

Teamguide

Udviklet af Kompetencesekretariatet

Til arbejdspladser der arbejder teambaseret for første gang og eksisterende teams, der ønsker at forbedre teamets effektivitet, ydeevne og støtte teamet socialt og fagligt.



Gennem indholdsfortegnelsen kan de enkelte afsnit tilgås direkte. I gennem hele teksten er henvisninger til de forskellige afsnit lavet som links, der alle er markeret med [blåt](#)

Indhold

Introduktion	3
Baggrund og model	3
Hvad er et team?	3
Model for udvikling af team – 4 faser i teamets udvikling	3
Fase 1: Beslutning om teamorganisering.....	4
Fase 2: Etablering af teamet.....	5
Fase 3: Det funktionelle team.....	5
Fase 4: Det højtydende team	6
4R-modellen	8
Den systemisk-ankerkendende tilgang til team	9
Teamets værktøjskasse	11
Sociale aktiviteter og teambuilding.....	12
Anerkendende kompetenceafklaring	13
Test som kompetenceafklaring.....	16
Teamets leveregler.....	17
SUMO – anerkendende SWOT	19
5 F modellen til forandringsledelse.....	21
TUS - teamudviklingssamtale	24
Storyline – teamets fortælling	27
SIGN – udforskning af styrker.....	29
Begejstring/belastning	31
De Bonos tænkehatte – til idéudvikling	33
Funktionskædemetoden.....	35

Introduktion

Teamguiden henvender sig til alle, der arbejder med team: Ledere, medarbejdere og HR-ansvarlige. Nybegyndere og erfarne.

Brug den, når I skal:

- Arbejde teambaseret for første gang
- Forbedre ydeevne og effektivitet i eksterende team
- Styrke og støtte team socialt og fagligt

Teamguiden består af to dele:

1. [Baggrund og model](#)

Nyttig viden om team: Hvad er et team, hvorfor arbejde i team, og hvad siger teorierne bag samt en model, der illustrerer vigtige faser hen imod et effektivt og højtydende team.

2. [Værktøjskasse](#)

Helt konkrete tiltag, I kan igangsætte for at starte eller videreudvikle team.

Baggrund og model

Hvad er et team?

Hvad er et team? Og hvordan adskiller teamet sig fra en arbejds- eller projektgruppe? Få svarene her og se, hvad du kan bruge teamguiden til.

Et team er typisk en mindre enhed i organisationen på 3-9 personer, der er samlet om at løse nogle bestemte opgaver og har fælles mål.

Teamet har både ansvar for at løse opgaverne og beslutningskompetence i forhold til, hvordan det skal gøres. Teamet arbejder tæt sammen om opgaverne og bliver belønnet i fællesskab for at nå deres mål.

Teamet har ofte en stærk oplevelse af at være forbundne i et fælles ”vi”.

Dette ”vi” udgør mere og andet end samlingen af selvstændige ”jeg’er”. For at indfange virkningen af ”vi”-følelsen, må man se på teamet som mere end individer, nemlig som interaktioner og kommunikation mellem team-deltagerne.

Det er forbindelserne mellem deltagerne, der gensidigt påvirker hinanden og gør dem i stand til at udrette noget, de ikke er i stand til alene. Det hænger nøje sammen med den berømte synergieffekt, som opstår i velfungerende team.

Hvordan adskiller det sig fra en arbejds- eller projektgruppe?

En arbejdsgruppe er typisk mere løst forbundet end et team. Gruppens medlemmer koordinerer opgaver inden for et område og sparrer med hinanden, men der arbejdes individuelt på at løse opgaverne, og tilsvarende er ansvar og belønning også mere individuel end i teamet.

Det samme er tilfældet for en projektgruppe, der også typisk har en begrænset levetid frem til projektet er afsluttet, mens arbejdsgrupper og team har en længere tidshorison.

Model for udvikling af team – 4 faser i teamets udvikling

Hvilken udvikling gennemgår et team, fra det etableres, til det bliver et velfungerende og effektivt team – et såkaldt højtydende team? Er der forhold, som teamet og teamlederen især bør fokusere på? Hvad er teamlederens rolle, og hvordan ændrer den sig over tid?

Denne model over et typisk udviklingsforløb kan være en hjælp til at finde svar på disse spørgsmål.

Modellen opstiller fire faser:

Klik på faserne for at gå direkte til de enkelte afsnit.

[Fase 1: Beslutning om teamorganisering](#)

[Fase 2: Etablering af teamet](#)

[Fase 3: Det funktionelle team](#)

[Fase 4: Det højtydende team](#)

Fase 1: Beslutning om teamorganisering

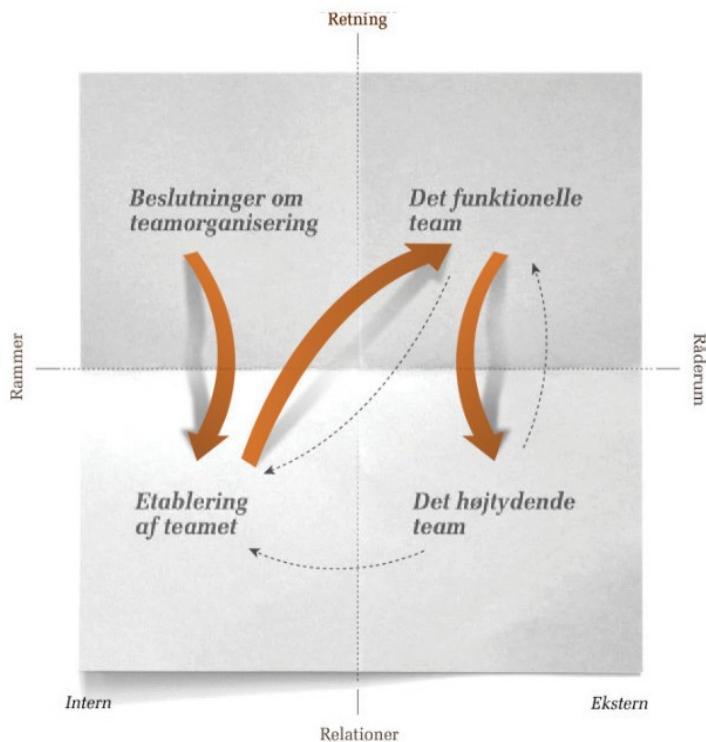
I denne fase overvejer man at indføre team på arbejdspladsen – om det giver mening og værdi. Det handler om:

- Hvilke ydelser skal vi levere i fremtiden?
- Hvordan skal fremtidens organisation fungere? Hvilken organisationsstruktur understøtter bedst dette?
- Hvad kan vi vinde ved en teamstruktur? Hvad kan vi miste? Hvilke gevinster skal en teamstruktur skabe for os?
- Hvis vi vælger en teamstruktur, hvilken form for teamorganisering vil så have den bedste effekt for vores organisation? (Start-to-end team eller specialist-team? Tværfaglige team eller monofaglige team? Faste team eller projekt-/ad hoc-team?).

Det er vigtigt at synliggøre behovet for teamorganisering over for organisationen. Det kan ske ved at definere en 'brændende platform' – altså en ikke-ønskværdig situation, man ønsker at bevæge sig væk fra. Det kan også ske ved at opsætte en stærk og attraktiv fremtidsvision for teamorganiseringen. Uanset hvad, skal det kommunikeres klart ud i organisationen.

Derudover skal man i denne fase også træffe beslutning om retning og rammer for de team, der skal etableres, bl.a.:

- Hvor store skal teamene være?
- Hvilke opgaver skal de have?
- Hvilke mål og hvilke krav skal de arbejde efter?
- Hvilke organisationsændringer vil teamorganiseringen medføre, fx oprettelse af et en teamledelse?



Bevægelsen mellem faser i teamets udvikling

Man kan ikke overstå en fase. Der sker altid forandringer, som gør det nødvendigt at gå tilbage i faserne og på ny foretage det udviklingsarbejde, der er væsentligt i den pågældende fase. Fx når der kommer nye medarbejdere, ændringer i de politiske rammevilkår, nye lovkrav eller nye it-systemer.

Men man bliver ikke sat tilbage til start, når der sker ændringer. Der vil altid være nogle erfaringer og samarbejdsformer, som man også kan bruge fremadrettet. Faserne må derfor ikke opfattes som afgrænsede. Snarere er der tale om et udviklingsfelt, som teamet bevæger sig indenfor.

- Hvad vil det betyde for nye karriereveje i organisationen?
- Hvilke kompetenceudviklingsprogrammer skal iværksættes for at understøtte de nye teamledere?

Beslutningsfasen skal skabe de bedste forudsætninger for det efterfølgende arbejde i team.

Fase 2: Etablering af teamet

Her mødes teammedlemmerne for første gang (som team). De vil have behov for at se hinanden lidt an og lære hinanden at kende, både socialt og fagligt. Typisk vil opgaverne ikke blive løst meget anderledes end før teamorganiseringen. Samtidig vil der skulle bruges en del tid til nye aktiviteter (som fx teammøder), og der skal indarbejdes nye rutiner.

Der kan opstå uklarheder og frustration. Medarbejderne vil måske ønske svar på:

- Hvorfor overhovedet arbejde i team?
- Hvordan er teamarbejde anderledes, end det vi plejer at gøre?
- Når min opgaveløsning (fx sagsbehandling) er så individuel, hvad får jeg så ud af at deltage i teamarbejde?
- Hvad er overhovedet teamarbejde set i forhold til den individuelle opgaveløsning?

Svarene skal findes i de fælles værdisæt eller leveregler, som skal etableres i denne fase. Det er også i denne fase, at der skal fastlægges rammer og dannes relationer.

Få inspiration fra værktøjskassen til Etablering af teamet:

- [Sociale aktiviteter og teambuilding](#)
- [Anerkendende kompetenceafklaring](#)
- [Test som kompetenceafklaring](#)
- [Teamets leveregler](#)

Fase 3: Det funktionelle team

Teamet har nu gjort sig erfaringer med den nye arbejdsform og fundet svar på de spørgsmål, der er opstået.

Teamet går i denne fase fra etablering til drift. Der opstår så småt rutiner i samarbejdet, og teammedlemmerne begynder at se de direkte fordele ved at arbejde i team. De spørgsmål, der arbejdes med i denne fase, er bl.a.:

- Hvad gør vi, når... (særlige situationer opstår)? Her er teamets rutiner i fokus. Hvis svarene på denne type spørgsmål forbliver uklare, vil teamet bruge sin energi her. Udviklingen af funktionelle teamrutiner er den korteste vej til at skabe synergieffekt.
- Hvilke arbejdsgange har vi for samarbejde med andre team, resten af organisation og eksterne samarbejdspartnere? Her rettes blikket mod de forbindelser, der knytter teamet til dets omverden.
- Hvilke værdier, retningslinjer og leve-regler gælder for vores måde at samarbejde på?
- Hvordan træffer vi beslutninger i teamet? Hvad er lederens rolle i beslutningsprocesserne? Her afklares lederens position i teamet.

I takt med opbygning af rutiner og samarbejde overlader lederen mere og mere ansvar og beslutningskompetence til teamet. Teamet begynder nu at sige vi - 'vores opgaver', 'vores leve-regler', 'vores borger- grupper'.

På vej mod det højtstående team

Når det funktionelle team har fungeret godt sammen i nogen tid, er retningen klar, og der er ikke længere behov for at stille spørgsmål til rammerne for teamets arbejde.

Teamet kan nu fokusere på råderummet. Det sker ved, at teamet etablerer egne mål og milepæle samt udvider sin beslutningskompetence. Nu begynder teamet for alvor at praktisere medledelse.

En vigtig del af dette er teamets evne til at udvikle stærke relationsfærdigheder, fx:

- Evnen til konstruktiv konfliktløsning, hvor konflikter gøres til læring
- Evnen til at skabe reel synergi, hvor teamdeltagerne har et dybt kendskab til hinandens stærke og svage sider og kan hjælpe hinanden
- En stærk, positiv samarbejdsånd og arbejdsdisciplin
- En klar rollefordeling i teamet.

Samtidig knyttes der bånd til teamets eksterne relationer – andre team, den omgivende organisation, andre arbejdspladser og samarbejdspartnere.

I bevægelsen fra det funktionelle team mod det højtydende team er det en væsentlig opgave for lederen at sørge for, at teamet ikke fryser fast i bestemte måder at gøre tingene på. Arbejdsrutinerne skal løbende evalueres og optimeres i lyset af de erfaringer, teamet gør sig.

Få inspiration fra værktøjskassen til Det funktionelle team:

- [Sumo - anerkendende SWOT](#)
- [5 F-modellen til forandringsledelse](#)
- [TUS - teamudviklingssamtale](#)
- [Storyline - teamets fortælling](#)

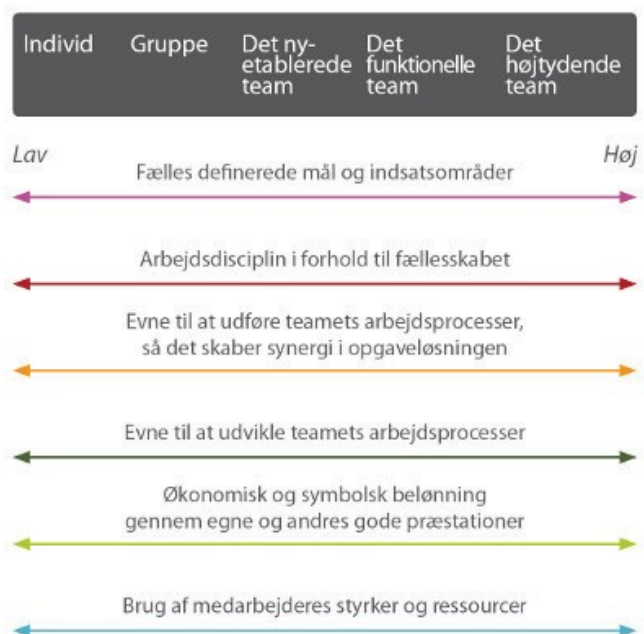
Fase 4: Det højtydende team

At et team er højtydende vil sige, at det i høj grad er selvkørende på det daglige opgaveplan, og at teamet tager ejerskab for de målsætninger og opgaver, det er sat til at løse.

Man kan støtte udviklingen mod et højtydende team ved at sætte fokus på seks faktorer:

1. Fælles definerede mål og indsatsområder
2. Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet
3. Evne til at udføre teamets arbejdsprocesser, så det skaber synergi i opgaveløsningen
4. Evne til at udvikle teamets arbejdsprocesser
5. Økonomisk og symbolsk belønning gennem egne og andres gode præstationer
6. Brug af medarbejdernes styrker og ressourcer

Faktorerne er illustreret i modellen nedenfor.



Modellen viser ændringen i arbejdsformer og kvaliteterne i samarbejdet i skiftene fra individuelt over gruppe, nyetableret og funktionelt team til højtydende team.

De seks faktorer favner naturligvis ikke hele kompleksiteten i skiftet fra individuelt arbejde til det højtydende team. Men det giver et overblik over, hvad man skal fokusere på, når man som teamleder, medarbejder eller HR-konsulent vil arbejde med udvikling af team.

1. Fælles definerede mål og indsatsområder

Det er helt afgørende for at etablere et højtydende team, at der er fælles definerede, ambitiøse mål og indsatsområder i teamet. Jo stærkere mål og indsatsområder er defineret og integreret i teamets arbejde, desto bedre kan teamet arbejde sammen. Højtydende team bidrager ofte selv til udarbejdelsen og definitionen af de mål, de arbejder efter.

2. Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet

Team, som har en høj kollektiv arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet arbejder efter devisen: ”Hos os er man først færdig, når alle er færdige”. Det understøtter fællesskab og korpsånd og øger motivationen og i sidste ende effektiviteten. Det handler om at skabe en god fælles arbejdskultur og fælles arbejdsånd.

3. Evne til at udføre teamets arbejdsprocesser, så det skaber synergi i opgaveløsningen

Endnu en vigtig faktor er evnen hos hver enkelt teamdeltager til at udføre teamets arbejdsprocesser, så det skaber synergi i opgaveløsningen. Når det fungerer optimalt, kan teamet sammen ind-

gå i arbejdsprocesserne om de opgaver, som skal løses kollektivt, og fordele de opgaver, som skal løses individuelt. Derved formår teamet som samlet arbejdsenhed at bringe de individuelle erfaringer og kompetencer i spil med en synergieffekt. Og det vil resultere i et markant kvalitets- og produktivitetsløft.

4. Evne til at udvikle teamets arbejdsprocesser

Højtydende team er karakteriseret ved at være i stand til at forholde sig kreativt til arbejdsprocesserne og udvikle dem, hvor det er nødvendigt. De revurderer jævnligt deres arbejdsprocesser, indhenter feedback fra kunder og teamleder og bruger det til at løfte kvaliteten.

5. Økonomisk og symbolsk belønning gennem egne og andres gode præstationer

Belønning af egne og andres gode præstationer kan være med til at skabe en god og positiv stemning i teamet. Her kan det være nødvendigt at tilrette belønningsstrukturerne, så alle får den samme bid af kagen. Der behøver ikke nødvendigvis at være tale om økonomisk belønning - selv om fælles bonusordninger kan give gode incitamenter i teamet. Det er vigtigt også at fejre teamets succeser på et mere symbolsk plan og at markere, når tingene er gået godt. Målet er at opdyrke en holdånd, hvor gode præstationer udløser glæde og stolthed i teamet – uanset hvem der udfører dem.

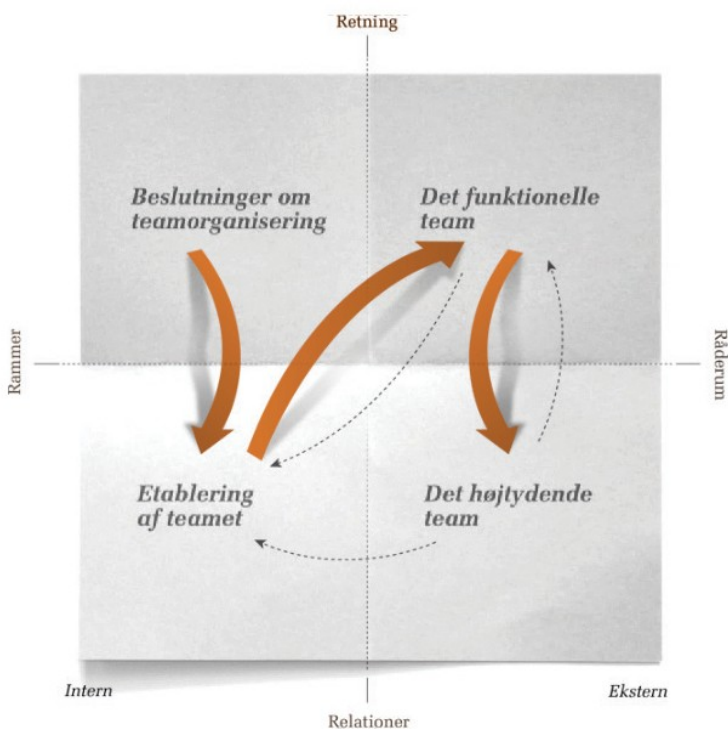
6. Brug af medarbejderes styrker og ressourcer

Studier viser, at i et højtydende team føler de enkelte teammedlemmer, at de dagligt får mulighed for at bruge deres

styrker. Det er derfor afgørende for det højtydende team, at teamets arbejdsprocesser tilrettelægges, så de enkelte teammedlemmer får mulighed for at gøre det, de er bedst til – og på den måde bidrage mest muligt til fællesskabet.

4R-modellen

4R-modellen kan bruges til at pege på indsatsområder for udviklingsarbejdet med team.



Bemærk, at modellen med de 4 faser i teamets udvikling er kombineret med de 4 R'er:

- Retning
- Rammer
- Råderum
- Relationer

Inden for den traditionelle og klassiske ledelsestilgang bliver lederens vigtigste opgave ofte beskrevet som at udstikke retning og rammer for medarbejdernes arbejde.

Gennem de sidste årtier er der dog sket en væsentlig udvikling i medarbejderrollen, hvor mange medarbejdere nu i overvejende grad beskæftiger sig med videnarbejde.

Det har en række konsekvenser, som Steen Hildebrandt og Søren Brandt (i bogen *Kompetenceguldet*, 2000) har udtrykt på denne måde:

- **Om forståelsen af arbejdet:**
 Vi er her ved at bevæge os væk fra industrisamfundets arbejdsdeling og i stedet på vej over i informations- og vidensamfundets netværksorganiseringer og behov for videndeling, som de mest centrale træk i arbejdet.
- **Om organisationen som et socialt system:**
 Forståelsen af organisationen går fra at være en maskine, der skal effektiviseres og fejlminimeres, til at være et socialt system, som primært består af kommunikerende mennesker.
- **Om forståelsen af medarbejderne:**
 Medarbejderen går fra at være en ressource, der skal instrueres og kontrolleres, til at være en bidragende og lærende aktør.

Alle disse faktorer tegner tilsammen billedet af en medarbejder, der er langt mere selvkvørende i sin opgaveløsning, end før i tiden. Og når man arbejder teamorganiseret bliver den tendens yderligere forstærket. Her er ønsket ofte at hjælpe teamet til at blive mere selvstændige i arbejdet. Så ud over at sætte rammer og retning, er der brug for at arbejde med medarbejdernes relationer og det råderum, de er tildelt.

Det er netop dette fokus på forskellige indsatsområder for den, der arbejder med udvikling af

team (nemlig rammer, retning, råderum og relationer), som 4R-modellen er god til at illustrere.

Rammer

Der er altid bestemte rammer for teamets arbejde, som ledere og andre skal være i stand til at synliggøre. Rammerne er ofte fastlagt af eksterne parter som fx politikere, kunder/brugere. Rammer kan fx være økonomi/ressourcetildeling, lovkrav, tidsplaner, opgaveprioritering, produktkrav osv.

Retning

Det er helt afgørende for både teamets trivsel og effektivitet, at teamet oplever, at der er en klar retning i deres arbejde. Denne retning vil ofte bestå af en vision eller en mission, et formål, et værdisæt mv. Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre ejerskab og forståelse for retningen blandt teamets medlemmer. Ikke mindst som løbende drøftelser af, hvad retningen betyder for den daglige opgaveløsning.

Råderum

Råderum handler om den beslutningskompetence, der er lagt ud til de enkelte team. Råderummet spiller direkte sammen med de rammer, som teamet er underlagt, og det er netop her, teamets egne ambitioner, målsætninger, ideer, udviklingsønsker og selvstændighed kan udfolde sig. Kort sagt: et spillerum for selvstændigt initiativ for teamet.

Relationer

Sammenhængskraften i et team skal findes i relationerne mellem teamets medlemmer. Det er her samarbejde og synergi i opgaveløsningen bliver skabt. Derfor skal lederen og andre, der er ansvarlige for udvikling af team, have et godt øje for relationerne blandt teammedlemmerne og for relationen mellem teammedlemmerne og resten af organisationen.

En dynamisk model

I lighed med de fleste andre modeller er 4R-modellen udviklet som en dynamisk model. I praksis vil man ikke starte med et R og derefter tage de resterende et for et. Man kan måske snarere bruge modellen metaforisk som et kompas, man kan navigere sin indsats efter. Er der brug for mere tydelige rammer? Eller er det i højere grad relationerne og afklaring af ansvarsområder, der er knas med?

Med 4R-modellen som mentalt kompas kan samtalerne i teamet om udvikling og opgaveløsning få struktur og retning.

Den systemisk-ankerkendende tilgang til team

Denne teamguide tager afsæt i en systemisk-ankerkendende tilgang. Den benytter flere grundantagelser, som er hentet fra den systemiske tænkning samt Appreciative Inquiry – også kendt som AI.

Appreciative Inquiry

Grundtanken i AI er, at man ved at skabe positive forestillinger om fremtiden kan få medarbejderne til at handle positivt i nuet. Tilgangen er, at man skal få organisationens medlemmer til at være bevidste om og systematisk lære af deres egne succeser. Det er nødvendigt for at skabe udvikling og forandring. Dette kan man opnå ved at sætte fokus på det, som medlemmerne gør godt – på de mest vellykkede handlemønstre i arbejdet.

Dermed bliver det en aktiv del af medarbejderens kompetencer, at de er bevidste om deres egne styrker – om deres egen bedste praksis. Med det som udgangspunkt opstiller og beskriver man fremtidige successscenarier. Man lægger også en konkret mål- og handlingsplan for, hvordan denne bedste praksis kan stå stærkt i

arbejdet i fremtiden. Forandring skal med andre ord tage sit udgangspunkt der, hvor organisationen fungerer bedst. Dette skaber ofte kreative og konstruktive udviklingsprocesser. Formulert i én sætning sætter AI fokus på og udnytter den kreative spænding mellem den bedste nuværende praksis og fælles billeder af den ideelle praksis og omdanner dette til konkrete handlinger.

At vende sig mod lyset

Herved adskiller AI sig markant fra mange andre ledelsesteorier og udviklingstilgange. Udvikling er ikke direkte koblet til at løse problemer og rette eller forebygge fejl. I stedet søger man at skabe positive, selv- forstærkende arbejdskulturer. Dette aspekt samles i det "heliotropiske princip".

Ordet heliotropisk er sammensat af det græske helios (sol) og trope (vending). Traditionelt bruges udtrykket i forbindelse med planter, der drejer sig efter solen - som vi kender det fra fx solsikken. I organisationsteorien betegner begrebet det udviklingsprincip, at både individer og organisationer har en tendens til at handle i nuet ud fra deres forestillinger om fremtiden. Jo lysere fremtidsudsigter, desto stærkere udviklingseffekt i positiv retning. Og omvendt: jo mørkere, desto mere negativ udvikling. Med andre ord fører positive forestillingsbilleder af fremtiden til positive handlinger i nutiden.

Systemisk tækning

I den systemiske tækning forskyder man blikket fra de enkelte enheder i en organisation til de relationer og den kommunikation, der binder enhederne sammen. AI oplevelse og handling vurderes ud fra de komplekse netværk af relationer, som en organisation ofte rummer.

For team indebærer det, at blikket ikke rettes mod de enkelte individer i teamet, men mod de relationer og den kommunikation, der foregår mellem individerne, og som binder dem sam-

men. Den systemiske tilgang til team sigter dermed mod at optimere teamets arbejdsprocesser ved at forbedre relationerne og kommunikationen mellem teammedlemmerne.

Teamets værktøjskasse

Her finder du et udpluk af værktøjer, som kan bruges direkte af teamledere, teammedarbejdere eller HR-konsulenter – uden videre konsulentbistand.

Redskaberne skal være med til at flytte teamet mod mere medledelse. Altså en bevægelse fra, at teamet i starten har et behov for at få støtte og fastlagt mål og retning fra deres teamleder til, at teamet påtager sig et medledelsesansvar. Det viser sig ved at teamet er kompetente til at tage beslutninger og tager ansvaret på sig.

- [Sociale aktiviteter og teambuilding](#)
 Brug teambuilding til at danne gode sociale og faglige relationer i teamet.
 Bruges i Etableringsfasen.
- [Anerkendende kompetenceafklaring](#)
 Få synliggjort teamets kompetencer på en god måde.
 Bruges i Etableringsfasen.
- [Test som kompetenceafklaring](#)
 Kortlæg teamets kompetencer ved hjælp af test.
 Bruges i Etableringsfasen.
- [Teamets leveregler](#)
 Leveregler kan støtte udviklingen af teamets 'vi'-følelse.
 Bruges i Etableringsfasen.
- [SUMO – anerkendende SWOT](#)
 SUMO sætter fokus på teamets styrker og udviklingsmuligheder.
 Bruges i Etableringsfasen/Det funktionelle team.
- [5 F modellen til forandringsledelse](#)
 Udvikling gennem coaching i 5 faser sikrer, at teamet kommer hele vejen rundt.
 Bruges i Det funktionelle team/Det højtydende team.
- [TUS – teamudviklingssamtale](#)
 Udviklingssamtaler for hele teamet på én gang.
 Bruges i Det funktionelle team/Det højtydende team.
- [Storyline – teamets fortælling](#)
 Teamets udviklingshistorie på en måde, der giver overblik og indsigt.
 Bruges i Det funktionelle team/Det højtydende team.
- [SIGN – udforskning af styrker](#)
 Få kortlagt teamets styrker og brug det til den videre udvikling.
 Bruges i Det funktionelle team/Det højtydende team.
- [Begejstring/belastning](#)
 Kortlæg det der begejstrer og belaster og gør mere af det, der virker godt.
 Bruges i Det funktionelle team/Det højtydende team.
- [De Bonos tænkehatte – til idéudvikling](#)
 Brug tænkehatte til at se en sag fra mange forskellige sider. God i kreative processer.
 Bruges i Det højtydende team.
- [Funktionskædemetoden](#)
 Funktionskædemetoden - coaching til udvikling af de erfarne team.
 Bruges i Det højtydende team.

Sociale aktiviteter og teambuilding

Når et nyt team skal i gang, er det vigtigt, at teamet lærer hinanden godt at kende fx gennem nogle sociale aktiviteter. Og det er væsentligt at prioritere både tid og økonomi til opstarten.

Det er ikke ualmindeligt, at vi bliver forført af en effektivitetstænkning om ”lad os nu komme i gang”. Men den gode start kan gøre vejen mod det højtydende team kortere.

Der findes et utal af mulige leverandører og aktiviteter inden for teambuilding – fx ”outdoor-aktiviteter”, hvor teamet ”leger” ude i naturen til madlavningsworkshops. Ofte kan teambuilding-aktiviteter kombineres med diagnoser eller test af teamet.

Læs fx mere om [anerkendende kompetenceafklaring](#) eller [test til kompetenceafklaring](#).

Man behøver dog ikke nødvendigvis at købe sig til teambuilding - mindre kan også gøre det. Send fx teamet på en bytur.

Bytur - sådan kan I gøre

Gruppeøvelse: Hvad er det vigtigste at bringe ind i teamet for jer? Find noget der symboliserer jeres vigtigste bidrag til teamet på en indkøbstur.

Trin 1: Bytur i grupper

- Teamet inddeles i mindre grupper eller par – alt efter teamets størrelse
- Hver gruppe sendes i byen for at finde og indkøbe en ting, som symboliserer det vigtigste at tage med ind i teamet
- Budget: Fx 50,- kr. pr. gruppe
- Tid: 45 minutter

Trin 2: Gruppernes præsentationer og opsamling

- Grupperne forholder sig til, hvordan de vil præsentere deres indkøb
- Som alternativ til en klassisk præsentationsrunde, kan hver gruppe fx have en kort samtale om deres proces foran de andre: ”I har valgt den her ting, tal sammen om hvorfor I har valgt den, og hvad den symboliserer?”
- 5 min. pr. gruppe
- Konsulent eller teamleder skriver nøgleord ned på flipover, eller de andre lyttende grupper skriver nøgleord op på post-its, som hænges på flip
- Grupperne giver hinanden anerkendende feedback ift. fx ”hvad bliver vi især glade for at høre?” og ”hvad bliver vi nysgerrige på?”

Trin 3: Hvis tid: en lille procesevaluering

- Hvordan var det? Hvad lagde I mærke til?
- Hvordan var det at samle op på den her måde?

Anerkendende kompetenceafklaring

I etableringsfasen af teamet vil der typisk opstå en række spørgsmål om kompetencer:

- Hvilke typer af kompetencer er til stede i teamet?
- Hvordan får vi det optimale ud af de forskellige kompetencer?
- Hvordan skaber vi en fællesskabsfølelse i teamet som afsæt for et godt samarbejde?

Der findes flere muligheder for at finde svar. Test er et af svarene – [se mere om test af teams](#).

Her vil vi præsentere to forskellige redskaber, der har det tilfælles, at de begge udspringer af den anerkendende tænkning, og dermed begge har det udgangspunkt, at mennesker bevæger sig bedst i et felt af anerkendelse. De to værktøjer er anerkendelse i praksis. De er særligt velegnede i etableringsfasen af teamet, som en slags udvidet præsentationsrunde af teamets deltagere, koblet til opgaveløsningen.

Redskaberne er:

- Markedsplads for kompetencer
- Ability spotting



Markedsplads for kompetencer - sådan kan I gøre:

I den første øvelse skal hver deltager i teamet lave en 'bod', som han/hun præsenterer med en plakat eller en planche, der fortæller:

1. Hvilke kompetencer, færdigheder og evner af relevans for teamets opgaver, der er til salg i boden.
2. Hvilke kompetencer mv. som ligger 'under disken' (dvs. som bodindehaveren er i tvivl om, er relevante for opgaverne).
3. Hvilke kompetencer mv. deltageren ønsker at købe (dvs. ønsker at tilegne sig, lære af de andre).

Når plancherne er færdige (ca. 20 minutter), præsenterer hver teamdeltager sine kompetencer, sine tvivlsspørgsmål og sine udviklingsønsker. Imens skriver de øvrige deltagere (på forskelligt farvede post-its) dels flere kompetencer, de har bemærket hos bodindehaveren, dels hvilke kompetencer de kunne tænke sig at benytte sig af hos bodindehaveren.

Efter hver præsentation supplerer de andre nu bodindehaverens planche med deres post-its, som trækker eventuelle oversete kompetencer frem og kommer med konkrete bud på, hvor der kan knyttes kompetencemæssige forbindelser mellem deltagerne.

Man kan også give feedback på 'under disken-kompetencerne' med markeringer af, hvor og hvordan de kan være relevante for teamets arbejde. Som afslutning på hver præsentation kommenterer bodindehaveren på, hvad de andres feedback har sat i gang af tanker og ideer. Når alle har præsenteret og fået feedback, samles op i en fælles afslutning.

Udbytte

Erfaringsmæssigt er der en mængde positive effekter af markedsplads-øvelsen. Deltagerne vil blandt andet hver især:

- opdage, at på meget kort tid har mine kolleger set rigtig mange kompetencer hos mig – noget der sjældent tales højt om, men som har en stærkt styrkende effekt
- få afklaring på, om og hvornår det er værdifuldt for opgaverne, at jeg bruger mine 'under disken-kompetencer'
- få konkrete pejlinger på, hvordan jeg kan koble mig og mine kompetencer til de andre deltagere, samt på hvilke områder jeg kan lære noget af dem.

Markedsplads for kompetencer er en øvelse, der virkelig kan skabe bevægelse i grupper.

Der er eksempler på, at afdelinger og team efter øvelsen i adskillige måneder har haft plancherne hængende på væggen, fordi deres blotte tilstedeværelse påvirkede stemningen positivt.

Ability Spotting - sådan kan I gøre:

Den anden øvelse er den såkaldte Ability Spotting. Den har et tredelt udviklingsfokus. Den skal:

- for det første fastlægge den bedste praksis indenfor et givent område
- for det andet styrke de relationer, der er imellem medlemmerne af teamet
- og for det tredje udvikle en positiv feedback-kultur.

Øvelsen er nem at lave og kan varieres på en række måder.

I teamets etableringsfase kunne forløbet være på denne måde: Hver deltager bliver interviewet

af et andet teammedlem (eller af teamlederen) i 10 minutter om hans/hendes bedste erfaringer med et emne, der er relevant for de opgaver, teamet står overfor.

Intervieweren spørger indgående ind til detaljerne i erfaringerne, for at få dem bredt ud og at få frem, hvad der gjorde denne oplevelse så god, og hvordan oplevelsen opstod – hvem der gjorde hvad, hvornår, hvorfor, hvordan, osv.

Under interviewet er det de andre teammedlemmers opgave hver især at være ability spotter (som vi kan kalde ressourcenspejder). Det indebærer, at de holder øjne og ører åbne for, hvilke kvaliteter, kompetencer og færdigheder, deltageren besidder, og som kommer frem i vedkommendes fortællinger.

Hvis teamet har arbejdet sammen et stykke tid, kan ressourcenspejderne også tænke over, hvilke yderligere kompetencer/kvaliteter fokuspersonen har af relevans for de fortalte erfaringer. Hver kompetence/kvalitet skrives ned på post-it sedler, og efter interviewet tager hver ressourcenspejder sine sedler og klæber dem en efter en på fokuspersonen (som en slags medaljer) med en medfølgende forklaring på, hvorfor lige den kompetence/kvalitet blev valgt.

Derefter vælger man en ny fokusperson, og man fortsætter indtil alle har 'været den'.

Udbytte

Der er flere positive effekter af øvelsen.

For det første øges opmærksomheden på de ressourcer, der er i teamet, og på de handlinger, der er værdifulde for teamets funktion.

For det andet øges bevidstheden om teamet som en sammenhængende enhed, fordi det for hver team deltager bliver gjort tydeligt, hvordan

hans/hendes kompetencer gør en forskel for teamets funktionalitet.

Og for det tredje vil det være en gevinst, at teamet lærer at give hinanden positiv feedback. I mange organisationer er man rigtig dygtige til at tale med hinanden om det, som ikke dur, og det, som skal gøres anderledes, mens man sjældent taler sammen om det, som får tingene til at virke.

Det er klart, at øvelser som disse ikke vil fungere optimalt alle steder. For lederen af teamet er det derfor et spørgsmål om at vejle stemningen og tilpasse øvelserne.



Test som kompetenceafklaring

I etableringsfasen af teamet vil der typisk opstå en række spørgsmål om kompetencer:

- Hvilke typer af kompetencer er til stede i teamet?
- Hvordan får vi det optimale ud af de forskellige kompetencer?
- Hvordan skaber vi en fællesskabsfølelse i teamet som afsæt for et godt samarbejde?

Der findes flere muligheder for at finde svar, og test kan være et af svarene.

Test

Det er fx meget udbredt at bruge spørgeskemaer og test for at finde frem til, hvilke persontyper eller 'roller', der er til stede i teamet.

Her er nogle af de populære eksempler:

- Belbin-testen, der deler gruppedeltagerne ind efter, hvordan de passer med de ni idealtyper, der ifølge Belbin bør være til stede i en velfungerende arbejdsgruppe eller team.
- JTI, MBTI og Teamkompasset, der opererer med 8 forskellige teamroller, der ifølge metoden skal varetages i ethvert team for at opnå det optimale udbytte. Med udgangspunkt i testværktøjerne Myers-Briggs Typeindikator® eller Jungiansk Type Indeks JTI® sætter Teamkompasset fokus på teammedlemmernes individuelle forskelligheder og de personlige ressourcer, der findes i teamet. Ved hjælp af Teamkompasset kobles de individuelle ressourcer sammen med forskellige roller og funktioner,

som er væsentlige for teamets målopfyldelse.

- FIRO-B, der måler, hvordan en person typisk opfører sig over for andre - og hvordan vedkommende ønsker, at andre opfører sig over for ham/hende. Værktøjet kan anvendes til at forudse, hvordan et team vil kunne samarbejde og håndtere indbyrdes konflikter. Og det kan vise, hvilken form for socialt miljø, man trives i og give oplysninger om, hvordan man opfattes af andre.

Andre eksempler på populære tests er Adizes og PAIE.

Ofte bliver testning kombineret med teambuilding, det der skal ryste deltagerne sammen.

Testene kan bruges til at skabe et sprog for de forskellige kompetencer og rolletyper, som vil være i en samling af mennesker, der skal arbejde sammen.

Vær opmærksom på

Der er dog eksempler på, at test kan give negative resultater. Hvis sproget og testresultatet bliver for kantet og ufleksibelt, kan det komme til at virke som en form for facitliste, hvor den (eller de) rolle(r), man har fået tildelt, vil sætte scenen for, hvad man kan og ikke kan foretage sig i gruppen.

Har man fx fået prædikamentet analysator og afslutter, vil dette uundgåeligt spille ind på, hvordan de andre i gruppen opfatter en, og dermed på hvilke muligheder, man har for at agere ind i samarbejdet. Der kan derfor være god grund til at supplere med andre metoder til kompetenceafklaring i projektgruppen.

Se andre former for [kompetenceafklaring med en anerkendende tilgang](#).

Teamets levereregler

Fælles levereregler eller spilleregler i teamet kan være med til at skabe synergi og understøtte udviklingen af ”vi-følelsen” i teamet.

I etableringsfasen af teamet er det en god investering at aftale, hvilke levereregler I vil bygge jeres teamsamvær på, og hvorledes I vil overholde dem i det daglige arbejde. Man kan sige, at teamets levereregler kan virke som en slags færdselsregler for samværet i teamet – med vejskilte og alarmlamper.

Formålet med at lave levereregler for teamet er bl.a. at:

- sikre at I kommer i mål
- placere ”hjørneflag” for god adfærd - hvad er tilladt og hvad er ikke tilladt?
- sikre at I er ambitiøse
- at I tager vare på hinanden
- at den enkeltes og teamets fulde potentiale bringes i spil.

Her er et eksempel på et sæt levereregler for et team. Men husk at der selvfølgelig ikke er nogen facitliste og selve processen, hvor alle er med at danne egne levereregler er vigtig for at sikre ejerskab og accept.

Eksempel

1. Vi holder konstruktive møder med dagsorden
2. Vi vil være imødekommende og omstillingsparate
3. Vi holder orden i vores ting efter fælles retningslinier
4. Vi forventningsafstemmer løbende og prioriterer i fællesskab
5. Vi holder daglig ”kaffestatus”
6. Vi vægter det sociale sammenhold

7. Vi giver plads til alle og siger til og fra.

Sådan kan I gøre:

Definér fælles levereregler i teamet (15 min):

- Diskuter i små grupper, fx 4 og 4: Hvad er vigtige levereregler for teamet? Hvordan vil I gerne leve livet i teamet?
- Formulér levereglerne i sætninger, der er konstruktive, fremadrettede og handlingsanvisende med fokus på den adfærd, I gerne vil opnå og ikke på den adfærd, I gerne vil undgå. Undlad negative ”ikke”-formuleringer. Fx ”Vi lytter opmærksomt til hinanden” i stedet for ”Vi må ikke afbryde hinanden”
- Udvalg de 5 vigtigste og skriv dem på en post-it hver
- Vælg en bordformand til at præsentere for resten af teamet.

Prioritering (10 min):

- En talsmand/-kvinde fra hver gruppe præsenterer gruppens post-its og hæn-ger dem op på en tavle eller en væg
- De 4 bordformænd/-kvinder prioriterer i fællesskab på teamets vegne, hvilke le-vere-gler, der er de 7 vigtigste, som, de mener, kan favne hele fællesskabet.

Feedback fra resten af teamet (5 min):

- Herefter reflekterer resten af teamet i 3 min. over den feedback, der gerne vil give deres kolleger for deres arbejde
- Hvad vil I gerne anerkende jeres talsmand/-kvinde for at han/hun er lykkes med – og I må gerne inkludere et opmærksomhedspunkt – fx noget der stritter eller skal tages hånd om?

Leveregler	Vigtighed	Nuværende niveau og ønsket udvikling
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Følg op

Som med så meget andet, er det naturligvis vigtigt at få fulgt op på sine leveregler – og at understøtte, at de ”lever” i hverdagen.

Uden opfølgning vil levereglerne hurtig blive overflødige og glemt. Nogle team har fx skrevet deres leveregler på skabelonen for dagsordnerne til deres teammøder, så levereglerne er synlige dér. Andre team videreudvikler levereglerne ved at have dem med som opfølgingspunkt på et månedligt teammøde.



SUMO – anerkendende SWOT

SUMO står for:

- Styrker
- Udviklingspotentialer
- Muligheder
- Opmærksomhedspunkter

En SUMO-analyse er en anerkendende udgave af det, vi også kender som en klassisk SWOT-analyse. SWOT-analysen anvendes i mange organisationer som et af de foretrukne analyseværktøjer i forbindelse med mål- og strategiarbejde.

SWOT henviser til de engelske betegnelser: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SWOT-analyser kan give et enkelt og hurtigt overblik over en organisations/et teams nuværende styrker, svagheder, muligheder og trusler.

I den anerkendende SUMO-analyse fokuserer man i stedet på teamets Styrker og Udviklingspotentialer og på Muligheder og Opmærksomhedspunkter – frem for på de begrænsninger, der ligger i at fokusere på svagheder og trusler.

Udgangspunktet er, at det I er mindre gode til i teamet ikke skal opfattes som svagheder. I stedet skal I se det som et stort uudnyttet potentiale, som I kan vælge at dyrke og derved stå stærkere og nå bedre resultater.

Det samme gælder for de vilkår, I skal forholde jer til og håndtere som team. Her er der ikke tale om trusler, men derimod om opmærksomhedspunkter. Og når I er opmærksomme på jeres vilkår, har I muligheder, som giver jer rum til at handle.

Styrker

Her ser I på de styrker og succeser, der allerede nu findes i teamet, og som I vil bygge jeres fremtid på.

Udviklingspotentialer

Her ser I på de områder i teamet, som fungerer i et vist omfang, og som kan udvikle sig til noget endnu bedre. De områder kan I med fordel bruge jeres styrker til at udvikle og forbedre.

Muligheder

Her ser I på de mange muligheder i og udenfor jeres team. Det er de muligheder, jeres fremtid består af, og som I skal finde ud af at bruge optimalt for at skabe det team og den fremtid, I drømmer om.

Opmærksomhedspunkter

Her ser I på de vilkår i teamet eller i omgivelserne, som I skal være opmærksomme på kan påvirke teamets fremtid, når I skal lægge jer fast på teamets mål og strategi. Det er de interne og eksterne faktorer, som I umiddelbart ikke mener at kunne påvirke. Men som ved nærmere udforskning måske alligevel kan påvirkes og vendes til muligheder - afhængigt af jeres tilgang og adgang til dem.



Sådan kan I gøre:

Lad først teammedlemmerne overveje individuelt, hvilke styrker teamet har, og som kan bruges fremadrettet. Bed dem om at notere styrkerne enkeltvis på en post-it – og placér herefter de forskellige post-its på et stort stykke papir eller en flipover.

Hav en dialog om styrkerne og del dem evt. op i temaer - for til sidst at prioritere dem.

Foretag samme øvelse med de interne udviklingspotentialer. Områder, som fungerer i et vist omfang, men som kunne udvikles til noget endnu bedre.

Herefter kigger I på samme måde på muligheder i og udenfor jeres team, som fremtiden består af, og som I skal bruge for at skabe det team, I drømmer om. Til slut ser I på, hvilke faktorer og vilkår i teamet eller i omgivelserne, I skal være særlige opmærksomme på.

De prioriterede faktorer kan visuelt sammenfattes i en skabelon og bruges som afsæt til videre arbejde med teamets mål, strategi og indsatsområder.



5 F modellen til forandringsledelse

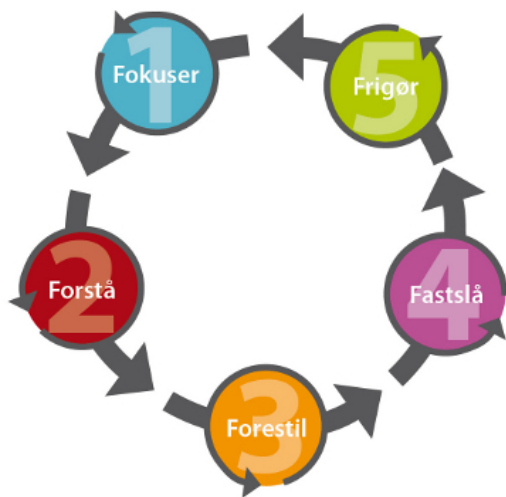
5F-modellen er en fasemodel, der tager afsæt i den anerkendende og ressourcorienterede tilgang [Appreciative Inquiry \(AI\)](#).

5 F-modellen fungerer godt som ramme for udviklingsprocesser generelt, og den er meget velegnet som værktøj til teamudviklingssamtaler.

Lederen eller konsulent som coach

Her træder teamlederen eller fx en intern HR-konsulentover i en rent coachende position. Det vil sige, at vedkommende ikke selv skal finde svar, men via spørgsmål være med til at lade teamet udforske muligheder og finde løsninger.

Det er vigtigt, at lederen som coach kan forblive i den udspørgende og faciliterende rolle og dermed ikke selv hopper ind i samtalen og finder svarene. Alternativt kan lederen vælge at lade en 3. person fungere som coach i forløbet.



Modellen har 5 faser:

Fase 1 (Fokuser):

Her fokuserer teamet på den kompetence eller organisatoriske færdighed, som teamet og teamlederen i fællesskab skal udvikle.

Fase 2 (Forstå):

Herefter begynder de at indsamle viden om, hvordan færdigheden hidtil er kommet til udtryk i teamets og i de enkelte teammedlemmers arbejde. Deres udforskning skal være baseret på vellykkede episoder, og målet er at beskrive og forklare de sammenhænge, der illustrerer teamets bedste praksis.

Fase 3 (Forestil):

Her rettes fokus mod fremtiden og mod teamets ønsker og 'drømme' om den ideelle praksis. (Ofte kan det i en dansk arbejdssammenhæng virke lidt for stort at tale om drømme; så kan man i stedet bruge 'visioner' eller 'forestillinger'). Hensigten med fase 3 er at udfordre teamets vante tanker og selvforståelser ved at sætte dem op imod et billede af, hvordan det kunne være.

Fase 4 (Fastslå):

I denne fase skal teamet koble fremtidsbillederne fra fase 3 til de situationsbeskrivelser, de fandt frem til i fase 2. Og teamet skal tale om, hvilke dele af forestillingsbillederne, der har særlig relevans for det videre udviklingsarbejde. Her opstår den kreative spænding mellem bedste praksis og billederne af den ideelle praksis. Teamet bruger denne fase til at opstille konkrete målsætninger.

Fase 5 (Frigør):

I sidste og 5. fase laver teamet konkrete handlingsplaner for, hvordan de vil nå de målsætninger, de opstillede i fase 4.

Hele denne proces kan gennemløbes i en enkelt coachingsamtale.

Eksempel på en coachingsamtale med et team, der ønsker at blive bedre til borgerkontakt:

Fase 1 - Fokuser:

Teamet fastlægger, at deres fokus er at styrke håndteringen af borgerkontakt.

Fase 2 - Forstå:

Herefter går teamlederen direkte over til at spørge ind til eksempler på bedste hidtidige praksis og mest vellykkede oplevelser med kontakt til borgerne:

- Beskriv de episoder, hvor din borgerkontakt er lykkedes bedst.
- Hvad gjorde du, som skabte det?
- Hvordan forberedte du dig?
- Hvilke rutiner, tilgange, metoder m.m. brugte du?

Coachen kan med fordel løbende opsummere de erfaringer, teamet fortæller om, på en planche, flip over eller lignende. Og som afslutning bede teamet komme med bud på de vigtigste rutiner og tilgange. Allerede i denne fase ligger der en positiv effekt, fordi teamet får rettet fokus på alle de ting, det gør, som allerede lykkes.

Fase 3 - Forestil:

I denne fase bevæger coach og team sig et niveau op fra den aktuelle situation og retter fokus mod teamets forestillinger og visioner for den fremtidige borgerkontakt. Ofte vil denne fase foregå i nutidssprog og indbefatte spørgsmål som:

- Hvor forestiller du dig, at du kan nå hen med din borgerkontakt om fx et år fra nu?
- Hvad er den bedst mulige borgerkontakt, du kan forestille dig?

- Beskriv det helt konkret! Hvad gør du? Hvad siger du? Hvordan er kommunikationen med borgeren?
- Hvilke rutiner, tilgange, metoder m.m. bruger du?
- Hvordan oplever borgeren det?

Hensigten med denne øvelse er som nævnt at udfordre og udvide teamets vante tanker, handlingsmønstre og selvforståelse. Da de nye fremtidsbilleder er dannet i direkte forlængelse af de oplevede succeser (fase 2), vil fremtidsbillederne ofte fremstå som sammenhængende og realistiske.

Fase 4 - Fastslå:

I denne fase skal teamet fastslå, hvilke tiltag de skal satse på at realisere. De definerer konkrete målsætninger, som bliver formuleret i handlingsorienterede sætninger. Fx:

- Borgerne oplever i hver eneste kontakt, at jeg bestræber mig på at møde borgernes individuelle behov.
- Når borgere retter skriftlig henvendelse, sørger jeg for altid at svare dem hurtigt, sagligt, imødekommende og fyldestgørende. I perioder med stort tidspres sørger jeg for at underrette borgerne om, at jeg har modtaget deres henvendelse og vil svare snarest.
- Borgerne oplever i hver eneste situation, at jeg tager deres behov særdeles alvorligt, og at jeg prøver at forudsige behovene.

Hvor fase 3 er en fri og kreativ udforskning af muligheder i fremtiden, går teamet i fase 4 ind og arbejder med at udvælge de tiltag, det vil satse på, og opstiller konkrete og forpligtende målsætninger for det.

Fase 5 - Frigør:

I denne fase skal teamet definere de handlinger og handleplaner, som kan realisere målsætningerne fra fase 4. Vi kalder fasen Frigør, fordi det ofte opleves som legende let at frigøre de handlinger, der skal til for at nå målsætningerne (fordi forestillingsfasen som regel rummer de fleste af de nødvendige løsninger – medarbejderne beskriver jo helt konkret, hvad og hvordan de handler, når det lykkes for dem).

Inspiration:

Modellen er en dansk videreudvikling af ”3D-modellen”, som blev opstillet af David Cooper-rider, der er en af grundlæggerne af AI.



TUS – teamudviklingssamtale

I den teambaserede organisation kan det være frugtbart at holde udviklingssamtaler for de enkelte team (TUS) som supplement til den individuelle medarbejderudviklingssamtale (MUS). MUS og TUS kan ses som forskellige rum for vigtige, strategiske samtaler i organisationen. Ofte vil de individuelle samtaler være meget kortere, når de bliver holdt i tilknytning til en TUS.

Overordnet er TUS en metode, der kan anvendes, når man arbejder med organisationsudvikling og kompetenceudvikling. TUS kan være med til at få teamet integreret som helhed og få det til at udvikle sig sammen.

Her er et bud på, hvordan man som teamleder eller teamcoach kan strukturere et teammøde og gennemføre en teamudviklingssamtale på en måde, som understøtter en positiv udvikling for teamet.

Eksemplet tager fat i et konkret udviklingsområde i teamet og er dermed ikke en bred udviklingssamtale for teamet og teamets kompetencer.

Eksempel på en teamudviklingssamtale:

Kontrakten for samtalen

Teamlederen indleder mødet med at redegøre for mødets overordnede emne, som i dette eksempel er teammøder. Teamlederen beskriver også rammen for mødet og arbejdsformen, som falder i tre faser:

1. Første runde er en struktureret dialog om bedste erfaringer med teammøder
2. Anden runde en reflektiv dialog om de spørgsmål, som teamet skal finde svar

på for at skabe velfungerende og udbytterige teammøder

3. Tredje runde samler op på samtalens udbytte og forankrer den i efterfølgende ny praksis

Første runde – erfaringsopsamling

For at komme tættere på teamdeltagernes oplevelse af, hvad der er væsentligt at tale om, inviterer teamlederen til en uddybende samtale om emnet ud fra følgende spørgsmål

- Hvad er det bedste, set med dine øjne, ved vores møder i dag?
- Og hvad gør vi, som får disse ting til at ske?

Teamlederen faciliterer efter bedste evne processen, så alle får mulighed for at blive hørt, og forsøger at koble de forskellige teammedlemmers udsagn med spørgsmål som:

- Er der nogle af jer andre, som har haft lignende oplevelser?
- Hvordan er din oplevelse lig med, og hvordan er den forskellig, fra de oplevelser, som dine kolleger taler om?

Som en afslutning på fase 1 laver lederen en opsummering, hvor team og leder i fællesskab evaluerer det, der er talt om indtil videre. Formålet er at skabe et midlertidigt overblik og at sikre, at alle er med i processen.

Anden runde - formulering af egne spørgsmål og udviklingsområder

To og to taler teamdeltagerne om følgende spørgsmål:

- Hvilke spørgsmål skal vi stille os selv for at udforske mulighederne for at afholde endnu bedre møder i fremtiden?

Denne lille proces er vigtig, fordi den gør to ting. Den får alle til at forholde sig til og tage et ansvar for processen med at skabe velfungerende teammøder, og den åbner for videre dialog, da spørgsmålet peger ind i fremtiden.

Teamdeltagerne melder deres spørgsmål ud, og de vælger i fællesskab et eller to centrale spørgsmål ud, som alle finder relevante. Herfra bevæger samtalen sig over i en udforskning af situationer, hvor de allerede lykkes i forhold til de opstillede spørgsmål.

Igen to og to reflekterer de over spørgsmålet:

- Hvilke tidligere erfaringer har vi, hvor vi er lykkedes med noget af det, som spørgsmålene peger i retning af, at vi skal arbejde med?

Teamdeltagerne bliver ikke bedt om at svare på spørgsmålene, men om at finde konkrete tidligere handlinger, som er relateret til spørgsmålene. Det giver den gevinst, at spørgsmålene, der peger ud i fremtiden, bliver koblet og forankret i en hverdag, som deltagerne kender, og som de ved, at de mestrer.

Teamlederen skifter nu fokus til fremtiden (forestillingsfasen) og beder deltagerne forholde sig til følgende spørgsmål:

- Forestil jer seks måneder frem i tiden. Hvordan ser vores møder ud, hvis vi beslutter at gøre mere af dét, som virker for os, og arbejder med dét, som vi kan se, vil forbedre vores praksis?

Denne fortsatte proces forlænger og udfordrer teamets vilje og evne til at tage deres udvikling i egne hænder, fordi der i spørgsmålet indlægges den præmis, at teamet beslutter at de vil arbejde på at skabe udvikling og resultater.

Tredje runde - afslutning på samtalen og handling

Teamlederen interviewer alle teamdeltagerne ud fra tre spørgsmål:

- Hvad de har fået ud af mødet?
- Hvad de selv mener at kunne gøre og bidrage med for at skabe den ønskede udvikling?
- Hvad de mener, at deres kolleger kunne gøre, som de ville opleve som en hjælp.

Denne sidste fase fungerer som en meget grundig afslutning på samtalen. Fasen handler om at sikre, at alle forholder sig til teamets udvikling, samt hvilke handlinger, der skal til, for at skabe resultater. Det er vigtigt, at teamlederen er meget konkret i denne fase for at bringe hele processen tilbage til praksis, så der ikke er åbne spørgsmål i teamet efterfølgende.

Evaluering af samtalen

Samtalen evalueres med en åben snak om:

- Hvad er vi lykkedes med på mødet her?
- Giver dette os ideer til vores fremtidige møder?
- Hvad er det første, vi gør, for at komme et skridt videre?
- Hvornår har vi vores første opfølgning?
- Hvad forventer vi at have nået til denne opfølgning?

En sådan to-timers samtale giver teamet lejlighed til at tage stilling til, hvilke opmærksomhedspunkter, spørgsmål og handlinger, som de skal arbejde med, og til hvornår og hvordan det passer bedst ind i deres daglige aktiviteter.

Fremgangsmåden med de 3 faser giver en fleksibel ramme, hvor deltagerne fylder samtalen ud indholdsmæssigt og til dels også emnemæssigt, inden for den overordnede aftale, samtidig med

at processen er så tydelig og struktureret, at teamlederen kan føle sig sikker på, at samtalen ikke løber af sporet.

Et afgørende element er teamlederens frihed til at vælge, hvilke spørgsmål der skal være omdrejningspunkter for samtalen. Det er her de styrkebaserede og anerkendende perspektiver bliver synlige – netop ved de spørgsmål, som lederen vælger at stille, og samtidig de spørgsmål, som lederen bevidst vælger ikke at stille.



Storyline – teamets fortælling

Når man bruger Storyline-metoden, arbejder man med historiefortælling for at videndele og for at opsamle og forankre teamets erfaringer og læring i løbet af fx en udviklingsproces.

Når teamets medlemmer husker sammen gennem sproget, skaber de tråde mellem hinanden og deres respektive læring og erfaringsdannelse.

Formålet er at skabe ejerskab for udviklingsprocessen for den enkelte og i teamet – og at sikre læring og fælles erfaringsdannelse for teammedlemmerne. Teamet foretager selv opsamlingen og definerer på den måde selv, hvad der er væsentligt.

En konkret storyline udformes som en stor samlet model, der tegnes på væggen. Den tegning giver mere udbytte end blot at tale om processen. Det gør noget særligt ved rummet og giver en visuel dybde til at huske udviklingsprocessen.

Sådan kan I gøre:

Evaluerer af teamets udvikling ved hjælp af Storyline.

Introduktion

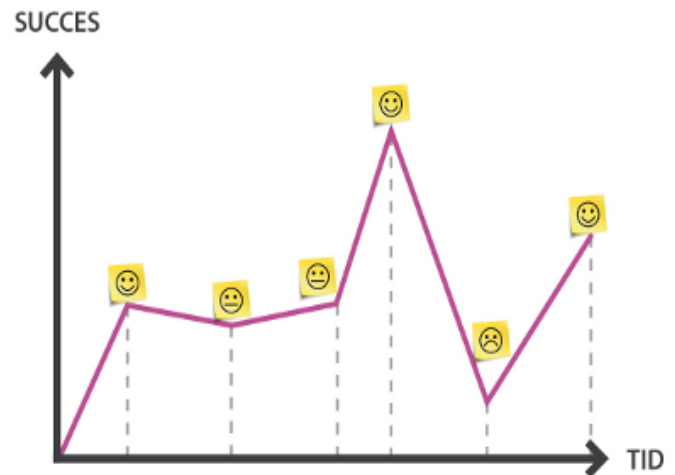
Fortæl teamet, at I sammen vil genkalde jer den udviklingsproces, I har været igennem og samle pointer ind. Måske træder der vigtige erfaringer og elementer frem, som ellers bliver glemt. Hensigten er, at teamet sammen skaber en rød tråd eller fortælling om forløbet.

Det praktiske

Begynd med at tegne et stort koordinatsystem - fx på 3 sammentapede flip-overs - med højdepunkter markeret ved en "Smiley" ud af x-aksen og tid markeret ud af y-aksen.

Pointér, at der ikke er noget, man kan gøre rigtigt eller forkert. Det vigtigste er lyst, inspiration og teammedlemmernes egne erfaringer og oplevelser.

Del eventuelt teamet op i mindre grupper, der arbejder med følgende spørgsmål.



Definer de 5 mest skelsættende begivenheder (15 min):

Højdepunkter og bøvl/svære episoder i teamets liv. Fx hvor har vi rykket mest som team? Hvor var det bøvlet? Noter hver episode på en post-it. Vælg en bordformand, der skal præsentere jeres bud for de andre (fx 3 grupper, hver gruppe sin farve post-it)

Sæt post-its op på kurven og fortæl kort om hver begivenhed (15 min):

Hver gruppe præsenterer deres bud på skelsættende begivenheder. De andre i teamet lytter anerkendende og nysgerrigt imens.

Teamlederen lytter også anerkendende og giver anerkendende feedback: "Hvad lægger jeg mærke til? Hvad bliver jeg glad for at høre? Hvad bliver jeg OBS på/nysgerrig efter at høre mere om?"

**Se på mønsteret – hvad siger det om jer?
(plenum 10 min):**

Teamet summer 2 og 2, fx med sidemand et par min: ”Hvad ser I? Hvad bliver I glade for? Hvad bliver I OBS på?”.

I plenum spørger teamlederen nysgerrigt ind.

Forskellige refleksioner til hvert bord/halvdel af teamet (10 min):

Sum ved bordene/i grupperne og forbered en kort pointe til plenum:

Bord 1: Hvad gjorde et højdepunkt til et højdepunkt?

- Hvilke ressourcer og kompetencer trak I på?
- Hvad lykkedes for jer / andre?
- Hvad gjorde I – andre?
- Hvordan kan I bruge det fremadrettet?

Bord 2: Hvordan kom I ud af den bøvlede situation?

- Hvordan kan det være, det ikke var værre?
- Hvad er det I gør; hvilke ressourcer og kompetencer trak / trækker I på?
- Hvordan kan I bruge det fremadrettet?

Kort opsamling af pointer... (10 min):

Pointer noteres på flip-over, så alle kan opfange dem, og de bliver ”fælles eje”: Opdel fx flip-overen i 2: Det trak vi på... Og det kan vi bruge det til...

Med udgangspunkt i Storyline, kan I fx arbejde med teamets fremadrettede fokusområder i den videre udvikling af teamet: Hvad ser vi ude i horisonten? Og hvordan kan vi trække på de ressourcer, vi har med os?

Om historiefortælling og den narrative metode

Storyline-metoden og historiefortælling er hentet i den narrative metode. Den narrative metode er udviklet af familieterapeuterne Michael White og David Epsen. Metodens fokus er at hjælpe mennesker til at nyfortælle problemmættede historier og derigennem få øje på andre, mere ressourcefyldte historier. Ved at skabe mere konstruktive og rige fortællinger kan mennesker tilbydes nye narrativer, positioner og handlemuligheder.

SIGN – udforskning af styrker

SIGN kan bruges til at give en præcis afklaring af, hvor ens styrker ligger. Ved at bruge SIGN bliver man klar på, hvilke aktiviteter der giver én energi, og som man lykkes med. Det gør det muligt at man i fremtiden sørger for at gøre flere af disse ting i sit arbejde, og det kan virke positivt ind på både trivsel og resultater.

SIGN kan bruges både på enkelt personer og team.

Hvad er SIGN?

SIGN sætter fokus på styrkerne ud fra en opfattelse af, at det største udviklingspotentiale ligger i at gøre mere af det, der virker, og som man i forvejen lykkes med. Styrker skal forstås som konkrete aktiviteter eller den praksis, der gør, at man lykkes.

Da styrker her netop er noget konkret og praktisk, tilbyder SIGN en mere præcis forståelse af styrker end hverdagsagtige og løse beskrivelser som ”jeg er god til at få mennesker til at tale sammen” eller ”jeg er god til at få tingene til at ske”.

SIGN består af fire delelementer i styrker – Success, Instinct, Growth og Need. Ved at kortlægge dine styrker ud fra SIGN får du et overblik over, hvilke styrker du har, og hvad du skal gøre mere af.

S for Succes:

Et oplagt sted at starte, når man ønsker at finde sine styrker, er at kigge på, hvilke aktiviteter man udfører med succes i sin hverdag. Det er ofte her man bringer sine styrker i spil. Det er bare vigtigt, at man ikke ukritisk tager alle aktiviteter med, som man udfører med succes. Der skal kun være fokus på de aktiviteter, man også gerne vil have succes med i fremtiden.

Fx kan du være enormt dygtig til at koordinere møder og strukturere forskellige menneskers tid, men hvis de aktiviteter samtidig dræner dig for energi, og gør dig træt og uoplagt, så er det ikke en af dine styrker. For at det skal tælle med som en styrke skal oplevelsen af succes samtidig have givet dig en oplevelse af at være blevet bragt i spil på en god måde.

I for Instinct:

Instinct skal forstås som den type aktiviteter, du føler dig draget imod. Det handler om den oplevelse, du har inden aktiviteten, hvor du næsten ikke kan sige nej, fordi der er noget ved denne aktivitet, der tiltrækker dig. Fx kan det være, at du måske altid er den, der ender med at sidde tilbage med et stort og udfordrende projekt, selvom du havde lovet dig selv at trappe ned i tid. Du føler dig simpelthen draget imod opgaven allerede inden, den går i gang.

G for Growth:

Growth er den type aktiviteter, der falder dig let, og som du oplever en hel naturlig lyst ved at udføre. Du havde fx let ved at lære de ting, du skulle for at gennemføre aktiviteten, og du har nemt ved at holde koncentrationen, når du laver aktiviteten.

Du kan fx gang på gang føle dig fordybet i at lave regnskaber og føle tiden flyve af sted og samtidig opleve, at du har let ved at lære nyt indenfor dette felt. Her skal du således fokusere på oplevelsen under aktiviteten.

N for Needs:

Needs er aktiviteter, hvor du har en god følelse efter udførelsen. Du oplever en tilfredsstillelse ved at have gennemført aktiviteten og føler dig ikke drænet for energi, selvom du har arbejdet hårdt og er træt. Dette handler om følelsen efter aktiviteten, og det er denne følelsesmæssige

ge oplevelse, der kan fortælle dig, om aktiviteten falder i området af dine styrker!

Det næste skridt - sådan kan du gøre:

En udforskning af de 4 ovenstående kategorier vil give et blik for, hvilke aktiviteter, der giver dig energi og en følelse af at være stærk og kompetent. Det næste skridt bliver her at tilrettelægge en proces, hvor du hver dag og uge i højere grad end før udfører aktiviteter, hvor du føler sig stærk.

Hvornår man kan bruge SIGN?

SIGN er velegnet til arbejdsrelaterede emner, men der er ikke noget til hinder for, at bruge tilgangen i alle mulige andre sammenhænge også. Du kan bruge SIGN både på individniveau og teamniveau.

På individniveauet skal du være opmærksom på, at du ikke nødvendigvis kan stoppe med at udføre alle aktiviteter, som ikke er dine styrker. Men du kan udforske de aktiviteter, der gør dig stærk og undersøge, hvad det helt konkret er, der får dig til at opleve det sådan – og så gøre mere af det.

Bruger du SIGN på teamniveau har det den fordel, at du kan blive opmærksom på, hvordan den enkelte medarbejder bliver bidragsyder på den bedste måde i et højt ydende team. Der er her større mulighed for, at opgaverne fordeles efter styrker, så hvert teammedlem bliver i stand til at bruge sine styrker på den bedst tænkelige måde.

Begejstring/belastning

Begejstring/belastning er et redskab, der kan sætte dig i stand til at fordele dit daglige arbejde, så du kommer til at udføre flere aktiviteter, hvori du føler sig stærk og kompetent. På den måde minder begejstring/belastning om [SIGN-metoden](#), og redskabet kan virke positivt ind på både trivsel og resultater.

Begejstring/belastning kan bruges både på enkelt personer og team.

Hvad går metoden ud på?

Begejstring/belastning sætter fokus på styrkerne ud fra en opfattelse af, at det største udviklingspotentiale ligger i at gøre mere af det, der virker, og som man i forvejen lykkes med. Styrker skal forstås som konkrete aktiviteter eller den praksis, der gør, at man lykkes.

Det er en metode til løbende at arbejde med 'best practice' og styrker ved at forholde sig specifikt til, hvilke aktiviteter, der giver og tager energi.

Røde og grønne aktiviteter

Du bruger metoden på den måde, at du i løbet af din arbejdsdag (igennem en uge) skriver dine daglige aktiviteter med og inddeler dem i kategorierne rød og grøn.

I den grønne kategori er aktiviteter, hvor du føler dig stærk og selvsikker, og hvor du føler, at tiden løber af sted. Det er aktiviteter, der føles naturlige, og som du udfører med smidighed. Du føler dig bragt i spil på en god måde, føler dig energifyldt og er klar på at udføre aktiviteten igen.

Modsat er det med aktiviteter i den røde kategori. De aktiviteter gør dig frustreret og udtømt. Du keder dig og har svært ved at holde

koncentrationen. Tiden går langsomt, og du glæder dig til, at opgaven er udført.

Ud fra opdelingen af aktiviteter i rød og grøn vælger du 3-5 henholdsvis styrker og svagheder og dem skal du fokusere på den følgende måned. Udviklingen i metoden går på, at du uge for uge sætter dig ned og overvejer, hvordan du i den kommende uge kan udføre flere aktiviteter fra den grønne kategori og færre fra den røde.

Eksempel i praksis:

Søren arbejder som underviser på en videregående uddannelsesinstitution. Underviserne arbejder i teams, som sammen har ansvar for at gennemføre undervisningen på et semester. I Søren's team besluttede man sig for at arbejde med Begejstring/belastning som et forsøg på at bringe den styrkebaserede tænkning i spil i praksis med det formål, at så mange som muligt i teamet skal gøre det, de er gode til i deres arbejde.

I registreringen af aktiviteter blev Søren opmærksom på, at han føler sig stærk, når han underviser i bestemte fag, når han udvikler undervisningsmateriale, og når han laver kurser i arbejdsmiljø. Samtidig blev han opmærksom på, at aktiviteter som retning af opgaver, lange teammøder og referatskrivning gør ham træt og uoplagt.

I Søren's team valgte man på teammøderne at sætte tid af til at tale om Begejstring/belastning, og den enkelte fik lejlighed til at præsentere sine røde og grønne aktiviteter. Det gav anledning til en omfordeling af en række opgaver mellem teamets deltagere, og resultatet blev, at alle fik flere grønne aktiviteter i kalenderen.

Samtidig viste gennemgangen af teamets noter, at der var opgaver, som alle havde placeret i den røde kategori. Et eksempel var retning af

opgaver, som alle fandt trættende og udslukkende. Det åbnede for en diskussion om forskellige måder at rette opgaver på, og der blev skabt en samtale, hvor underviserne kunne dele deres erfaringer med at organisere aktiviteten ”at rette opgaver” på en ny måde, så det ikke bliver nedslidende og trættende.

En helt ny model for opgaveretning blev udviklet og afprøvet i det kommende semester. Målet var at tilrettelægge aktiviteten så den kunne blive placeret i den grønne kategori, og der blev planlagt en opfølgning efter semesteret.

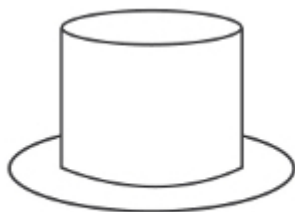


De Bonos tænkehatte – til idéudvikling

Metoden er udviklet af Edward De Bono, som har skrevet mange bøger om kreativ tænkning, og kaldes derfor også De Bonos tænkehatte.

Meningen er, at fx et team i en kreativ proces sammen kan bruge de forskellige tænkehatte og se på en sag fra mange forskellige sider. At bruge en tænkehat er at indtage en bestemt tænkeposition. Når man har de forskellige hatte på, skal man indtage bestemte roller i processen, og disse roller lægger op til at stille bestemte typer spørgsmål og til at have bestemte holdninger.

Hver af de seks tænkehatte har deres egen farve, som afspejler hvilken tankemåde temaet eller problemstillingen skal søges belyst igennem:



FAKTA

Den hvide hat tager udgangspunkt i fakta. Find fakta om dit emne, jo mere desto bedre. Vær ikke kritisk eller begejstret, men neutral. Alt skal med - tal, tabeller og rå information. Der kan sorteres senere.

Den hvide hat er hvid som papir. Når man bærer den, ser man på information. Man noterer og indsamler, men er ikke kritisk. Hvis informationerne er modstridende, noteres alle versioner parallelt, ifølge De Bono.



FØLELSER

Den røde hat ser på, hvilke følelser du har for sagen? Hvilke aspekter ved sagen taler til dig? Hvad begejstrer dig? Vær entusiastisk og ivrig. Den røde hat er rød som ild. Den fremkalder følelser, stemninger og intuition - ting som normalt ikke er tilladt i en seriøs diskussion, men som kommer ind alligevel, forklædt som logiske argumenter. Ved hjælp af den røde hat bliver følelser og fornemmelser behandlet og alligevel skilt ud for sig. Det er vigtigt at have med, understreger De Bono.



ULEMPER

Den sorte hat fokuserer på ulemper og de negative sider ved sagen – og virker som Djævlens advokat. Sig: “ja, men...”. Problematisér og tag den bekymrede mine på. Er der risici forbundet med sagen?

Den sorte hat er sort som en dommers tøj. Her er man forsigtig og kritisk. Man laver for eksempel risikoanalyser. Den sorte er en meget brugbar hat. Faren er overdreven brug, fordi det er så let at kritisere. Man kan ikke skabe fremskridt blot ved at være kritisk: Den sorte hat er nyttig som bremserne i en bil, men man kan ikke køre ved at bremse alene, pointerer De Bono.

kunne se muligheder, understreger De Bono.



FORDELE

Den gule hat fremhæver fordele, optimisme, muligheder og de positive sider ved sagen. Vær positiv og konstruktiv. Hvilke perspektiver åbner sagen, og hvilke værdier er der forbundet med sagen?

Hvis den sorte hat er præget af logik og forsigtighed, er den gule optimistisk som solskinet. Med den ser vi optimistisk og konstruktiv på værdier og fordele - og på, hvordan noget er muligt. Det er en vigtig og underudviklet hat, som skaber værdisensitivitet. Uden den gule hat er kreativitet spild af tid. Jeg har været til møder hvor folk har været meget dygtige til at producere ideer, men hvor de ikke har kunnet se værdien i dem, fortæller De Bono.



NYE IDÉER

Den grønne hat fremhæver nye idéer og muligheder, utraditionelle indfald og provokationer. Vær sprudlende og kreativ. Nu er alle ideer gode, og selv de mest radikale forslag kan indeholde noget værdifuldt. Hvilke muligheder er der i sagen?

Den grønne hat er som græsset. Under den myldrer det frem med kreativitet, alternativer, nye ideer og muligheder. Alt afhænger af at



OVERBLIK

Den blå hat benyttes til at skabe overblik, kontrol og styring. Tænk over din tænkning. Vurder processen og organiser det videre forløb. Er der hatte, du bør tage på igen, og er der hatte, du er færdig med?

Sådan kan I gøre:

I idéudvikling kan I benytte de seks tænkehatte til at vurdere idéer fra flere forskellige sider og til at skabe overblik. Det vigtigste er, at man styrer sine tanker ud fra de rammer, som hver hats farve udstikker.

Et idéudviklingsforløb kan starte med, at I laver en brainstorm (grøn hat) eller tager en problemstilling op, som I vil løse. De idéer, I generer, vil muligvis have et vist sammenfald. Udvalg en række af idéerne til at blive vurderet nærmere ved hjælp af de øvrige tænkehatte.

Det kan I fx gøre efter en fast rækkefølge: Først vurderer I idéen faktisk (hvid hat), så ser I på fordelene ved denne idé (gul hat), dernæst ser I på ulemper (sort hat) - og til sidst bruger I intuitionen (rød hat). Endelig kan I så udvælge de bedste idéer ud fra, hvilke der giver størst effekt - og hvilke der er lettest at gennemføre. Få overblik og kontrollér, at I har været igennem processen på en god måde (blå hat).

I kan afslutte den kreative proces med at konkretisere de bedste idéer som konkrete aktiviteter eller projekter.

Funktionskædemetoden

Dette værktøj er for de mere erfarne team og coaches.

Man kan godt en gang imellem som coach få fornemmelsen af at skyde i blinde, når man står for at skulle i gang med et coachingforløb med sit team: Hvordan får man startet? Hvad skal man tale om? Skal man bare spørge teamet, hvad det ønsker at diskutere? Eller findes der metoder til at undersøge, hvad der er relevant at snakke om?

Løsningen kan være funktionskædemetoden.

Funktionskædemetoden er en tænkning og en metode til at rammesætte det enkelte coachingforløb indenfor organisationens overordnede strategi og sigte. Det sker ved, at leder og team igennem samtaler udvikler klare fælles forståelser af den optimale sammenhæng imellem kundebehov, opgaver, teamets kompetencer og mål og relationerne mellem leder, team og den omgivende organisation. Dette er en funktionskæde.

Baggrund om funktionskæder

Begrebet om funktionskæder er dannet med inspiration fra systemteoretikeren Niklas Luhmann, hvis grundpointe er, at alle sociale systemer kobler sig på hinanden for at realisere en funktion: lederen og medarbejderen kobler sig, medarbejderen og kunden kobler sig, kunden kobler sig på sine kunder mv. De sociale systemer defineres altså bl.a. ved deres funktionalitet.

Dette kan overføres til medarbejderen i en organisation. Også han defineres i vid udstrækning (som medarbejder) ved at være ansat ind i – og selv efterfølgende præge – en organisatorisk funktion med en opgaveløsning og nogle praksisformer rettet mere eller mindre direkte imod organisationens brugere/kunder.

På samme vis er lederens primære opgave at sørge for, dels at medarbejderne har de rammer og vilkår som muliggør, at de løser deres opgaver, dels at medarbejderne er motiverede til at løse deres opgaver. Coaching ved hjælp af funktionskæden kan hjælpe til dette.

Når man strukturerer samtaler ud fra funktionskædetænkningen, sættes den aktuelle arbejdsopgave i sammenhæng med organisationens overordnede strategi og sigte.

Funktionskæden rummer disse elementer:

- **Kundebehov:** Hvem er teamets kunder/brugere/interessenter? Og hvad er deres primære behov? Skal teamets ydelser udvikles eller ændres med henblik på bedst muligt at gøre kunderne i stand til at løse deres opgaver?
- **Opgaver:** Hvad er teamets vigtigste opgaver? Hvilke arbejdsrutiner og standarder skal aftales? Hvad skal udvikles?
- **Kompetencer og mål:** Hvad er teamets forståelse af og ambitioner i forhold til dets rolle og kompetenceprofil? Hvad er teamets styrker og svagheder i forhold til at løfte de primære arbejdsopgaver? Hvad skal udvikles?
- **Relationen imellem leder, team og organisation:** Hvilke rammer, opgavetyper, samarbejdsformer med kolleger/andre team og hvilken ledelseshjælp, herunder teamcoaching, vil fremme dette bedst muligt?

Funktionskæden fungerer på denne måde som en spørgeramme. Og det er her, forbindelsen til coachingsamtalen findes. For funktionskæden kan være en hjælpende ramme at strukturere

coachingsamtalen efter. I første omgang knyttes der an til de fundamentale spørgsmål til teamets opgaver, dets rolle i organisationen og relation til lederen – og efterfølgende lægges der op til en undersøgelse af den udviklingsdimension, der knytter sig til disse spørgsmål.

Sådan kan I gøre:

Coachen kan dermed hjælpe teamet til at få afklaret grundspørgsmål som:

- Hvad ser I selv som jeres fundamentale opgave og mål?
- Hvem er jeres vigtigste kunder/brugere /interessenter?
- Hvad er deres vigtigste behov?

Og fortsætte i udviklingssporet med spørgsmål som:

- På hvilke områder ser I det mest nødvendigt, at I udvikler din praksis?
- Hvilke kompetenceområder har I lyst til at udvikle hos jer selv?
- Hvilke typer af opgaver har I på længere sigt mod på at give jer i kast med?

Inspireret af denne forståelsesramme, som oftest tegnes op i fællesskab af teamcoach og teamet i samtalen, definerer leder og teamet i fællesskab kvalitative og kvantitative mål, udviklingsområder og ønsket praksis. Der ske en systematisering og prioritering ud fra de enkelte samtaler i det efterfølgende planlagte teamcoachingforløb.

Funktionskædetænkningen er et rigtig godt værktøj til at opstille en ramme for teamcoachingsamtaler, hvor leder og teamet frit og fleksibelt udforsker de fokuspunkter, som der er i funktionskæden.