



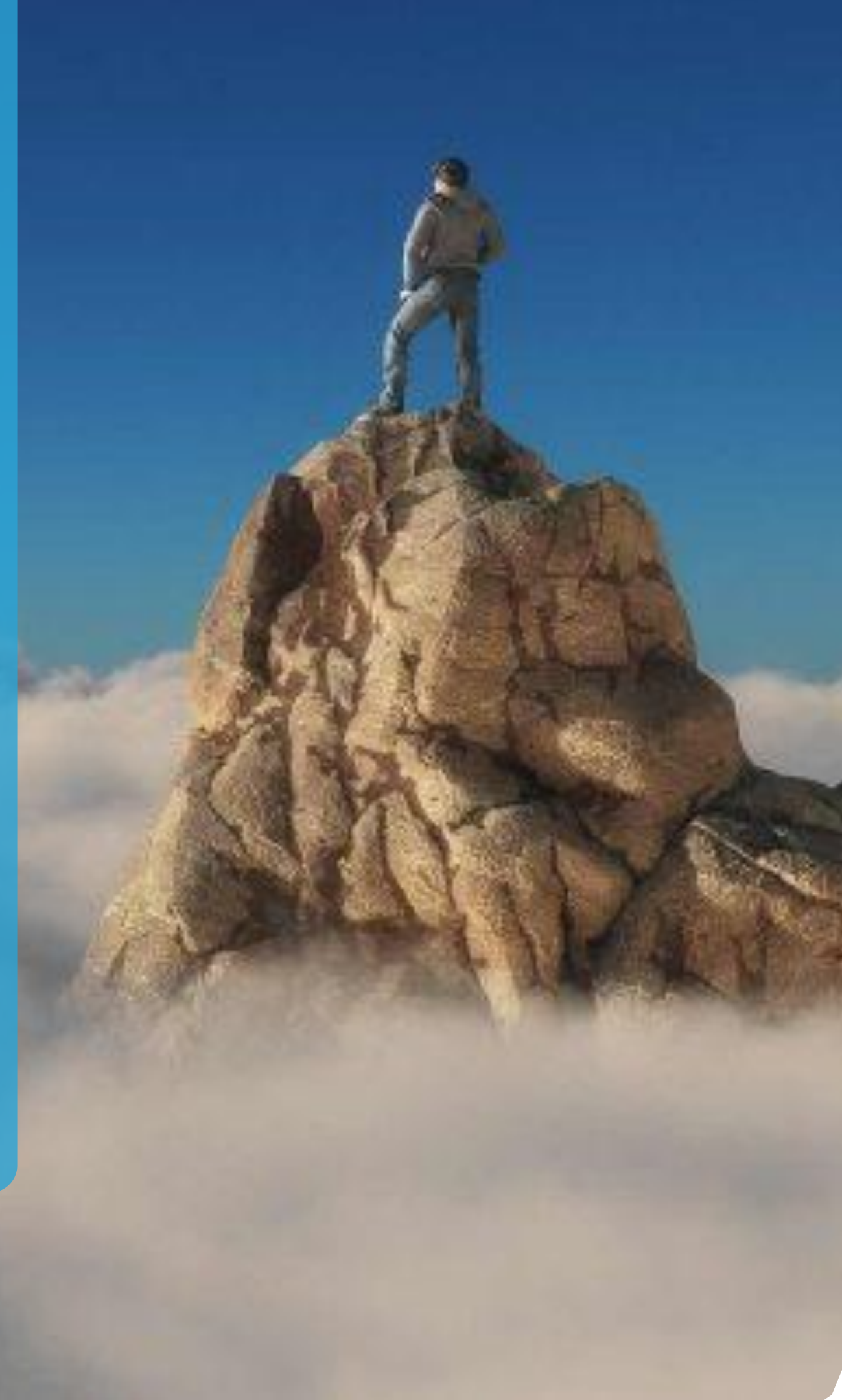
Velkommen til vores online ledelseskursus hos HumanSupport

Ekstra Modul Ledelse af grupper og teams

Denne artikel udforsker de forskellige systemniveauer i en organisation og belyser, hvordan ændringer på ét niveau kan påvirke andre niveauer og dermed organisationen som helhed. Gennem artiklen vil du opnå indsigt i individuelle, dyadiske, gruppe- og subgruppeniveauer.

Kombineret med ledelsesstile og teamudvikling vil du få en afgørende forståelse for, hvordan de forskellige niveauer påvirker hinanden og dermed danner grundlag for et effektivt, sundt og succesfuldt arbejdsmiljø.

Artiklen udfolder grupper/teams udviklingsfaser og ser på, hvordan man bedst leder i de forskellige faser, hvor der ligeledes er fokus på kulturen.



Afslutningsvis gennemgår artiklen teambuilding- og udvikling i de forskellige faser, og hertil får du et dybere indblik i, hvordan disse faser påvirker gruppedynamikken.



Gruppen, og i visse tilfælde teamet, er i mange sammenhænge vores fundament, hvorpå tryghed og tillid skabes, og hvor vores private og professionelle identitet skabes og udvikles.



Teams skal ledes for at de kan præstere. På trods af det har langt de fleste ledere en yderst begrænset viden om grupper og teams dynamik, idet vi lever i en dagligdag, i et samfund, der er meget individ- og individuelt orienteret. Og selvom eksempelvis folkeskolelærere dagligt underviser i adskillige grupper, er deres viden generelt meget begrænset, hvad angår ledelse af grupper og dynamikken i børnegrupper.

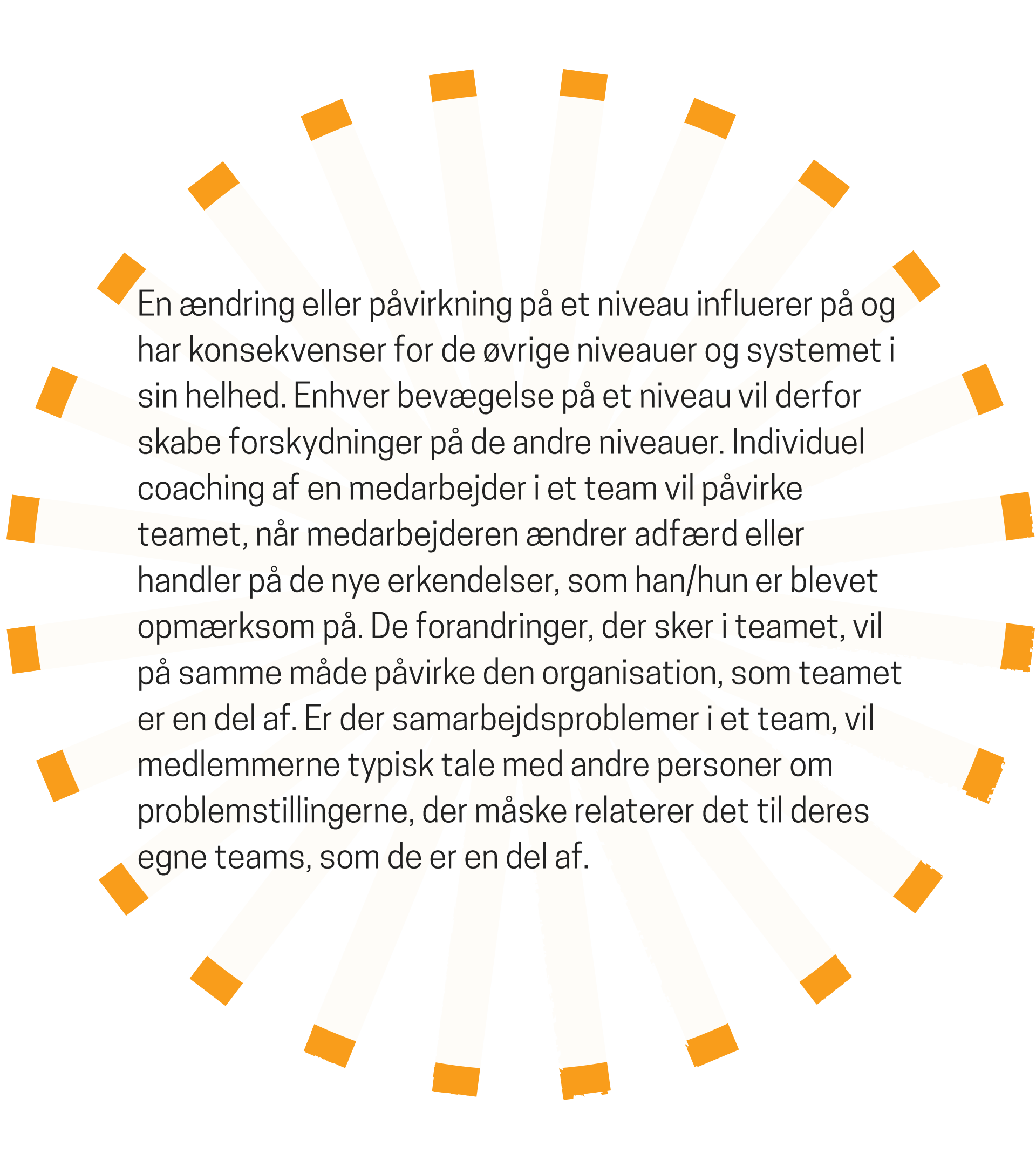


SYSTEMNIVEAUER I ORGANISATIONEN

Et systemniveau er det niveau, som vores primære mentale energi og fokus er centreret omkring, når vi befinder os i en organisation, en gruppe eller et team, eller når vi coaches og plejer sociale kontakter på tomandshånd eller i mindre grupper.

Når vi arbejder med grupper, er der flere forskellige systemniveauer at arbejde med, og systemniveauerne er gensidigt afhængige af hinanden:

- Individuelt – Selvledelse og coaching af medarbejdere
- Dyader – konflikthåndtering og udveksling af informationer
- Team – udvikling og ledelse af teamet
- Gruppe (afdeling) – udvikling og ledelse af afdelingen
- Organisation – strategisk ledelse og coaching af topledelse



En ændring eller påvirkning på et niveau influerer på og har konsekvenser for de øvrige niveauer og systemet i sin helhed. Enhver bevægelse på et niveau vil derfor skabe forskydninger på de andre niveauer. Individuel coaching af en medarbejder i et team vil påvirke teamet, når medarbejderen ændrer adfærd eller handler på de nye erkendelser, som han/hun er blevet opmærksom på. De forandringer, der sker i teamet, vil på samme måde påvirke den organisation, som teamet er en del af. Er der samarbejdsproblemer i et team, vil medlemmerne typisk tale med andre personer om problemstillingerne, der måske relaterer det til deres egne teams, som de er en del af.



Har man held med konflikthåndteringen i et team, påvirker det det psykiske arbejdsmiljø direkte, og kollegaer uden for teamet vil kunne mærke og se forandringen med det samme. Konflikthåndteringsmodellen kan måske inspirere andre teams til at gøre det samme, hvorefter en større del af helheden er påvirket og inspireret i positiv forstand. På samme måde kan succeshistorier ét sted i organisationen påvirke andre enheder. Direkte når vi arbejder med best practice, og indirekte ved at kollegaer deler hinandens succesoplevelser og andre gode historier på tværs i organisationen.



Systemniveauer er vigtige i forhold til ledelse af grupper, da det aktuelle behov eller den enkelte handling angiver, hvor det er vigtigt at centrere vores mentale energi og ledelsesmæssige ressourcer.

Ved ledelse af grupper kan navigering i de forskellige niveauer skabe det overblik, der er brug for med henblik på at sætte den rette indsats ind. Systemniveauet bliver dermed en slags landkort, som vi kan navigere efter. Når vi eksempelvis arbejder med konflikthåndtering i grupper, er det vigtigt at arbejde med de enkelte konflikter på tomandshånd – dyadeniveau – og afslutte dem. Hvis vi forsøger med konflikthåndteringen i større enheder, bliver det ofte en uoverskuelig og uoverkommelig størrelse, der hurtigt spreder angst og utryghed fremfor afklaring og klarhed. Det betyder ikke, at vi ikke skal tage os af konflikterne på gruppeniveau. Håndteringen sker ved at lave forskellige konflikthåndteringsmøder på dyadeniveau inden for gruppen.



ORGANISATION – STOR GRUPPE

Organisationen er en fælles betegnelse for en række sammenhænge, som vi danner og konstruerer for at realisere fælles mål.



Variationen, formen og kompleksiteten indenfor en organisation kan være meget omfattende og kompleks i større systemer, mens den som regel er mere enkel og knap så kompleks i mindre systemer. Dette er hovedårsagen til, at større systemer altid organiserer sig i mindre grupper eller teams.



Organisationens eller virksomhedens eksistensberettigelse er under stadig forandring, hvilket stiller krav til den øverste ledelse om løbende at forholde sig til nedenstående punkter for at kunne arbejde med de rette strategier og målsætninger:

- Hvad er vores virksomheds rolle i vores samfund i dag?
- Hvad betyder vores virksomheds placering i nærmiljøet?
- Hvilke opgaver og krav stilles der til os fra det omkringliggende samfund?
- Hvilke behov opfylder vi for vores kunder eller for samfundet?
- Hvad er virksomhedens opgaver og kernekompetencer?
- Hvordan er konkurrencesituationen?

GRUPPER

En gruppe er som et levende væsen, og udvikler sig (regredierer) over tid.

En gruppe er en enhed bestående af to eller flere personer, som med et bestemt formål for øje søger kontakt med hinanden.

- Alle grupper er systemer, hvis medlemmer gensidigt påvirker hinanden, bevidst og ubevidst og ved vores blotte tilstedeværelse.
- Alle grupper udvikler sig, påvirket af medlemmerne og omgivelserne.
- Alle grupper er unikke og samtidig er der mønstre, roller, normer som kan være repræsentative for alle andre grupper også.
- Lederrollen er repræsenteret i alle grupper. Hvis ikke der er en formel leder af gruppen, vil en "uformel" leder i løbet af kort tid forsøge at lede gruppen.



Grupper er af rigtig stor betydning for os som individer såvel som for organisationer. Det er i grupper, vi udvikler os og for at arbejde mest effektivt, organiserer vi arbejdet i mindre enheder. Grupper deles som regel yderligere op i subgrupper, for at vi kan arbejde mere effektivt. En af de mest almindelige under- eller subgrupper vi organiserer på arbejdspladser, er teams.

Et team er også i gruppedynamisk forståelse en gruppe.

Der findes mange forskellige teams og mange definitioner af, hvad et team er. Én definition er:

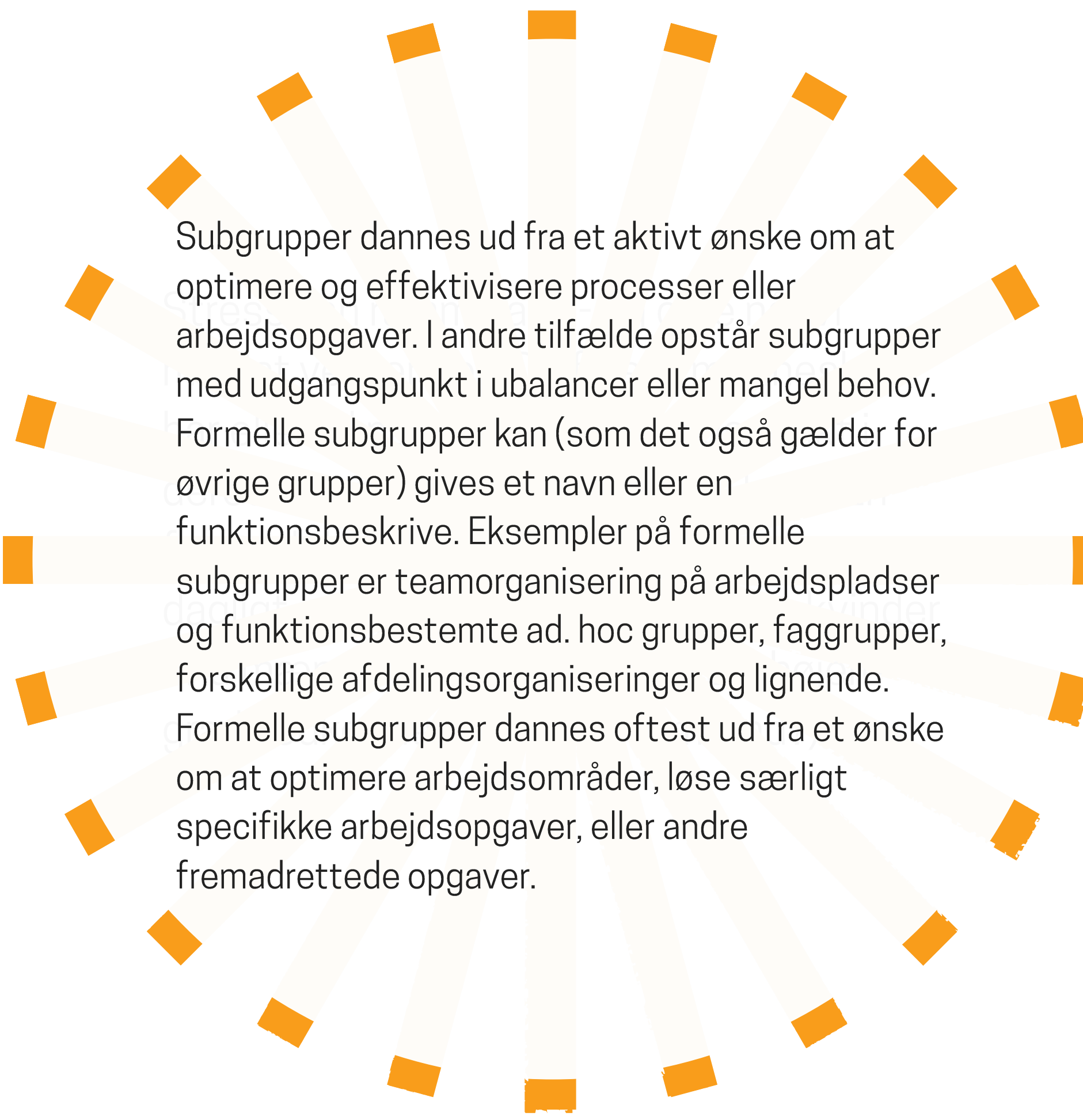


Et team er en gruppe af mennesker med forskellige kompetencer og forskellige opgaver, der arbejder sammen på et fælles projekt, en opgave eller et mål. **Eksempelvis:**

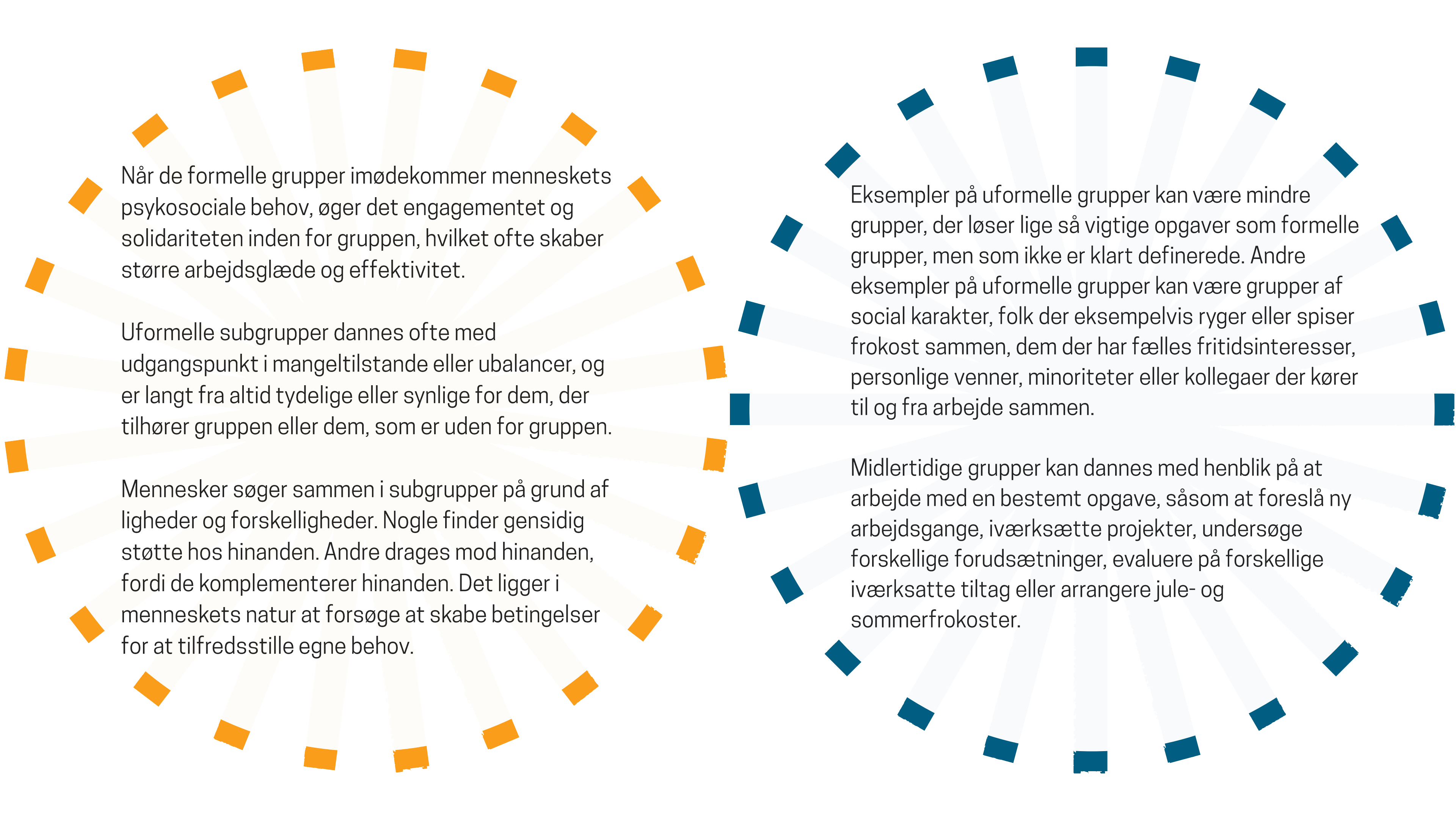
- Et sportsteam
- Et arbejdsteam
- Et projektteam
- Et funktionelt team
- Et tværfaglig team
- Et selvstyrende team
- Et virtuelt team

SUBGRUPPER

Subgrupper er formelle eller uformelle undergruppedannelser inden for gruppen eller inden for organisationen.



Subgrupper dannes ud fra et aktivt ønske om at optimere og effektivisere processer eller arbejdsopgaver. I andre tilfælde opstår subgrupper med udgangspunkt i ubalancer eller mangel behov. Formelle subgrupper kan (som det også gælder for øvrige grupper) gives et navn eller en funktionsbeskrivelse. Eksempler på formelle subgrupper er teamorganisering på arbejdspladser og funktionsbestemte ad. hoc grupper, faggrupper, forskellige afdelingsorganiseringer og lignende. Formelle subgrupper dannes oftest ud fra et ønske om at optimere arbejdsområder, løse særligt specifikke arbejdsopgaver, eller andre fremadrettede opgaver.



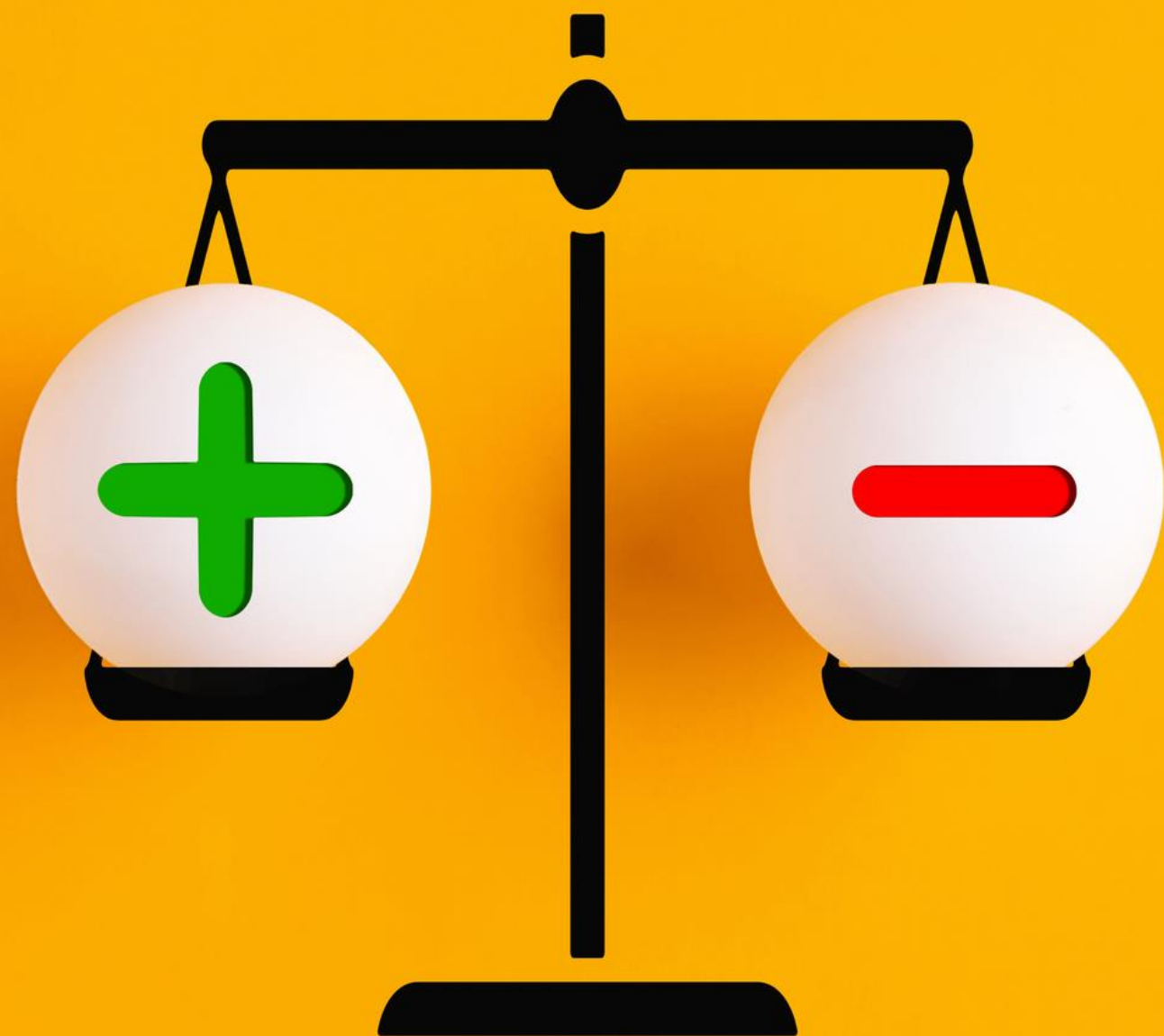
Når de formelle grupper imødekommer menneskets psykosociale behov, øger det engagementet og solidariteten inden for gruppen, hvilket ofte skaber større arbejdsglæde og effektivitet.

Uformelle subgrupper dannes ofte med udgangspunkt i mangeltilstande eller ubalancer, og er langt fra altid tydelige eller synlige for dem, der tilhører gruppen eller dem, som er uden for gruppen.

Mennesker søger sammen i subgrupper på grund af ligheder og forskelligheder. Nogle finder gensidig støtte hos hinanden. Andre drages mod hinanden, fordi de komplementerer hinanden. Det ligger i menneskets natur at forsøge at skabe betingelser for at tilfredsstille egne behov.

Eksempler på uformelle grupper kan være mindre grupper, der løser lige så vigtige opgaver som formelle grupper, men som ikke er klart definerede. Andre eksempler på uformelle grupper kan være grupper af social karakter, folk der eksempelvis ryger eller spiser frokost sammen, dem der har fælles fritidsinteresser, personlige venner, minoriteter eller kollegaer der kører til og fra arbejde sammen.

Midlertidige grupper kan dannes med henblik på at arbejde med en bestemt opgave, såsom at foreslå ny arbejdsgange, iværksætte projekter, undersøge forskellige forudsætninger, evaluere på forskellige iværksatte tiltag eller arrangere jule- og sommerfrokoster.



Der er stort set altid positive og negative varianter af subgrupperinger. De positive subgrupper er dem, der dækker gruppemedlemmers og gruppens behov, uden at det bidrager negativt til den øvrige gruppe. De negative subgrupper er dem, der tilfører negativ energi, eller genererer negativ og ukonstruktiv kommunikation i gruppen. Sladder er sjældent godt for noget eller for nogen, men hvis man i en gruppe kan vende den indirekte snak og gøre den konstruktiv, f.eks. ved at dele tanker, ideer og fantasier med den øvrige del af gruppen, kan det meget vel have positiv og konstruktiv på hele gruppen. Mange medarbejdere bruger megen ukonstruktiv og negativ energi på at tale om hinanden eller om chefen.



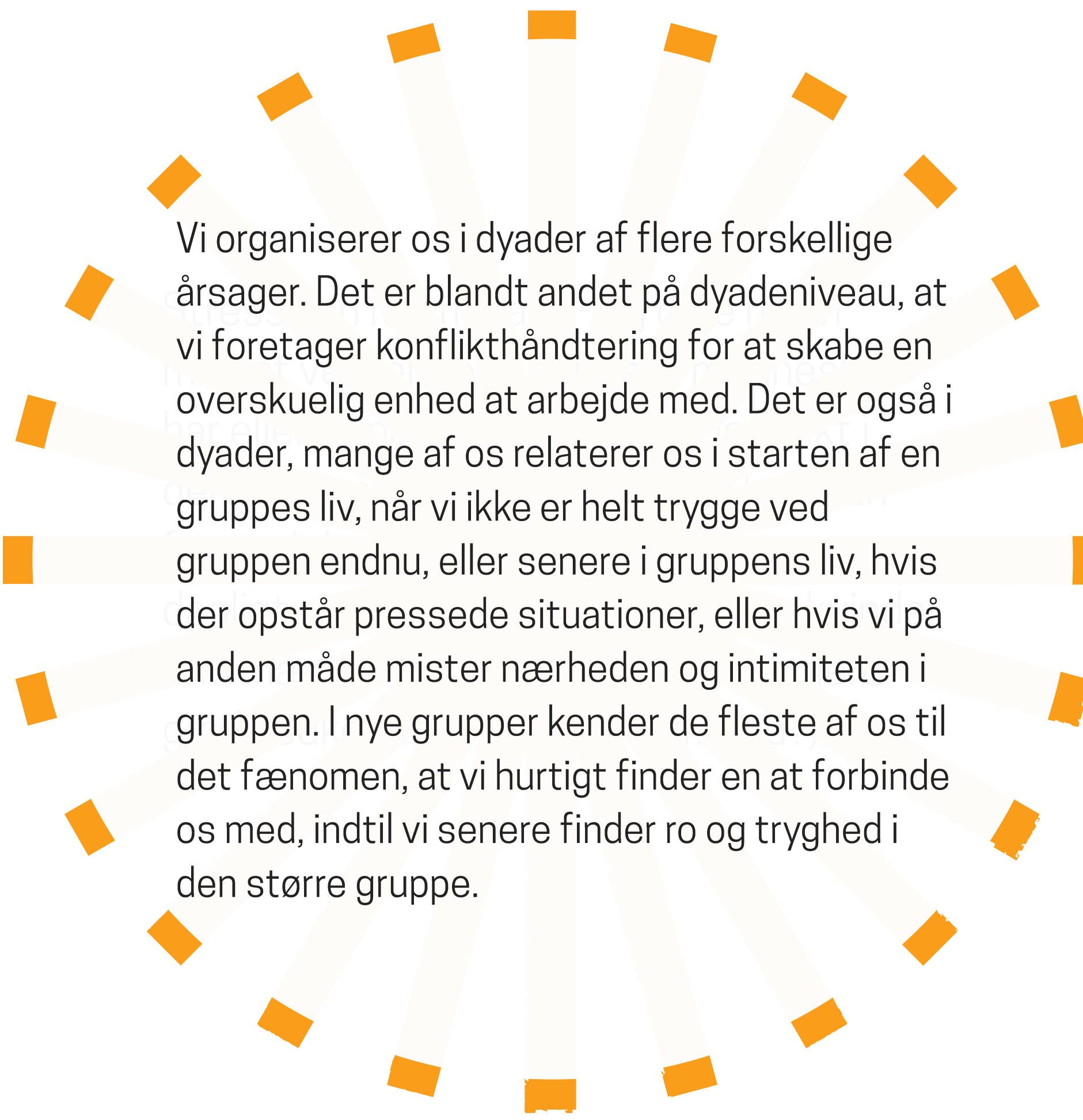
Bruges energien imidlertid i stedet på, at man i subgruppen støtter hinanden ved at tale til hinanden, kan man løse langt flere problemer, inden de udarter sig til konflikter. Subgrupper kan også have en negativ effekt på helgruppen i de tilfælde, hvor subgruppen bliver brugt til at diskutere eller tage vigtige og essentielle beslutninger for eller i gruppen. Risikoen ved dannelsen af subgrupper, kan være at den store gruppe bliver splittet. I meget små grupper er der ikke de samme muligheder for dannelse af subgrupper, hvilket bevirker, at disse grupper skal rumme alles individuelle behov og forskelligheder. I små grupper får samarbejdsvanskeligheder derfor meget større gennemslagskraft.



DYADER

Dyade betyder tohed og er den mindste enhed, en gruppe kan udgøres af

Dyadeniveauet påvirker og influerer særligt det enkelte menneske, da der sker mange betydningsfulde ting for individet i dyader. Det er i kontakten på tomandshånd, at vi udvikler og fordyber kontakten til os selv. Det er her, vi løser konflikter, har sproglige udvekslinger, øjenkontakt, gensidige oplevelser og intime stunder i form af fordybende samtaler.

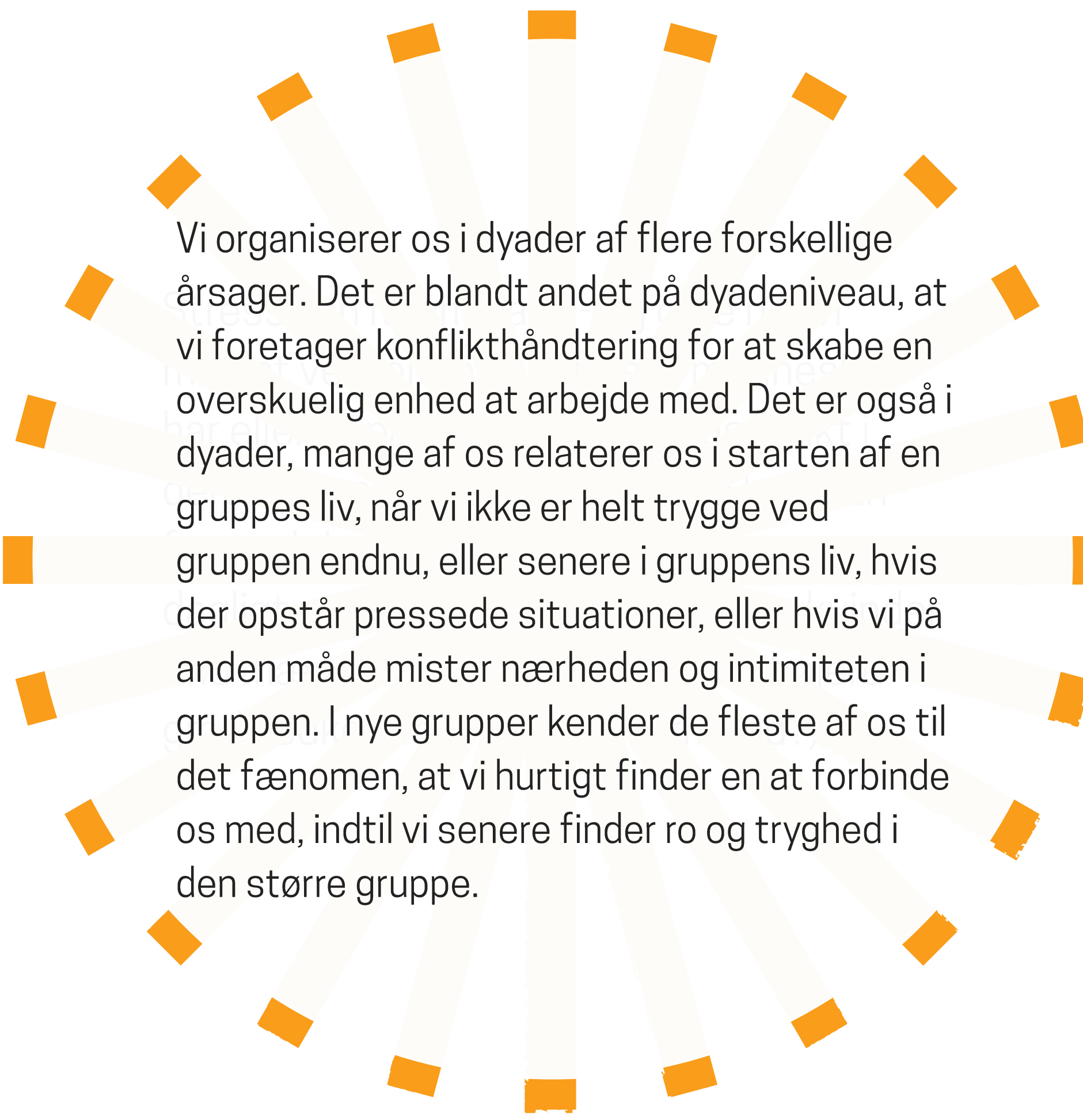


Vi organiserer os i dyader af flere forskellige årsager. Det er blandt andet på dyadeniveau, at vi foretager konflikthåndtering for at skabe en overskuelig enhed at arbejde med. Det er også i dyader, mange af os relaterer os i starten af en gruppes liv, når vi ikke er helt trygge ved gruppen endnu, eller senere i gruppens liv, hvis der opstår pressede situationer, eller hvis vi på anden måde mister nærheden og intimiteten i gruppen. I nye grupper kender de fleste af os til det fænomen, at vi hurtigt finder en at forbinde os med, indtil vi senere finder ro og tryghed i den større gruppe.

INDIVIDUELT NIVEAU

Dyade betyder tohed og er den mindste enhed, en gruppe kan udgøres af

Dyadeniveauet påvirker og influerer særligt det enkelte menneske, da der sker mange betydningsfulde ting for individet i dyader. Det er i kontakten på tomandshånd, at vi udvikler og fordyber kontakten til os selv. Det er her, vi løser konflikter, har sproglige udvekslinger, øjenkontakt, gensidige oplevelser og intime stunder i form af fordybende samtaler.



Vi organiserer os i dyader af flere forskellige årsager. Det er blandt andet på dyadeniveau, at vi foretager konflikthåndtering for at skabe en overskuelig enhed at arbejde med. Det er også i dyader, mange af os relaterer os i starten af en gruppes liv, når vi ikke er helt trygge ved gruppen endnu, eller senere i gruppens liv, hvis der opstår pressede situationer, eller hvis vi på anden måde mister nærheden og intimiteten i gruppen. I nye grupper kender de fleste af os til det fænomen, at vi hurtigt finder en at forbinde os med, indtil vi senere finder ro og tryghed i den større gruppe.

LEDELSE AF TEAMS OG LEDELSESSTILE

Mange ledere definerer sig selv ud fra nogle bestemte værdier og en ledelsesstil, der passer dem godt. Men når du leder et team, har teamet brug for, at du tilpasser din ledelsesstil til den udviklingsfase, som teamet befinder sig i.

Nøglen til succesfuld ledelse er variation af ledelsesstilen, alt efter hvilke behov teamet eller medarbejderen har.



Ud fra Golemans forskning konkluderer han, at de ledere, som har tillært sig og formår at veksle mellem mindst fire ledelsesstile, skaber det bedste arbejdsklima i deres organisation. Samtidig producerer disse ledere ofte de bedste resultater.

Eksempler på essentielle ledelsesstile i forhold til ledelse af grupper:

- Den omfavnende ledelsesstil – ”Mennesker først”
- Den direkte ledelsesstil (filminstruktøren)
- Den demokratiske ledelsesstil
- Den visionære ledelsesstil
- Den coachende ledelsesstil



På de næste sider følger en gennemgang af grupperes typiske udviklingsfaser samt baggrund i forhold til, hvordan du som leder skal agere og lede i den enkelte fase:





KULTURDANNELSESFASEN

Hvis et team udvikler sig optimalt, starter det med en sund kulturdannelsesfase, hvor tillid og tryghed i temaet skabes og udvikles. I kulturdannelsesfasen arbejder teamet stabilt og fornuftigt uden de store udsving. Kulturdannelsesfasen er yderligere karakteriseret ved, at teammedlemmerne ikke vil skille sig væsentligt ud fra hinanden, hvorfor der heller ikke vil være de store konfrontationer i teamet. Nogen kalder fasen honeymoon-fasen, da der i denne fase ofte er en hel særlig stemning og energi, der mest af alt minder om forelskelsen. Gruppemedlemmerne smelter sammen, og forener sig for at skabe en form for samhørighed, som er nødvendig i forhold til at få gruppen til at fungere.



I denne fase gør vi, hvad vi kan for at få tingene til at fungere, og indimellem oversamarbejder vi for at få tingene til at glide. Oversamarbejde på dette niveau handler om at være villig til at gå på kompromis med egne ønsker og behov i samarbejdets tjeneste. Og det er helt nødvendigt, da ikke alle behov fuldt ud kan dækkes i en gruppe. Jo større gruppen er, jo større er kompleksiteten, og jo flere individuelle behov skal der dækkes.

Målet for gruppen og lederen i denne fase er at skabe et godt og trygt fundament, hvor teammedlemmerne hurtigt og effektivt lærer virksomhedens kultur at kende. Og herunder de mål, der arbejdes imod. Lederen er "kulturbærer", og vedkommende fortæller medarbejderne, hvordan kulturen på arbejdspladsen er.

Kulturdannelsesfasen er en vital og meget vigtig fase, til trods for at den ofte bliver overset eller undervurderet - særligt når vi har med arbejdsgrupper at gøre. De stærkeste normer i en gruppe dannes inden for de første timer af en gruppes liv, hvorfor det er vigtigt, at gruppen ledes rigtigt, og dermed får en god start.

Mange ledere undervurderer eller overser denne fase, hvilket kan medføre, at der ikke skabes et ordentligt fundament, hvorpå udviklingen og arbejdet mod virksomhedens mål kan foregå. Mange ledere og virksomheder begår den fejl, at de bliver for målfokuserede, i stedet for at bruge tid og ressourcer på vejen mod målet. En vej med fokus på medarbejdernes trivsel, tryghed og gensidige tillid til kollegaer og ledere.

Som nævnt tidligere, er hovedtemaet i starten af en gruppes liv medarbejdernes er tillid og tryghed, hvilket danner grundlaget for, om det enkelte medlem vil være en del af gruppen, hvor meget vedkommende vil investere af sig selv og dele ud af tid, energi og personlige ressourcer. Groft skitseret kan vi inddele os selv i to hovedkategorier i forhold til, hvordan vi entrerer en ny arbejdsgruppe. Nogle mennesker forsøger at vise de bedste sider af dem selv, samtidig med at de vil have en tendens til også at se de bedste sider af andre. Andre vil vise de mere tilbageholdende og afventende sider af dem selv, samtidig med at de ser øvrige teammedlemmer lidt an, inden de åbner op, og inden at de mentalt og følelsesmæssigt tager gruppen ind.

Når nogle personer alligevel sætter sig selv lidt på sidelinjen i begyndelsen af en gruppes forløb, og dermed forholder sig passivt afventende, kan det skyldes flere faktorer.





Oftest er det fordi, det enkelte individ endnu ikke giver sig hen i forhold til dem selv og i forhold til gruppen. Det er ikke ualmindeligt, at vi, særligt i arbejdsgrupper, har behov for at se de øvrige gruppemedlemmer eller arbejdspladsen lidt an, inden vi tager den endelige følelsesmæssige beslutning om at være en del af gruppen. Andre årsager kan være tidligere bitre erfaringer med andre lignende gruppekonstellationer, som ikke har fungeret optimalt, eller nederlagsoplevelser der har givet vedkommende et eller andet form for psykisk knæk.

LEDELSE I KULTURDANNELSESFASEN

Særligt tre faktorer er vigtige, når målet er at få en ny gruppe til at arbejde bedst muligt sammen. Lederen skal befinde sig øverst i hierarkiet, være tydelig i sin ledelsesstil, og vise gruppen vejen mod målet. Derudover handler det om at understøtte sammensmeltningen i gruppen og skabe det bedst mulige grundlag for sammenholdet.

Generelt er det afgørende, at den formelle leder befinder sig øverst i hierarkiet. Det er vigtigt i forhold til, at medarbejderne bevarer respekten for lederen, som dermed sætter sig selv i stand til at skære igennem og træffe beslutninger, uden hensyntagen til om beslutningerne nødvendigvis er populære.

Lederen er nødt til ind imellem at tage upopulære beslutninger, men de respekteres af medarbejderne, hvis de tages med et vist hensyn og en vis portion empati i forhold til omgivelserne. Lederen skal vise vejen mod målet, og det gøres bedst ved at vedkommende er klar og tydelig i sin ledelsesstil, samt i målsætningen. Klar og tydelig ledelsesstil accepteres af langt de fleste gruppemedlemmer i starten af en gruppes liv. Ja, i nogle tilfælde vil nogle gruppemedlemmer måske ligefrem idealisere lederen. Mennesker er sociale væsener, der har meget stort behov for at høre til og føle tilknytning til grupper. Dette er en af hovedårsagerne til, at en gruppe tidligt i sin udvikling er i stand til at strække sig meget langt for at følge lederen. I visse tilfælde kan det dog være for langt, og her er det meget vigtigt, at man som leder har sin etik i orden, da magtperspektivet spiller en stor rolle i denne fase.

Som leder kan man tage magten, men man kan også komme til at misbruge magten. Begge dele placerer lederen øverst i hierarkiet, men magtmisbrug får ikke medarbejdere til at yde deres optimale, ligesom det ikke giver anerkendelse, hvilket er et vigtigt element i forhold til at lede gruppen, så den kan og vil yde sit optimale.

Ledelse af kulturdannelsesfasen tager afsæt i følgende punkter:

- Teamet og de enkelte medlemmer er afhængige af lederen, som de forsøger at skabe tillid til – teamet følger lederen, der dermed har et udvidet ledelsesrum.
- En forudsætning for hensigtsmæssig ledelse er, at lederen er øverst i hierarkiet.
- Lederen er rammesættende, lederen viser vejen mod teamets mål, og lederen er klar og tydelig i sin ledelsesstil.
- Lederen er kulturdanner for teamet i højere grad end teamets medlemmer.

De ledelsesstile der primært benyttes i kulturdannelsesfasen er:

Den omfavnende ledelsesstil – ”Mennesker først”-

tilgangen er velegnet, når der skal fokuseres mere på at fundere et sammenhold end på at skabe resultater. Med den omfavnende ledelsesstil sætter lederen primært fokus på relationerne i gruppen. Dette kan medføre, at teamets mål og resultater i en kort periode træder en smule i baggrunden, hvilket imidlertid ofte betaler sig på den lange bane. Denne ledelsesstil kan have den konsekvens, at dårligt udført arbejde ikke bliver påtalt og rettet.



Den direkte ledelsesstil (filminstruktøren)

er kendetegnet ved, at lederen bedst ved, hvad der skal gøres. Her står lederen bag medarbejderne, og vedkommende styrer processerne i sin organisation med overblik. Den direkte ledelsesstil er særligt vigtig i forhold til at give medarbejdere en hurtigst mulig indføring i kultur, regler og mål.

På den lange bane vil den direkte ledelsesstil dog medføre en ringe organisatorisk fleksibilitet og et lavt engagement fra medarbejdernes side.

TEAMUDVIKLING I KULTUR- DANNELSESFASEN

Teamudvikling skal understøtte sammenholdet, give energi og stimulere arbejdsglæden. God teambuilding kan være at gå i teateret, gå ud at spise sammen eller lignende aktiviteter. Det giver medarbejderne mulighed for at opleve andre sider af hinanden, og det udvikler sociale kompetencer i andre rammer end de vanlige. Der har i nogle år eksisteret en teambuilding trend, hvor man f.eks. har hyret en kok i nogle skønne rammer, hvor medarbejderne så har lavet mad sammen. Denne form for teambuilding kan være god og opbyggende, idet det understøtter livsglæden og sammenholdet, og udfordrer de fleste gruppemedlemmer minimalt.



God teambuilding er tilrettelagt med henblik på at støtte og udfordre den enkelte gruppe. Den skal planlægges og tilrettelægges efter gruppens behov og de enkelte medlemmers kompetencer. Det er med andre ord lederens evner og opmærksomhed samt teammedlemmernes evne til at udvikle teamfølelsen, der er afgørende for kvaliteten og effekten af teambuildingen - og ikke selve disciplinen. Først når tilliden og trygheden er skabt, er det tid til at kigge på virksomhedens kultur og på hver enkelt medarbejders del i den. Fokus på kulturen starter så småt i kulturdannelsesfasen, og udvikles yderligere i kulturudviklingsfasen.



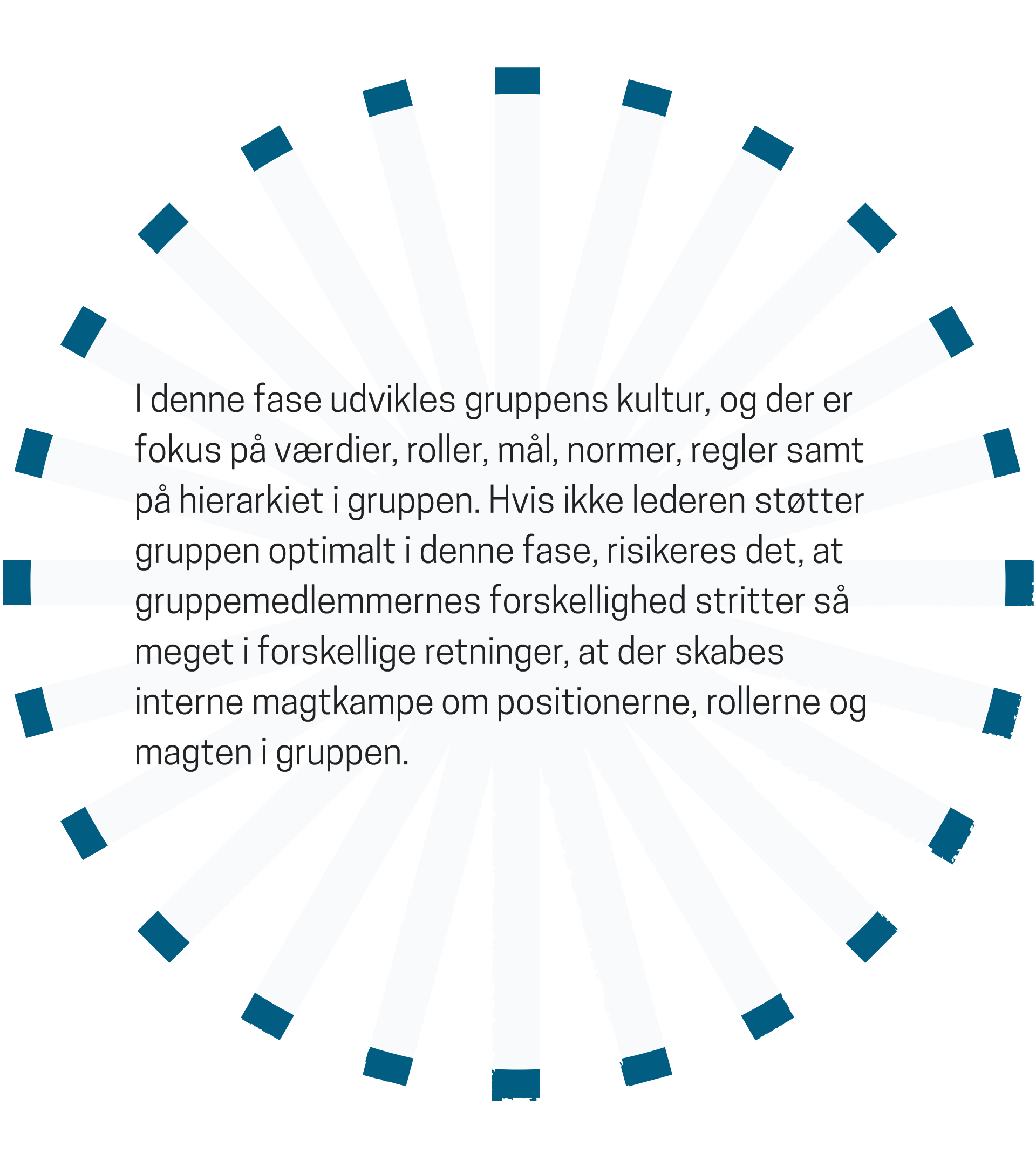
KULTURUDVIKLINGSFASEN

Den næste fase er kulturudviklingsfasen, hvor teamets medlemmer i samarbejde med lederen udvikler en sund og bæredygtig kultur, som alle vil tage del i og ansvar for. Kulturudviklingsfasen er fasen, hvor teammedlemmerne udviser en større opmærksomhed og interesse for den kultur, som de er en del af, og hvor teammedlemmerne gradvist gør sig uafhængige af hinanden, og søger indflydelse på det miljø, som de er en del af.





I de fleste grupper vil der være et eller flere medlemmer, der forsøger at presse gruppen videre fra kulturdannelsesfasen og ind i overgangsfasen til kulturudviklingsfasen. Dette sker, fordi de enten gerne vil vise deres kompetencer, eller fordi de simpelthen har fået nok af den sammensmeltning, der er kendetegnende for kulturdannelsesfasen. Hovedtemaet i gruppen ændrer sig til: "Hvordan vil jeg være en del af gruppen", og fokus bliver nu i højere grad rettet mod de enkeltes individuelle behov fremfor mod gruppens behov. I denne fase udfordres de enkeltes medlemmers behov, samt hvordan disse behov passer ind i gruppens mål og struktur, så det er et helt centralt tema.



I denne fase udvikles gruppens kultur, og der er fokus på værdier, roller, mål, normer, regler samt på hierarkiet i gruppen. Hvis ikke lederen støtter gruppen optimalt i denne fase, risikeres det, at gruppemedlemmernes forskellighed stritter så meget i forskellige retninger, at der skabes interne magtkampe om positionerne, rollerne og magten i gruppen.

En gruppe i kulturudviklingsfasen kendes ved, at der ikke længere er den samme "Vi"-følelse som i dannelsesfasen. Gruppemedlemmerne fokuserer i højere grad på egne behov end på gruppens behov, og forskelligheden mellem medlemmerne træder tydeligt frem. Sproget er "jeg-du" i langt højere grad end "Vi". Ofte er der fokus på, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan lade sig gøre. Er der mest fokus på, hvad der ikke kan lade sig gøre, kan det være et tegn på en fejludvikling i retning af ekstrovertfasen. Gruppen vil også her være præget af usikkerhed og nysgerrighed omkring regler og struktur i gruppen, som ikke er helt på plads.

For at få en gruppe til at udvikle sig optimalt i denne fase, er det vigtigt at give de enkelte medlemmer mere indflydelse uden dog at slippe rammerne. Lederen skal sætte rammerne for gruppens mål, lytte til gruppemedlemmernes behov og tage dem med på råd, så de får den maksimale indflydelse på deres hverdag.

Kultur i teams handler bl.a. om, hvordan medlemmerne forholder sig til og definerer:

- Værdier
- Mål
- Roller
- Regler
- Normer
- Hierarki



LEDELSE I KULTURUDVIKLINGSFASEN

Hvor gruppen i kulturdannelsesfasen kan have en tendens til at idealisere lederen, bliver der nu i langt højere grad stillet spørgsmål til lederens lederskab. Nu handler det for medarbejderne i højere grad om at få indflydelse, eller måske ligefrem at prøve at få lederen til at afgive magt, så de øvrige gruppemedlemmer kan få mere indflydelse og dermed mere ejerskab af gruppens kultur.

Ledelse i kulturudviklingsfasen tager blandt andet afsæt i følgende punkter.:

- Lederen ændrer i højere grad ledelsesstilen fra den direkte og omfavnende ledelsesstil til den visionære, mere lyttende og demokratiske ledelsesstil (spørge, lytte og motivere).
- Lederen skal fortsat befinde sig øverst i hierarkiet, vise vejen mod målet og sætte de ydre rammer.
- Lederen giver mere plads og spillerum til teamets medlemmer.
- Lederen skal i højere grad lytte til teamets medlemmer og lade dem tage ansvar for og få indflydelse på visse beslutninger.

Gruppemedlemmerne har nu taget stilling til, om de vil være en del af gruppen, og ideelt set er tilliden og trygheden ved at være på plads. Nu gælder det om at vise og afprøve, om man kan bevare tilliden til hinanden, selvom man nu også i højere grad eksponerer sine forskelligheder. Kan man med andre ord vise flere sider af sig selv og få mere indflydelse og medbestemmelse, uden at det skaber større konflikter - enten mellem teamets medlemmer eller i forhold til lederen.

Gruppen arbejder primært på to niveauer. Som i de øvrige faser arbejder gruppen således dels mod målet, dels med at definere hvordan gruppens mål harmonerer med gruppemedlemmernes kultur, værdier, regler, normer, roller og hierarki.

Mange ledere vil have en tendens til at glide let hen over procesarbejdet, som handler om at definere den interne kultur, da det umiddelbart kan virke som et ressourceforbrugende og krævende arbejde, der compromitterer arbejdet henimod målet. Dette vil dog være at springe over hvor gærdet er lavest, da det i mange tilfælde vil resultere i, at vejen mod den optimale præstation ofte bliver længere og mere udfordrende, fordi der i en længere periode vil herske tvivl om gruppens mål og kultur.

En anden væsentlig fordel ved at investere tid i denne fase, er at kreativiteten og arbejdsglæden stiger, når gruppemedlemmerne føler, at de er en del af kulturen, og når de oplever, at de kan være med til at præge den. Dette er den sikre vej mod gruppens optimale præstation.

Kunsten for lederen er at styre gruppen mod målet, udstikke retningen, uddelegere ansvar og lade gruppemedlemmerne få indflydelse, samtidig med at få så mange af gruppemedlemmernes ønsker og behov til at blive opfyldt.

De ledelsesstile, der primært benyttes i kulturudviklingsfasen er:

Den demokratiske ledelsesstil er kendetegnet ved involvering af medarbejderne i beslutningsprocesser. Denne ledelsesstil er formålstjenlig, når der skal skabes accept af beslutninger, da det er lettere at tage ejerskab for beslutninger, som man selv har været med til at tage. Den demokratiske ledelsesstil beforder muligheden for, at nye ideer kan opstå, og for at en organisation kan vælge at gå nye veje. En mulig ulempe kan være, at medarbejderne måske oplever, at organisationen er uden leder, og at tiden bliver spildt på endeløse møder.



Den visionære ledelsesstil er karakteriseret ved, at lederen definerer organisations mål, uden at vedkommende dikterer, hvordan målene kan og skal nås. Denne ledelsesstil påvirker arbejdsklimaet positivt, og er særligt anvendelig, når der er behov for at udstikke en retning for medarbejderne.



TEAMBUILDING OG TEAMUDVIKLING I KULTURUDVIKLINGSFASEN

Teambuilding og teamudvikling i kulturudviklingsfasen drejer sig primært om at hjælpe gruppen til at definere den interne kultur, så der derved skabes ro til, at gruppen kan arbejde optimalt mod de mål, der er defineret.

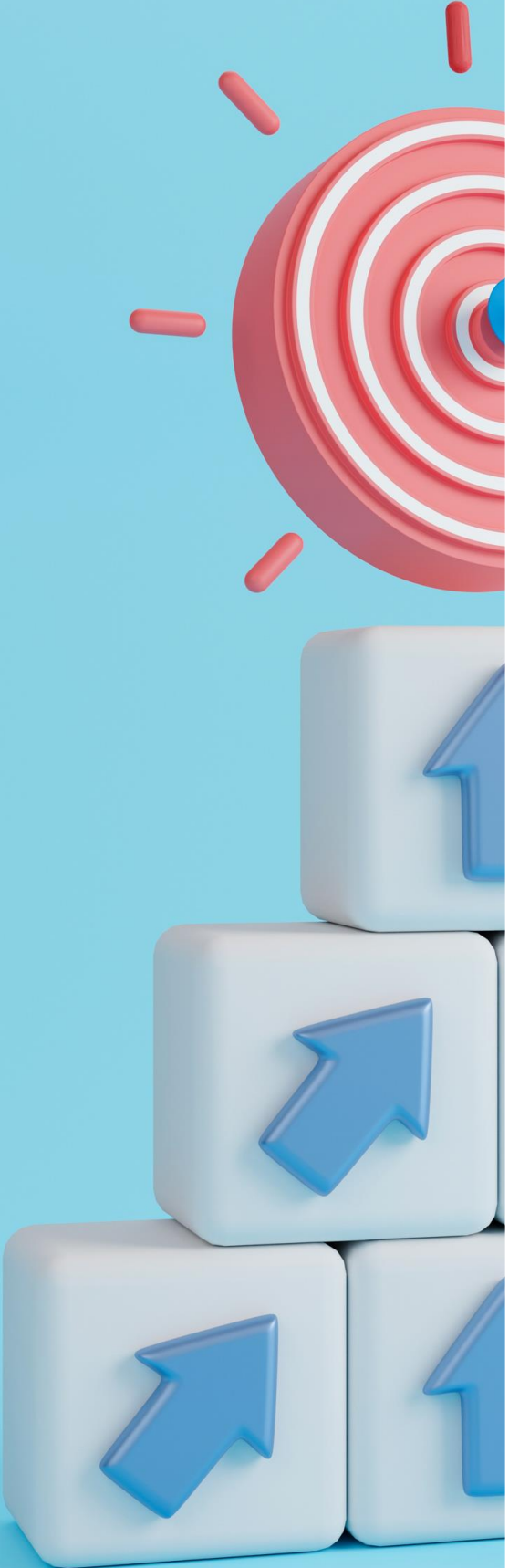
At definere gruppekulturen handler bl.a. om at finde ud af:

- Hvilke mål der stræbes efter at nå.
- Hvilke målsætninger der skal justeres eller reguleres.
- Hvilke regler gruppen forventes af efterleve.
- Hvilke normer der er herskende i gruppen og herunder hvilke adfærdsmønstre der er og ikke er tilladt i gruppen.
- Hvordan normerne stemmer overens med målsætningerne.
- Hvilke normer der fordrer arbejdet mod målet, samt hvilke normer der gør vejen sværere farbar eller er direkte skadelige for gruppens arbejde.
- Hvordan de interne roller er og skal være defineret.
- Om rollerne er tydelige, og om de er hensigtsmæssige i forhold til relevante målsætninger.

Samt eventuelt:

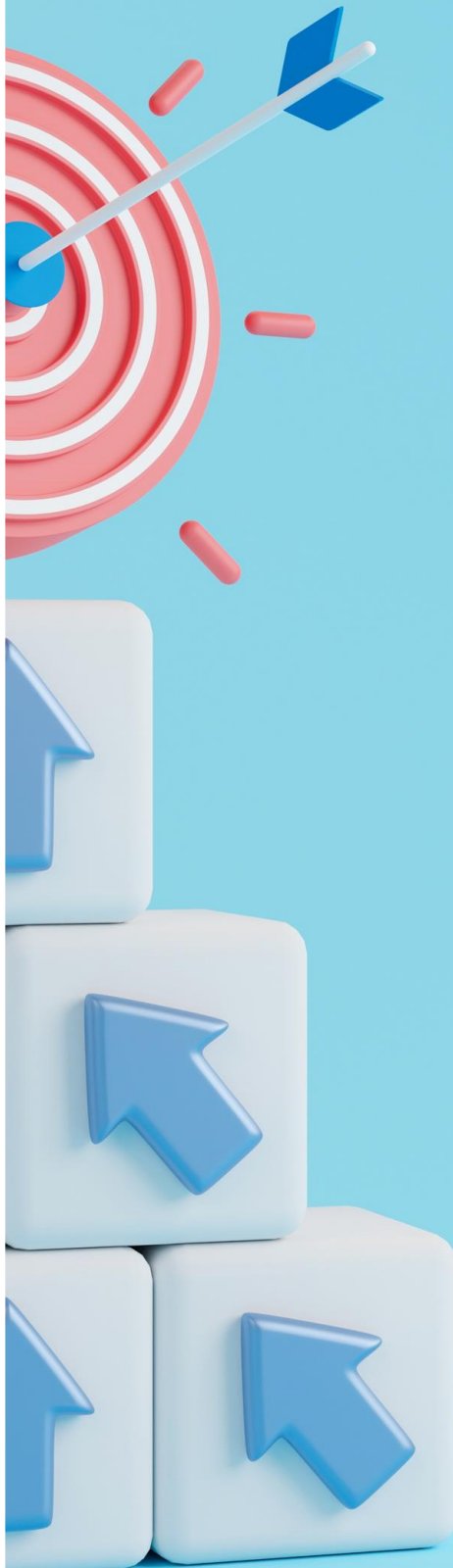
- Hvordan hierarkiet i gruppen er.
- Om der er ro omkring hierarkiet og om hierarkiet er i overensstemmelse med gruppens roller og mål.

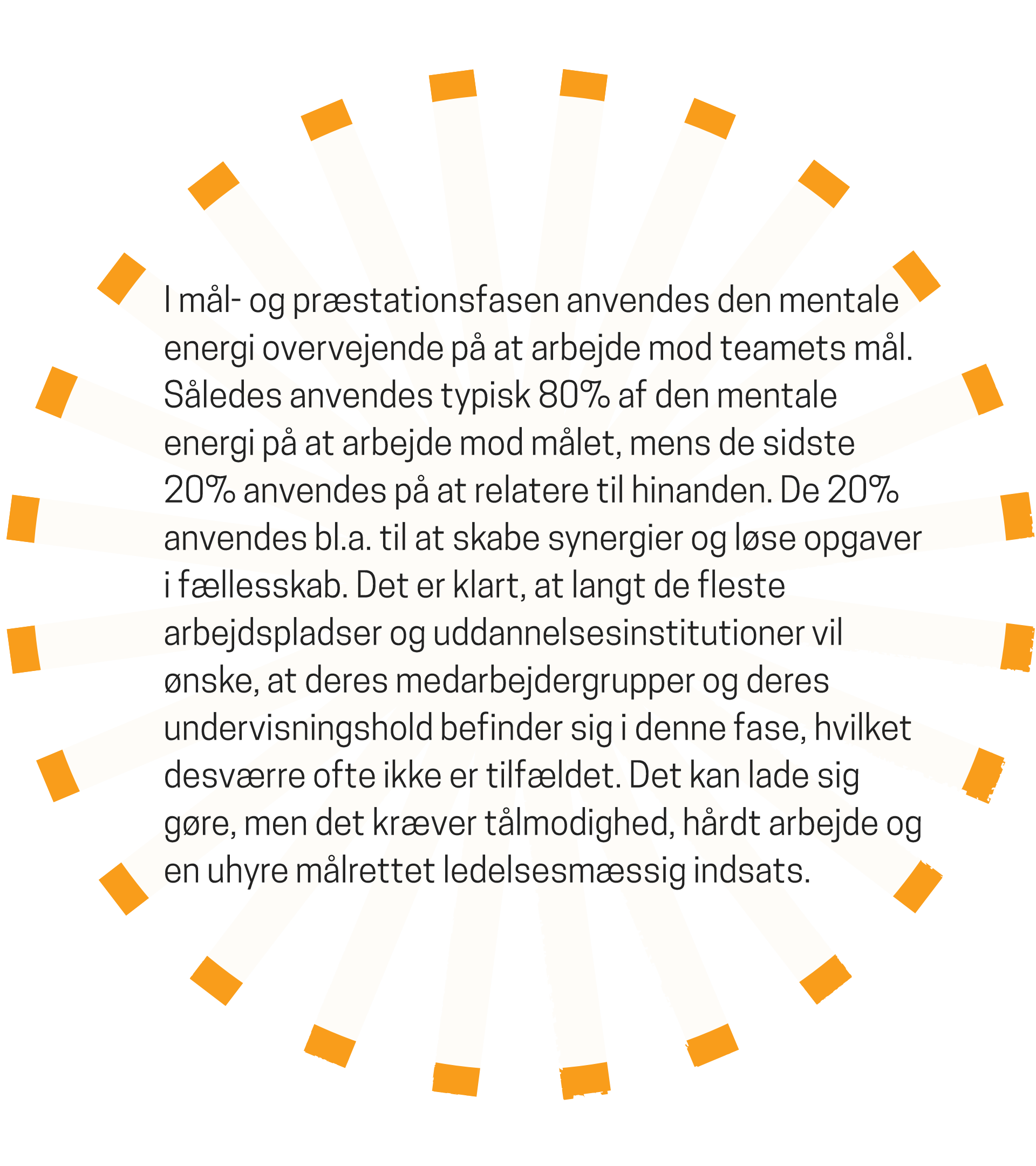
Der kannaturligvis også være behov for at lave interpersonelt arbejde med medlemmerne i gruppen med henblik på at afklare forskelligheder og eventuelle uoverensstemmelser gruppemedlemmerne i mellem, særligt hvis gruppens medlemmer har svært ved at acceptere hinandens forskelligheder. Det er vigtigt, hele tiden at tage temperaturen på arbejdsklimaet i gruppen. Konflikter forebygges bedst ved, at der med jævne mellemrum gennemføres personaletræning, hvor medlemmerne kan tale sammen om klimaet i gruppen samt om deres indbyrdes forskelligheder.



MÅL- OG PRÆSTATIONS FASEN

Når den optimale tillid og tryghed er opnået, og når gruppens medlemmer kender, og er fortrolig med gruppens og organisationens kultur og overordnede mål, samt i øvrigt er fortrolige med hinanden, når gruppen til mål- og præstationsfasen, hvor gruppens medlemmer kan arbejde optimalt efter deres mål, og hvor det psykiske arbejdsmiljø er i top. De to første faser er en forudsætning for teamets mål- og præstationsfase. Teamets medlemmer har gensidig tillid til og tryghed ved hinanden, og de accepterer i langt højere grad end tidligere hinandens forskelligheder. Det enkelte medlem føler sig godt tilpas, og der er albuerum, også når der måske “ryger en finke af panden”.





I mål- og præstationsfasen anvendes den mentale energi overvejende på at arbejde mod teamets mål. Således anvendes typisk 80% af den mentale energi på at arbejde mod målet, mens de sidste 20% anvendes på at relatere til hinanden. De 20% anvendes bl.a. til at skabe synergier og løse opgaver i fællesskab. Det er klart, at langt de fleste arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner vil ønske, at deres medarbejdergrupper og deres undervisningshold befinder sig i denne fase, hvilket desværre ofte ikke er tilfældet. Det kan lade sig gøre, men det kræver tålmodighed, hårdt arbejde og en uhyre målrettet ledelsesmæssig indsats.



En realistisk målsætning vil være, at man med målrettet arbejde kan nå denne fase på 3-6 måneder, hvis man med jævne mellemrum, sætter tid af til at tjekke og justere gruppedynamikken. Det siger derfor også sig selv, at det ikke er målet for alle grupper at nå hertil. Ad. hoc grupper vil man oftest forsøge at holde i kulturdannelsesfasen, hvor der arbejdes effektivt, uden de store udsving. Det samme vil man gøre på arbejdspladser med skiftende medlemmer i teams.

LEDELSE I MÅL- OG PRÆSTATIONSFASEN

Jo længere en gruppe er sin udvikling, des mindre vigtig bliver lederens rolle. Modsat bliver det enkelte medlems personlige lederskab mere og mere vigtigt i den samme periode. Gruppen kan her arbejde som selvstyrende team og i princippet lede sig selv. Det bliver derfor i høj grad op til de enkelte medlemmers ansvar at præstere optimalt, og det er her, lederens vigtigste rolle er. Lederen fungerer som sparringspartner for den enkelte, og skal sørge for at holde gruppen skarp ved at udfordre den, så den ikke går i udviklingsmæssig tomgang eller regredierer til et tidligere stadie. Derudover er det lederens rolle, i samarbejde med gruppen, at sætte nye mål og hele tiden hæve overliggeren, så gruppen føler sig udfordret.



Ledelse i mål- og præstationsfasen sker blandt andet med udgangspunkt i følgende punkter:

- Teamet er i stand til i høj grad at lede sig selv, da alle kender kulturen og målsætningerne.
- Lederens opgave er at udfordre teamet, så teammedlemmerne ikke "keder sig".

De ledelsesstile der primært benyttes i mål- og præstationsfasen er:

De ledelsesstile der primært benyttes i mål- og præstationsfasen er:

Den coachende ledelsesstil – "Hvad synes du selv?"

Den coachende leders primære formål er at udvikle sine medarbejdere, så de er rustet til at tage de udfordringer op, som fremtiden vil bringe. En sådan leder vil påvirke arbejdsklimaet positivt, da det nu er medarbejderen selv, der er i centrum.



Den visionære ledelsesstil – "Vi skal denne vej" (tidligere beskrevet)

FEJLUDVIKLING I MÅL- OG PRÆSTATIONSFASEN

Den største risiko for gruppen på dette stadie er, at gruppens medlemmer over tid mister motivation, inspiration og kreativitet. Når grupper lever over længere tid, kommer de i mange tilfælde til et punkt, hvor der opstår tomgang, typisk fordi der ikke er tilstrækkeligt med udfordringer. Det er vigtigt at arbejde med det personlige lederskab og coache gruppens medlemmer løbende individuelt, men gruppen skal også udfordres på gruppeniveau, ved at lederen udfordrer den samlede gruppe på gruppens målsætninger eller ved at lave diverse teamudviklingsopgaver.

TEAMUDVIKLING I MÅL- OG PRÆSTATIONSFASEN

På dette niveau vil en gruppe kunne tåle og modtage en næsten hvilken som helst teamudviklings- eller teambuildingopgave. Det enkelte medlem er trygt i sig selv, og kan i høj grad sige til og fra i forhold til for store eller direkte grænseoverskridende opgaver. Alligevel er det vigtigt at være opmærksom på, at teamudviklingsopgaven udfordrer gruppen og det enkelte individ i den optimale udviklingszone og ikke længere.

Teamudvikling skal altid relatere sig til gruppens mål og udviklingsstadiet, ellers bliver processen ofte reduceret til en oplevelsesrejse, som godt nok kan være spændende og livgivende i nuet, men som ikke har den store effekt på længere sigt.





Udendørsaktiviteter fungerer ofte udmærket i forhold til teambuilding aktiviteter. Psykodrama, præsentationsteknikopgaver, meditation og lignende kan f.eks. være meget velegnede aktiviteter. Også personaletræning, hvor gruppen udfordres i forhold til den interne kommunikation, kan være brugbar. Her kan man både arbejde med medlemmernes direkte kommunikation, i forsøget på at gøre kommunikationen mere åben og direkte, men man kan også med fordel arbejde indad i gruppen med de dybere kommunikationsformer, hvilket også er til gavn for åbenheden, tilliden og trygheden i gruppen.





GENDANNELSESFASEN

Gendannelsesfasen er den fase, som gruppen teknisk set befinder sig i, når gruppen får eller mister et nyt medlem, men en gruppe gendannes i princippet hver gang den mødes. Formålet med gendannelsesfasen er at genskabe en fælles samhørighed og tune ind på medlemmernes behov og målsætninger. Der kan være stor forskel på, hvordan gendannelsesfasen forløber fra gruppe til gruppe, alt efter om gruppen har mistet ét eller flere medlemmer, om gruppen har fået nye medlemmer, eller hvor i gruppens udviklingsproces den befandt sig, da ændringen skete.





Når en gruppe mister et mindre betydningsfuldt medlem, mærker gruppen måske nærmest ikke forandringen. Processen med at uddelegere de arbejdsområder, som vedkommende havde, forløber i den forbindelse ofte let og gnidningsfrit, måske ovenikøbet fordi den der har forladt gruppen, har taget sig af en ad hoc-opgave, som er blevet løst og afsluttet. I andre tilfælde, hvor det handler om et medlem, der er øverst i hierarkiet, eller måske ligefrem er en leder, udfordrer det kulturen i gruppen i langt højere grad, når et medlem forlader den. Gruppens medlemmer begynder måske at positionere sig internt, og måske kæmpes der om vedkommendes position i hierarkiet eller om vedkommendes arbejdsopgaver.



Hvis ikke lederen styrer gruppeprocessen her, vil gruppen hurtigt bevæge sig i retning af en af de dysfunktionelle faser, med usikkerhed, uenighed, positionering, magtkampe og dårligt psykisk arbejdsmiljø til følge.

I andre tilfælde, hvor gruppen får et nyt medlem, kan det også gå næsten ubemærket hen. Særligt hvis den nye medarbejder er dygtig til at tilpasse sig den etablerede kultur, og hvis medarbejderen ovenikøbet aflaster den øvrige gruppe.

Ledelsesopgaven her handler primært om at få indsluset de nye medlemmer på bedst mulig vis, og at gøre dem trygge og tillidsfulde, uden at det koster for meget for den øvrige gruppe.



Typisk vil nye kollegaer blive tildelt særlig opmærksomhed og dermed en form for særstatus i en vis periode. Når den nye kollega ser ud til at have fundet sig til rette i gruppen, retter den resterende del af gruppen energien tilbage til deres vante arbejdsopgaver, og hvorved den nye kollega mentalt set "forlades". På de fleste arbejdspladser sker alt dette inden for en måned, hvilket er alt for kort tid for nye medarbejdere til at finde sig ordentligt til rette, til at skabe en passende tillid til de kollegaer og til at lære den nye kultur at kende. Som en tommelfingerregel tager det på de fleste arbejdspladser 6-12 måneder, før nye kollegaer er fortrolige med deres nye arbejdsplads, og er sat ind i de væsentligste rutiner og arbejdsopgaver. Lederens opgave her er at opretholde den øgede opmærksomhed ud over den første måned, indtil den nye medarbejder er blevet en integreret del af teamet.

Ledelse i gendannelsesfasen

- Teamet er mindre afhængigt af lederen end i dannelsesfasen.
- Lederen er meget opmærksom på at lede teamet her og nu, der hvor teamet er, og ikke der, hvor lederen var sammen med teamet sidst.
- Lederen viser vejen mod teamets mål, og er klar og tydelig i sin ledelsesform i forhold til nye medlemmer.
- Målet er at skabe tillid og tryghed, inden teamet bevæger sig videre til kulturudviklingsfasen.

Vigtigste ledelsesstile er:

- Den omfavnende ledelsesstil
- Den direkte ledelsesstil

DYSFUNKTIONELLE TEAMS

Det er ikke alle grupper, der udvikler sig problemfrit, og nogle gange kan både indefra og udefrakommende forstyrrelser føre til, at en gruppe udvikler sig negativt og bliver til et dysfunktionelt team.

Det gælder f.eks. grupper, der er udsat for et for stort ydre eller indre pres. Sådanne grupper vil ofte vende tilbage til det stadie, der føles mest trygt. Denne udvikling kan forekomme efter en større organisationsændring, en fyringsrunde, en virksomhedsfusion eller lignende, hvor et team, der ellers befandt sig i mål- og præstationsfasen, i bedste fald går tilbage til kulturdannelsesfasen, hvor det kan holde sammen og søge tryghed.

I andre tilfælde regredierer teamet til en af de dysfunktionelle faser, hvilket sker, når presset føles så stort, at trygheden trues. Ofte sker der det, at teamet finder ydre fjendebilleder eller ydre omstændigheder at skyde skylden på. Dette skal opfattes som en slags overlevelsesstrategi, hvilket kan være en af mange måder at holde sammen på. Hvis teamet på længere sigt holder fast i fjendebillederne, er det naturligvis uhensigtsmæssigt, da teamets ressourcer herved bruges ukonstruktivt.

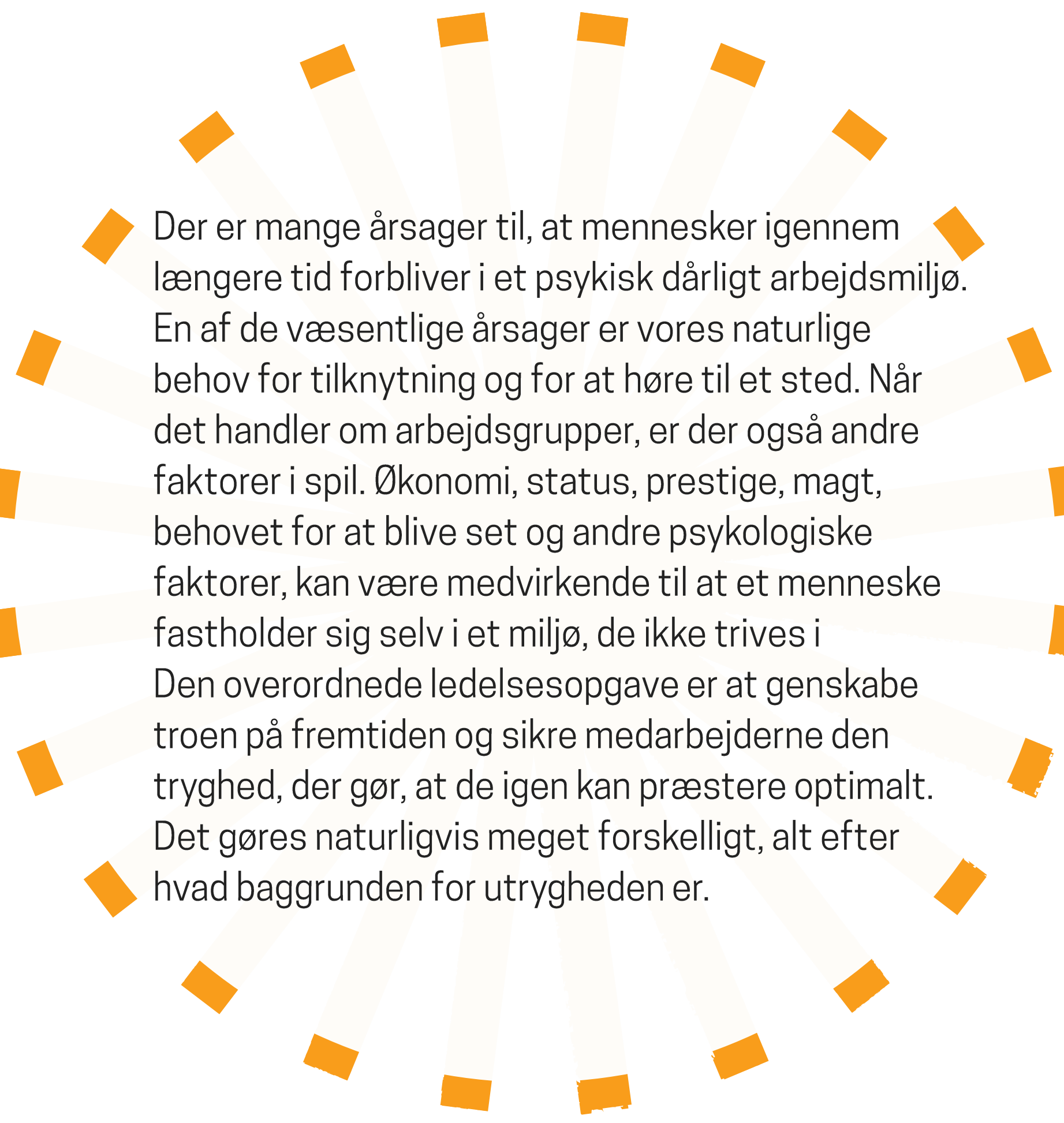
Når gruppen igen er faldet til ro, og har genoprettet tilliden og trygheden, er det grundlaget for at den igen kan udvikle sig i retning af de næste stadier. En gruppe kan regrediere fra en hvilken som helst fase til en hvilken som helst fase.



DEN INTROVERTE FASE (UDEN TILLID OG TRYGHED)

I den introverte fase holder teamets medlemmer sig tilbage af frygt for ledelsen, fyringer, dårligere arbejdsvilkår m.m. Den introverte fase opstår ofte som følge af for megen topstyring, ”management by fear” og/eller ”my way or the highway” ledelse. Andre årsager kan være, at teamet har været udsat for mange forandringsprocesser i organisationen, hvilket kan få selv de mest velfungerende teams til at trække sig ind i sig selv.

En gruppe i denne fase er kendetegnet ved, at gruppemedlemmerne er indadvendte, og stiltiende accepterer fejludviklingen i gruppen. Møder man gruppen som udefrakommende konsulent eller som nyt gruppemedlem, kan førstehåndsindtrykket være godt, da der i gruppen ikke vil være større konflikter, og da gruppemedlemmerne i lighed med kulturdannelsesfasen ikke vil skille sig væsentligt ud fra hinanden. Det psykiske arbejdsmiljø er dog ikke godt, da alle medlemmerne i gruppen retter ind efter lederens regler og behov. Enkelte medlemmer i gruppen agerer måske som medløbere, hvorved de måske opnår særlige fordele og status fra lederen. De der ikke retter ind, og følger lederen vil opleve en hård tid i gruppen. Derfor vil gruppens medlemmer som oftest også på den ene eller anden måde rette ind i forhold til lederen, hvadenten det enkelte medlem er lederens associerede, eller vedkommende stiltiende accepterer, og indretter sig.



Der er mange årsager til, at mennesker igennem længere tid forbliver i et psykisk dårligt arbejdsmiljø. En af de væsentlige årsager er vores naturlige behov for tilknytning og for at høre til et sted. Når det handler om arbejdsgrupper, er der også andre faktorer i spil. Økonomi, status, prestige, magt, behovet for at blive set og andre psykologiske faktorer, kan være medvirkende til at et menneske fastholder sig selv i et miljø, de ikke trives i. Den overordnede ledelsesopgave er at genskabe troen på fremtiden og sikre medarbejderne den tryghed, der gør, at de igen kan præstere optimalt. Det gøres naturligvis meget forskelligt, alt efter hvad baggrunden for utrygheden er.



Ærlighed og klar kommunikation vil ofte være nøglen, når bare lederen er opmærksom på, at det primære formål er at genskabe tilliden.

Dialogen mellem lederen/ledelsen og medarbejderne er helt essentiel, men det er samtidig en dialog, der kan være svær at etablere. Ledelser i denne fase er netop ofte kendetegnet ved ikke at gå særligt meget i dialog omkring problemstillinger, fordi det jo netop er ledelsen selv, som bærer et stort ansvar for at gruppen overhovedet er endt på dette udviklingsstadium.



Vejen tilbage til kulturdannelsesfasen med tillid og tryghed er lang og sej, og den indebærer primært, at gruppen skal arbejde på at genvinde tilliden til hinanden og til ledelsen. Først og fremmest handler det om, at hver enkelt medarbejder tager deres eget personlige lederskab op til revision, hvilket gøres ved at tænke over og mærke efter, hvor egne grænser går, og hvor egne grænser eventuelt er blevet overskredet. Et godt udgangspunkt er, at hver enkelt medarbejder tager ansvar for at afklare, hvor de selv mener, at de er gået for langt, eller har indvilget i at fungere under de eksisterende vilkår, der er i teamet. Dette arbejde vil også skabe et udgangspunkt for at få klarhed over, hvad den enkeltes behov er, og hvad vedkommende har af ønsker og behov for fremtiden. Det der først og fremmest skal etableres eller genetableres, er en tro på, at det kan lykkes at skabe nogle fælles værdier og nogle fælles mål baseret på ligeværdighed og så naturligvis at genskabe eller etablere tilliden og trygheden i gruppen.

Ledelse i introvertfasen kræver følgende fokuspunkter:

- Lederen skal genskabe tillid og tryghed
- Lederen må ikke presse for meget på – tålmodighed og små skridt
- Lederen er rammesættende uden at være for styrende
- Forsigtigt fokus på teamets fortid/historie – eventuelle konflikter håndteres
- Det anerkendende ledelsesfokus er vigtigt
- Lederen benytter den omfavnende, anerkendende ledelsesstil og i et vist omfang også den direkte

For at undgå at lukke dialogen med ukonstruktiv kritik, eller fastholde fokus på det, der ikke har fungeret, bør lederen fokusere på ressourcerne i gruppen. Appreciative Inquiry's 4-D model, som vi introducerer senere i programmet, er et godt dialogskabende værktøj, idet det sætter fokus på det, vi ønsker for fremtiden samt de mål vi gerne vil nå.

Men i princippet vil alle værktøjer, der kan anvendes til at arbejde med ressourcer hjælpe gruppen godt på vej. Konflikthåndtering er også ofte en nødvendighed. Når gruppemedlemmer har positioneret sig i forhold til hinanden, eller har holdt mange meninger og tanker tilbage, vil der uundgåeligt være sager, som er uafsluttede eller ubearbejdede gruppemedlemmerne i mellem. Genoprettelsesprocesser kræver ofte en enorm portion tålmodighed, da f.eks. genoprettelse af tillid og tryghed tager sin tid. Jo større kløfterne har været, og jo længere tid gruppen har været i negativt flow, desto mere tid og tålmodighed kræver det at komme tilbage på det rette spor. Men har gruppens medlemmer og ikke mindst ledelsen tålmodigheden til det, og arbejdes der målrettet på at vende den negative spiral, så vil belønningen ofte indfinde sig i den sidste ende.

DEN EKSTROVERTE FASE (UDEN TILLID OG TRYGHED)

Den ekstroverte fase er en fase, som mange arbejdspladser kender alt for godt. Det psykiske arbejdsmiljø er præget af interne stridigheder, positioneringer, magtkampe samt et manglende billede af eller en forståelse for den fælles kultur og målsætninger. Den mentale energi bruges overvejende på det, der ikke fungerer.

Magtkampe, utryghed, usikkerhed og ubehag ved at være i gruppen, er symptomer på, at en gruppe er på vej ind i en fejludviklingsfase. Angstniveauet er højt, hvilket mærkes ved at gruppemedlemmerne er lukkede og i alarmberedskab.

Gruppen vil i sådanne situationer fokusere meget på deres interne forskelligheder, og det vil være svært at skabe konsensus om noget. I denne fase vil gruppemedlemmerne typisk også være meget fokuserede på deres egne behov. Det psykiske arbejdsmiljø vil være dårligt og nogle medlemmer vil kæmpe om magten og de øverste pladser i hierarkiet.

En gruppe havner ofte i denne fase, når lederen eller ledelsen i gruppen har mistet lederskabet. Dette kan der være flere grunde til, og det behøver ikke altid at handle om dårlig eller manglende ledelse, selvom det ofte er tilfældet.

Hvis der eksempelvis i gruppen sidder flere uformelle ledere, eller flere gruppemedlemmer som bruger mere energi på at positionere sig end på at arbejde for gruppen, så kan gruppen være særdeles vanskelig at lede, og i nogle tilfælde vil grupper med visse konstellationer ganske simpelt være umulige at lede hensigtsmæssigt. I sådanne situationer er det ofte nødvendigt at omrokere eller afskedige folk, for dermed at skabe den rette balance og dynamik i gruppen.

Gruppens medlemmer vil stadig være optaget af kulturen i gruppen, men ofte vil denne interesse være trådt i baggrunden. Hvis gruppen skal på rette spor igen, er det vigtigt at arbejde på tre fronter: Gruppens ressourcer, gruppemedlemmernes tillid og tryghed samt konflikthåndtering.



ARBEJDET MED AT SKABE ELLER GENSKABE TILLIDEN OG TRYGHEDEN I GRUPPEN

Det er, som tidligere nævnt altafgørende for en gruppes præstation og gruppemedlemmernes trivsel, at der eksisterer tillid og tryghed i gruppen. Det er dog en del vanskeligere at genskabe end at skabe tilliden og trygheden. Når tilliden én gang er sat på prøve, eller når den helt er væk, sker det aldrig uden, at det efterlader personlige spor, sårede følelser og i værste fald vækker tidligere oplevelser af tillidsbrud til live igen. Derfor er der ofte en vis modstand i forhold til at mennesker møder hinanden igen, hvilket kan gøre øvelsen særdeles vanskelig for lederen eller proceslederen. Her er særligt to områder, der bør fokuseres på. Dels at få gruppemedlemmerne til at huske på det, de en gang var gode til sammen, dels at afklare de episoder, der har givet stof til konflikter.

Det er særdeles vigtigt at gå med den modstand, der viser sig i gruppen og tage den alvorligt, da denne modstand er et signal om, hvor og hvordan gruppens medlemmer er ramt på et personligt niveau. Ved at gå med modstanden, tager lederen modstanden alvorligt, og i bedste fald fører det videre til, at ressourcen i modstanden, som dermed afdramatiseres. Hvis lederen går imod modstanden, og insisterer på at tingene skal løses, risikerer vedkommende at det bliver til et personligt overgreb, hvorved gruppemedlemmernes tryghed mindskes, mens angstniveauet stiger, hvorved modstanden oftest bliver endnu større. Det er særdeles vigtigt at arbejde med alle gruppemedlemmernes personlige lederskab, så alle kan tage deres del af ansvaret for tingenes tilstand.

Win win eller loose loose

Det der ofte sker med kulturen i ekstrovertfasen, er at vi skaber situationer og scenarier, hvor der er en vinder og en taber - eller i sidste ende to tabere. Det er vigtigt at arbejde målrettet på at skabe eller genskabe en kultur, hvor der ikke er nogle tabere. Dette gøres ved målrettet at arbejde på at komme ud af alle situationer og aftaler, uden at den ene part taber. Dette kan imidlertid være vanskeligt i præstationskulturer hvor man nærmest per definition skaber vindere og tabere. Men det betaler sig i længden, og der er ikke noget så fantastisk og livgivende, som når eksempelvis et fodboldhold lægger den interne negative konkurrence på hylden til fordel for den positive sparring og udfordring.

Ledelse i ekstrovertfasen kræver følgende fokuspunkter:

- Lederne har fokus på at genskabe det sunde hierarki
 - Ressourcearbejde og anvendelse af den anerkendende ledelsesstil
 - Lederen viser retning, og skaber følgeskab blandt medarbejderne
 - Lederen går i dialog med meningsdannerne øverst i hierarkiet (uformelle ledere)
 - Lederen benytter sig af den direkte og den anerkendende ledelsesstil
-

FACILITERING AF GRUPPER

Arbejdet i grupper er både spændende, vanskeligt, udfordrende, livgivende og særdeles komplekst. Der er i princippet ingen forskel på metoden i individuel coaching og coaching i større eller mindre grupper. Metoden er den samme, og der er samme fokus og vægt på her-og-nu ledelse.

Når lederen faciliterer arbejdet for vedkommendes grupper og teams, er der flere vigtige aspekter at have for øje med henblik på at sikre et produktivt og positivt samarbejde. Det handler ikke kun om at lede møder effektivt, men også om at skabe et miljø, hvor alle medlemmer føler sig værdsat og motiveret til at bidrage.



HER ER NOGLE NØGLEPUNKTER, DER ER VÆRD AT FOKUSERE PÅ:

- **Klar kommunikation**

Sørg for, at målene, forventningerne og rollerne er klart defineret og forstået af alle. Det mindsker misforståelser og sikrer, at alle arbejder mod de samme mål.

- **Inklusion og deltagelse**

Fremme en atmosfære, hvor alle føler sig velkomne til at bidrage med deres meninger og idéer. Det kan indebære at skabe strukturer, der sikrer, at også de mere stille stemmer bliver hørt.

- **Feedback kultur**

Opbyg en kultur, hvor konstruktiv feedback er velkommen og anerkendt som en værdifuld del af læringsprocessen. Det skal være trygt for teammedlemmer at give og modtage feedback.

- **Tillid og støtte**

Arbejd på at opbygge tillid inden for teamet. Det indebærer at vise ægte interesse for medlemmernes velbefindende og at støtte dem i at overkomme udfordringer.

- **Fleksibilitet**

Vær åben for at tilpasse planer og strategier baseret på teamets feedback og de forandringer, som måtte opstå undervejs. Det viser, at du værdsætter teamets input, og er villig til at vokse sammen med dem.



- **Konflikthåndtering**

Vær forberedt på at håndtere konflikter på en konstruktiv måde. Det indebærer at lytte til alle sider, forstå de underliggende problemer og arbejde hen imod en løsning, der er acceptabel for alle involverede.

- **Fejring af succes**

Anerkend og fejr teamets præstationer og milepæle. Det styrker fællesskabsfølelsen, og motiverer teamet til at stræbe efter endnu større succeser.

- **Kontinuerlig forbedring**

Vær altid på udkig efter måder at forbedre teamets effektivitet og trivsel på. Dette kan omfatte regelmæssige tjek ind og teambuilding-aktiviteter.





Der er desværre ingen lette genveje, når det kommer til udvikling af grupper og teams. Teamudvikling er som kulturforandringer, og det er billedligt talt som at vende en supertanker. Men når først supertankeren har stævnen i den rigtige retning, er det også relativt vanskeligt at bryde den gode sunde og bæredygtige udvikling.

Mange hilsner

HumanSupport

