

# Systematisk udvikling af team

- erfaringer fra projekt "Send teamet til hovedeftersyn" i  
Centralkøkkenet på Rigshospitalet

Hans Hvenegaard og Inger-Marie Wiegman  
April 2007





# Systematisk udvikling af team

- erfaringer fra projektet "send teamet til hovedeftersyn" i Centralkøkkenet på Rigshospitalet

## Indholdsfortegnelse

1	Baggrund og formål .....	3
2	En model for teamudvikling .....	4
3	Den konkrete brug af modellen .....	8
4	Resultater .....	11
5	Erfaringer og gode råd.....	16

## Bilag

- I: Udviklingsmodellen
- II: Indledende scoring og udviklingspunkter for de 8 team
- III: Afsluttende scoring og målopfyldelse for de 8 team



# 1 Baggrund og formål

Centralkøkkenet på Rigshospitalet har siden 2003 været i gang med en større organisationsudvikling med etablering af team, øget ansvar til medarbejderne og nye lederroller.

En sådan organisationsudvikling foregår ofte efter princippet om to skridt frem og (mindst) et tilbage. Således også i Centralkøkkenet, idet strukturelle sammenlægninger m.v. satte andre dagsordener. Undervejs i forløbet, som led i den fortsatte udvikling, besluttede ledelsen i centralkøkkenet, at der skulle udvikles et redskab – en metode, der kunne bruges af teamene og ledelsen til at give overblik over det enkelte teams styrker og svagheder. Samtidig kunne et sådant overblik bruges til at udvikle forståelsen af og den praktiske udøvelse af lederrollen.

På denne baggrund ansøgte Centralkøkkenet i december 2005 Koordinationsudvalget i Københavns Kommune om midler til at gennemføre et udviklingsprojekt, der som hovedformål havde ”at udvikle en metode, så etablerede arbejdsteam får mulighed for at blive optimeret, justeret og videreudviklet. ... Der skal udvikles et værktøj, der i sin form er alment, men som samtidig er tilstrækkelig præcist til at det enkelte team kan benytte og få udbytte af værktøjet.”

Centralkøkkenet har to hovedopgaver - produktion af mad og distribution af mad, som opgave- og kompetencemæssigt er forskellige fra hinanden. Køkkenet er opdelt i 4 produktionsteam og 4 distributionsteam. Dertil kommer en mindre administration og et kvalitetsteam. Teamene, der var med i projektet, har forskellig størrelse – fra 7 til ca. 18 personer.

Der blev etableret en styregruppe bestående af Centralkøkkenets leder, repræsentanter fra medarbejderne og de faglige organisationer samt fra HS. Centralkøkkenets kvalitetschef var projektleder og TeamArbejdsliv blev konsulenter på projektet.

Projektet blev afsluttet med en formidlingskonference i december 2006.

## 2 En model for teamudvikling

Tankerne bag udviklingen af en model til teamudvikling har været at gøre den så enkel, at den er anvendelig for alle i et team og samtidig er så bredt dækkende, at den får sat fokus på de relevante temaer. For at udvikle en almen model, er der taget udgangspunkt i eksisterende viden om team og teamudvikling samt almen arbejdsorganisatorisk viden. En konkret inspirationskilde har været Post Danmarks arbejde med selv bærende team – med brug af en såkaldt SBT-profil.

Den udviklede model har tre grundelementer:

- Udviklingstrin for team
- Udviklingsområder
- Udviklingsretning

### **Udviklingstrin for team**

Hvis det skal være relevant at tale om, at team kan være på forskellige niveauer – eller trin - med hensyn til opgaveudførelse, ansvarstagen, kompetence, ledelse, trivsel m.v., er det nødvendigt at definere nogle udviklingstrin for team. Dette kan ikke gøres abstrakt, men må gå gennem fastlæggelse af konkrete observerbare krav til hvert trin.

Overordnet indeholder modellen 5 trin med øgede krav til ansvar, kompetence og med forbedret trivsel som mål. De 5 trin kaldes i modellen:

- Lederstyret team
- Lederstøttet team
- Kompetent team
- Selvledende team
- Selvudviklende team.

### **Udviklingsområder**

For at kunne karakterisere et team er det nødvendigt at vælge nogle områder ud, der er centrale for et team og dets udvikling. Opgaveløsningen er som i alt arbejde den centrale faktor. Fordi der er tale om team, er opgaveløsningen ikke alene knyttet til den traditionelle udførelse af driftsopgaver. Teamet varetager også planlægningsopgaver, kvalitetskontrol og udviklingsopgaver i varieret grad. For at

kunne udføre opgaverne kræver det samarbejde og kommunikation internt i teamet og med andre team. For at teamet og teamets enkeltpersoner kan være i stand til at udføre disse mangeartede opgaver, er det nødvendigt at sikre kompetenceudvikling og uddannelse. En klassisk problemstilling i forbindelse med teamarbejde er ledernes rolle – hvad er deres opgaver, når teamene udvikler deres egne evner til at varetage de forskellige opgaver?

Med baggrund i disse overvejelser indeholder modellen følgende indsats- og udviklingsområder:

- Driftsopgaver
- Planlægningsopgaver
- Kvalitetsarbejde
- Udviklingsopgaver
- Samarbejde og kommunikation i teamet
- Samspil på tværs (med andre team)
- Kompetenceudvikling og uddannelse
- Lederroller

### Udviklingsretning

For hvert af disse indsats- og udviklingsområder opstillede ledelsen et mål, som kan kaldes udviklingsretning. Disse er:

Udviklingsområder	Udviklingsretning
Driftsopgaver	Øge den enkeltes fleksibilitet og mindske teamets sårbarhed
Planlægningsopgaver	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
Kvalitetsarbejde	Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsopgaver	Øget udviklingsevne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Øget fleksibilitet i Centralkøkkenet og optimere produktionsflow
Kompetenceudvikling og uddannelse	Kompetenceløft for enkeltpersoner og team
Lederroller	Fra faglig leder til coach

## Et redskab tager form

Med udgangspunkt i disse overvejelser blev grundlaget lagt for den model og det redskab, som blev gennemgående i arbejdet med at afdække teamenes udviklingsstadiet og deres udviklingsmuligheder. Grundmodellen er følgende:

Udviklings- område	Model for teamudvikling					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver						Øget ansvar, kompetence og trivsel
						Øge den enkeltes fleksibilitet
						Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver						Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
Kvalitetsarbejde						Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver						Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet						Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs						Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse						Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntre og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

## Give modellen indhold

Den store opgave var nu at udfylde modellens mange felter med relevante udsagn. Udsagn, der angiver de krav, der stilles til teamet for, at det kan siges at være på det pågældende udviklingstrin.

Formålet med skemaet er, at teamet selv kan bruge det til at konstatere, om de opfylder de kriterier eller udsagn, som står i de enkelte felter. Derfor skal det være udsagn, som er konstaterbare eller observerbare. Det er således ikke nok at lave udsagn, der angiver hensigter eller holdninger. Det skal være forhold, som teamet enten gør i dag eller ikke gør. Det kan fx under driftsopgaver - trin 1 være: "Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner", eller Kvalitetsarbejde – trin 2: "Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer".

Centralkøkkenets ledelse udarbejdede udsagn til de mange felter i modellen. Enkelte blev senere justeret i takt med den konkrete afprøvning, når det viste sig, at udsagnene var for upræcise. Der er visse forskelle mellem produktions- og distributionsteam, hvorfor der på enkelte områder var forskellige udsagn til de team, som tilhører henholdsvis produktionen og distributionen.

En samlet model, der er udfyldt med de mange udsagn findes som bilag I.

Heri vil man kunne se, at ikke alle felter er udfyldt. Det skyldes overvejelser over karakteren af de forskellige udviklingsområder. Fx forudsættes det, at driftsopgaverne kan udføres selvstændigt, når teamet når trin 3. Når der er tale om udviklingsopgaver, har ledelsen besluttet, at disse først er relevante, når et team befinder sig på trin 3. I de første to trin, er det typisk en ledelsesopgaver at tænke og praktisere udviklingsarbejde.

### 3 Den konkrete brug af modellen

Den praktiske afprøvning af modellen forløb over en periode på ca. ½ år. Hvert team gennemgik følgende proces:

- **Scoringsmøde.** Det enkelte team scorer sig i samarbejde med nærmeste leder
- **Opsamlingsmøde,** hvor en eller to medarbejdere i samarbejde med nærmeste leder foretager en samlet vurdering af scoringen
- **Handleplansmøde.** Den endelige scoring godkendes af teamet. Teamet fastsættes nogle konkrete udviklingsmål, hvor det ønsker at forbedre sig. I forlængelse heraf opstiles en handleplan. Gensidige forventninger til leder- og medarbejderroller diskuteres.
- **Teamet arbejder med udviklingsmålene** over en periode.
- **Opfølgingsmøde** med evaluering af igangværende aktiviteter samt refleksion over læring i processen.

#### Scoringsmødet

Når først modellen er lavet, er den centrale aktivitet, at hver enkelt team - hver for sig - diskuterer de enkelte udviklingsområder i modellen. Der var afsat 4 timer til scoringsmødet. Teamet blev delt op i mindre grupper på 2-4 personer, som for hver udviklingsområde tog stilling til de pågældende krav til de forskellige trin. Ved at opdele i mindre grupper, kom der forskellige vurderinger frem og disse forskelligheder gav grobund for en grundig samtale om, hvordan det faktisk forholdt sig i teamet. Lederen lavede sin egen vurdering, som indgik i denne samtale. Resultatet af mødet var, at der forelå en første scoring på samtlige udviklingsområder.

#### Opsamlingsmødet

Ideen bag opsamlingsmødet var, at der efter 4 timers intense diskussioner på scoringsmødet, hvor der var forskellige score fra de mindre grupper, ville være behov for at diskutere resultatet igennem i en mindre gruppe, når det var kommet lidt på afstand. Resultatet af opsamlingsmødet, som varede ½-1 time var, at lederen og den eller de udvalgte medarbejdere udarbejdede en indstilling til resten af teamet om, hvor det lå på de forskellige udviklingsområder.

## **Handleplansmødet**

Dette møde, som varede 4 timer, havde som formål i fællesskab at vurdere og acceptere den indstilling om teamets samlede score, som kom fra opsamlingsmødet. Med udgangspunkt i denne scoring havde teamet derpå til opgave at beslutte sig for på hvilke (2-3) udviklingsområder, de ville gøre en indsats for at rykke et eller eventuelt flere trin. For de prioriterede udviklingsmål blev udarbejdet en handlingsplan.

Lederrollen i modellen har en anden karakter end de andre udviklingsområder. Den ikke skal scores, men følger så at sige af teamets placering på de forskellige udviklingsområder. Alligevel er der behov for at afstemme oplevelsen af og forventningerne til lederrollen hos medarbejderne i teamet. For at skabe mulighed for dette, blev der gennemført en proces, hvor lederen og medarbejderne gensidigt fik mulighed for at udtrykke hvad de var glade for at hinanden gjorde og hvad de gerne så hinanden gøre anderledes. En sådan dialog giver anledning til at få ryddet myter og forestillinger af vejen og giver mulighed for at få sagt tingene direkte og åbent i en styret proces.

## **Teamets arbejde med deres udviklingsmål**

Efter således at have udarbejdet en handlingsplan og drog teamene "hjem" for dér at arbejde med de forandringer, de havde besluttet sig for. Her, som så mange andre steder, var det vanskeligt, fordi hverdagens travlhed og drift fylder arbejdsdagen ud. Selv om ikke alle team havde fået arbejdet systematisk med handleplanerne, havde de alle sat gang i aktiviteter. Det viste sig på det afsluttende 2 timers opfølgings-, evaluerings- og læringsmøde.

## **Opfølgingsmødet**

På opfølgingsmødet diskuterede teamet med udgangspunkt i handlingsplanen, hvad det havde foretaget sig siden handleplansmødet. Det blev også afklaret, om teamet havde flyttet sig og nu opfyldte kravene i de prioriterede udviklingsmål. Hele projektforløbet blev afsluttende evalueret med henblik på, hvad der havde været godt og, hvor der kunne ske forbedringer.

Et vigtigt budskab på dette møde var, at projektet og processen ikke var et enkeltstående forløb, men var tænkt som noget, der skulle gentages hvert år, eller hvis der viser sig særlige behov.

## 4 Resultater

Resultaterne af projektet kan opdeles i to forskellige typer:

- Den konkrete scoring for hvert enkelt team og de forandringer, som blev iværksat som følge heraf.
- Diskussioner, overvejelser og beslutninger som fandt sted i løbet af processen i ledergruppen, i teamet og i samarbejdet mellem ledere og medarbejdere.

### Teamenes scoring

Der var store forskelle på, hvordan scoren var fra team til team. (se bilag II) Spændviden fremgår af nedenstående profiler fra to produktionsteam – P2 og P4. De grønne felter er udtryk for, at teamet opfylder de krav, som er beskrevet i det pågældende felt. Felterne med de sorte rammer er de områder, som er teamets udviklingsmål og indgår i teamets handlingsplan for videreudvikling af teamet.

Udviklings-område	P2– udviklingsmål sommer 2006					Udviklings-retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings-opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/reviderer ny arbejdsplanlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammoder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanding	Teamet planlægger ferie- og helligdagsbemanding		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" søger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings-opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings-evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverensstemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanding m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence-udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelsesbehov	Teamet har en kompetenceudviklingsplan	Kompetenceløft for enkeltpersoner og team
Ledroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P4 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/reviderer ny arbejdsplanlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdagsbemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afviserapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverensstemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelsesbehov	Teamet har en kompetenceudviklingsplan	Kompetenceløft for enkeltpersoner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntre og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

I forhold til de udviklingsområder som teamene valgte at arbejde med i forlængelse af den første scoring ser billedet samlet således ud for de 8 team:

Udviklingsområde	Valgt af
Kvalitet	7 team
Samarbejde og kommunikation	5 team
Driftsopgaver	5 team
Samspil på tværs	4 team
Kompetenceudvikling og uddannelse	3 team
Planlægningsopgaver	3 team
Udviklingsopgaver	1 team

Handleplanerne for de enkelte team blev udarbejdet i maj/juni 2006. I oktober 2006 blev der gjort status over, hvordan teamet i mellemtiden havde arbejdet med handleplanerne, og hvordan de havde flyttet sig i forhold til de udviklingsområder, de havde valgt at arbejde med. Til illustration af dette kan scoren fra okto-

ber 2006 sammenlignes med den fra juni 2006 på ovenstående team P2. (se Bilag III for alle de 8 team)

Udviklings- område	P2 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øget ansvar, kompetence og trivsel
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammoder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitets sikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" søger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en op læringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Som det ses har team P2 rykket sig på flere områder. De felter der både er grønne og med sort kant er de områder, hvor de har rykket sig siden juni. De felter, hvor der kun er sort kant omkring, er dem, de ikke har rykket på, selvom de havde det som mål. Det skal siges, at der i oktober 2006 alene blev målt på de udviklingsområder og -felter, som teamene havde med i deres handlingsplan (altså dem med den sorte ramme). Der kan godt være sket forskydninger på de andre udviklingsområder, men det blev ikke testet.

En samlet oversigt over de 8 team viser, at de fra start tilsammen opfyldt 106 udviklingsmål (grønne felter). Tilsammen havde de i handleplanerne ønske om at udvikle sig på yderligere 53 udviklingsmål. 37 af disse mål var opfyldt i oktober 2006. Se den samlede oversigt for de 8 team nedenfor. Som det ses tabellen er der forskel på, hvor mange mål de enkelte team har opnået.

Team	Opfyldt udviklingsmål ved start (grøn)	Udviklingsmål i handleplaner sommeren	Opnåede udviklingsmål oktober
D 1	12	3	1
D 2	13	4	0
D 3	16	9	7
D 4	14	8	5
P 1	15	5	3
P 2	4	9	8
P 3	14	5	4
P 4	18	10	9
<b>I alt</b>	<b>106</b>	<b>53</b>	<b>37</b>

### Procesresultater

Ud over, at anvendelse af modellen giver et resultat, som teamet selv og ledelsen kan anvende i en fortsat udvikling af teamet, giver selve processen også en række resultater.

Udarbejdelsen af modellen og dens indhold giver chefer og ledere et overblik over, hvilke forhold de vurderer, er vigtige for et teams opgaveløsning, samarbejde og kommunikation. Det giver dem også en meget konkret fælles indsigt i teamenes arbejde. Samtidig skal der tages stilling til, hvad det er for mål, de vil opstille og hvilke udviklingsområder, de vurderer, er vigtige for en fortsat udvikling af teamene.

Lederne af teamene får gennem den gensidige dialog om lederrollen og teamets styrke og svage sider indblik i egne udfordringer, styrker og svagheder. Samtidig er selve dialogen herom et første skridt for såvel lederen som teamene til at få en bedre forståelse af hinandens betingelser, oplevelser og vurderinger. Det har også været med til at nedbryde nogle af de fordomme og myter, der har været omkring ledelse og den enkelte leder.

Medarbejdernes diskussioner af indholdet i de forskellige udviklingsområder har givet et større overblik over og forståelse af de opgaver som teamet har. Ikke mindst de udviklingsområder, som ikke har med driftsopgaver at gøre. Samarbejde og kommunikation i teamet og på tværs af teamene giver anledning til en lang række diskussioner af værdimæssig og social adfærdsmæssig karakter, som har en effekt alene ved, at de bliver taget.

## 5 Erfaringer og gode råd

Med baggrund i de erfaringer, som er indhøstet gennem projektet på Centralkøkkenet på Rigshospitalet er det muligt at uddrage en række overvejelser og gode råd til andre, som kunne være interesseret i at gøre noget lignende. Interesserede kan henvende sig til Kvalitetschef Pernille Hansted på:

[pernille.hansted@rh.regionh.dk](mailto:pernille.hansted@rh.regionh.dk)

### Medarbejdere og lederes udbytte

Arbejdet med modellen har vist sig velegnet til at:

- Muliggøre en systematisk diskussion blandt medarbejderne af teamets hverdag
- Give medarbejderne i teamet og deres leder en mulighed for at skabe overblik over teamets aktuelle formåen, som kan danne grundlag for videre udvikling
- Give ledelsen et konkret kendskab til teamene og tvinge den til at tage stilling til, hvilke konkrete forventninger, de har til teamene på en række områder (gennem udfyldelsen af modellen)
- Give ledelsen overblik over de enkelte team, deres forskelligheder og dermed deres behov for lederstøtte, modspil m.v.
- Give lederne et overblik over de forskellige lederroller, de skal håndtere.

### Tilpas modellen til den konkrete sammenhæng

En væsentlig overvejelse inden man selv går i gang med at bruge modeller er, hvad det er for en situation, problemstilling eller udfordring, man ønsker at bruge modellen til at fokusere på.

Det vil ikke være muligt direkte at overføre den samlede model til andre arbejdspladser. Rammerne (udviklingstrin, udviklingsområder og udviklingsmål) kan i princippet godt overføres direkte, hvorimod indholdet i de forskellige udviklingstrin/udviklingsområder skal fastlægges konkret i forhold til den enkelte arbejdsplads og det enkelte team.

Selv om rammerne har en vis almen karakter, kan der være andre særlige forhold, der gør sig gældende, og som man fra ledelse og medarbejdere kunne ha-

ve et ønske om at sætte fokus på. Overvejelser og diskussion af disse er i sig selv en anledning til at reflektere over, hvad det er som skal være fokus på den pågældende arbejdsplads.

De udsagn, som skal fylde modellen ud er nødt til at være konkrete og rette sig specifikt mod de team, der er tale om. Det skal være udsagn, som er relevante og forståelige for teamets medlemmer. I dette arbejde er det nødvendigt at samarbejde med medarbejderne - hvad enten det er med udgangspunkt i et udkast fra ledelsen eller gennem et konkret samarbejde med medarbejderrepræsentanter. I Centralkøkkenet var det ledelsen, der udviklede indholdet. Men allerede i de første afviklinger med teamene blev det klart, at nogle af udsagnene ikke var præcise nok eller uforståelige – hvorfor de måtte ændres undervejs.

Processen med at udfylde modellen er en væsentlig læreproces for såvel ledere, og medarbejdere som for samarbejdet mellem dem.

### **Synliggøre udvikling**

Når resultater af processen foreligger, kan man på en A4 side få et overblik over, hvordan et team er placeret i forhold til de forskellige udviklingstrin. Det giver mulighed for at lave en specifik indsats (af såvel teamet som ledelse) på det eller de områder, man beslutter sig for.

Med en gentagelse af scoringen – fx et år senere – er det muligt at se, hvordan teamet har udviklet sig, og dermed kan man både følge op på den besluttede indsats og vurdere, hvor der fremadrettet bør sættes ind. Der kan i en mellemliggende periode være sket mange ting, som har betydning for teamets aktuelle funktionsniveau – fx mange nye medarbejdere, ny leder, nye opgaver, økonomiske ændringer osv.

Der er ikke i sig selv en entydig udviklingsvej fremad for et team, idet det også kan gå den anden vej på nogle udviklingsområder. Men med modellen har man fået et redskab, der med mellemrum kan give et overblik over, hvordan det ser ud. Derved bliver det muligt at handle i forhold til den aktuelle situation frem for i forhold til en forestilling om situationen hos medarbejdere og/eller ledere.

I Centralkøkkenet indgik vurderingen af teamenes udviklingsniveauer i køkkenets kontrakt med hospitalet. Bl.a. som et mål for og synliggørelse af, hvordan der arbejdes med job- og kompetenceudvikling.

### **Lederrollen**

Modellen sætter i høj grad fokus på lederrollen. Resultatet fra Centralkøkkenet på Rigshospitalet viste, at alle team lå på forskellige udviklingstrin i forhold til de forskellige udviklingsdimensioner og at dette mønster ikke var det samme fra team til team. Det stiller store krav til en leder. Det betyder, at man som leder skal agere forskelligt fra team til team. Det er måske ikke så overraskende. Men hvordan håndterer man sin lederrolle i det samme team, når man fx i forhold til kvalitet skal være den der kontrollerer og stiller krav, for i næste øjeblik at være den coachende i forhold til det interne samarbejde? Hvis dét så lykkes, så kommer spørgsmålet om, hvordan medarbejderne i teamet håndtere dette. Hvor ofte har man ikke fra team hørt: ”De siger vi skal tage ansvar og være selvstyreende, men så kommer de og blander sig og bestemmer alligevel (det hele)”.

Med synliggørelsen af teamets forskellige placering på trin kombineret med diskussionen om lederrollen og de gensidige forventninger leder og medarbejder imellem giver arbejdet med modellen mulighed for en dialog mellem medarbejdere og leder om disse spørgsmål. For mange medarbejdere var denne dialog meget udfordrende. ”Det var svært at skulle sige, hvad man mente om sin leder – både det positive og det mindre pæne”, som flere medarbejdere udtrykte det. At det kunne lade sig gøre var i sig selv med til at skabe tillid og en bedre forståelse for de forskellige arbejdsbetingelser og -opgaver, som findes hos henholdsvis leder og medarbejdere i en teamorganiseret organisation.

### **Introduktion af nye teammedarbejdere**

Team er ofte dynamiske hvad angår udskiftning af medarbejdere – nogle mere end andre. I forbindelse med, at der kommer nye medarbejdere i et team sker der også en oplæring af nye til de opgaver, som teamet udfører. Ofte er disse fokuseret på den konkrete løsning af driftopgaver – således også i Centralkøkkenet. Det, som ofte glemmes, er de værdimæssige, de sociale og personalemæssige sider af arbejdet. Med det billede af teamet, som arbejdet med modellen giver, ligger der et grundlag for en bredere introduktion af nye medarbejdere. De kan

introduceres til, hvad det er for et team, hvad det er for mål, man har med at organisere team, hvad man har af ønsker og forestillinger om samarbejde i teamet og med andre team, osv.

Erfaringerne viser, at det er vigtigt at medarbejdere som starter midt i et teamudviklingsforløb, som det Centralkøkkenet gennemførte, bliver introduceret til modellen, så de har mulighed for at forstå og deltage i teamets snak på teammøder og opfølgingsdage.

### **Styrker og svagheder ved modellen**

Det er en model, som meget konkret handler om opgaveløsning samt samarbejde og kommunikation herom. Den konkrete karakter gør den meget brugbar for team i deres diskussion om, hvad der kan gøres for at udvikle deres arbejde og trivsel. Opdelingen i de forskellige udviklingsområder muliggør en differentieret diskussion af forskellige aspekter af arbejdet hver for sig. Ofte foregår sådanne diskussioner i en pærevælling. Opdelingen af drøftelserne i mere afgrænsede områder betyder også side, at man systematisk kan få blik for, at der er flere forskellige sider af arbejdet, som tilsammen udgør den samlede arbejdsituation. Ofte er det sådan, at mange medarbejdere oplever det, der ligger uden for driftsopgaver, som værende noget, der ikke handler om det rigtige arbejde – og måske mest af alt er spild af tid.

Sammenlignet med mere oplevelsesprægede teambuildingsaktiviteter adskiller denne sig ved at være meget opgavefokuseret. Det er hverdagens opgaveløsning, det samarbejde og den kommunikation, der skal til for at løse opgaverne, der er i fokus. Ud af dette kan der igangsættes mange forskellige indsatser. Teambuilding er ofte alene knyttet til de sociale og samarbejds-mæssige sider – ofte løsrevet fra den konkrete opgaveløsning. Med denne model kan der skabes et overblik over, hvor der skal sættes ind – det kan være på det samarbejds-mæssige, men det kan også være på en lang række andre områder. Alene diskussionerne i forbindelse med scoring af "samarbejde og kommunikation i teamet" og "samspil mellem teamene" er et første skridt på vejen for at finde fælles normer og værdier for den sociale omgang i teamet.

For mange af medarbejderne var modellen i første omgang svær at overskue. Men efterhånden som processen forløb – skridt for skridt – var der generel tilfredshed med forløbet og den indsigt, det gav i egne arbejdsforhold. Pædagogisk betyder det, at man skal fastholde processen, selv om der i starten kan forekomme en del indvendinger mod det, som sker.

Flere af medarbejderne gav efter forløbet udtryk for, at de gerne ville have haft mere tid (ud over de 4 timer) i scorings- og handleplansmøderne. Dette er selvfølgelig en diskussion værd, idet der på den ene side skal være tid nok til at løse den opgave, som stilles. På den anden side skal der også være et sådant flow i processen, at intensiteten fastholdes. Det er også en vurdering som må tages i forhold til, hvad det er for et team, og hvad det er for kompetencer, som findes i dette. Men vores generelle vurdering er, at der godt kunne bruges en time mere på hver af de to 4-timers møder, så de var på 5 timer i stedet for 4. Specielt i team, hvor flere medarbejdere har et andet modersmål end dansk, kan der være behov for mere tid til at sikre den nødvendige forståelse.

Nogle team er mere tilbageholdende med at vurdere sig selv end andre, så de generelt scorer sig lavere. Det var ikke ualmindeligt, at ledere vurderede teamet højere end teamet selv. På den ene side betyder det ikke så meget for det primære formål, idet øvelsen ikke går ud på at sammenligne teamene med hinanden, men på at give team og ledelse et redskab til at videreudvikle teamet. På den anden side var det også tydeligt, at nogle team – ikke mindst dem der scorer bedst – så det som en konkurrence mellem teamene om at være gode, hvilket jo kan være et incitament til at udvikle deres team.

## Bilag I: Udviklingsmodellen



Udviklings- område	Produktion					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øget ansvar, kompetence og trivsel
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" søger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach



## Bilag II: Indledende scoring og udviklingspunkter for de 8 team



Udviklings- område	D1 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederrøller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	D2 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	D3 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øget ansvar, kompetence og trivsel
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	D4 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P1- udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P2- udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P3 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederrøller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P4 – udviklingsmål sommer 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

## Bilag III: Afsluttende scoring og målopfølgning for de 8 team



Udviklings- område	D1 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederrøller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	D2 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	D3- scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	D4 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægningsop- gaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet følger nødprocedurer f.eks. ved sygdom eller maskinstop			Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer driftsmæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" og sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklingsop- gaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P1 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P2 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P3 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" søger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederrøller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach

Udviklings- område	P4 – scoring oktober 2006					Udviklings- retning
	Trin 1 Lederstyret team	Trin 2 Lederstøttet team	Trin 3 Kompetent team	Trin 4 Selvledende team	Trin 5 Selvudviklende team	
Driftsopgaver	Alle kan udføre mindst én af teamets funktioner	Alle kan udføre mindst X af alle teamets opgaver	Alle kan udføre mindst Y af alle teamets opgaver			Øge den enkeltes fleksibilitet
	Teamet kan udføre alle opgaver	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst x	Hver af teamets nøgleopgaver kan udføres af mindst y			Mindske sårbarhed i teamets drift
Planlægnings- opgaver	Den enkelte planlægger eget arbejde	Teamet fordeler selv dagens opgaver og foretager justeringer	Teamet planlægger den ugentlige drift og foretager justeringer	Teamet planlægger den månedlige drift og foretager justeringer	Teamet udvikler/re- viderer ny arbejds- planlægning m.v.	Øget indflydelse, selvbestemmelse og selvledelse
		Teamet afholder teammøder + skrivning af referat	Teamet planlægger arbejdet, dvs. opgaver i forhold til bemanning	Teamet planlægger ferie- og helligdags- bemanning		
Kvalitetsarbejde	Alle overholder hygiejne- og kvalitetskrav	Teamet varetager kvalitetssikring efter fastlagte procedurer	Teamet håndterer drifts- mæssige problemer ud fra fastlagte "nødprocedurer" sørger for afvigerapporter			Øget overblik og selvstændighed i kvalitetsarbejdet
Udviklings- opgaver			Teamet indgår i udviklingsopgaver	Teamet vurderer løbende, hvor hensigtsmæssigt og effektivt opgaverne varetages	Teamet tager selv initiativ til udvikling	Øget udviklings- evne i teamet
Samarbejde og kommunikation i teamet	Teamet samarbejder og kommunikerer om løsning af arbejdsopgaver	Teamet håndterer selv uoverens- stemmelser	Teamet har udarbejdet fælles spilleregler og værdier	Teamet vurderer løbende efterlevelsen af spilleregler og håndterer konflikter	Teamet efterlever sine værdier og spilleregler	Større social kompetence og samarbejdsevne
Samspil på tværs	Teamet respekterer andre teams opgaver	Teamet hjælper andre team og efterspørger selv hjælp	Teamet tilbyder uopfordret andre team hjælp	Teamet tager uoverensstemmelser med andre team op og søger dem løst	Teamet foreslår ændret arbejdsfordeling, bemanning m.v. mellem team	Øget fleksibilitet i CK og optimere produktionsflow
Kompetence- udvikling og uddannelse	Der er en opgave- og kompetenceplan for teamet	Teamet har udarbejdet en oplæringsplan	Teamet har udarbejdet en plan for jobrotation	Teamet har klargjort deres uddannelses- behov	Teamet har en kom- petenceudviklings- plan	Kompetenceløft for enkeltperso- ner og team
Lederroller	Instruerer, planlægger og kontrollerer	Træner og støtter	Lægger kompetencen ud og bakker op	Opmuntrer og coacher	Inspirerer, udfordrer og coacher	Fra faglig leder til coach