



ERHVERVSAKADEMI  
AARHUS



# 20 EFFEKTIVE TEAMVÆRKTØJER

til facilitering af teamsamarbejde

Mette Risgaard Olsen  
Susanne Østergaard Olsen

Udgivet af Erhvervsakademi Aarhus, forsknings- og innovationsafdelingen

# 20 effektive teamværktøjer

Udgivet af EAAA, forsknings- og innovationsafdelingen, november 2018

Forsknings- og innovationspublikation #10

Vi arbejder med anvendt forskning, udvikling og innovation, der skaber værdi for uddannelser, virksomheder og samfundet.

Læs mere om vores forsknings- og innovationsprojekter på eaaa.dk. Publikationen er udgivet som en del af udviklingsprojektet "Interdisciplinary Teamwork Skills and Innovation Processes". Læs mere om projektet her: [www.expertsinteam.org](http://www.expertsinteam.org).

Tak til Nordplus Horizontal for funding til projektet.

ISBN 9788797055618

## Tekst og koncept

Susanne Østergaard Olsen, projektleder og lektor, Erhvervsakademi Aarhus

Mette Risgaard Olsen, projektleder og lektor, Erhvervsakademi Aarhus

## Design og layout

Erhvervsakademi Aarhus, forsknings- og innovationsafdelingen

Hippo Productions, Odense

## Redaktion

Ulla Haahr, Erhvervsakademi Aarhus



# Forord

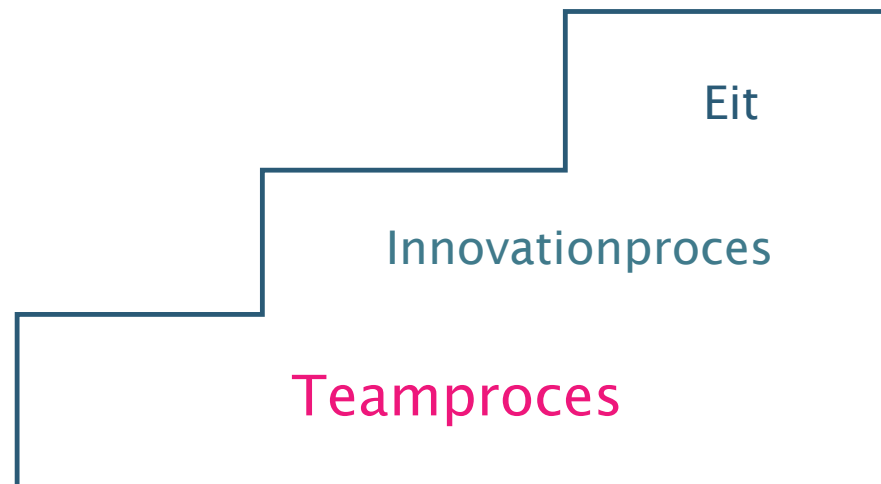
Personlige kompetencer er lige så afgørende som faglige kompetencer på det 21. århundredes arbejdsmarked, og virksomhederne har brug for medarbejdere, der kan indgå i samarbejdsrelationer på tværs af landegrænser og faglig baggrund.

Nogle af de kompetencer, der vurderes at være særligt værdifulde fremadrettet er kreativitet, kritisk tænkning, kommunikation og samarbejde, (CCR, 2015). Disse kompetencer trænes i Ekspert i teams (Eit), som er et tværfagligt forløb på Erhvervsakademi Aarhus (EAAA), hvor studerende arbejder sammen i teams på tværs af uddannelser om at løse en konkret udfordring for en virksomhed.

Forløbet er udviklet med sparring- og inspiration fra Norges teknisk-naturvidenskabelige universitet (NTNU).

Figuren nedenfor illustrerer Eit-forløbets elementer. Fundamentet i forløbet er teamprocessen. Det er teamsamarbejdet, der i særlig grad er fokus på at træne, og målet med forløbet er, at deltagerne bliver eksperter i teamsamarbejde.

Teamsamarbejdet trænes i Eit ved, at teamet skal løse en innovationsudfordring, men det kunne være en hvilken som helst proces, der er teamets middel til at træne- og opnå kompetencer i teamsamarbejde.



*Eit-forløbets elementer.*



Dette værktøjshæfte er udarbejdet på baggrund af de erfaringer med teamsamarbejde, som undervisere og studerende har oplevet i Eit på EAAA. Det indeholder en række værktøjer til facilitering af samarbejde i tværfaglige teams, og værktøjerne og øvelserne er afprøvet enten på NTNU eller EAAA gennem flere år.

Værktøjshæftet er opdelt i fire temaer, der afspejler Eit-figuren.

- **Tema 1 og 2** omhandler teamprocessen og indeholder værktøjer til teamdannelse, teambuilding og facilitering af teamsamarbejde.
- **Tema 3** omhandler refleksion over teamsamarbejdet, og det vedrører figurens øverste niveau. Refleksion er fundamental i forhold til at blive ekspert i teamsamarbejde.
- **Tema 4** omhandler innovationsprocessen og giver værktøjer til idegenerering, -udvælgelse og -visualisering.

Hæftets opbygning afspejler faserne i et teamsamarbejde fra etablering af et team til opløsning af teamet.

Du kan læse mere om det teoretiske fundament for forløbet i afsnittet Ekspert i Teams på EAAA sidst i dette hæfte.

Vi håber, hæftet kan fungere som et opslagsværk til teamsamarbejde i både undervisning og erhvervsliv.

God læselyst.

# Indhold

---

<b>Vigtige definitioner og begreber</b>	8	<b>Tema 3 - Refleksion over teamsamarbejdet</b>	52
<b>Tema 1 - Teamdannelse og teambuilding</b>	10	#15 Læringsloop	54
#1 Campus Polaris	12	#16 Evalueringsark	58
#2 To sandheder og en løgn	14	#17 Team evalueringsark	60
#3 Hvad min familie ikke ved om mig	16	<b>Tema 4 - Innovation</b>	64
#4 Kompetencetrekanten	18	#18 Gul-grøn-rød	66
#5 Gruppekontrakt	20	#19 Design thinking	70
#6 Energisers	22	#20 Idévisualisering	74
<b>Tema 2 - Facilitering af teamsamarbejde</b>	24	<b>Ekspertes i teams på EAAA</b>	78
#7 Eit Faciliteringsmodel	26	<b>Ekspertes i teams som metode</b>	84
#8 De 5 dysfunktioner i et team	28	Litteraturliste	88
#9 Team operating modellen	32	Bilag	90
#10 Sociogram	34		
#11 Hvor meget fylder du i teamet	38		
#12 Konfliktmatrix	40		
#13 Dit bidrag til teamet	44		
#14 Mødeleder på skift	48		





## Gruppe

*Et hvilket som helst antal mennesker, der interagerer med hinanden, er (psykologisk) opmærksomme på hinanden og betragter sig selv som en gruppe.*

## Team

*Et antal mennesker, der inden for rammerne af en organisation har en sådan grad af interaktion, at de har mulighed for at arbejde i retning af – og principielt bidrage til opfyldelsen af – formål knyttet til denne organisation.*



# Vigtige definitioner og begreber

---

Vi tager i dette værktøjshæfte udgangspunkt i konkrete definitioner af facilitering og teamsamarbejde.

## Facilitering

Vi har valgt at lægge os op ad Ib Ravns definition: "At facilitere er at gøre det lettere for en gruppe mennesker at udrette det, de gerne vil" (Ravn, 2011).

Endvidere er vi inspirerede af NTNUs mangeårige arbejde med facilitering, hvor facilitering opfattes som et værktøj til læring. Facilitering skal støtte op om teamdeltagernes "refleksion over gruppedynamik og eget bidrag til helheden" (NTNU, 2017).

## Optimering

Det handler om at optimere processen i teamsamarbejdet og dermed bane vejen for et godt resultat af et teamsamarbejde. Det handler også om at sikre, at deltagerne får mulighed for at bidrage og lære mest muligt samtidigt med, at teamet løser den konkrete opgave så godt som muligt.

Vores udgangspunkt er, at teamsamarbejde er en disciplin, alle kan lære. De forskellige øvelser og værktøjer i hæftet er tænkt som en hjælp til at træne teamsamarbejde som en kompetence. Mange af værktøjerne supplerer hinanden og kan bruges i forlængelse af hinanden, både i rollen som facilitator, men også som teammedlem.

## Teamsamarbejde

Teamsamarbejde er alle former for samarbejde om en opgave, der er flere personer om at løse. Både forskning og praktiske erfaringer viser, at teamsamarbejde giver en mulighed for en endnu bedre løsning af en næsten hvilken som helst opgave. En god trivsel i et team vil spille positivt ind på teamets mulighed for at løse den fælles opgave optimalt (BrancheArbejdsmiljøRådet, 2015). Et teams opgave kan være af meget forskellig karakter, varierende fra helt konkrete opgaver, f.eks. matematiske udregninger, til mere komplicerede og diffuse opgaver, f.eks. inden for innovation.

## Gruppe og team

Betegnelserne **gruppe** og **team** bruges ofte i flæng.

En klassisk definition af en gruppe er: "Et hvilket som helst antal mennesker, der interagerer med hinanden, er (psykologisk) opmærksomme på hinanden og betragter sig selv som en gruppe." Når der er tale om en gruppe i en organisation, taler man om en arbejdsgruppe eller et team. Et team er: "Et antal mennesker, der inden for rammerne af en organisation, har en sådan grad af interaktion, at de har mulighed for at arbejde i retning af – og principielt bidrage til opfyldelsen af – formål knyttet til denne organisation." (Graversen og Larsen, 2004).

# **Tema 1**

**Teamdannelse og teambuilding**

Dette afsnit omhandler elementet teamprocesser i Ekspert i teams figuren, og indeholder værktøjer og øvelser til teamdannelse og teambuilding.

Teamdannelsen er fundamentet for at starte en teamproces og et samarbejde, og de enkelte teammedlemmers fagligheder og kompetencer er samtidigt ressourcegrundlaget for løsningen af den konkrete opgave.

Teambuilding er et meget vigtigt afsæt for det kommende teamsamarbejde og sikrer, at teammedlemmerne lærer hinanden at kende, opbygger tillid og tiltro til hinanden.

Derigennem kan alle de faglige ressourcer og kompetencer, der er tilstede i teamet hos de enkelte teammedlemmer, for alvor komme i anvendelse og give både energi og synergi.

## Baggrund

Øvelsen stammer fra NTNU og er god at bruge i forbindelse med opstart af team-samarbejde.

## Formål

Formålet med øvelsen er at lære hinanden at kende på tværs af fag- og studieretninger. Eller, hvis det er i en virksomhed, på tværs af afdelinger. Det gøres ved at udforske fordommene i forhold til de forskellige uddannelser: MFØ, MDU, Digital Konceptudvikling osv. Eller f.eks. økonomi, marketing, salg osv. Øvelsen handler om at knuse myter – ikke at skabe dem – og derfor kræver øvelsen en let og løs stemning.

## Fremgangsmåde

1. Opdel de studerende i grupper på tværs af uddannelsesretning. Grupperne placeres stående forskellige steder i rummet
2. Bed de studerende beskrive de typiske træk ved studerende samt studiekultur på egen uddannelse, som de opfatter dem. Hvis øvelsen laves i en virksomhed, beskrives træk ved medarbejdere samt kultur i egen afdeling.
3. Sæt ord på fordomme knyttet til de andre uddannelser eller afdelinger
4. Del i plenum og tjek, om fordommene holder

## Praktik

- Øvelsen kræver gulvplads, men ellers ingen remedier.



Ca. 20 minutter



4-6 personer

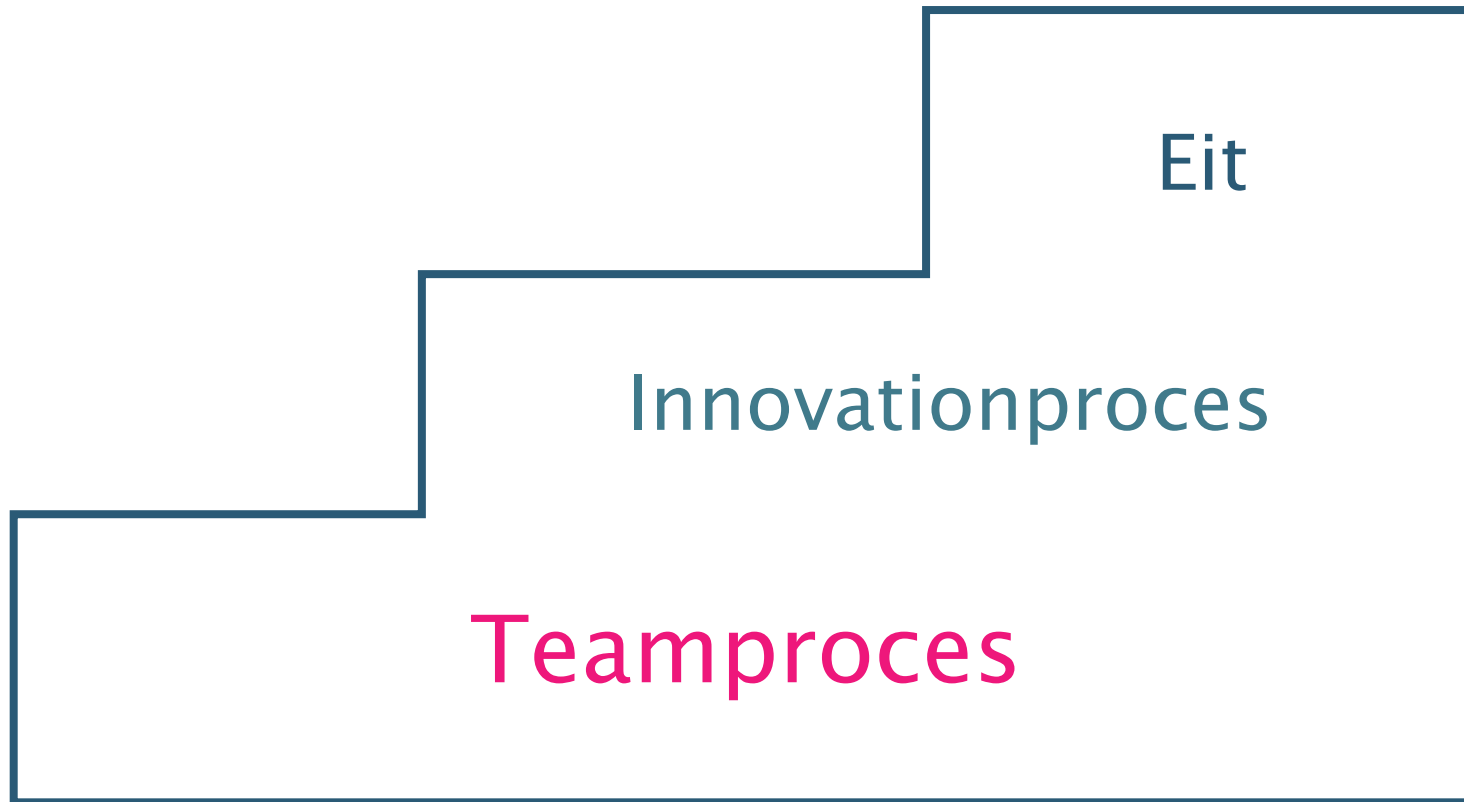


Giv ikke for lang tid til diskussion – øvelsen skal primært være spontan og sjov.

## Brug for mere info?

Øvelsen er lånt fra Sven Veine, NTNU, med inspiration fra sociometriske øvelser og Diversity Icebreaker TM fra Human Factors.





*Model for Ekspertter i teams på Erhvervsakademi Aarhus*

# #2

Teamproces

## To sandheder og en løgn

### Baggrund

Øvelsen stammer fra spejderbevægelsen og har været anvendt i mange teamsammenhænge på EAAA, andre uddannelsesinstitutioner og i diverse kursusammenhænge.

### Formål

To sandheder og en løgn er en "ryste-sammen-aktivitet," som engagerer og udfordrer de enkelte deltagere på en sjov måde. Den er egnet som icebreaker for teams, der skal have et længerevarende forløb sammen. Formålet med øvelsen er at få alle til at tale sammen, også de generte.

### Fremgangsmåde

Hvert teammedlem skriver to sandheder og en løgn om sig selv og præsenterer efterfølgende på skift for de øvrige i teamet. De andre deltagere skal forsøge at finde ud af for hvert teammedlem, hvad der er sandheder, og hvad der er løgn.

### Praktik

- Papir og blyanter
- Post-it notes
- Øvelsen kan laves ude eller inde og kræver blot, at hvert team kan sidde eller stå samlet.



20-30 minutter.



4-6 personer



Øvelsen kan gennemføres i store grupper, men fungerer bedst i mindre grupper på 4-6 personer.

Hvis øvelsen skal bruges som yderligere teambuilding, kan teamet stille spørgsmål til og diskutere teamets udsagn:

Er der en rød tråd i de udsagn, teammedlemmerne har givet, som er sandheder? Hvad siger listen af udsagn om det enkelte teammedlem? Var det nemt at gennemskue løgnene? Kan sandheden læres ud fra en løgn? Mangler der noget relevant fra teammedlemmernes udsagn om dem selv?

Spørgsmålene kan være relevante at stille, hvis teamet ønsker at arbejde mere med relationer og førstegangsindtryk.

”

”Jeg har en kvælerslange, jeg er gift og har 4 børn, jeg er Danmarksmester i curling”.

”Jeg har over 50.000 følgere på Youtube, jeg arbejder i H&M, jeg går i kirke hver 4. søndag”.

# #3

Teamproces

## Hvad min familie ikke ved om mig

### Baggrund

Øvelsen stammer fra en workshop på Experts in Teams konferencen på NTNU, juni 2018.

### Formål

Øvelsen er en icebreaker, som engagerer og udfordrer de enkelte teammedlemmer på en sjov måde. Den er velegnet til teams, der skal have et længerevarende forløb sammen. Formålet med øvelsen er at lære hinanden at kende, få alle til at tale og grine lidt sammen.


### Fremgangsmåde

Hvert teammedlem får et par minutter til at tænke over en ting, som familien ikke ved om vedkommende. Herefter skiftes teammedlemmerne til at fortælle de øvrige, hvad deres familie ikke ved om dem. Det giver som regel anledning til en del snak og grin omkring bordet.

### Praktik

- Papir og blyanter
- Post-it notes
- Øvelsen kan laves inde og ude



 20-25 minutter.

 4-6 personer

 Giv et par eksempler på hemmeligheder, som er overraskende, sjove og måske lidt mærkelige, men ikke er intime eller private.

### Brug for mere info?

Titlen på workshoppen var: "Skills you need to succeed with interdisciplinary work" og blev ledet af Bogdan Glogovac (Ducky and Gibberish improvisation theatre) og Kristoffer Nergård (Gibberish improvisation theatre) fra Trondheim i Norge.



”

”Min familie ved ikke, at jeg foreslog navnet Nicholas til min første søn, fordi jeg i virkeligheden havde et crush på skuespilleren Nicholas Cage på det tidspunkt”.

”Mine børn ved ikke, at jeg var stor-ryger som ung, for i dag prædiker jeg minus røg til dem”.

# #4

Teamproces

## Kompetencetrekanten

### Baggrund

Kompetencetrekanten er udviklet med inspiration fra NTNU.

### Formål

Formålet med værktøjet er at få et overblik over teamets samlede kompetencer igennem en kortlægning af, hvad det enkelte teammedlem kan bidrage til teamet med.

### Fremgangsmåde

Øvelsen gennemføres, før teamet går i gang med at løse den konkrete opgave. Uddel et flipover-ark og tuscher til hver gruppe. Bed hvert team tegne en stor trekant og navngive de tre sider med Teoretiske færdigheder (TF), Praktiske erfaringer (PE) og Personlige kompetencer (PK).


Alle teammedlemmer skal udfylde sine TF, PK og PE på tre forskelligt farvede post-it – en kompetence pr. lap. Der skal være min. tre i hver kategori, men der må gerne være flere. Giv ca. 10 min. til denne del af øvelsen, som er individuel og foregår i stilhed. Bed hvert teammedlem skrive sine initialer på lappen.

Herefter placerer teamet alle lapperne på trekantens tre sider. Teammedlemmerne deler nu på skift en lap fra hver kategori – der må gerne uddybes med konkrete eksempler. Runden gentages 3 gange – så alle teammedlemmer får forklaret indholdet på de 9 lapper. Denne del af aktiviteten varer 30–45 minutter. Til sidst tager teamet et foto af teamets samlede kompetencetrekant. Den kan evt. vedlægges som bilag til gruppekontrakten.


Øvelsen afrundes med en snak i teamet om, hvordan teamets samlede kompetencer kan bruges – og bedst muligt bringes i spil i forhold til den konkrete problemstilling, teamet skal arbejde med.

### Praktik

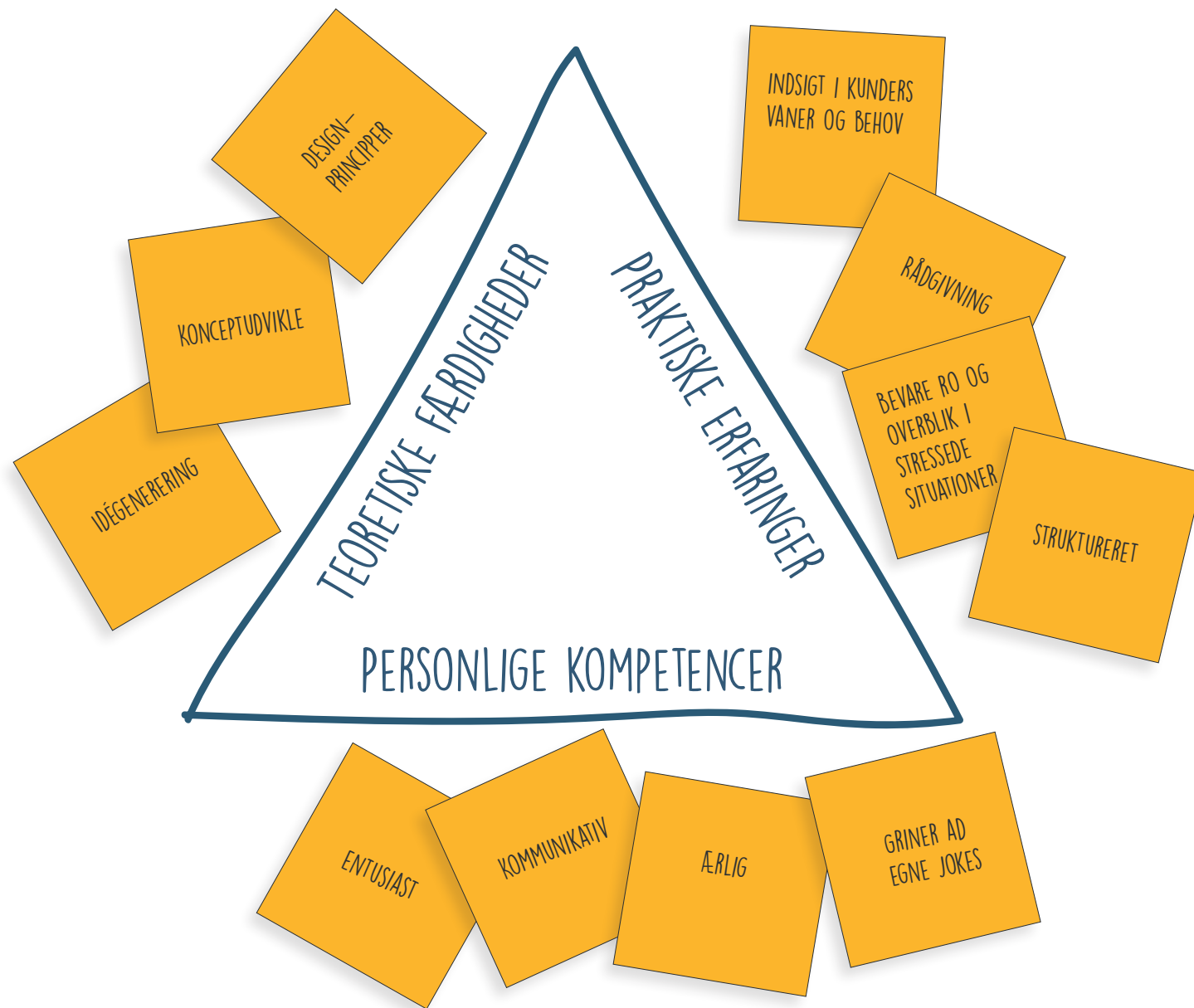
Post it notes i 3 farver (blå, rød, grøn) og skriveredskaber

 30–60 minutter

 4–6 personer

 Forklar og giv eksempler på hhv. personlige, teoretiske og faglige kompetencer

 Se video på [www.expertsinteam.org](http://www.expertsinteam.org)



Eksempel på en udfyldt kompetencetrekant.

## Baggrund

For at få det bedste ud af samarbejdet i teamet er det en god idé at aftale rammerne og lave en forventningsafstemning for teamsamarbejdet. Derfor skal et team udfylde en gruppekontrakt ifm. opstart af samarbejdet, hvor de drøfter og aftaler teamets spilleregler.

## Formål

Gruppekontrakten er en aftale om spilleregler for teamet, som giver teamet mulighed for at drøfte og afstemme ønsker, forventninger og ambitionsniveau. Formålet med gruppekontrakten er, at teamet får en fælles referenceramme, der kan hjælpe dem igennem teamarbejdets faser og fungere som et referencepunkt eller ramme – f.eks. i tilfælde af konflikter eller uenighed i teamet. Gruppekontrakten skal også bruges til at reflektere over arbejdet i teamet.

## Fremgangsmåde


Teamet får udleveret hjælpespørgsmål og skabelonen i Bilag 1. Teamet må gerne tilføje yderligere punkter i aftalen efter behov.


Hjælpespørgsmål er: Hvad er et godt team? Hvor vigtigt er det faglige for jer? Hvor vigtigt er det sociale for jer? Hvor meget tid vil du bruge på hjemmearbejde? Hvad er det bedste ved at arbejde i teams? Hvornår kan det være svært at få teamarbejde til at fungere? Hvad gør I, hvis et teammedlem ikke overholder jeres aftaler? Hvad glæder I jer mest til ved projektarbejdet?

Gennem besvarelsen af disse spørgsmål får teamet drøftet forventninger, ønsker og ambitionsniveau, som så skal omsættes til praktiske og realistiske regler eller aftaler, som formuleres skriftligt i gruppekontrakten.

 Ca. 45 minutter

 4-6 personer

 Teamet opfordres til løbende at tage gruppekontrakten op til revision. I Eit er det f.eks. efter 3. undervisningsgang, efter dag 1 på workshoppen og igen på 4. undervisningsgang. Det kan indgå som et punkt i gruppekontrakten, hvornår eller hvor ofte den skal tages op til revision.

 Se video på [www.expertsinteam.org](http://www.expertsinteam.org)

## Brug for mere info?

Inspiration til gruppekontrakter – se Bilag 1.

### Gruppekontrakt

1. Alle skal deltage aktivt i gruppearbejdet
2. Alle møder friske op til aftalt tid for at arbejde
3. Hvis der bliver konflikter, skal vi turde tale om dem og finde en løsning
4. Vi skal vide, hvad alle i gruppen laver
5. Osv.

\_\_\_\_\_  
Underskrift

\_\_\_\_\_  
Underskrift

\_\_\_\_\_  
Underskrift

\_\_\_\_\_  
Underskrift

*Eksempel på gruppekontrakt.*

## Baggrund

Et team fungerer bedst, hvis der er energi, dynamik og godt humør. Derfor er det som facilitator eller teammedlem en god ide at have et antal energisers, altså små energi givende øvelser, klar.

Energisere er korte lege eller øvelser, som fungerer som icebreakers, når deltagerne f.eks. møder hinanden for første gang. Eller de kan fungere som små pauser i arbejdet, hvor både hjernen og kroppen aktiveres.

## Formål

Energisers er et effektivt middel til at stimulere energien og teamdynamikken. Det kan, som nævnt, være ved starten af samarbejdet, efter en frokost eller i en pause efter lang tids koncentreret arbejde. Her gives to eksempler: "Cirkel med navne i alfabetisk orden og del en historie".


## Fremgangsmåde

"Cirkel med navne i alfabetisk orden": Hele gruppen, f.eks. 10–20 deltagere, skal stille sig i en rundkreds. Nu skal de, ved at tale med hinanden, organisere cirklen, så den er opstillet i alfabetisk orden, efter fornavne, og det skal gøres så hurtigt som muligt. Anna skal f.eks. starte cirklen, og Ulrik skal afslutte cirklen.


"Del en historie": Teamet eller alle deltagere (hvis en større gruppe) stiller sig på gulvet sammen to og to eller sidder ved et bord sammen. Begge skal, på skift, fortælle en historie om en situation, hvor de var bange eller måske ligefrem i fare.

## Praktik

Der findes online et stort antal energisers, der som regel kan downloades gratis.

 ca. 5 minutter

 4–6 eller flere personer

 Selv om det er små korte og enkle øvelser, er en grundig og præcis instruktion nødvendig.

En anden energiser med samme fremgangsmåde som "del en historie" er den, hvor historien, deltagerne fortæller på skift, er historien om ens navn. Hvorfor hedder en deltager Margrethe, er hun f.eks. opkaldt efter dronningen, familietradition osv.

## Brug for mere info?

Lav en google søgning på energisers og find relevante øvelser.



