, þá er lítil sem engin

hóphugsun í gangi þar sem þeir eru óhræddir við að segja sína skoðun og hætta ekki við að segja það sem þeim finnst af ótta við hvað öðrum liðsmönnum gætu þótt um þá. Slökkviliðsstjórinn nefndi einnig í viðtalinu að eðlilega væru skoðanaskipti á vinnustað eins og þeirra en þegar þeir voru spurðir um það hvort ágreiningu ætti sér oft stað meðal liðsmanna svöruðu flestir hvorki né. Af þeim sem hafa starfað lengst sögðust þó 66% vera sammála. Gallinn hér er að hér vantar að skilgreina hugtakið *oft* þar sem það er of persónubundið. Þó má skilja þessar niðurstöður sem svo að einhverjir ágreiningar eiga sér stað enda segjast þeir ófeimnir við að tjá sínar skoðanir.

Annað einkenni árangursríkra liða er góð samskipti en eins og fram kom áður virðast þau vera opin og óþvinguð. Lið verða einnig að sýna fram á samhæfingu en hún snýr að skilningi á því hvað og hvernig hver og einn leggur sitt að mörkum (Clutterbuck, 2007). Samkvæmt niðurstöðum úr könnuninni þá finnst slökkviliðsmönnum hlutverk sín gagnvart sjálfum sér og öðrum vera mjög skýr. Traust er mikilvægur þáttur í liðsvinnu og ekki síst hjá slökkviliði en þeir sem hafa starfað lengur hjá liðinu virðast bera meira traust til hvors annars en meira traust ríkir hjá þeim sem hafa starfað lengur en hjá hinum. Þeir sem höfðu starfað lengst báru 100% traust til hvors annars á meðan 50% þeirra sem hafa unnið í 0-2 ár sögðust bera fullt traust hver til annars.

Lið þurfa líka á skýrum markmiðum að halda til að vita hvert skuli stefna en þetta er eitt af lykilatriðum árangursríkra liða (Axelrod, 2002). Liðsmenn Slökkviliðsins voru ekki á sama máli hversu skýr markmið þess væru. Sá hópur sem hafði starfað hvað styst var á því að markmiðin væru skýr en því lengur sem liðsmenn höfðu unnið hjá liðinu því óvissari urðu þeir um markmið.

Verkefni liða þurfa að vera áhugaverð og ýta undir tengsl (Dubrin, 2004) en starf slökkviliðsmanna mun líklega seint teljast óáhugavert og óspennandi. Rétt blanda

þarf að vera af liðsmönnum en eins og kom fram í viðtali við slökkviliðsstjóra eru allar vaktirnar eins samsettar og þegar allt liðið kemur saman er nákvæmlega sama blanda af starfsmönnum en bara fleiri liðsmenn. Það var þó greinilega ekki alltaf svo en eins og kom fram í viðtali Morgunblaðsins við trúnaðarmann félagsins („Nýir stjórnendur“, 2002) þá komu upp vandamál við slökkvistörf sökum þess að á starfandi vakt var einn reyndur starfsmaður með þremur nýliðum.

Slökkvilið Akureyrar árangursrík liðsheild

Slökkvilið Akureyrar virðist búa yfir mörgum þeim eiginleikum sem prýða árangursrík lið. Samskiptin eru opin, þeir eru ófeimnir við að ræða hver við annan ef eitthvað kemur upp á í vinnunni og að láta skoðanir sínar í ljós ef þeir eru ósáttir við einhverja þætti tengda vinnunni. Hlutverk þeirra virðast þeim skýr og hver beri ábyrgðina og hver stjórn. Það helsta sem virðist vera að hjá liðinu er að ekki eru allir með á hreinu hver markmið liðsins eru.

Þó ekki séu til nákvæmar upplýsingar um stöðu liðsanda og liðsheildar hjá Slökkviliðinu þegar núverandi slökkviliðsstjóri tók við liðinu má ætla sem svo að staðan hafi ekki verið sterk samkvæmt viðtali Morgunblaðsins við trúnaðarmann félagsins („Nýir stjórnendur“, 2002) og við slökkviliðsstjóran („Vill efla liðsandann“, 2006). Það má því segja að slökkviliðsstjórinn hafi náð að miklu leyti að efla liðsheildina hjá liðinu þar sem slökkviliðið kom vel út í heildina í rannsókninni og virtust að mestu leyti sáttir í vinnunni. Einnig nefndi liðið að þeir teldu að ímynd slökkviliðsins út á við væri sterk og því spurning hvort æfingar á kirkjutröppunum meðal bæjarbúa og ferðamanna hafi borgað sig.

15 Umræður

Slökkvilið Akureyrar var skoðað út frá liðsheild og liðsvinnu í þessari rannsókn.

Fjallað var um hvernig núverandi slökkviliðsstjóri tók við starfinu þegar liðsheildin

var í slæmu ástandi og þó ekki sé hægt að gera nákvæman samanburð á liðsheild þá og

nú er hægt að ætla að slökkviliðsstjórinn hafi náð að bæta liðsheildina að miklu leyti.

Niðurstöðurnar voru því jákvæðar eins og búist var við í upphafi rannsóknar. Ýmsar

hugmyndir vöknudu þó við vinnslu verkefnisins m.a. þess efnis að gaman væri að bera

saman liðsheild og liðsanda Slökkvilið Akureyrar og Reykjavíkur. Einnig væri mjög

áhugavert að skoða Slökkviliðið í þrengra samhengi og skoða það út frá hlutverkum

liðsmanna. Eitt er víst að það er margt áhugavert að rannsaka hjá Slökkviliði

Akureyrar.

16 Viðaukar

16.1 Viðauki 1

Spurningalisti fyrir könnun

Ég er mikilvægur partur af slökkviliðinu í heild.

Í vinnunni er ég óhræddur við að vera ég sjálfur og koma hugmyndum og tilfinningum á framfæri við samstarfsfélaga mína.

Ég hætti oft við að segja það sem mér finnst, af ótta við hvað samstarfsfélögum mínum gætu þótt um mig.

Mér finnst óþægilegt að tala um tilfinningar mínar fyrir framan alla í slökkviliðinu.

Markmið slökkviliðsins eru skýr.

Ég tel ímynd slökkviliðsins út á við vera sterka.

Slökkviliðið vinnur öll sín verkefni skipulega og leysir þau vel af hendi.

Ég er almennt séð mjög sáttur í vinnunni.

Starfsandinn í vinnunni er mjög góður.

Ég ber fullt traust til samstarfsfélaga minna.

Ég lít á samstarfsfélaga mína sem vini mína fremur en eingöngu starfsfélaga.

Ég eyði frítíma mínum oftast með samstarfsfélögum en öðrum félögum.

Ég leita til samstarfsfélaga minna ef ég á í vandræðum í vinnunni af einhverju tagi.

Ég leita til samstarfsfélaga minna ef eitthvað kemur upp á í einkalífi mínu.

Vaktirnar hjá slökkviliðinu eru allar með mismuandi hefðir og hafa þróað með sér ólíkan „kúltúr“.

Mér leiðist að starfa með öðrum vöktum en minni eigin.

Mitt hlutverk hjá slökkviliðinu er mjög skýrt, bæði fyrir mér og samstarfsfélögum mínum.

Í vinnunni stend ég mig betur í sumum verkefnum frekar en öðrum.

Við ýmsar aðstæður er ég hæfasti aðilinn til að stjórna verkefni.

Eftir erfið verkefni verður starfsandinn verri og við vinnum verr saman sem lið.

Ég verð oft var við ágreining meðal samstarfsfélaga minna.

Ágreiningur í vinnunni beinist yfirleitt að einstaklingum fremur en ákveðnu málefni/verkefni.

Ég er ánægður með það hvernig tekið er á ágreining sem kemur upp í vinnunni.

16.2 Viðauki 2

Spurningalisti fyrir slökkviliðsstjóra

1. Team members are passionate and unguarded in their discussion of issues.
2. Team members call out one another's deficiencies or unproductive behaviors.
3. Team members know what their peers are working on and how they contribute on to the collective good of the team.
4. Team members quickly and genuinely apologize to one another when they say or do something inappropriate or possibly damaging to the team.
5. Team members willingly make sacrifices (such as budget, turf, head count) in their departments or areas of expertise for the good of the team.
6. Team members openly admit their weaknesses and mistakes.
7. Team meetings are compelling and not boring.
8. Team members leave meetings confident that their peers are completely committed to the decisions that were agreed on, even if there was initial disagreement.
9. Morale is significantly affected by the failure to achieve team goals.
10. During team meetings, the most important – and difficult – issues are put on the table to be resolved.
11. Team members are deeply concerned about the prospect of letting down their peers.
12. Team members know about one another's personal lives and are comfortable discussing them.
13. Team members end discussions with clear and specific resolutions and calls to action.
14. Team members challenge one another about their plans and approaches.
15. Team members are slow to seek credit for their own contributions, but quick to point out those of others.

17 Heimildaskrá

Amason, A. C., Harrison, A. W., Hochwarter, W.A. og Thompson, K.R. (1995). An important dimension in successful management teams [rafræn útgáfa]. *Organizational dynamics*. 24 (3), 20-35.

Axelrod, R. (2002). Making teams work [rafræn útgáfa]. *The journal for quality and participation*. 25 (1), 10-11

Álfheiður Steinþórsdóttir og Guðfinna Eydal. (2001). *Sálfræði einkalífsins*. Reykjavík: Almenna bókafélagið.

Belbin, R. M. (2003). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Berry, L. M. og Houston, J.P. (1993). *Psychology at work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Madison: W.C.B Brown Benchmark

Bowditch, J. L. og Buono, A.F. (2005). *A primer on organizational behavior*. [6. útgáfa]. New York: Wiley.

Carson, K.D., Carson, P.P., Yallapragada, R., Langford, H. og Roe, W. (1998). Emergency medical technicians: Is career satisfaction within their control? [rafræn útgáfa]. *Hospital topics: Research and Perspectives on Healthcare*. 76 (1): 15-19

Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the team at work*. London: Nicholas Brealey.

- Dubrin, A. J. (2004). *Applying psychology. Individual & organizational effectiveness*. [6. útgáfa]. New Jersey: Pearson – Merrill Prentice Hal.
- Engleberg, I. N. og Wynn, D. R. (2000). *Working in groups. Communication principles and strategies*. [2. útgáfa]. Boston: Houghton Mifflin.
- Erling Þór Júlínusson. (2006). *Saga SA*. Sótt 10. September 2008 af <http://www.slokkvilid.is/?mod=sidur&mod2=view&id=74>
- Garrison, M. og Bly, M.A. (1997). *Human relations. Productive approaches for the workplace*. Boston: Allyn og Bacon.
- Gladding, S. T. (2003). *Group Work. A counseling specialty*. [4. útgáfa]. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Hellriegel, D. og Slocum jr. J.W. (1996). *Management*. Cincinnati: South-Western publication ehf.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinicki, A. og Kreitner, R. (2007). *Organizational behavior. Key concept, skills & best practices*. [3. útgáfa]. Boston: McGraw Hill.
- Kinicki, A. og Kreitner, R. (2002). *Organizational behaviour*. [2. útgáfa]. London: McGraw-Hill
- Kreitner, R., Kinicki, A. og Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: McGraw Hill Publishing.
- Kreitner, R. (2007). *Management*. [10. útgáfa]. Boston, Houghton Mifflin.

- Lawler, E. E. III. (1986). *High – involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. [9. útgáfa]. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Nýir stjórnendur munu koma að slökkviliðinu. (2002, 27. nóvember). *Morgunblaðið* bls 19.
- Regehr, C., Goldberg, G. og Hughes, J. (2003). Exposure to human tragedy, empathy and trauma in ambulance paramedics [rafræn útgáfa]. *American Journal of Orthopsychiatry*. 72 (4) 500-513.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology*. [4. útgáfa] New Jersey: Prentice – Hall.
- Slökkvilið Akureyrar (e.d.). *Um Slökkvilið Akureyrar*. Sótt 10. september af <http://www.slokkvilid.is/?mod=sidur&mod2=view&id=57>
- Vandamál er í stjórnun sem skaðað hefur slökkviliðið. (2002, 26. nóvember). *Morgunblaðið* bls. 21.
- Vettor, S. M. og Kosinski, F. A. jr. (2000). Work-stress burnout in emergency medical technicians and the use of early recollections [rafræn útgáfa]. *Journal of employment counseling*. 37(4), 216-228.
- Vill efla liðsandann í Slökkviliði Akureyrar. (2006, 31. Október). *Morgunblaðið* bls 18.