

Team Development

Denne værktøjskasse indeholder følgende værktøjer:

- Introduktion: Teamudvikling - Vil vi virkelig arbejde sammen?
- User Guide: Teamudvikling
- Checkliste: Den nye gruppe - plan for en gruppesession
- Formular 1: Teamets udviklingsbehov
- Formular 2: Teamanalyse
- Formular 3: Teamroller
- Formular 4: Fælles team-profil
- Teamøvelse 1: Hvad vil vi? Hvem er vi?
- Teamøvelse 2: Hvor godt fungerer vi sammen?
- Teamøvelse 3: Snak uden ord!
- Checkliste: Forbered en team-udviklingssession

Introduktion

Vil vi virkelig arbejde sammen?

For at gennemføre de daglige opgaver er det stadig vigtigere, at man er i stand til at arbejde sammen. Samarbejdet antager mange former: Projektgrupper, tværgående arbejdsgrupper og ikke mindst ledergrupper. Denne Tool-kit omhandler spørgsmål som: Hvordan får vi startet den bedst mulige gruppe? Hvordan får vi tilført energi til den gruppe, som ikke længere er effektiv? Hvordan kan vi afslutte arbejdet i gruppen, så vi kan fastholde de nyttige erfaringer?

Udgangspunktet for arbejdet med teamudvikling er, at det velfungerende team både skal være i stand til at løse opgaven godt og samtidigt regulere det indbyrdes samspil. Jo dårligere gruppen er til at arbejde med det indbyrdes samspil, jo mindre kvalitet og effektivitet vil der være i gruppens opgaveløsning. Og omvendt. Men det kan være svært at få gruppen til at arbejde med sit eget samspil. Tool-kit gennemgår forudsætninger for lederens arbejde med teamudvikling og giver konkrete forslag til, hvordan lederen kan arbejde med den nye gruppe, den mere modne og måske trætte gruppe samt gruppen, der skal afslutte sit arbejde.

Tool-kittet er skrevet til lederen. I gruppen eller uden for gruppen. Det vil altid være nødvendigt for dig som leder at vurdere din position i forhold til gruppen. Afhængigt af om du ser dig som medlem af gruppen eller som stående udenfor, vil du have forskellige muligheder for at gribe ind i gruppens udvikling.

Forfatter

Dette værktøj er skrevet af **Anders Harbo**
København, Danmark, marts 2001

Du er altid velkommen til at søge rådgivning om emnet på hwb@henrikwbendix.dk

Ellers kan følgende værktøjer være til inspiration:

Problemløsning - Hvordan arbejder du analytisk, målrettet og kreativt?

Problemløsning handler om at få forskellige mennesker til at arbejde sammen om at løse konkrete problemer - på en måde som er både systematisk, analytisk og kreativ. Frem for at vælge den første løsning gælder det om at finde den bedste! Der er en række teknikker som understøtter at man kan løse problemer sammen og på kvalificeret vis.

Find den på www.henrikwbendix.dk Check "Ressourcer".

Mødeledelse - Hvordan når du dine mål i møder ?

Disse mødeteknikker gør dig til en god og konstruktiv mødeleder, der formår – trods eventuelle negative udspil fra andre – at skabe en positiv ledelse. Mødeledelse omfatter en række anvisninger og instruktion til forskellige mødetyper: Informationsmøder – Beslutningsmøder – Ide-udveksling – Konfliktløsning m.fl.

Find den på www.henrikwbendix.dk Check "Ressourcer".

User Guide: Teamudvikling

Teamet skal løse opgaverne effektivt

Vi arbejder meget sjældent helt alene. Faktisk indgår hovedparten af det vi gør i løbet af arbejdsdagen i en lang kæde af processer, som tilsammen resulterer i virksomhedens produkter og serviceydelser.

Dette kræver et stærkt udviklet samspil mellem de enkelte medarbejdere i virksomheden. Samspillet kan styres gennem forskrifter og sædvaner. Men ofte vil det ikke være tilstrækkeligt. De enkelte medarbejdere har brug for selv at koordinere arbejdet for at få det udført tilstrækkeligt effektivt og kvalificeret.

I stadigt stigende omfang kræves det, at opgaverne skal løses på tværs af sædvanlige afdelinger, værksteder og kontorer. For hurtigt at kunne imødekomme kundernes ønsker skal den enkelte være i stand til at samarbejde med andre specialister, inden for såvel som uden for virksomheden.

Dermed bliver der tale om, at den enkelte medarbejder skal kunne indgå i nye grupper med jævne mellemrum. Nogle gange sker det alene for at løse en enkelt simpel opgave, hvor gruppen højest samles til nogle få møder. Andre gange skal gruppen løse svære og omfattende opgaver, som i tid udstrækker sig over flere måneder, og hvor gruppen i perioder nærmest ”bor” i samme lokaler.

Enhver gruppe er altid i gang med at løse to opgaver:

1. Den konkrete opgave, projektet, ydelsen. Gruppen består af en række specialister, som hver især bidrager med sin særlige kunnen.
2. Samspillet mellem gruppens deltagere. Gruppen består af forskellige personer med hver deres styrker og svagheder. Hver gruppe har sin måde at leve på, og hver deltager bidrager på sin måde.

Teamudvikling drejer sig om, at gruppen lærer at arbejde med både *opgave* og *samspil*. Jo bedre gruppen er til at styre sit samspil, jo mere kan den koncentrere sig om sin opgave. Jo mindre blik gruppen har for sit eget samspil, jo dårligere er deltagerne i stand til at udnytte hinandens særlige kunnen, og dermed bliver gruppens samlede præstationer dårlige.

Arbejdsgrupper og projektgrupper

Nogle grupper er etableret mere permanent, f.eks. en administrativ gruppe eller en selvstyrende gruppe. Disse benævnes her *arbejdsgrupper*.

Fra gruppe til team

Ofte skelner man mellem en gruppe og et team.

Gruppen er en samling af individer som har fælles mål og fælles opgave, men som *ikke* har udviklet et effektivt samspil.

Teamet har også fælles mål og fælles opgave - men er samtidig dygtigt til at styre og udvikle det indbyrdes samarbejde.

Meget teamudvikling drejer sig om hurtigt at få gruppen til at vokse til et team.

Andre grupper etableres på en mere midlertidig basis, typisk som *projektgruppe*, task-force og udvalg.

Teamudvikling omfatter begge typer af grupper, men der er på flere områder forskel på, hvordan man kan arbejde med de to typer af grupper.

Arbejdsgrupper & Projektgrupper		
	Arbejdsgruppen	Projektgruppen
Tid	Permanent, idet gruppen skal bestå lige så længe, de givne opgaver skal løses, og organisationen ikke ændres. Gruppen arbejder sammen gennem hele arbejdsugen og mødes i de faste rammer.	Midlertidig, idet gruppen ophører som gruppe, når den givne opgave er løst. Gruppen mødes oftest kun en gang imellem og har oftest ikke et permanent arbejdslokale.
Opgave	Gruppen løser ofte en række opgaver.	Gruppen skal oftest alene løse en specifik opgave.
Udfordring	I og med at gruppen er permanent, vil den kunne risikere at blive træt og ineffektiv. Gruppen kan tabe målet af syne og alene arbejde efter sædvane.	Gruppen har kort levetid og vil derfor ikke bruge tid på at udvikle sit eget samspil. Gruppens erfaringer bliver ikke givet videre til den øvrige organisation.
Ledelse og organisation	Gruppen er underordnet en på forhånd givent ledelse og struktur. Gruppen er en integreret del af organisationen. Gruppens handlefrihed er begrænset af den omgivende organisation.	Ledelsen af gruppen fastlægges i forbindelse med, at gruppen etableres. Gruppen indgår ikke i den etablerede organisation og har derfor en vis handlefrihed.
Kendskab	Medlemmerne kender hinanden godt. Erfaringer deles og udnyttes næsten ubevidst. Samarbejdet baseres meget på etablerede sym- og antipatier.	Medlemmerne kender måske ikke hinanden særlig godt. Erfaringer deles og udnyttes kun, hvis der gøres en særlig indsats for det. Samarbejdet baseres på den enkeltes faglighed og motivation.

Centrale udfordringer til gruppen/gruppeudvikling

Dette materiale er især beregnet til at kunne løse tre typer af udfordringer i en gruppes "liv":

1. Der skal etableres en ny gruppe - der er særlige forventninger til den gruppe!
2. Den eksisterende gruppe er træt og ineffektiv - der skal gøres noget nu, inden det bliver for sent!

3. Gruppen er ved at afslutte sit arbejde - der skal siges farvel på en ordentlig måde!

En lang række af de problemer, som en gruppe løber ind i, vil være dækket af disse tre situationer. I det følgende gennemgås skridt for skridt, hvordan man kan arbejde med gruppen i de tre situationer.

Er der brug for teamudvikling?

Det første spørgsmål, man skal tage stilling til, er, om der overhovedet er brug for at fokusere på teamudvikling. I det medfølgende skema "Teamets udviklingsbehov" (se Formular 1: Teamets udviklingsmuligheder) har du som leder mulighed for systematisk at gøre dig nogle overvejelser. Der er ikke noget endeligt svar på de spørgsmål, der stilles, så det er op til dig som leder at vurdere, hvorvidt du vil satse mere på en egentlig teamudvikling.

Teamudvikling	
Teamudvikling er en god ide, når...	Teamudvikling er en dårlig ide, når...
...der ikke er fælles opfattelse af mål, og når medlemmerne i gruppen er forvirrede med hensyn til roller og ansvar	...teamwork ikke er nødvendigt for at løse de konkrete opgaver
...gruppen ikke er dygtig til at løse problemerne	...gruppelederen ikke forstår formålet med teamudvikling eller hvordan dette kan foregå
...gruppen mangler procedurer for planlægning, beslutningstagen og problemløsning	...den øverste ledelse ikke støtter teamudvikling eller teamwork, eller hvis teamet alligevel ikke kan påvirke sin egen fremtid
...medlemmerne ikke har et godt forhold til hinanden og er dårlige til at løse de indbyrdes konflikter	...den øvrige organisation er i gang med store forandringer, som ligger uden for teamets indflydelse
...de menige medlemmer er alt for afhængige af lederen eller alt for meget imod lederen	...nye personer eller en ny gruppeleder er på vej ind i gruppen. Vent til disse personer er på plads
...gruppen ikke er i stand til at evaluere egne præstationer	...gruppen eller resten af virksomheden arbejder under særligt stort pres. Vent til krisen er overstået, hvis ikke krisen kan løses af gruppen selv.

Er det vigtigt, at gruppen arbejder sammen?

Selvom det måske virker banalt, er det vigtigt at konstatere, hvorvidt det er nødvendigt, at gruppen skal fungere som et team. Er medlemmerne fælles om at løse en opgave? Er de gensidigt afhængige af hinanden for at nå et tilfredsstillende resultat? Hvis gruppens medlemmer i den konkrete løsning af dagens opgaver ikke behøver at bruge hinanden, så er der måske ikke grund til at bruge mange ressourcer på at skabe et godt samspil i gruppen.

Er gruppen selv klar over de aktuelle problemer?

Gruppeudvikling kan kun finde sted, når deltagerne deltager aktivt. Derfor er det vigtigt, at hver deltager accepterer, at der er grund til at bruge tid sammen, og at der er grund til at tale om det daglige samspil i gruppen.

Du skal derfor bruge tid på at forklare og begrunde behovet for gruppeudvikling. Dette kan enten ske, inden gruppen starter eller som led i gruppens arbejde med sin egen udvikling.

Hvad er målet for teamudvikling?

Du skal gøre dig klart, hvad du forventer at opnå med teamudvikling. Hvad tror du, at du og gruppen kan opnå gennem en indsats sammen med gruppen? Hvad tror du, at der vil ske med gruppen, hvis du slet ikke gør noget?

Er du leder af gruppen eller leder i gruppen?

I forbindelse med arbejdet med teamudvikling er du som leder nødt til at være meget opmærksom på din egen position i forhold til gruppen. Hvis du ser dig selv som en leder, der står uden for gruppen, har du visse muligheder for at kunne gribe ind - men der vil også være visse begrænsninger. Hvis du selv er medlem af gruppen, så har du andre muligheder, men derfor også andre begrænsninger.

Gruppeleder		
	Leder i gruppen	Leder uden for gruppen
Position eller titel	Gruppeleder, holdleder, formand, projektleder	Afdelingsleder, værkfører, projektejer
Fordele	deltager i hverdagen er selv en del af samspillet har stor indflydelse på kommunikationen	ser gruppen udefra, ser dens resultater har ret til at tage initiativer kan stille krav
Begrænsninger	bliver underlagt gruppens indbyrdes samspil har svært ved at stille krav og tage initiativer	sidder udenfor kender ikke til detaljerne i samspillet

Sådan arbejder du med den nye gruppe

Problemstilling

Gruppen er ny. Måske kender nogle af medlemmerne hinanden på forhånd. Men det er første gang, at netop denne gruppe af medarbejdere skal arbejde sammen.

En ny gruppe er præget af, at samspillet er uklart. Der er behov for at få skabt klare mål og fælles spilleregler. Der er behov for at få skabt ledelse i gruppen.

Gode råd

Sørg altid for, at gruppens aftaler bliver skrevet ned - f.eks. på en flip-over.

Hæng spillereglerne op på væggen - hvor alle kan se dem!

Vælg en ordstyrer - som ikke behøver at være gruppens formelle leder. Ordstyreren skal sørge for at de vedtagne spilleregler bliver overholdt.

Aktiviteter

Der er tre centrale opgaver, der skal løses for at gruppen kan komme godt og effektivt i gang.

1. gruppen skal blive enige om sine mål
2. gruppen skal opstille sine egne spilleregler for samspillet
3. gruppen skal blive enige om, hvordan den skal tage beslutninger og kommunikere indbyrdes og med omverden

Jo mere konkret gruppen kan arbejde med dette, jo mere kommer disse aftaler til at virke i den efterfølgende dagligdag. Se i øvrigt den vedlagte øvelse (Teamøvelse 1: Hvem er vi? Hvad vil vi?).

Program

Checklisten (se Checkliste: Den nye gruppe - plan for en gruppesession) er en plan for, hvordan du kan gennemføre en gruppesession, som har til formål at ryste gruppen mere sammen og give den et godt udgangspunkt for det efterfølgende arbejde.

Programmet kan gennemføres på mellem 3 og 8 timer - afhængigt af, hvad der lægges vægt på. Men hvis der skal være plads til at gå i dybden med både gruppeudvikling og opgaver, skal der afsættes tid nok. Hvis det kniber med tiden, så er det vigtigste, at gruppen får sat mål og formuleret de fælles spilleregler.

Formulering af spilleregler

- Gode spilleregler er kendetegnet ved, at de
- Er konkrete
 - Afspejler adfærd
 - Kan vurderes af alle i gruppen
 - Er fælles accepteret
 - Er knyttet tæt til gruppens værdier

Opfølgning

Gruppen kan indlære de gode vaner i starten. Og den kan hurtigt lære en række dårlige vaner. Derfor er det en god ide, at du samler gruppen efter et stykke tid. Formålet med dette møde er to:

1. Gør status på gruppens arbejde - få hver medarbejder til at give udtryk for hans eller hendes vurdering.
2. Evaluer gruppens samspil frem til dagen. Tag udgangspunkt i de opstillede spilleregler. (Se teamøvelse 2: Hvor godt fungerer vi sammen?)

Denne måde at evaluere gruppens arbejde og samspil på kan anvendes i mange sammenhænge. Derfor er den ikke gentaget i de efterfølgende to afsnit (*Sådan giver du ny energi til gruppen og Sådan lukker du en gruppe ned*)

Sådan giver du ny energi til gruppen

Problemstilling

Gruppen har været i gang i længere tid. Du synes ikke den fungerer særlig godt. Måske klager andre medarbejdere over den betjening, de får fra gruppen. Måske har et teammedlem beklaget sig til dig

Eksempel: Den nye gruppe

Virksomheden er en ny finansiel virksomhed, My Invest A/S. Den er i gang med at udvikle forskellige features til sin Internet-baserede kundeservice. I den forbindelse er det nødvendigt at få etableret en projektgruppe på tværs af IT-afdelingen og den involverede finansafdeling.

Der er i de sidste to år etableret flere forskellige grupper, men erfaringerne viser, at de fleste af disse projektgrupper har svært ved at løse opgaverne inden for de givne tidsplaner.

Typisk er begrundelserne fra projektdeltagerne, at der er alt for meget uenighed i gruppen. Der er konstant tvivl om, hvem der skal lave hvad. Og desuden har alle alt for travlt med at løse andre opgaver, så arbejdet i projektgruppen får alt for lav prioritet.

Den projektansvarlige har derfor besluttet, at når dette projekt nu skal startes, så skal projektgruppen lære mere om at arbejde sammen fra starten...

over, at samarbejdet ikke fungerer. Måske synes du som leder i gruppen, at gruppemedlemmerne konflikter alt for meget.

Gruppen er ved at være træt. Den har sandsynligvis glemt nogle af de fælles aftaler. Den har svært ved at snakke sammen om, hvorfor det ikke går bedre.

Aktiviteter

Gruppen skal først og fremmest få en mulighed for at opleve, at den kan fungere godt og energisk sammen. Derfor er det her velvalgt at anvende en eller anden form for teamaktivitet. Det giver gruppen en god selvoplevelse, og samtidig udgør det en god lejlighed til at få snakket om centrale problemer på en acceptabel måde.

Som leder er det vigtigt på forhånd at sikre, at deltagerne accepterer, at der skal arbejdes med gruppens samspil. Denne accept skabes sandsynligvis bedst ved, at du som leder finder lejlighed til at snakke med det enkelte medlem – og dermed får sat gruppens samspil på dagsordenen inden selve mødet.

En måde at forberede et teammøde på er på forhånd at lade hver enkelt udfylde teamanalysen (se Formular 2: Teamanalyse).

Program

Programmet kan deles op i fire faser:

- 1) Fælles runde, hvor hver enkelt har mulighed for at udtrykke ønsker og holdninger til dagens arbejde. Det er vigtigt at alle deltagere kan se et relevant formål med mødet.
- 2) Teamøvelse, som er praktisk og simpel at gennemføre med vægten lagt på efterbehandling. (Se Teamøvelse 3: Snak uden ord!)
- 3) Bearbejdning af teamanalysen med henblik på at finde frem til en fælles forståelse af de aktuelle udfordringer.
- 4) Opsamling på dagen gennem opstilling af reviderede mål og spilleregler (nye, hvis gruppen ikke tidligere har arbejdet med disse).

Sådan lukker du en gruppe ned

Problemstilling

Arbejdet er ved at være afsluttet. Alt for ofte får gruppen lov til blot at mødes en sidste gang uden, at man på nogen måde ser det som en særlig begivenhed. Dette gælder ikke mindst for projekter. Dermed bliver det vanskeligt at få fastholdt den erfaringsdannelse, der er sket, mens gruppen har

Eksempel: Gruppen trænger til et spark

Administrationsgruppen består af 5 HK'ere, som igennem flere år har arbejdet i samme afdeling. For et år siden blev det besluttet, at gruppen skulle være mere selvstyrende og selv være i stand til at fordele arbejdet. Flere opgaver blev indtil da varetaget af enkeltpersoner og hensigten var, at de enkelte medarbejdere skulle blive i stand til at aflaste hinanden for dermed både at gøre dagligdagen lettere og at løse opgaverne mere effektivt.

Men der er mange klager, både fra nogle af medarbejderne i administrationsgruppen og fra nogle af de øvrige ansatte, der har brug for hjælp fra gruppen. Det er som om, at gruppen efter en god start er faldet tilbage i den gamle måde at arbejde på...

Eksempel: Farvel til gruppen

Fabrikken Stål A/S har igennem et halvt år haft nedsat 3 grupper, som skulle komme med forslag til, hvordan forskellige sider af vedligeholdet kan gribes an. Nu er det ved at være tiden, hvor hver gruppe skal afslutte sit arbejde. Det er første gang, fabrikken har valgt at bruge projektgrupper med deltagelse af både ingeniører, arbejdsledere og timelønnede. Nu er det vigtigt, at arbejdet afsluttes på en god måde, både så deltagerne er tilfredse, og så fabrikken kan drage nytte af erfaringerne i fremtidige projekter...

arbejdet. Allerhøjst forbliver den som en individuel erfaring, som mere eller mindre tilfældigt kommer virksomheden til gode senere hen.

Udfordringen for virksomheden er både at få fastholdt erfaringen – dvs. få skabt den vigtige organisatoriske læring – og at få afsluttet projekter og arbejdsopgaver, så alle får en klar oplevelse af at have fuldført arbejdet.

Aktiviteter

Afslutning af gruppens arbejde har dermed 3 temaer:

Aflevering af gruppens arbejde og dermed at få gjort gruppens indsats synlig for hele virksomheden.

Dette skal finde sted, selvom der måske er et vist efterfølgende arbejde, som nogle af gruppens deltagere skal fortsætte med. Afslutning kræver, at der ”tegnes en streg i sandet”.

Fastholdelse af erfaringer. Deltagerne skal sætte tilpas meget tid af til at få diskuteret og opsummeret væsentlige erfaringer. Dette arbejde drejer sig om at finde frem til de væsentlige udfordringer, gruppen er stødt på undervejs. Det drejer sig om at finde frem til centrale erfaringer eller læringspunkter. Og endelig drejer det sig om at få fastlagt, hvordan disse erfaringer kan blive givet videre på en systematisk og effektiv måde.

Fejring af de opnåede resultater. Den måde, vi afslutter en aktivitet på, har stor betydning for, hvordan man kan starte den næste aktivitet. Hvis man fejrer gruppens resultater, så fejrer man de medarbejdere, der har arbejdet i gruppen. Dermed fejrer man også virksomheden selv.

Hver virksomhed har sin måde at fejre på. Det skal ske i overensstemmelse med virksomhedens egen kultur og samtidigt ses som en måde at udvikle kulturen i hele virksomheden på.

Sådan fejrer vi projektafslutningen

Synliggørelse af projekterfaringer på Intranettet.
Møde med den øverste chef, hvor projektresultater fremlægges og diskuteres.
Aflutningsmiddag på virksomhedens regning.
Offentliggørelse af projektresultaterne på Intranettet, hvoraf det tydeligt fremgår hvem, der har arbejdet med i gruppen.
Champagne-reception” med medarbejdere som gæster, officielle taler og projektgruppen som dem, der skal fejres.

Program

Afslutningen kan foregå på et enkelt møde eller over flere møder. Dagsordenen skal sikre, at gruppen kommer igennem de ovenfor nævnte temaer og skal derfor som minimum indeholde følgende.

1. Aflevering af gruppens arbejde.
2. Analyse af erfaringer.
3. Fejring af gruppen og gruppens arbejde.

Checkliste: Den nye gruppe - plan for en gruppesession

Trin	Aktivitet	Gruppenlederen	Gruppen
1	Velkomst	Fælles velkomst til dagen. Kort om dagens opbygning. Diskussion om forventninger til dagen	Det er vigtigt at alle får mulighed for at give udtryk for sine forventninger til dagen. Derfor er det en god ide at alle skal udtale sig ("Bordet rundt").
2	Hvornår er vi en gruppe?	Fælles diskussion med kort oplæg fra gruppelederen: Hvornår er vi en gruppe? Hvornår er vi en god gruppe?	Igen er det vigtigt at alle inddrages i samtalen. Det er vigtigt at komme med erfaringer fra andre steder og situationer.
3	Gruppens mål	Kort oplæg til arbejdet: Hvad skal vores mål være?	Det er vigtigt at denne formulering sker i fællesskab og skriftligt – synligt for alle.
4	Gruppens spilleregler	Udgangspunkt i spørgsmålet: Hvad skaber et godt samarbejde? Derefter: Hvordan kan vi omsætte denne viden til fælles spilleregler?	Gruppen starter med en fælles brain-storm omkring det første spørgsmål. Ud fra listen af forslag og ideer, udvælges f.eks. de 5 til 8 der er bedst. Derefter omformuleres hver ide til en spilleregel.
5	Gruppens ledelse	Et startspørgsmål: Hvordan ønsker vi at tage beslutninger her i gruppen? Dernæst: Hvordan ønsker vi at bruge gruppelederen?	Dette punkt er vigtigt, fordi gruppen fungerer bedst, når det tager bevidst ansvar for beslutninger uanset om der er en formel leder eller ej.
6	Gruppens opgaver	Dette punkt er beregnet til at gruppen sammen gennemgår opgaver, arbejdsmetoder, aktuelle	Gruppen kan her afprøve sin evne til at arbejde sammen.

Trin	Aktivitet	Gruppenlederen	Gruppen
		informationer mv. Eventuelt kan gruppen starte på løsning af relevante problemstillinger.	
7	Gruppens planer	Gruppen opstiller sammen en grovskitse for arbejdet.	Her sker der en synlig afstemning af forventninger til tid og tidsforbrug.
8	Evaluering	Anvend de formulerede spilleregler. Vurder for hver regel hvor godt I synes, at gruppen klarer sig.	Først vurderer hver enkelt for sig selv. Derefter gennemgår I hver spilleregel for sig og alle fortæller hvad de synes. For hver gang diskuterer I, hvordan I opfatter forløbet og hvad I kan lære heraf – og dermed bruge næste gang.

Formular 1: Teamets udviklingsbehov

Dette skema kan udfyldes i forbindelse med, at du overvejer, om du overhovedet skal sætte særlige aktiviteter i gang for gruppen. Skemaet er beregnet til, at du systematisk gennemfører en række overvejelser om nødvendigheden af indgreb, gruppens opfattelse af problemerne og din egen rolle.

Overvejelse	Dit svar
Hvor vigtigt er det for virksomheden, at problemerne løses i samarbejde mellem flere?	
Hvordan arbejder gruppen sammen?	
Hvilke problemer oplever du som leder, at gruppen har for tiden?	
Hvordan tror du, at gruppens forskellige medlemmer opfatter de aktuelle problemer?	
Hvad forestiller du dig, at der vil ske, hvis du undlader at gribe ind nu?	
Hvad forestiller du dig, at du kan opnå, hvis du griber ind nu?	
Hvor parat er du som leder til at arbejde med problemerne?	
Hvor parat er gruppen til at arbejde med problemerne?	
Hvis du selv er en del af gruppen: Hvilke fordele giver det dig? Hvilke begrænsninger er der?	
Hvis du ikke selv er en del af gruppen: Hvilke fordele giver det dig? Hvilke begrænsninger er der?	

Formular 2: Teamanalyse

Denne analyse udfyldes af alle teamets medlemmer. Brug kun de udsagn som er relevante for gruppen - aftal eventuelt inden hvilke.

Giv fra 1 til 5 point for hvert udsagn:

1 point betyder at du er meget **uenig** - **5 point** betyder at du er meget **enig**

Område	Udsagn	Point				
Mål	Vi kender alle vores fælles mål	1	2	3	4	5
	Vi er alle enige i de opstillede mål	1	2	3	4	5
Spilleregler	Vores spilleregler er klare	1	2	3	4	5
	Vi er alle gode til at overholde vores spilleregler	1	2	3	4	5
Kommunikation	Vi tør alle komme frem med vores mening	1	2	3	4	5
	Vi er gode til at lytte til hinanden	1	2	3	4	5
Ledelse	Vi har klare aftaler om, hvordan gruppen skal ledes	1	2	3	4	5
	Vi gør, som lederen ønsker	1	2	3	4	5
Beslutninger	Vi følger de aftalte regler, når der skal træffes beslutninger	1	2	3	4	5
	Vi er gode til at træffe beslutninger	1	2	3	4	5
Sjov	Det er sjovt at være sammen med de andre i gruppen	1	2	3	4	5
	Alle bidrager til, at gruppen har det sjovt	1	2	3	4	5
Konflikter og uenigheder	Der er mange konflikter og uenigheder i gruppen	1	2	3	4	5
	Gruppen har svært ved at håndtere konflikter og uenighed	1	2	3	4	5
Optimisme	Vi er på vej til at blive en endnu bedre gruppe	1	2	3	4	5
Opgaveløsning	Vi har spændende og gode opgaver	1	2	3	4	5
	Vi løser vores opgaver effektivt og grundigt	1	2	3	4	5

Formular 3: Teamroller

Beskriv i stikord, hvordan du oplever din rolle i en gruppe. Tænk på en konkret gruppe og i en konkret sammenhæng. Det første skema tager udgangspunkt i den typiske problemløsning: I det næste skema kan du knytte dine stikord til de 9 teamroller. Målet er, at du kan udvælge den eller de to teamroller, som du synes bedst kendetegner din måde at arbejde på.

Bidrag til gruppen	
Aktivitet	Mine bidrag til denne aktivitet
Klargøre mål	
Skabe ideer	
Finde ressourcer uden for gruppen	
Skaffe informationer til gruppen	
Informere omverden om gruppens arbejde	
Analysere problemer	
Træffe beslutninger	
Lave planer for gennemførelse	
Gennemføre planer og beslutninger	
Kontrollere tid og indhold	
Få andre til at spille godt sammen	
Koordinere arbejdet	
Skabe fremdrift i arbejdet	
Bidrage med særlig viden og kunnen	

Roller og opgaver			
Teamrolle	Opgave i teamet	Egne stikord	Udvalgte roller
Plant	Nytænkning og ideskabelse		
Resource investigator	Kommunikation og fremskaffelse af informationer og ressourcer		
Co-ordinator	Afstemme teamets ressourcer og sikre acceptable beslutninger		
Shaper	Skabe handling og få truffet beslutninger		
Monitor evaluator	Kontrol og overholdelse af planer og aftaler		
Teamworker	Sikre samspillet og give støtte		
Implementer	Gennemførelse og realistiske planer		
Completer	Styre på tid og levere som aftalt		
Specialist	Særlig viden og færdighed		

Mine teamroller

Min primære teamrolle er:

Her er mine styrker:

Min sekundære teamrolle er:

Her er mine styrker:

Den rolle, jeg dårligst fylder ud, er:

Her mangler jeg:

Formular 4: Fælles team-profil

Team-profil								
Plant	Resource Investigator	Co-ordinator	Shaper	Monitor Evaluator	Teamworker	Implementer	Completer	Specialist
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Anvendelse:

Indtegn for hver rolle hvor mange i gruppen der har denne rolle som den primære eller sekundære teamrolle. Der er afsat mærker op til 4 (8) personer for hver teamrolle. Indsæt gennemsnittet som en streg tværs igennem de 9 søjler. (Eksempel: Med 7 medlemmer i gruppen og to roller pr person vil det være et gennemsnit på ca. 1,6 pr rolle.)

Brug denne gruppeprofil til at vurdere gruppens stærke og svage sider. Gå derefter i gang med at vurdere, hvor og hvordan I kan sætte ind, så I får en effektiv gruppeproces.

Gruppen skal fælles vurdere

Gruppens stærke sider:

Gruppens svage sider:

Afslutningsvis vurderer gruppen

Hvordan kan gruppens stærke sider udnyttes i det daglige arbejde?

Hvordan kan gruppens svage sider modvirkes i det daglige arbejde?

Teamøvelse 1: Hvad vil vi? Hvem er vi?

Formål

Denne øvelse har til hensigt at

- skabe en hurtig start for gruppen ved at
- gruppen får formuleret et eller flere mål i fællesskab
- gruppen får formuleret og besluttet de væsentligste værdier, som skal gælde for gruppens samspil

Metode

Øvelsen forløber over to faser

1. fælles formulering af mål for gruppens arbejde
2. formulering af værdier og spilleregler for gruppens arbejde

Generelt

Vælg en sekretær, som skriver ned på flip-overen.

Fase 1: Fælles mål

1. Alle deltagere får 5 minutter til for sig selv at besvare spørgsmålet: ”Hvad vil jeg have ud af at være med i denne gruppe og løse den givne opgave?” Herefter fortæller hver enkelt om sine ønsker og forventninger. Sekretæren skriver op hele tiden. Når alle har fortalt går gruppen i gang med at snakke om, hvilke ønsker der er ens. Gruppen kan eventuelt vælge at prioritere de forskellige udsagn, så der arbejdes videre med de udsagn, der er størst interesse for. Husk at alle i gruppen skal være enige i denne prioritering.
2. Næste skridt er, at gruppen begynder at omforme de udvalgte ønsker til mål. Når alle er tilfredse med udvalget af mål og formuleringen af disse, kan gruppen gå videre til næste fase.

Fase 2: Værdier og spilleregler

Spilleregler er værdier og normer, som er formuleret så klare, at gruppen kan indrette sin adfærd i overensstemmelse med reglerne.

1. Første trin er en brainstorm, hvor alle kommer med tanker og ideer ud fra spørgsmålet: ”Hvad synes jeg kendetegner et godt samarbejde i en gruppe?”

Husk at i en brainstorm skal sekretæren skrive alt det, der bliver sagt op. Der skal ikke diskuteres eller kommenteres, imens man kommer frem med ideer og forslag. Først når der ikke er flere ideer, kan gruppen begynde at snakke om alle de forslag, der er skrevet op.

2. Andet trin går ud på, at gruppen i fællesskab snakker om hvilke værdier, der ligger i de forskellige udsagn. Her kan gruppen vælge at slå forskellige formuleringer sammen, hvis de dækker over det samme indhold.

3. I tredje trin prioriterer gruppen alle udsagnene og udvælger de udsagn, der skal gælde for gruppen. Dette resultat udgør gruppens værdigrundlag.
4. Herefter skal værdierne omformuleres til spilleregler, som mere klart skal angive hvad der i fremtiden skal opfattes som ”god takt og tone” i gruppen. Måske er det nok med 5 spilleregler, måske er gruppen nødt til at formulere 10 spilleregler. Blot skal gruppen være opmærksom på, at jo flere spilleregler den vælger, jo vanskeligere er det at bruge dem i praksis.

Tidsforbrug

2 timer eller mere.

Øvelsen kræver tid, idet det er en væsentlig del af øvelsens kvalitet, at alle får mulighed for at bidrage og at de endelige formuleringer laves i fællesskab. Det kan i nogle situationer tage lang tid, men kan ikke overlades til en gruppesekretær eller gruppeleder.

Gode råd til lederen

Som leder kan du deltage i denne øvelse på lige fod med de øvrige gruppemedlemmer. Det kræver dog, at du på forhånd accepterer, at det er gruppen som i fællesskab finder frem til mål og spilleregler og at du ikke har et særligt mandat i denne forbindelse.

Anvendelse

Denne øvelse egner sig godt til at blive brugt i forbindelse med start på et nyt projekt, start på et team-seminar eller i andre situationer, hvor gruppen har brug for at få skabt opmærksomhed om sit eget samspil.

Praktiske råd

Brug flip-over papir og tusser. Brug flip-overen som fælles notatpapir gennem hele øvelsen. Husk at hænge de skrevne sider på ved siden af på væggen, så alle kan se alle ark hele tiden.

Lav også de afsluttende formulering på flip-over. Så kan gruppen tage arkene med til egne lokaler eller fremtidige mødelokaler.

Når f.eks. spilleregler bliver hængt op i et mødelokale, så er det meget lettere for den enkelte i gruppen at inddrage spillereglerne i arbejdet.

Teamøvelse 2: Hvor godt fungerer vi sammen?

Formål

Denne øvelse har til hensigt at

- gøre det muligt for gruppen at arbejde med sit eget samspil ved at
- gruppen evaluerer sit samspil ud fra de formulerede spilleregler
- gruppen bruger evalueringen til at udvikle samspillet og spillereglerne.

Metode

Øvelsen er bygget op, så det er muligt for alle at komme til orde og give udtryk for, hvordan han eller hun opfatter samarbejdet. Samtidigt lægger øvelsen vægt på, at enhver evaluering af samspillet skal bruges til at udvikle gruppens evne til at løse opgaverne.

Generelt

Det er et væsentligt led i evalueringen, at gruppen laver sit eget bedømmelseskema. Dette kan så anvendes flere gange, alt efter hvor meget gruppen har brug for det.

Fase 1: Opbygning af evalueringsskema

Gruppen tager udgangspunkt i sine værdier, normer og spilleregler. (Se Teamøvelse 1: Hvad vil vi? Hvem er vi?) .

Hver spilleregel skal omsættes til et udsagn, som kan vurderes (f.eks. på en skala fra 1 til 5). Det er vigtigt, at udsagnene er meget konkrete, og at de afspejler adfærd i gruppen.

Den mest troværdige vurdering vil altid være baseret på din egen oplevelse af situationen.

Derfor skal evalueringsskemaet bygge på, at man udtrykker sine egne oplevelser. Evalueringen skal derimod ikke indeholde vurderinger af de andre medlemmer af gruppen.

Eksempler					
Spilleregel: Vi skal høre efter, hvad hinanden siger...					
Udsagn:	Gælder aldrig		Gælder altid		
Jeg synes ikke, at de andre lytter til mig	1	2	3	4	5
Spilleregel: Vi skal være parate til at sige både til og fra...					
Udsagn:	Gælder aldrig		Gælder altid		
Jeg kommer ikke altid frem med min ærlige mening	1	2	3	4	5

Gruppen kan vælge dele arbejdet med at formulere evalueringssagnene mellem sig. Men det er centralt, at den endelige formulering bliver godkendt af hele gruppen. Alle skal have mulighed for at bidrage til evalueringsskemaet.

Målet er et antal udsagn, som tilsammen dækker de vedtagne spilleregler. Der skal dog højst være 8-10 udsagn.

Skemaet renskrives og kopieres i et antal eksemplarer.

Fase 2: Evaluering i praksis

Evalueringsskemaet anvendes på følgende måde:

Hver enkelt gennemgår evalueringsskemaet for sig selv. Derefter sætter gruppen sig sammen og gennemgår vurderingen. Gruppen gennemgår et udsagn ad gangen.

Første udsagn: Hvert gruppemedlem fortæller om sin vurdering med en kort begrundelse. Når alle har gjort det, kan gruppen sammen analysere enigheder og uenigheder.

- Hvis alle i gruppen giver udtryk for en høj vurdering, er det normalt udtryk for, at det går godt på det pågældende område.
- Hvis alle giver udtryk for en lav vurdering, er det nok udtryk for, at der er noget galt, og gruppen skal derfor forsøge at finde frem til en fælles forståelse af situationen. På den baggrund kan gruppen beslutte om der skal gøres noget særligt, eller om snakken i sig selv er nok.
- Hvis der er stor forskel på vurderingerne, så kan det skyldes flere forhold som f.eks. at evalueringsskemaet indeholder tvetydige formuleringer, at gruppemedlemmerne oplever verden meget forskelligt eller at der er uenighed i gruppen. Under alle omstændigheder er det væsentligt, at gruppen forsøger at nå frem til en fælles forståelse af situationen.

Sådan fortsætter gruppen med at gå udsagnene igennem, et ad gangen.

Afslutningsvis kan gruppen sammenfatte de forskellige vurderinger og formulerer 2 til 3 forhold, som gruppen skal være særlig opmærksom på eller gøre noget særligt ved i den efterfølgende tid.

Tidsforbrug

Afsæt mindst 1 time til formuleringen af evalueringsskemaet.

Evalueringen i sig selv tager de første gange mellem ½ og 1 time. Efterhånden som gruppen bliver dus med arbejdsformen, kan evalueringen gennemføres hurtigt og alligevel med stor effekt.

Gode råd til lederen

Lederen kan indgå i øvelsen på lige fod med gruppens øvrige medlemmer.

Det er helt centralt for øvelsen, at *alle* bidrager aktivt til formuleringer af evalueringsskemaet og i den efterfølgende evaluering af gruppens eget arbejde.

Anvendelse

Denne øvelse kan altid anvendes, når gruppen har behov for at snakke om sig selv. Når først spilleregler og evalueringsskema er udformet, så vil det altid være legitimt for enhver i gruppen at bede om en evaluering.

Evaluering er god måde at flytte fokus fra opgaven, der skal løses, til gruppens eget samspil.

Praktiske råd

Brug evalueringsskemaet til at vurdere gruppens arbejde med at udforme evalueringsskemaet. Det er en hurtig, praktisk afprøvning, som gruppen med det samme kan lære meget af.

Teamøvelse 3: Snak uden ord!

Formål

Denne øvelse har til hensigt at

- fokusere på gruppens indbyrdes kommunikation ved at
- gruppen gennemfører den praktiske øvelse
- gruppen belyser sine egne kommunikationsmønstre ud fra øvelsen
- gruppen opstiller læresætninger for sit eget samspil

Metode

Øvelsen drejer sig om, at gruppen skal samle et antal kvadrater (hvert medlem skal samle et kvadrat) uden at måtte snakke sammen eller på anden måde kommunikere med hinanden.

Gruppen sætter sig omkring et bord som er ryddet for alt andet.

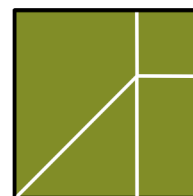
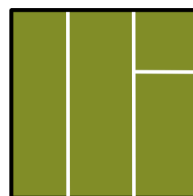
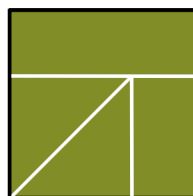
Inden øvelsen starter gennemgås opgaven:

1. hvert medlem af gruppen skal samle et kvadrat
2. gruppen har løst opgaven, når hvert medlem har samlet et kvadrat og har det liggende foran sig
3. gruppens medlemmer må ikke snakke sammen eller kommunikere sammen på anden vis
4. medlemmerne må kun give hinanden et stykke papir/karton og aldrig tage fra hinanden
5. gruppen starter på at løse opgaven, når hvert medlem har fået en kuvert og der siges NU.

Når øvelsen er slut, kan gruppen evaluere forløbet ud fra følgende spørgsmål:

1. Hvordan blev opgaven løst, skridt for skridt?
2. Var opgaveløsningen ved at gå i stå på noget tidspunkt? Hvorfor?
3. Hvordan kom gruppen videre med opgaveløsningen?
4. Hvad var svært for gruppen i denne øvelse?
5. Hvad var let for gruppen i denne øvelse?
6. Hvad har gruppen lært om sit eget samspil i denne øvelse?
7. Hvordan vil

gruppen nyttiggøre denne læring i fremtiden?



Materialer

Der skal bruges en konvolut og et kvadratisk stykke papir eller karton for hver deltager.

Kartonstykkerne klippes

henrikwbendix.dk A/S
Højager 69, c/o Bendix • DK-8530 Hjortshøj
Tel. +45 4037 1943
www.henrikwbendix.dk
CVR 2567 4669



hver i 4 stykker f.eks. som anvist på tegningen. Stykkerne blandes og fire tilfældige kartonstykker lægges i hver konvolut.

Tidsforbrug

Øvelsen varer 10 til 20 minutter og hele forløbet ½ til 1 time afhængig af, hvor lang tid evalueringen tager.

Gode råd til lederen

Denne øvelse kan gennemføres med din deltagelse selvom du kender øvelsen på forhånd. Det er dog en forudsætning, at der så ikke er andre i gruppen, som kender den. Netop fordi der ikke må kommunikeres undervejs, er alle stillet lige.

Øvelsen står og falder med, at gruppens medlemmer overholder reglerne. Dette skal derfor indskærpes på forhånd. Hvis nogle af deltagerne alligevel bryder reglerne (ved at snakke sammen eller ved at tage kartonstykker fra hinanden), så bør det indgå i evalueringen af gruppens arbejds måde og samspil.

Anvendelse

Den øvelse er velegnet til både leg, til analyse og til at skabe selvindsigt.

Øvelsen er specielt velegnet til en gruppe, der har svært ved at kommunikere indbyrdes eller hvor hvert medlem er for tilbøjelig til at køre sit eget løb.

Checkliste: Forbered en team-udviklingssession

Trin	Aktivitet	Personer, der skal involveres	Mål med involvering
1			
2			
3			
4			
5			