



🕒 4 min. 👁️ 📌 16-12-2016

# Kend dit teams udviklingsfaser og få et sundt team

Velfungerende teams kan få to og to til at blive fem, men for at nå dertil skal du lede dit team sikkert gennem dets udviklingsfaser. Og hvis det går galt, skal du lede dit team tilbage på sporet. Læs her, om udviklingsfaserne og kriserne, og om hvordan du leder dit team sikkert igennem begge dele.

## Skribentinfo



[Jesper Peter Rasmussen](#)

Direktør, executive coach og psykoterapeut

**A**lle teams, der lever over længere tid, gennemgår forskellige udviklingsfaser, men ikke efter en bestemt skabelon. Et effektivt team skal dog typisk igennem mindst 3 faser, før det er blevet etableret og arbejder godt. Imidlertid er der også meget, der kan gå galt i den proces, og når det sker, kan et team ryge ind i en negativ spiral og udvikle sig dysfunktionelt. Et team kan gå fra en hvilken som helst fase til en hvilken som helst anden fase.

Hvilke faser, teamet gennemgår, er i høj grad styret af det daglige indre og ydre pres i teamet, der bl.a. handler om mål, ydre krav, organisering, arbejdsmiljø, stress, men også lederskab spiller en væsentlig rolle. Her får du inspiration til, hvordan du gennem indsigt i de forskellige faser bedre kan lede dit team både gennem de klassiske udviklingsfaser og kriserne.

## Dysfunktionelle teams

Undersøgelser har vist, at over halvdelen af alle teams er mere eller mindre dysfunktionelle. De performer ikke optimalt, og det psykiske arbejdsmiljø er dårligt. Når teams ikke udvikler sig sundt, kan det skyldes forstyrrelser, eller at teamet er udsat for et for stort pres. Det kan være efter en større

organisationsændring, fyringsrunde, en fusion eller lignende.

### **Når teamet er hæmmet af frygt**

Hvis teamets medlemmer holder sig tilbage af frygt for konsekvenserne, er teamet endt i det, man kalder den introverte fase. Den opstår oftest som følge af for meget topstyring, også kendt som "management by fear" eller "my way or the Highway" ledelse. Det kan også skyldes, 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.

### **Sådan leder du Introvertfasen:**

- Du skal genskabe eller opbygge tillid og tryghed.
- Du må ikke skubbe for meget på. I denne fase kræves der tålmodighed og små skridt.
- Du skal være rammesættende uden at være for styrende.
- Du skal fokusere på teamets historie, og evt. konflikter skal håndteres.
- Du skal fokusere på anerkendende ledelse i denne fase.

### **Når teamet kæmper med sig selv**

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

### **Sådan leder du ekstrovertfasen:**

- Du bør have fokus på at stoppe magtkampene.
- Du skal vise retning og skabe følgeskab hos medarbejderne.
- Du skal gå i dialog med meningsdannerne øverst i hierarkiet (uformelle ledere).
- Du skal her benytte dig af en skiftevis dirigerende og en anerkendende ledelsesstil.

Når gruppen er faldet til ro og har fået genoprettet tilliden og trygheden, kan den igen udvikle sig almindeligt ved at gennemgå de klassiske udviklingsfaser for et team.

### **De klassiske udviklingsfaser**

Ethvert effektivt team har på et eller tidspunkt været igennem disse fire udviklingsfaser, men ikke nødvendigvis i nævnte rækkefølge. Et teams udvikling kan køre skævt, og det vil føre til, at det bliver dysfunktionelt som beskrevet ovenover, eller at det går et skridt tilbage i dets udvikling.

#### **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 karakteriseret ved, at teammedlemmerne ikke vil skille sig væsentligt ud fra hinanden, og der vil heller ikke 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 forelskelse.

I denne fase er teammedlemmerne afhængige af lederen, som de forsøger at skabe tillid til. De følger

derfor lederen, hvilket giver dig et udvidet ledelsesrum i denne fase.

### **Sådan leder du Kulturdannelsesfasen:**

- Du skal være rammesættende og vise vejen mod teamets mål og være klar og tydelig i sin ledelsesstil.
- Du er kulturdanner for teamet i højere grad end teamets medlemmer.
- Du skal benytte sig skiftevis af en omfavnende og en dirigerende ledelsesstil.

### **Kulturudviklingsfasen**

Den næste fase er en kulturudviklingsfase, hvor teamets medlemmer i samarbejde med lederen skal udvikle 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 de søger indflydelse på det miljø, som omgiver dem.

Kultur i teams handler bl.a. om, hvordan medlemmerne forholder sig til og definerer værdier, mål, roller, regler, normer og hierarki. Kulturen bliver dannet og udvikler sig fra teamets helt spæde start, men alle giver det særlig opmærksomhed i kulturudviklingsfasen. I denne fase udvikler teamets medlemmer en gensidig tillid og tryk ved hinanden.

### **Sådan leder du kulturudviklingsfasen:**

- Du skal i højere grad lytte til teamets medlemmer og lade dem tage ansvar for og få indflydelse på beslutninger.
- Du skal dog fortsat vise, at du er øverst i hierarkiet ved at vise vejen mod målet og sætte de ydre rammer.
- Du skal nu ændre ledelsesstil fra den skiftevis dirigerende og omfavnende ledelsesstil til den visionære og demokratiske ledelsesstil, hvor du spørger, lytter og motiverer.

### **Performing-fasen**

De to foregående faser er forudsætninger for, at teamet kan nå til Performing-fasen, hvor teamet arbejder mest optimalt mod dets mål, og det psykiske arbejdsmiljø er i top. Teamets medlemmer accepterer i denne fase hinandens forskelligheder. Det enkelte medlem føler sig godt tilpas, og der er albuerum, også når der ryger en finke af panden, hvilket giver grobund for at arbejde effektivt.

I denne fase bruges 80 pct. af den mentale energi på at arbejde mod målet og de sidste 20 pct. på at relatere sig til hinanden. De 20 pct. bruges bl.a. til at skabe synergier og løse opgaver i fællesskab.

### **Sådan leder du performing-fasen:**

- Teamet kan i høj grad lede sig selv.
- Din rolle er nu at udfordre teamet, så teammedlemmerne ikke "keder sig".
- Du skal benytte en coachende ledelse og en visionær ledelsesstil.

### **Gendannelsesfasen**

Hver gang et team gendannes til at løse en ny opgave, bevæger teamet sig i princippet ind i gendannelsesfasen. Den kræver ekstra opmærksomhed, når teamet mister et teammedlem, eller når der kommer nye medlemmer til teamet.

## Sådan leder du gendannelsesfasen:

- Teamet er mindre afhængig af lederen end i dannelsesfasen.
- Lederen skal være meget opmærksom på at lede teamet, der hvor teamet er, og ikke der hvor lederen var sammen med teamet sidst.
- Lederen skal vise vejen mod teamets mål og være klar og tydelig i sin ledelsesform i forhold til nye medlemmer.
- Målet er at opnå gensidig tillid og tryghed, inden teamet igen bevæger sig videre fra kulturdannelsesfasen til kulturudviklingsfasen.

Læs mere om KGI Educations arbejde med teamudvikling [her](#)

(<http://www.kgicph.dk/education/konsulentytelser/ekspertiser/teamudvikling-organisationer/>)

## Læs også:

[Fra irritation til samarbejde med 10 regler](#)

[Brug Tuckmans 5 udviklingsfaser og effektiviser teamet](#)

[8 roller der sammen skaber et succesfuldt team](#)