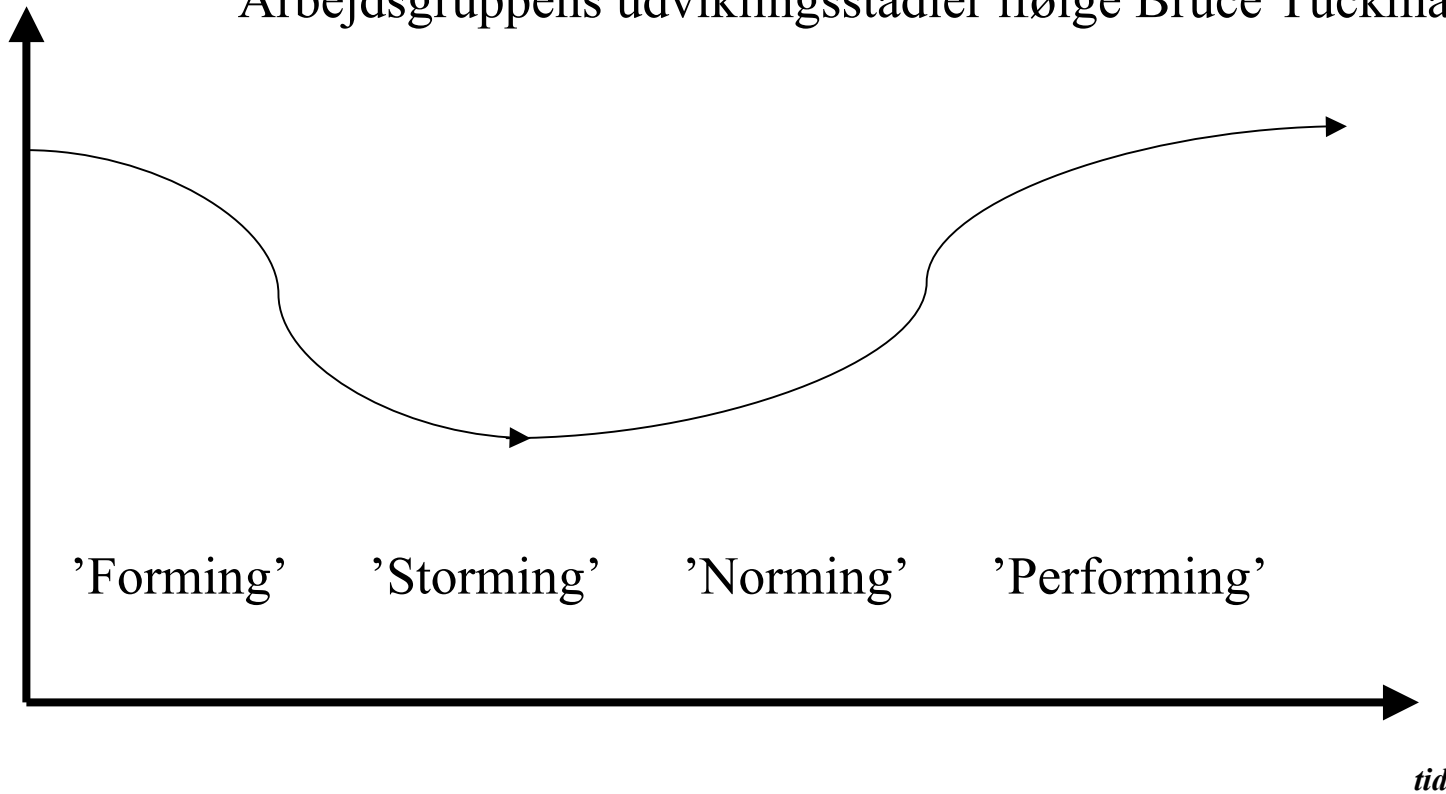


effektivitet

Arbejdsgruppens udviklingsstadier ifølge Bruce Tuckmann



Gruppeudvikling ifølge Tuckman

Forming:

- undgår konflikter
- høflighed
- begrænset risikotagning
- holder følelser og synspunkter noget tilbage
- 'hvem er de andre, hvad synes de om mig?'

Storming:

- uenighed om opgaven
- kamp om autoriteten
- fremfører egne synspunkter
- begrænset lytning
- tabe/vinde

Norming:

- man kommer hinanden i møde, hjælper hinanden
- konflikter søges undgået
- man opsøger feedback

Performing:

- stor åbenhed og tillid
- godt kendskab til hvem der kan hvad i gruppen
- udnyttelse af medlemmernes forskellige styrker
- konflikter tages op, når det er relevant

Tuckmans fase teori beskrevet af Molly, Michelsen og Søholm

1. Forming – når teamet mødes

Dette første stadie er kendetegnet ved, at teamet endnu ikke er et team, men simpelthen en forsamling af individer. I denne indledende diskussion om *teamets struktur* vil der være en tendens til, at medlemmerne ønsker at markere sig i forhold til hinanden, og det er i denne afstemning og gensidige 'følen på tænderne', at den begyndende udvikling af teamkvaliteter som tillid, afklaring af skrevne såvel som uskrevne regler, klarlæggelse af hvert medlems ansvarsområder, styrker og svagheder etc., finder sted. Her skabes ofte en begyndende konsensus i teamet om struktur, arbejdsfordeling mv.

2. Storming – afklaring via konflikter

Den konsensus, der umiddelbart skabes i den første fase, holder imidlertid sjældent i ret lang tid, og de fleste team vil derfor efterfølgende opleve en fase af koordineringsvanskeligheder og måske endda konflikt, hvor de indgåede aftaler udfordres. Denne fase kan, hvis vel håndteret, paradoksalt nok være meget værdifuld og konstruktiv for teamet, idet skjulte dagsordner vil komme frem i lyset og idiosyncrasier, personlige ambitioner og indbyrdes forskelle i opfattelse af aftaler og arbejdsformer, bliver afdækket. Konflikterne rummer dermed et læringspotentiale, idet de kan føre til udviklingen af gensidig forståelse af teamdeltagernes roller samt formulering af fællesgjorte målsætninger, arbejds måder, normer, etc.

3. Norming – konsensus opstår

I denne fase eksperimenterer teammedlemmerne med forskellige strukturer for arbejds gange og samarbejdsformer, med henblik på endeligt at få afklaret deres roller og ansvarsområder. Her fastlægges teamets procesfærdigheder, beslutningskompetencen etableres i teamet og der opstår en fornemmelse af en fælles "identitet" i teamet. Medlemmerne begynder at kunne se fordelene ved at arbejde sammen.

4. Performing – det højtydende team

Først efter vellykket gennemførelse af disse tre faser, er teamet i stand til at yde optimalt. Teamets strukturer, normer, relationer mellem medlemmerne og samarbejdsformer er forstået og accepteret af samtlige medlemmer. Teamet er i stand til effektivt at håndtere uenigheder og misforståelser – og er fokuseret på at realisere dets målsætning.