

# Teamorganisering og teamudvikling

Af Pernille Aagaard og Michael Bager ©

**Hvad enten vi taler om medarbejdere i en virksomhed eller superfrivillige i en frivillig organisation vil en organisering af medarbejderne i team ofte betyde glattere og mere kompetente medarbejdere – og en mere sikker drift. Men hvordan kommer man lige i gang med teamorganisering, og hvordan udvikler man løbende teamet og dets arbejde?**

1

Mange ledere i virksomheder og frivillige organisationer har erfaret, at de mange ansatte og superfrivillige trives rigtigt godt med at arbejde i teams, og at arbejdet i teams betyder en mere sikker drift.

Årsagen er, at mange medarbejdere sætter pris på frihed i arbejdet og på at arbejde tæt sammen med andre mennesker – og at en drift, hvor flere medarbejdere kender hinandens arbejdsområder og er vant til sammen at tage ansvar, er mindre sårbar over for f.eks. sygdom og ferie.

Der er mange forskellige måder at gribe teamorganisering an på, men det nedenstående forløb har vi i BAGERogAAGAARD.dk erfaring med i praksis:

- 1) Italesættelse i virksomheden eller organisationen af baggrunden for teamorganisering. Hvorfor har ledelsen eller de ansatte eller superfrivillige lyst til at arbejde i team? Hvad kommer det til at betyde for virksomheden eller organisationen, for den enkelte ansatte eller frivillige medarbejder og for ledelsen?
- 2) S sammensætning af teams. Måske skal der for første gang nedsættes teams? Måske fungerer medarbejderne allerede som et eller flere team? Måske skal der justeres i nuværende teams? Hvordan skal de enkelte teams sammensættes? Her er det vigtigt med dialog med såvel ansatte som frivillige medarbejdere – men dialogen kan også suppleres med analyser, der kan hjælpe med den optimale sammensætning af teams. I BAGERogAAGAARD.dk er vi certificerede til hhv. Belbins Teamrolle-test og Thomas PPA og Thomas Team Analyse.

[www.bagerogaagaard.dk](http://www.bagerogaagaard.dk)

**Michael Bager**  
mb@bagerogaagaard.dk  
Mob +45 50 72 78 40

**Pernille Aagaard**  
paa@bagerogaagaard.dk  
Mob + 45 26 72 11 02

**Hvis man gør det, man plejer at gøre,  
får man det, man plejer at få**

- 3) Afklaring af de overordnede aftaler omkring teamets arbejde. En model for en sådan afklaring kunne være 5 R-modellen:
- a. **Retning** – vi arbejder i samme retning = virksomhedens eller organisationens mission, vision og strategiske mål
  - b. **Rammer** – ledelse og medarbejdere afstemmer forventninger til hinanden = hvilket handlerum vi har, hvordan vi arbejder sammen, hvordan vi kommunikerer med hinanden...(spilleregler)
  - c. **Relationer** – ledelse og medarbejdere aftaler, hvordan vi ønsker at relatere til hinanden med baggrund i vores værdier = anerkendelse, respekt, udvikling...(spilleregler)
  - d. **Resultater** – vi aftaler, hvilke mål vi skal nå ud fra de ressourcer, vi får stillet til rådighed
  - e. **Refleksioner** – vi aftaler, hvornår vi taler sammen om teamets arbejde = teamudviklingsamtaler (TUS) eller andre former
- 4) Teamet startes op. Det er en god idé at afsætte nogle timer eller en halv dag til en introduktion til teamarbejde:
- a. Forskellen mellem team og gruppe – teamet som system (systemisk teori)
  - b. Faser i teamets arbejde og udvikling
  - c. Hvordan man giver værdsættende feedback til hinanden (appreciative inquiry i feedback)
  - d. Introduktion til TUS + praktisk øvelse i TUS, fordi det i praksis træner teamets evne til at kommunikere med hinanden ud fra de aftalte spilleregler
- 5) Løbende refleksion over teamets arbejde gennem TUS eller anden form for refleksion.

BAGERogAAGAARD.dk tilbyder som nævnt hjælp til teamsammensætning gennem dialog og analyser – men kan også være behjælpelig med undervisning omkring teamudvikling, igangsættelse af teamarbejde, introduktion til TUS og supervision af TUS-processerne indtil ledelse og medarbejdere er trygge ved arbejdsformen.