

# Teambuilding – en form for kursus

Af cand.psych.  
Ebbe Lavendt  
Foto: Scanpix

**Udbuddet af teambuilding og traditionelle kurser er et broget landskab, der kan være vanskeligt at overskue. Via en psykologfaglig sammenligning af seriøs teambuilding og traditionelle kurser får du her et landkort over landskabet.**

En mangfoldighed af ydelser kaldes teambuilding. Det har slidt på begrebet, der i dag kan opfattes som en kliché. Nogen taler derfor i stedet om teamudvikling og teamtræning, mens andre vælger at holde fast i det oprindelige udtryk. De forskellige former for teambuilding kan beskrives på et kontinuum: I den ene ekstrem findes underholdning med events, gode oplevelser og sjov og ballade, mens der i den anden ekstrem er teorier, pædagogiske modeller, inspiration og gode historier. Denne artikel fokuserer på den form for teambuilding, der ligger i spændingsfeltet mellem de to ekstremer – dvs. den udgave af teambuilding, der minder mest om konsulentytelser som facilitering og proceskonsultation.

Udtrykkene *teambuilding* og *kurser* dækker delvist samme indhold og er dermed overlappende. F.eks. kan teambuilding indeholde elementer af teoretiske oplæg, ligesom traditionelle kurser kan inddrage aktiv læring i form af øvelser. Groft sagt er den væsentligste forskel på teambuilding og traditionelle kurser vægtningen af de pædagogiske elementer. Således betragter progressive udbydere teambuilding som et pædagogisk redskab på linje med andre redskaber. I forlængelse heraf omtaler de også teambuilding som kurser – dog ikke som traditionelle kurser.

## Deltagernes aktive rolle

Mange traditionelle kurser sælges som åbne kurser, hvor deltagerne har mulighed for at komme individuelt og møde ansatte fra andre arbejdspladser. Det er dejligt trygt at få en afprøvet og evalueret hyldevare. Som regel er der også mulighed for at læne sig tilbage i stolen og lade sig inspirere af underviseren. Den slags kurser bruges derfor til at videreformidle



store mængder viden, hvor indholdet i princippet kan være hvad som helst.

I modsætning hertil fokuserer teambuilding ofte i mindre grad på formidling og højere grad på at opbygge og udvikle forhold som samarbejde, kommunikation, strategiforståelse og værdis-

implementering etc. Desuden sælges teambuilding i hovedreglen som skræddersyede, virksomhedsinterne aktiviteter – dvs. udelukkende til grupper, hvor alle deltagerne tilbydes en aktiv rolle med henblik på at udvikle forståelse og færdigheder.

## Typiske kendetegn

	Teambuilding	Traditionelle kurser
Udbyders rolle	Facilitator; ekspert på rammerne og processen; bør lave grundig behovsanalyse; bør have erhvervs- og produktforsikring	Vidensformidler; ekspert på indholdet
Metoder	Ofte skræddersyede ydelser; få oplæg; enkle modeller; mange øvelser; oplevelsesbaseret læring; flervejskommunikation; uformel erfaringsudveksling; fysisk bevægelse; brug af sikkerhedsudstyr; læring med kroppen; kollektiv refleksion brug af sikkerhedsudstyr; læring med kroppen	Ofte afprøvet og evalueret hyldevarer; mange oplæg; mundtlig formidling; envejskommunikation; PowerPoint slideshow; få øvelser; plenumopsamlinger, kursusmappe
Målgruppe	Grupper; tildeles en aktiv rolle	Enkeltpersoner og grupper; tildeles ofte en passiv rolle
Mål	Udvikling af praktisk ledelse, tillid, motivation, samarbejde og kommunikation; god overførsel til dagligdag; effekten øges over tid; effekten er afhængig af udbyders mission og kultur, forløbets længde, overnatning, deltageres personlighed, mestringsstile og alder	Videreformidling af store mængder viden og grafiske modeller; fremmer faglige diskussioner og abstrakt refleksion; effekten mindskes over tid
Sammenhæng	Bruges bl.a. til samarbejde, kommunikation, strategiforståelse og værdiimplementering; virksomhedsinternt; foregår ofte udendørs; ofte billigere end åbne kurser ved deltagelse af over 15-20 personer	Bruges til alle emner; åbne og lukkede kurser; foregår oftest på velindrettede kursusfaciliteter; ofte høj dagspris pr. person

## Indholdet i teambuilding

De traditionelle kurser er ofte kendetegnet ved mundtlig formidling understøttet af et flot PowerPoint-show. Den mundtlige formidling suppleres ofte af en kursusmappe, der imod hensigten tit ender ulæst på hylden ved siden af andre kursusmapper. Det er heller ikke ualmindeligt at opleve kursister sidde på deres flade i et iltfattigt lokale, hvor de knapt kan holde sig vågne efter frokostbuffeten, uanset hvor meget kaffe, man hælder i dem.

### Teambuilding som disciplin i ATP

ATP's Fondsdirektør Bjarne Graven er ikke bange for at bruge store ord – han ser mulighederne i at tage sportens sprog og metode til sig, og gøre det til nytte i en virksomhed, der også vedkender sig høje ambitioner.

»Vi har værdier – men værdier har ikke nødvendigvis noget at gøre med, hvordan vi præsterer sammen«, argumenterer Bjarne Graven. »Hvad er det vi gør, og hvordan gør vi det, når vi præsterer bedst? Vi var gået lidt i gang med den proces, der analyserede vores 'mindset' og vores performance-mønstre, men vi havde brug for én, der kunne komme og give nye input og et brugbart metodeapparat«.

Sammen med Lars H. Nielsen fra OlymPeak Coaching tog ATP's fondsafdeling fat på en større teambuilding- og strategiproces. Der blev kigget på kommunikationsform, på performance-mønstre, og selvfølgelig også på en ny ambitiøs vision: »Vi nåede en masse gode erkendelser, og fandt blandt andet frem til fire udtryk, vi ikke havde været bevidst om før«, beretter Bjarne Graven.

»Vi er en ambitiøs flok med en masse konkurrence-mennesker, så det var naturligt for os at spejde til sportsanalogierne og teambuildingmetoder i sportens verden. Det er nok en smule svært for danskere at sætte ord på ambitioner og eget værd, men inden for sportsverdenen er der en lidt større accept af, at det er okay at udtrykke ambitionerne. Derfor var det virksomt for os at sige det så direkte, sætte så store ord på, hvad vi kan og vil – det passer godt til vores organisation«, forklarer fondsdirektør Bjarne Graven.

ATP er nu for andet år blevet kåret som Europas bedste offentlige pensionskasse, så de første store skridt er taget i retning af visionen: Verdens Bedste Pensionskasse med en teambaseret struktur.



I modsætning hertil forbindes teambuilding ofte med outdoor-uddannelse. Udendørs foregår aktiviteterne som regel under mere eller mindre ydmyge forhold, hvor deltagerne har mulighed for at nyde vejret, få lidt frisk luft og motion. Præsenteres teori, er det ofte i form af forholdsvist enkle modeller, som er nemme at operationalisere. I stedet for teoriundervisning bruges størstedelen af tiden på aktiv læring i form af øvelser. Øvelserne åbner for flervejskommunikation og uformel erfaringsudveksling – i modsætning til klassisk »tavleundervisning« baseret på envejskommunikation.

Ud over almindelige diskussionsøvelser anvender teambuildingudbydere især oplevelsesbaseret læring, hvor deltagerne i fællesskab får mulighed for at afprøve teori i praksis. Herved levendegøres emnerne, teorien operationaliseres og deltagerne lærer med kroppen. På den måde arbejdes teorien ind under huden og får en betydning for den enkelte deltager. Samtidig bliver læringen mere rodfæstet. Det er især vigtigt, når viden skal omsættes til færdigheder. Eksempelvis kan man kun lære at køre bil ved at prøve det. Det samme gælder ledelse og samarbejde.

Som opsamling på de seriøse teambuildingøvelser anvendes kollektiv refleksion over oplevelserne, hvor instruktøren hjælper teammedlemmerne med at uddrage læring. Det svarer lidt til, men er ikke identisk med plenumopsamlinger, hvor deltagerne skal høre andre gruppers oplevelser og læring i håbet om, at der er en spillover-effekt.

## Udbyttet

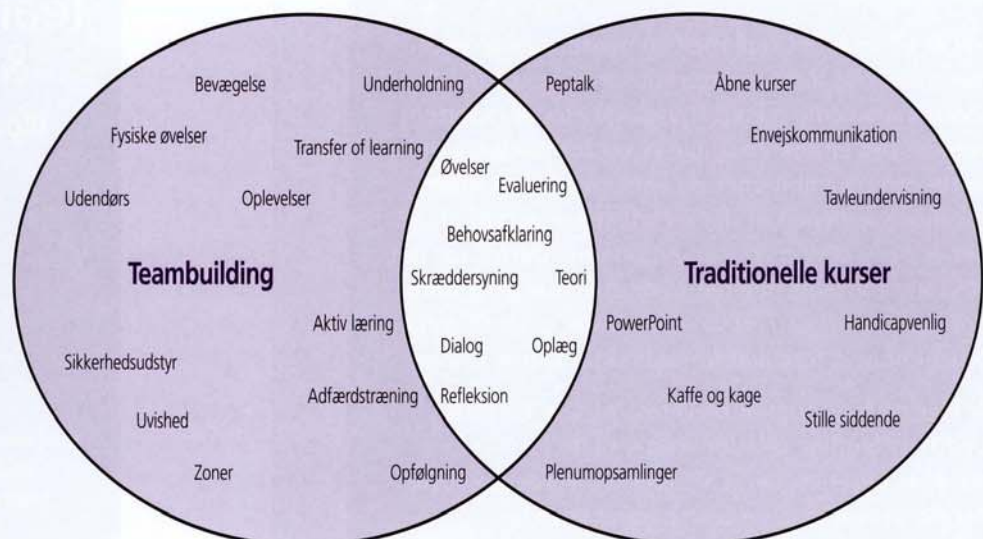
Både teambuilding og traditionelle kurser har effekt i forhold til uddannelsesmæssig læring og træning. Traditionelle kurser er især velegnede til at formidle store mængder viden og grafiske modeller samt at fremme faglige diskussioner og abstrakt refleksion. I modsætning hertil har teambuilding sine videnskabeligt dokumenterede forer i forhold til at udvikle praktisk ledelse, tillid, motivation, samarbejde og kommunikation mv.

Tilsyneladende taler udbydere af teambuilding oftere end traditionelle kursusudbydere om, at indholdet skal være relevant og muligt at overføre til hverdagen – på engelsk kaldet *transfer of learning*. Forskning viser, at det ofte lykkes (se eksempelvis James Neill (2002). *Meta-Analytic Research on the Outcomes of Outdoor Education*. Paper presented to the 6th Biennial Coalition for Education in the Outdoors Research Symposium, Bradford Woods, IN). Som alle andre konsulenttydelser har både teambuilding og traditionelle kurser størst effekt, når de bliver fulgt op. Opfølgning – f.eks. i form af coaching – forøger deltagerens udbytte, men ofte er det netop opfølgningen, der spares væk.

Selv uden opfølgning har effekten af teambuilding dog en imponerende tendens til at vare ved og faktisk også vokse over tid – i modsætning til effekten af kurser.

Det er dog værd at bemærke, at hvad teambuilding angår, er der meget stor variation i køberens udbytte. Effekten afhænger i høj

### Teambuilding og traditionelle kurser.



grad af forhold såsom den enkelte udbyders mission og kultur, forløbets længde, mulighed for overnatning samt den enkelte deltagers personlighed, måde at håndtere opgaver på og alder (bedst til de helt unge og voksne).

## Forberedelse er kvalitet

For både oplægsholdere og teambuildinginstruktører og -konsulenter gælder det, at relevante faglige kvalifikationer og erfaringer er tegn på kvalitet. Mens oplægsholdere skal være eksperter på indholdet, bør teambuildinginstruktører og konsulenter være eksperter på rammerne og processen. De professionelle teambuildingudbydere er ligeledes kendetegnet ved at lave en grundig behovsanalyse, hvor de afklarer kundens udfordringer, mål og succeskriterier samt deltagernes behov og forventninger. Skal man vide sig helt sikker på, at kvaliteten er i orden, er det altid en god idé at bede om dokumentation for effekten, læse udtalelser og tjekke udbydernes referencer.

Det er også alfa og omega, at teambuildingud-

bydere lever op til professionelle standarder for sikkerhed og etik. Det indebærer, at deltagerne bør være omfattet af en erhvervs- og produktforsikring. Desuden skal alt materiel med en sikkerhedsmæssig funktion være godkendt i overensstemmelse med de almindelige anbefalinger for de respektive genstande. Udbydere bør som etisk minimum kunne redegøre for deltagernes forhåndsinformationer, informeret samtykke, retten til at sige fra og konsekvenserne herved. Er den enkelte udbyder medlem af en brancheforening, er det også et tegn på kvalitet.

Kvaliteten hænger ofte, men ikke altid, sammen med prisen – både hvad teambuilding og traditionelle kurser angår. Skal flere end 15-20 personer af sted fra samme virksomhed, er dagsprisen pr. person for teambuilding ofte billigere end dagsprisen pr. person på åbne kurser. Som køber bør man dog altid se sig godt for og på forhånd undersøge pris og kvalitet, inden personalet sendes ud i junglen af uddannelses- og udviklingstilbud. ■



Cand.psych.  
Ebbe Lavendt arbejder hos Reframe med evidensbaseret coaching, proceskonsultation og undervisning i forhold til det gode job og liv