

# Teamet

Forretningsingeniør  
Ingeniørhøjskolen, Aarhus Universitet

Jane Flarup, lektor, uddannelseskoordinator.  
Teamcoach

## Gruppe – team - forsamling

Gruppe = Mindst 2 og max. 20, der har en relation til hinanden, oftest arbejdsmæssig.

Team = En gruppe med særlige arbejdsrelationer, et særligt arbejdsflow, et særligt mål, et særligt fællesskab.

Forsamling (eng: aggregate) = en gruppe mennesker uden relationer til hinanden, f.eks. En kø ved bussen, kantinekøen.

# Forskel på gruppe og team



## Gruppens udviklingsfaser

- Kulturen er bestemt af personerne
- Tiden betyder også noget.....



- Faser i en gruppes udvikling: Tuckmann 1965



## Fase 1: Etablering

### Følelser

Spænding, forventning og optimisme

Stolthed over at være blevet valgt

Den første forsigtige følelse af samhørighed med teamet

Mistro, angst og usikkerhed overfor arbejdet



### Adfærd

Forsøg på at definere opgaven

Forsøg på at bestemme acceptabel adfærd

Beslutninger om, hvilke data, der skal indsamles

Utålmodighed over afklarende diskussioner

Diskussioner om ikke relevante problemer

Besvær med at identificere relevante problemer

Beklagelser over organisationen og barrierer overfor opgaven

## Fase 2: Panikstorm

### Følelser

Modstand mod opgaven og mod metoder, som hver enkelt mener er den rigtige fremgangsmåde

Voldsomme skift i holdningen til følelserne omkring teamet og projektets chancer for succes

Bekymring over den enorme anspændthed og jalousi

### Adfærd

Diskussioner om de egentlig er enige om det grundlæggende  
Medlemmerne går i forsvarsposition, deler sig i klikker og "vælger side"

Man betvivler visdommen hos de, der har iværksat projektet og valgt teamet

Man fastlægger urealistiske mål



## Fase 3: Normfasen

### Følelser

Følelsen af at kunne give udtryk for kritik på en konstruktiv måde

Accept af medlemskabet i teamet

En følelse af enhed, en fælles ånd og fælles mål

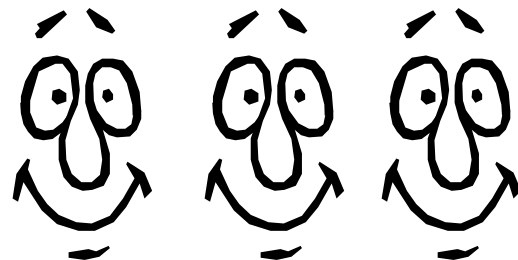
Lettelse, da det ser ud, som om det nok skal gå

### Adfærd

Forsøg på at opnå harmoni ved at undgå konflikter

Større venlighed, tillid til hinanden. Deling af personlige bekymringer og diskussioner om gruppens indre dynamik

Etablering og stabilisering af teamets grundlæggende regler og normer



## Fase 4: Arbejde

### Følelser

Følelsen af at forstå og magte  
gruppemæssige processer  
Accept af hinandens svage og  
stærke sider  
Tilfredshed med arbejdstempo  
og adfærd  
Følelsen af at udvikle sig  
konstruktivt  
Følelsen af at kunne løse  
gruppens problemer  
Følelse af tæt samhørighed i  
teamet

### Adfærd

Effektivt samarbejde  
Kollektivt ansvar for løsninger





## Fase 5: Adjourning

### Følelser

Spænding og usikkerhed – når vi resultatet?

Usikkerhed omkring nye arbejdsopgaver, når projektet er slut

Udbrændthed

Kede af hvis gruppen opløses

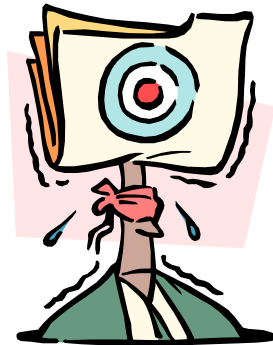
### Adfærd

Fokus på resultatet og sociale aktiviteter nedprioriteres

Enten ekstrem arbejdsydelse eller resignation

Konflikter opstår nemt

Tendens til at være bagudskuende...hvis bare.....



# Hvorfor virker et team bedre end en gruppe?

- Opgaven løses hurtigere når der er mere viden og flere faglige færdigheder tilgængeligt.
- Informations strømmen er mere effektiv
- Flere personer er opmærksomme på opgavens mål og aspekter
- Møder bliver mere produktive og løsningsorienterede
- Der træffes optimale beslutninger både for teamet og individet
- Problemer identificeres tidligere og mere klart
- Gensidig læring i teamet og udnyttelse af individuelle færdigheder

## Teamarbejdets 2 dimensioner

<b>Høj    Opgaverefleksivitet    Lav</b>	
<b>Høj</b> <b>Social</b> <b>refleksivitet</b> <b>Lav</b>	<b>Type A: velfungerende team</b> Høj opgaveeffektivitet God psykisk trivsel Lang levetid
	<b>Type B: Hyggeligt team</b> Lav opgaveeffektivitet Gennemsnitlig psykisk trivsel Kort levetid
	<b>Type D: Koldt, effektivt team</b> Høj opgaveeffektivitet Gennemsnitlig eller dårlig psykisk trivsel Kort levetid
	<b>Type C: Dysfunktionelt team</b> Lav opgaveeffektivitet Dårlig psykisk trivsel Meget kort levetid

Model: Michael A. West, Teamwork - metoder til effektivt samarbejde

# Teamroller

		Social adfærd	
		Lav	Høj
Opgaveadfærd	Høj	<b>Rollen som opgavespecialist</b> Fokuserer på opgavefuldelse frem for menneskelige behov. Vigtig rolle, men hvis alle ser sig i den rolle, vil de sociale behov i teamet ikke blive tilfredsstillet.	<b>Dobbeltrolle</b> Fokuserer både på opgave og personer. Kan blive teamleder. Vigtig rolle, men ikke altidgerende, hvis medlemmer påtager sig både opgaveroller og socio-emotionelle roller.
	Lav	<b>Den ikke-deltagende</b> Bidrager kun minimalt til såvel løsningen af opgaven som til skabelsen af relationer. Ikke en vigtig rolle. Hvis mange glider over i denne rolle, vil teamet gå i opløsning.	<b>Socio-emotionel rolle</b> Fokuserer på teammedlemmernes socialpsykologiske behov frem for opgaveløsning. Vigtig rolle, men hvis alle ser sig i denne rolle, vil teamet ikke formå at løse sine opgaver.

## Diskussion med din makker – 5 minutter

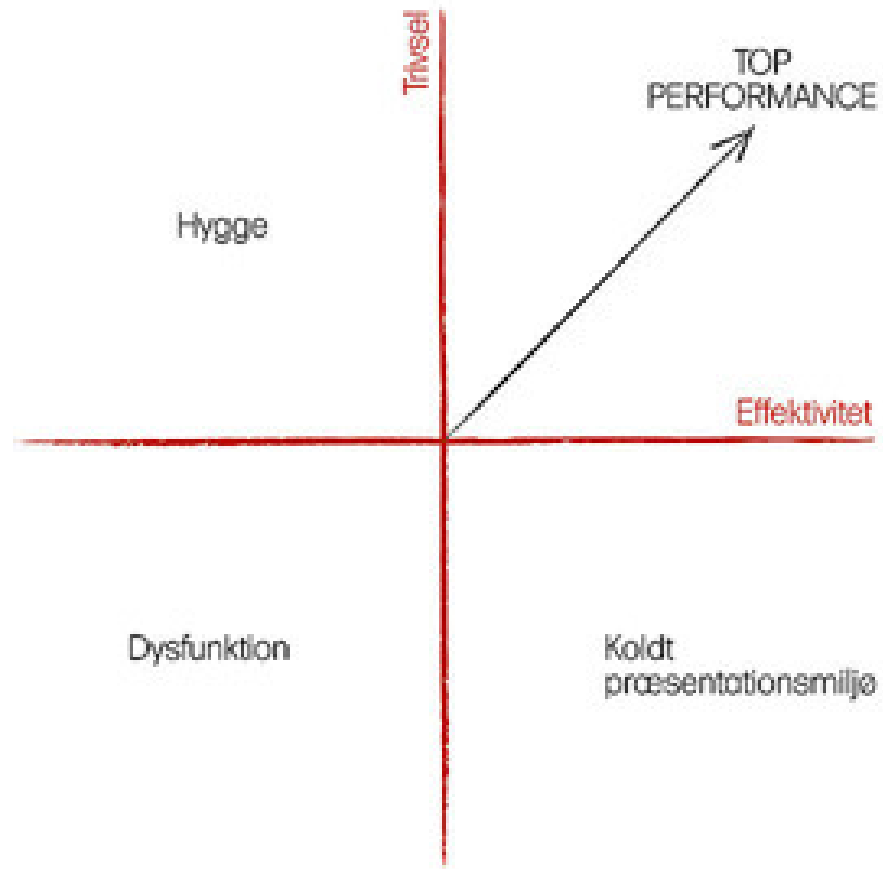
Hvilke gruppe/team-erfaringer har du fra din skoletid/gymnasie/ingeniørhøjskolen?

Kan du genkende de fire teamtyper (se slide 11)?

Kan du genkende de fire teamroller – hvor befinder du dig selv (se slide 12)?

Kan du nævne eksempler på, at et team bliver højtydende – og at et højtydende team mister gejsten og bliver dårligere (måske ligefrem dysfunktionelt)?

## Fra team til højtydende team



# Teammedlemmer: Fra individ til højtydende team

Hvad skal der til, for at dit team bliver højtydende?

Fælles definerede ambitiøse mål og indsatsområder, værdier og prioriteter

Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet

Mestringsevne til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser

Synergi i opgaveløsningen

Følelser af belønning gennem egne og andres gode præstationer

Individ

gruppe

team

effektive team

Højtydende team



## Kendetegn ved et højtydende team

- ✓ Alle har kendskab og ejerskab til de fælles definerede ambitiøse mål og indsatsområder, værdier og prioriteter.
- ✓ Der er skabt aftaler om hvordan arbejdsdisciplinen i forhold til fællesskabet sikres
- ✓ Der skabes aftaler om hvordan der løbende er fokus på at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser
- ✓ Der er løbende fokus på at sikre og vurdere synergien i opgaveløsningen
- ✓ Der er etableret metoder og rammer for løbende evaluering og anerkendelse af egne og andres gode præstationer



Teamets 5 "R" - *Et team har behov for afklaring i starten.*

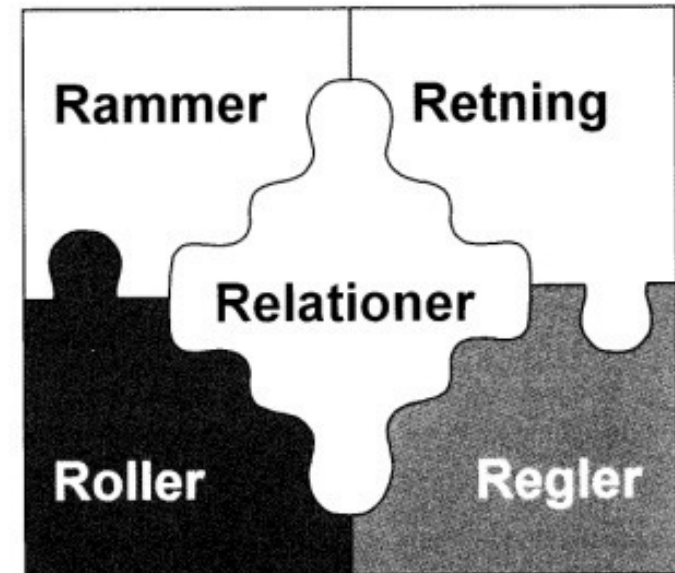
**Rammer:** de organisatoriske rammer omkring teamet – beføjelser – hvilken sammenhæng – kompetencer og ansvar

**Retning:** målet med teamets arbejde. Både mål, der har med produktion og resultat / produkt at gøre og mål, der har med teamets vedligeholdelse og udvikling at gøre

**Roller:** fordeling af opgaver – teamrolle

**Regler:** teamets grundregler. En grundregel udgør en aftale om ønsket adfærd i teamet. En norm er den faktiske adfærd som teamet udviser

**Relationer:** omgangsform / indbyrdes relationer og den kommunikation, teamet ønsker at have sammen



# Teamcoaching - forberedelse

Inden I begynder at arbejde i jeres team, skal I fordele rollerne.

I skal udnævne en procesleder og en projektleder.

Disse to personer arbejder i 14 dage, hvorefter de skal evalueres af resten af gruppen (se slides vedr. program):

- \* Tre gode ting ved personernes ledelsesstil
- \* Et udviklingspunkt, der med fordel kan arbejdes med.

Gruppen skal tage disse evalueringer med til teamcoaching.

# Projektlederen – styrmanden, dirigenten

Fokus på opgaven

- ✓ Skaber mulighed for at teamet kan formulere dets egne mål
- ✓ Sikrer teamets fælles retning.
- ✓ Udarbejder metoder og værktøjer til tidsstyring, opgaveplanlægning, ressourceudnyttelse.



# Proceslederen – facilitatorrollen

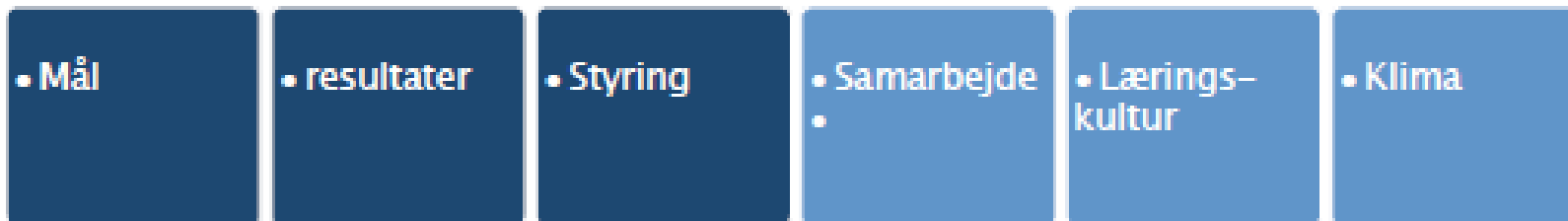
- ✓ Sørger for udarbejdelsen af teamets udvidede samarbejdsaftale
- ✓ Sikrer, at alle deltager og bidrager.
- ✓ Hjælper teamet til at håndtere konflikter
- ✓ Er opmærksom på ligeværdighed i teamet
- ✓ Skaber mulighed for at teamet kan formulere sine egne regler og normer
- ✓ Skaber rum for at teamet løbende evaluerer og lærer af sine erfaringer
- ✓ Sikrer at klimaet er godt for indlæring og hensigtsmæssigt samarbejde



# Rollefordeling mellem proces- og projektleder

Fokus på opgaven og målet

Fokus på processer og relationer



Husk: Alle kan lære at være projektleder og procesleder – det er et håndværk!

# Teamcoaching - forberedelse

Teamet udfylder en udvidet samarbejdsaftale.

Aftalen indeholder de andres forventninger til den enkelte og den enkeltes forventninger til teamet.

Den udvidede samarbejdsaftale udfyldes i fællesskab.  
Gruppen skriver det hele i et fælles skema (= ingen individuelle skemaer).

Samarbejdsaftalen printes ud til mig (og de andre i gruppen) og medbringes til coaching.

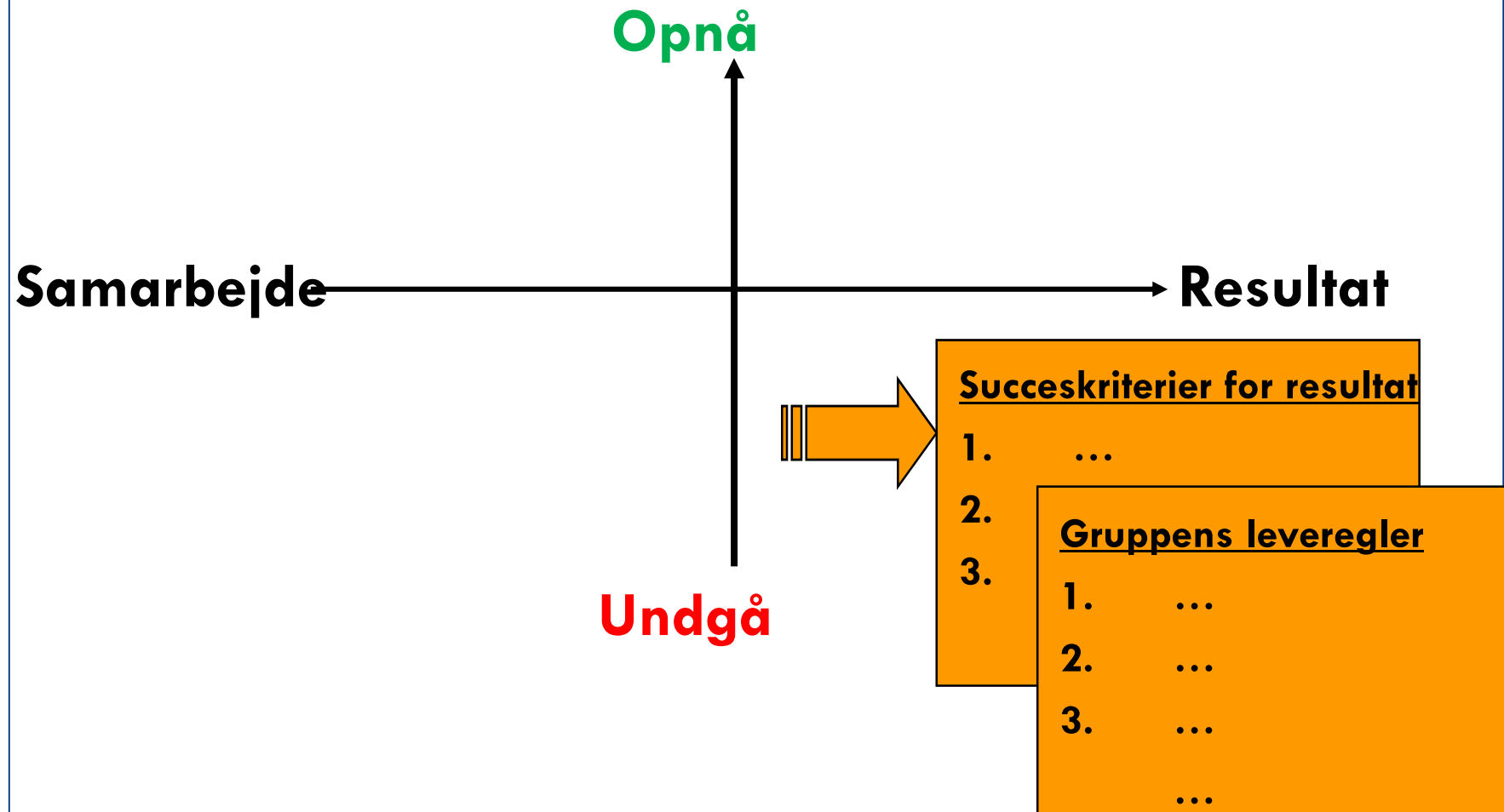
Dernæst sammenfatter teamet sine konklusioner fra alle øvelser i modellen på slide 25 (undgå/opnå)

# Elementer i en udvidet samarbejdsaftale

	Personlig udvikling	Hvilken adfærd ønsker jeg af gruppen?	Hvilken adfærd ønsker gruppen af mig?
<b>Relationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Åbenhed</li> <li>• Anerkendelse</li> <li>• Omsorg</li> <li>• Grænser</li> <li>• Forskellighed</li> <li>• Konflikter</li> </ul>	Her skriver I, hvordan tonen og rummeligheden skal foregå, hvordan løser I konflikter mv.		
<b>Opgaveløsning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar</li> <li>• Deltagelse</li> <li>• Ledelse</li> <li>• Teamwork</li> <li>• Målsætning</li> <li>• Resultatvurdering</li> <li>• Ressourceudnyttelse</li> </ul>	Her skriver I, hvordan I vil have teamworket til at fungere i forhold til teamwork, resultater, udnyttelse af ressourcer mv.		
<b>Samspil og møder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar</li> <li>• Disciplin</li> <li>• Formidling</li> <li>• Deltagelse</li> <li>• Beslutninger</li> <li>• Enighed</li> </ul>	Her skriver I, hvornår I vil møde om morgenen, brug af Facebook, pauser, ferier og fridage, måder at komme til enighed på, hvordan træffer I beslutninger, mødefrekvens med projektejer.		

# Retning og regler

- opstil gruppens mål og spilleregler





# Teamcoaching - forberedelse

Diskuter i gruppen til første coaching-session:

Teamets opbygning ud fra Tuckmanns model (se slide 4). Hvor ser I udfordringer i forhold til jeres gruppe/team?

Udfyld en "Undgå-opnå"-modellen (slide 25) – skal bruges til at udfylde samarbejdsskemaet.

Skemaets tre rækker: relationer (se stikord i venstre spalte), opgaveløsning (se stikord i venstre spalte) og samspil/møder (se stikord i venstre spalte) skal udfyldes SAMLET for gruppen. Altså kun 1 dokument.

Medbring konfliktadfærdsprofil til coaching samt dit eget print af den udvidede samarbejdsaftale.

# God arbejdslyst!

[jfl@auhe.au.dk](mailto:jfl@auhe.au.dk)

41893320