

# Teamwork



Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# TEAMREGLER / -AFTALE

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Sikkerhed** – fysisk og psykisk
- **Sammenhold** – alle deltager og er accepterede
- **Styrker** – færdigheder og viden i teamet
- **Succes** – for teamet og den enkelte



# SIKKERHED

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Vær opmærksom på**
  - ⚡ at det fysiske arbejdsmiljø er sikkert
  - ⚡ at det psykiske arbejdsmiljø er sikkert
    - negligeres ofte
  - ⚡ at det er sikkert for alle at ytre sig
  - ⚡ at det er sikkert at diskutere forskelligheder
  - ⚡ at det er sikkert at give feed-back
- **Arbejd sammen om at støtte**
  - ⚡ mangfoldigheden af ideer
  - ⚡ et åbent arbejdsklima, hvor diskussion er et værktøj – ikke en blokering



# SAMMENHOLD

- **Vær opmærksom på**
  - ↖ at alle i teamet føler sig accepteret og som en del af teamet
  - ↖ at dele ansvaret mellem jer
  - ↖ at alle i teamet selv er ansvarlige for, at deres
    - ideer
    - synspunkter
    - meninger
    - følelser bliver udtrykt
- **Arbejd sammen om at støtte**
  - ↖ teamånd
  - ↖ teammotivation



# STYRKE

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Vær opmærksom på**
  - ↖ **at identificere viden og færdigheder**
  - ↖ **ressourcer der er nødvendige for at nå målet**
  - ↖ **hvorledes manglende ressourcer kan tilvejebringes**
- **Arbejd sammen om**
  - ↖ **plan for tilførsel af nødvendig viden og færdigheder**



# SUCCES

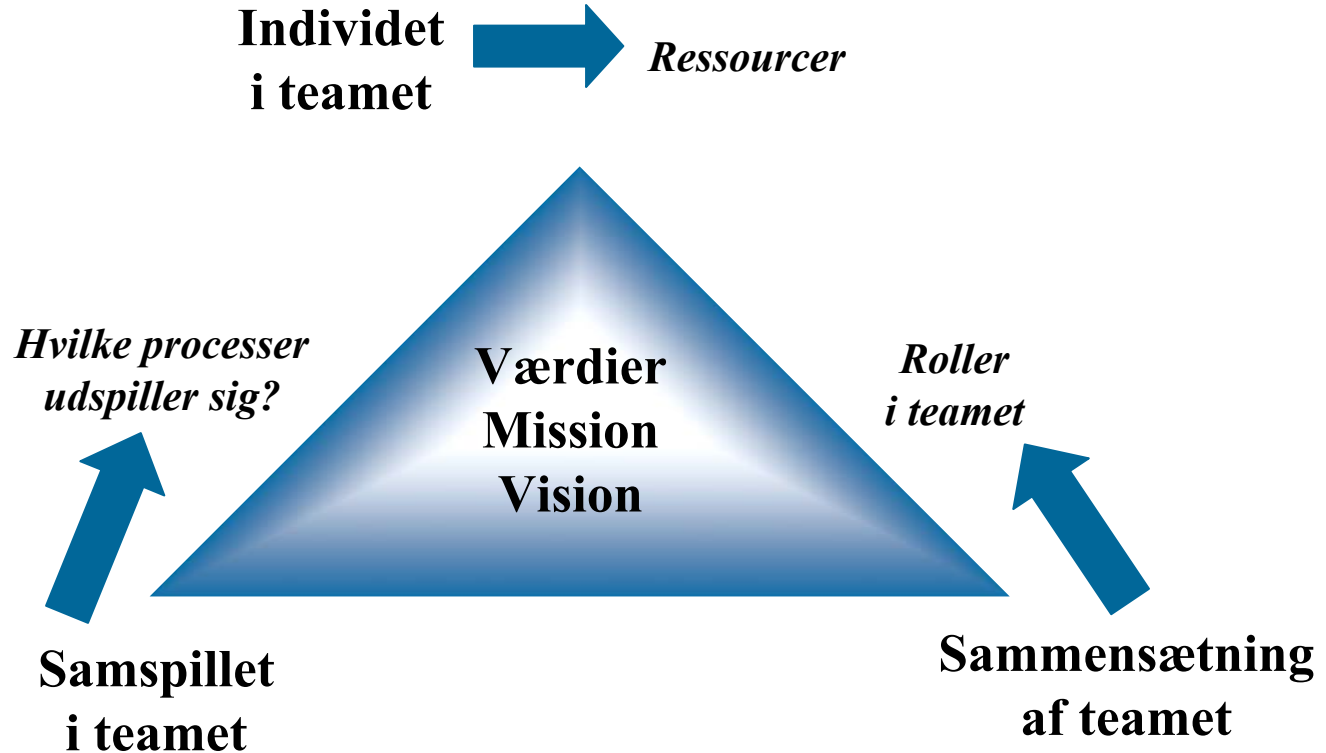
- **Vær opmærksom på**
  - ↖ at skabe et miljø, hvor teamet og den enkelte kan opnå optimal succes
- **Arbejd sammen om**
  - ↖ at skabe et klima hvor det er lige så vigtigt at
    - deltage i succeser
    - tage medansvar for fejltagelser
    - tage medansvar for at fejl bliver rettet



# Fundamenter i teamudvikling

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Teamtræning

Projekt- og teamledelse

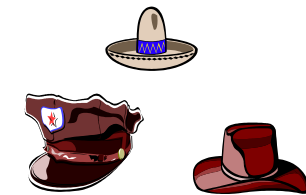
A N K E R H U S

## Teamets retning

Vision/mission  
Værdier/overbevisninger  
Mål/resultater



Værktøjskasse  
Processer



## Teamets roller

Roller  
Ansvarsområder  
Ressourcer

## Teamet i aktion

Team-kommunikation  
Teamsamarbejde  
Teamets  
beslutningsprocesser  
Teamproblemløsning  
Teamkreativitet

Effektive teammøder  
Teamets  
konfliktledelse  
Fortløbende  
forbedring af  
arbejdsprocesserne



# TEAMMODEL FOR EFFEKTIVT SAMARBEJDE

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Mål** – klare, forståede og accepterede af alle
- **Arbejdsplan** – planlæg, brug ”vind-vind”
- **Ressourcer** – check og brug færdigheder
- **Kommunikation** – klar modtagelse og klar afsendelse



# KOMMUNIKATION

Vær opmærksom på

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- 1. At der anvendes aktiv lytning for at**
  - a) Bevare engagement
  - b) Lytte efter behov
  - c) Lytte efter bekymringer
  - d) Lytte efter ideer
- 2. At være præcis når du udtrykker**
  - a) Ideer
  - b) Tanker
  - c) Følelser
- 3. At etablere åben kommunikation og tillid**
- 4. At give oprigtig og positiv feed-back**



# RESSOURCER

Vær opmærksom på

- 1. Hvilke roller der er nødvendige for opgavens løsning**
- 2. Udfyldelse af rollerne**
- 3. Muligheder for at tilføje ressourcer – ændre teamsammensætning**
- 4. At fastlægge og følge en metode til udfyldelse af roller**



# ARBEJDSPLAN

Vær opmærksom på

1. Nødvendig tid til planlægning
2. At bruge en struktureret beslutningsmetode – ”vind-vind”

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S



# MÅL

## Vær opmærksom på

1. **Opstil klare og specifikke mål**
2. **Vær sikker på, at alle forstår målene**
3. **Vær sikker på, at alle accepterer målene**
4. **Vær sikker på, at alle er enige om målene**
5. **Vær sikker på, at alle er parate til at arbejde hen mod målet**

## Arbejd sammen om

↖ **At skabe enighed blandt alle**



# Teamgrundlag

## Teams udviklingsstadier

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

**Problemet er ikke at teams løber ind i problemer – det må forventes!**

**Det reelle problem er, at team-problemer ofte ignoreres.**



# Teambegreber

Hvornår er der behov for teams (relevans)?

- **Når en situation er for kompleks til, at en person alene kan overskue og håndtere situationen.**
- **Når afhængigheden mellem teammedlemmerne har en sådan karakter, at kommunikation og samhørighed er afgørende for den overordnede succes.**
- **Når kravene fra organisationen/forretningen bevirker, at alle teammedlemmerne er nødt til at være committede til alle målene for at opfylde de mange krav.**
- **Når der ikke findes et klart svar hos en person. Den samlede viden og kundskab er nødvendig for at sikre succes.**
- **Når den nødvendige ekspertise er spredt hos flere nøglepersoner.**

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S



# Teamgrundlag

## Hvorfor løber teams ind i problemer?

(1)

- **Teams består af mennesker**
- **Nogle mennesker ”passer” ikke til teams**
- **Ledelse af team er forskelligt fra ledelse af en afdeling**
- **At arbejde i team er mere komplekst end at arbejde alene**
- **At arbejde i et team kræver højt udviklede færdigheder indenfor:**
  - **Interpersonelle relationer**
  - **Beslutningstagning**
  - **Problemløsning**
  - **Kommunikation**
  - **Mødeafholdelse**



# Teamgrundlag

## Hvorfor løber teams ind i problemer? (2)

- **Stress er et kendetegn og vilkår på dagens arbejdspladser**
- **Mange organisationer oplever en uheldig atmosfære af kynisme og usikkerhed på grund af år med nedskæringer og afskedigelser**
- **Mange organisationer tilpasser ikke deres kultur til reel indflydelse**
- **Uklare organisationsstrukturer**
- **Teams skal igangsættes ordentligt**



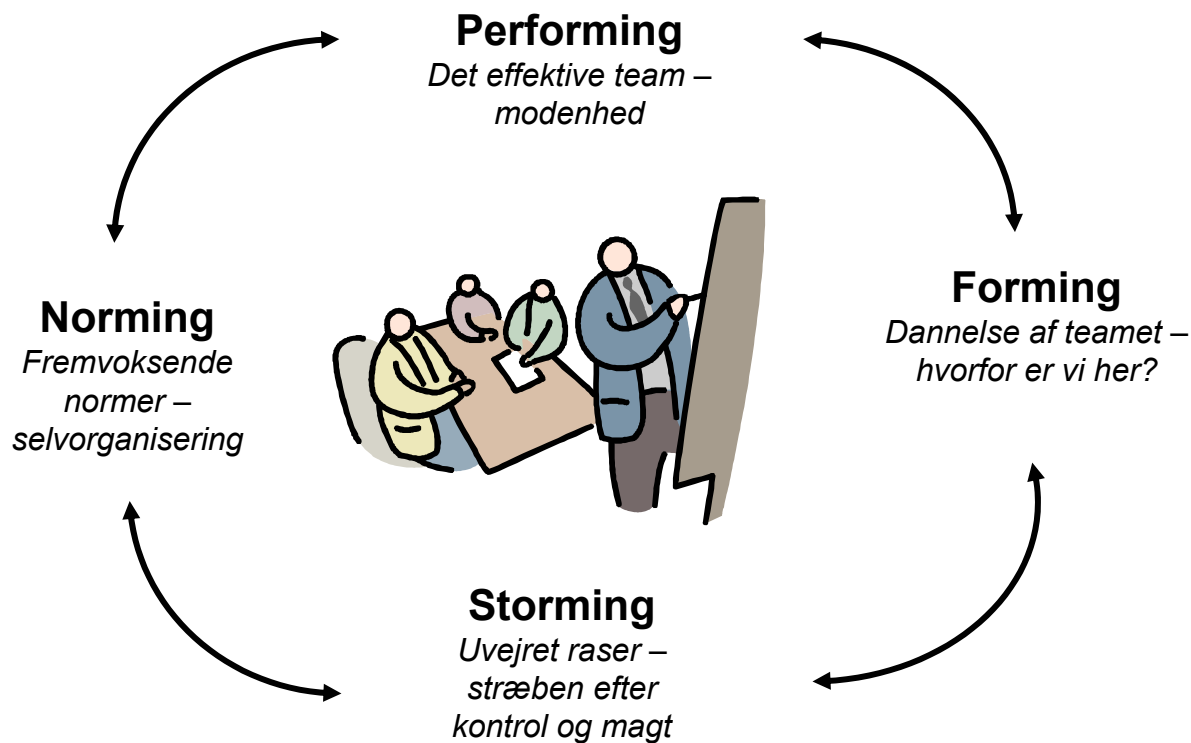
# Teamgrundlag

Et teams udviklingsforløb

*Kilde: Bruce W. Tuckman*

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Teamgrundlag

## *Forming – "Honeymoon-stadiet"*

### Karakteristika:

- En "genert" og usikker periode hvor medlemmerne checker hinanden og mangler retning for hvor teamet skal hen.
- Realiteterne om hvordan jobbet skal gøres er ikke helt "trængt ind".
- Medlemmerne er positive og optimistiske.

### Hovedstrategi:

- Opbygge "teamspirit" og tryghed samtidig med at der etableres strukturer og retningslinier for teamets aktiviteter.



# Teamgrundlag

## *Storming – ”Det må briste eller bære” (1)*

### Karakteristika:

- En periode karakteriseret af desillusionering, frustrationer og konflikter, der trækker fokus væk fra teamets opgave.
- Afhængig af hvor heftig ”uvejret” er, begynder medlemmer at overveje muligheder for at komme væk fra teamet.

### Hovedstrategi:

- At lytte
- Tage fat om konflikter
- Være den selvsikre opmand



# Teamgrundlag

## *Storming – ”Det må bryde eller bære” (2)*

### **Sagens kerne:**

- Før eller senere vil ethvert team komme ind i et eller flere ”uvej”. ”Uvejret” kan

### **Enten**

- komme tidligt, være længerevarende og svækkende, hvis problemer ignoreres eller håndteres dårligt

### **Eller**

- komme senere, være kortvarigt, ”rensende” og en kilde udvikling for teamet – hvis ordentligt håndteret.



# Teamgrundlag

## *Norming – ”Tid til at bringe orden i stridigheder”*

### Karakteristika:

- En overgangsfase der bringer teamet ud af ”uvejret” og ind i den effektive/produktive udførelsesfase.
- Teamet har forladt ”uvejrsfasen” og gået ind i norming-fasen, når lederen støtter medlemmerne i at løse deres egne problemer.

### Hovedstrategi:

- At lette og legalisere indgriben (intervention) og implementere forbedringer i teamprocesserne.



# Teamgrundlag

## *Performing – ”Grundlaget for fortsat vækst”*

### Karakteristika:

- En fase – ideelt set en fortsat periode - med høj produktivitet og effektivitet og hvor deltagerne udviser høj grad af forpligtigelse overfor hinanden og for teamets opgave/mål.
- Lederopgaven er at få teamet til denne fase så hurtigt som muligt, og sikre at det bliver der

### Hovedstrategi:

- Opbygge dagsordener sammen
- Dele ansvarlighed og samarbejde
- Være samarbejdende
- Team og enkeltpersoner fungere som en ressource