

Godt gruppearbejde på erhvervsakademiet

En håndbog for undervisere



ERHVERVSAKADEMI
KØBENHAVN

Forord

Gruppearbejde er en af de mest anvendte og værdifulde arbejdsformer i vores undervisning på Erhvervsakademi København. En arbejdsform, der afspejler den virkelighed, vores dimittender møder i et arbejdsliv, hvor samarbejde, tværfaglighed og evnen til at løse problemer i fællesskab er efterspurgte og højt værdsatte kompetencer.

Når gruppearbejde lykkes, styrker det både læring og trivsel. Det styrker vores studerendes motivation og oplevelse af at være del af et stærkt fagligt og socialt fællesskab. Når det derimod ikke fungerer, kan det udfordre både læringsudbyttet, motivationen og oplevelsen af at høre til.

Som undervisere har I en betydningsfuld rolle for vores studerende. Et velfungerende gruppearbejde opstår ikke af sig selv men gennem jeres didaktiske valg, rammesætning og opfølgning. Denne Håndbog er udviklet til jer. Den rummer inspiration, metoder og konkrete værktøjer, der kan hjælpe jer med at skabe rammer for grupper, hvor de studerende lærer mere, trives bedre og tager ansvar for både egen og fælles læring.

Vi håber, at Håndbogen kan være en kilde til at inspirere og udvikle jeres dialog om og brug af gruppearbejde som didaktisk pædagogisk greb.

Har I lyst til sparring eller ønsker at udforske materialet sammen med os, står vi i Labs & Læring klar til at bidrage.

God læselyst – og god arbejdslyst!

Sabrina Bøgelund

Chef for Labs & Læring

Indholdsfortegnelse

Introduktion 1

Hvad dækker 'gruppearbejde' over? 1

Gruppearbejdets udfordringer i dag 2

En håndbog til dig som underviser 3

Sådan er bogen bygget op 3

Del 1: Hvad er godt gruppearbejde? 4

Hvorfor grupper? 4

Hvad 'godt' gruppesamarbejde? 7

Typiske udfordringer i gruppens samarbejde 10

Et fælles ansvar 10

En case: 1. semester, Designteknolog 12

Del 2: At danne grupper 13

Hvad er en 'god' gruppedannelse? 13

En case: 1. og 2. sem. Bygningskonstruktør 18

Underviserens vigtige rolle 19

Principper for sammensætning af grupper 20

Konkrete teknikker til gruppedannelse 26

Del 3: At understøtte det gode gruppearbejde 29

Træning i mødefacilitering og projektstyring 29

Afstemning af forventninger: samarbejdsaftalen 31

En case: Handel/markedsføring, Hillerød 36

Evaluerings 37

En case: El-installatør (AK) 43

Konflikter i gruppen 44

Bogens pointer – helt kort 47

Bilag: Skabeloner til samarbejdsaftaler 48

Referencer og videre læsning 52

Introduktion

Denne lille bog handler om gruppearbejde; hvordan man som underviser kan danne grupper, og inputs til at understøtte gruppearbejdet undervejs. Der findes en del materiale om gruppearbejde rettet mod studerende, mens det er mere beskedent, hvad der er skrevet til underviseren. Håndbogen, du sidder med, er et bud på at rette op på denne ubalance og give en hjælpende hånd til undervisere, der står overfor at skulle planlægge og facilitere studerendes arbejde i grupper eller teams.

Hvad dækker 'gruppearbejde' over?

Der kan være tale om meget forskellige former for samarbejde, når man taler om 'gruppearbejde'. Det kan være alt lige fra korte lærer-styrede gruppeøvelser på et par minutter, over uforpligtende læse- og studiegrupper til længerevarende projekt-baserede team-samarbejder med fælles eksamen. Typen af 'gruppe' har stor betydning for de studerendes forventninger til samarbejdet og hvilken understøttelse, der kræves fra underviserens side. For eksempel vil der ved kortere og mere simple gruppeøvelser som del af undervisning ikke nødvendigvis være brug for lige så tæt sparring med underviser, som når studerende skal lave lange komplekse projekter sammen. Selvom bogen her mest fokuserer på de længerevarende og forpligtende samarbejder vil pointerne være relevante for alle typer af gruppearbejde.

Gruppe eller team?

Det er bevidst, at der på de følgende sider tales om 'grupper' og ikke 'teams'. 'Gruppe' er en bredere betegnelse og mere almindelig i uddannelsessammenhæng. For nogle undervisere vil det dog være mere naturligt at tale om 'teams', hvilket er nærliggende på et erhvervsakademi med tætte bånd til erhvervslivet. På arbejdspladser er 'team' ofte den gængse betegnelse for en gruppe, der arbejder fokuseret mod et fælles mål. Der skelnes ikke skarpt mellem de to i bogen.

Ligesom andre former for undervisning skal gruppearbejde ses som én af mange forskellige undervisningsaktiviteter, der støtter op om uddannelsens mål. På samme måde skal nærværende håndbog tænkes sammen med øvrige pædagogisk-didaktiske dokumenter og politikker på din institution.

Gruppearbejdets udfordringer i dag

Hvordan var det lige gruppearbejdet blev så udbredt, og hvilke faldgruber har denne popularitet ført med sig? Dette spørgsmål er vigtigt her, fordi det betinger, hvilke muligheder man har for at facilitere gruppearbejdet som underviser.

Som studerende på en videregående uddannelse kommer man i dag knapt udenom at skulle arbejde i en gruppe. En undersøgelse fra Danmarks Evalueringsinstitut (2022) viser, at 90 % af førsteårsstuderende indgår i en faglig gruppe. Sådan har det bestemt ikke altid været, og da arbejdsformen blev introduceret i Danmark på Roskilde Universitet og Aalborg Universitet i 1970'erne blev det set som noget særligt og radikalt. Dengang knyttede gruppearbejdet sig blandt andet til tidens kollektive idealer, men var også et resultat af en gryende efterspørgsel fra erhvervslivet på dimittender, der kunne lave projekter og indgå i teams.

I dag har gruppearbejdsformen som bekendt 'sejret ad helvedes til', og med succesen er fulgt nogle udfordringer, der som nævnt har betydning for, hvordan grupper kan støttes bedst.

For det første er der med arbejdsformens udbredelse og popularitet kommet en selvfølgelighed, som gør at vi som uddannere ikke altid er eksplicit omkring *formålet* - og derfor er det heller ikke tydeligt for de studerende. Heri kan der også være en indbygget antagelse om, at studerende naturligt kan finde ud af at samarbejde og derfor ikke behøver øve det eller blive undervist i det. Dette gælder for mange studiekompetencer (læse fagtekster, skrive opgaver, håndtere kilder, planlægge osv.).

For det andet er *studerende i dag* en meget sammensat gruppe, der både kommer med vidt forskellige uddannelsesbaggrunde og skoleerfaringer - særligt på erhvervsakademierne - og samtidig er der flere studerende med diagnoser og forskellige udfordringer. Det ser man både i statistikkerne, og det fylder i samtaler med studievejledere. Gruppearbejde kan blive ekstra udfordrende, hvis man har en diagnose med i bagagen.

En tredje udfordring er, at fortsatte kollektive *ideal*er om et fladt hierarki i gruppen støder sammen med gruppearbejdets virkelighed, hvor der skal tages beslutninger og uddelegeres opgaver. Når der ikke er en formel 'leder', og næste vejledermøde først er om en måned, kan der opstå uheldige dynamikker, hvor nogle gruppemedlemmer tager teten uden mandat, mens andre falder i baggrunden. Sættes denne tendens sammen med en tradition for at lade grupperne 'klare det selv' uden større indblanding fra underviser - ud fra en idé om 'learning by doing' - har vi lagt et stort pres på gruppen og dens medlemmer.

En håndbog til dig som underviser

Gruppearbejdets udfordringer i dag sætter fokus på *uddannelsens* og *underviserens* enormt vigtige roller som facilitatorer af 'det gode gruppearbejde'. Det kalder på at betragte gruppearbejde som al anden undervisning: noget der kræver didaktisk-pædagogiske overvejelser, grundig forberedelse og en proaktiv underviser. Det kan føles som et hårdt pres oven i andre ting, man skal have styr på som adjunkt eller lektor – og især, hvis man ikke har undervist før. Håbet er derfor, at denne håndbog derfor kan være en hjælp på vejen.

Af samme grund er bogen fyldt med nyeste viden om, hvad der fungerer i grupper på videregående uddannelser (se reference-listen bagest i bogen), konkrete anvisninger, spørgsmål til refleksion, værktøjer og eksempler fra hverdagen på erhvervsakademiet.

Som med så meget andet undervisning, så er erfaringen, at idéerne og værktøjer oftest har størst effekt, når de diskuteres lokalt i underviserteamet og understøttes af ledelsen. Derfor kan man sige, at bogen også indirekte er skrevet til uddannelseslederen og underviser-teamet. Her er det også godt at huske de andre professionelle på akademiet, som kan hjælpe med undervisningen, hvad end der er tale om læringskonsulenter eller studievejledere. At skabe gode gruppearbejder hviler ikke alene på den enkelte undervisers skuldre, men er en fælles opgave, som skal løftes af os alle i professionelle læringsfællesskaber.

I samme ånd var bogen heller ikke blevet til noget uden uvurderlige inputs og sparring fra en række undervisere, som også har leveret cases til, hvordan de konkret arbejder med grupper og teams på deres fag. Tak! Også en stor tak til de involverede studievejledere for at dele de studerendes udfordringer, læringskonsulenterne for gode kritiske kommentarer og endelig en tak til den strategiske arbejdsgruppe bag bogen for løbende support og medlæsning.

Sådan er bogen bygget op

Bogen er delt i tre. Den første del '*Det gode gruppearbejde*' svarer på de grundlæggende spørgsmål om, hvorfor gruppearbejde overhovedet er en god idé, og hvad et velfungerende samarbejde kræver. Den anden del går i dybden med *at danne grupper* lige fra principper for sammensætning til konkrete måder at inddele de studerende på. Den sidste del er hands-on og giver forskellige værktøjer til at *understøtte de studerendes samarbejde* fra samarbejdsaftale til evaluering.

Du ønskes god vind på din rejse med at bruge, udfordre, og eksperimentere med, bogens pointer og redskaber.

*Kasper A. Sørensen, forskningskonsulent og gruppeekspert, Erhvervsakademi København
Nørrebro, september 2025*

Del 1

Hvad er godt gruppearbejde?

Denne første del klæder dig på med argumenter for gruppearbejdet og viden om, hvad der får grupper til at fungere. Grupper eller teams betragtes som *professionelle læringsfællesskaber*, dvs. enheder, som skal løse en faglig opgave i et fagligt fællesskab – ligesom på en arbejdsplads - men som samtidig også skal øve sig og begå fejl.

Hvorfor grupper?

Der er et væld af positive argumenter knyttet til gruppearbejde. De mest udbredte er, at gruppearbejde, set overfor klasseundervisning og individuelt arbejde, giver:

- **Bedre samarbejdskompetencer**
Ved at arbejde sammen med andre – som kan være forskellige fra en selv - trænes den studerende i at lytte, indgå kompromisser og facilitere et samarbejde.
- **Bedre og mere dybdegående læring**
Den studerende bliver udfordret på sine perspektiver af sine medstuderende og tvinges til at give argumenter for påstande. Når andre i gruppen skal bruge hjælp, bliver den studerende nødt til at sætte sig godt ind i stoffet.
- **Bedre innovation og problemløsning**
To tænker bedre end én. Med flere øjne på et problem kan der opstå helt nye idéer. Ved at udfordre hinanden og stille hinanden spørgsmål kan de studerende nå nye højder i kreativ problemløsning.
- **Mere produktivt arbejde**
De studerende kan nå mere, når de er flere og derfor lave større projekter.
- **Større motivation** gennem gensidigt afhængige relationer til andre
Dine gruppemedlemmer har brug for din indsats og forventer du møder op. Relationerne fra ens gruppe kan senere blive til arbejdskontakter eller endda venskaber.
- **Stærkere social og faglig tilknytning** og mindre frafald på studiet
At tilhøre en gruppe, som allerede er nedsat fra studiets side, lægger kimen til et stærkt tilhørsforhold. Det fastholder den studerende og får dem til at møde op.

Dette er alle vigtige og stærke argumenter, som med fordel kan præsenteres for de studerende, så de forstår 'hvorfor vi gør det'. De mange argumenter kan dog også nogle gange være gruppearbejdets hæmsko, fordi de kan stride mod de *faktiske* erfaringer studerende gør sig: nogle har måske dårlige erfaringer fra tidligere uddannelse, fra arbejde eller også er de endt i en dysfunktionel gruppe på studiet. I sådanne situationer klinger de gode argumenter

hult og kan i stedet lede til tab af motivation, eksklusion og i sidste ende frafald fra studiet. Her kan man med fordel tale med de studerende om deres hidtidige erfaringer og fordomme – og anerkende de negative - og hjælpe dem med at få nye blikke på gruppearbejdet og hvad det kan.

Gruppearbejde som mål eller middel?

Det kan være en fordel at skelne mellem gruppearbejde som et mål i sig selv eller som et middel til noget andet. Altså om selve det at arbejde sammen i en gruppe er det vigtigste, og indholdet er mindre vigtigt, som man kender det fra team-building. Her vil fokus være på, at de studerende lærer at samarbejde og lærer hinanden at kende. Når gruppearbejdet primært er et middel, ligger fokus på output, på den opgave der skal løses sammen med argumentet om at flere kan løse en opgave bedre og mere kreativt end den enkelte. I praksis vil formålet dog ikke være så skarpt skåret og samarbejdet kan sagtens både være et mål i sig selv og et middel til at løse en opgave.

Sommetider når vi taler om gruppearbejde, kan det godt komme til at lyde som noget, der er godt per definition. At når personer sættes sammen i en gruppe, så opstår der magi. Det sker af sig selv. Dette flugter dog ikke med virkeligheden, og al forskning og erfaring peger på, at velfungerende gruppearbejde kræver *introduktion, rationaler og træning*. Man kan sige, at samarbejdet i grupper rummer en lang række *potentialer*, og hvis disse skal indfries, kræver det, at underviseren sammen med sit øvrige team og ledelse:

1. Gør det tydeligt, hvad formålet og retningslinjer er
2. Træner de studerende i det
3. Understøtter samarbejdet

Samtidig er en vigtig overvejelse også, hvornår det IKKE giver mening at lave gruppearbejde. Den store udbredelse af gruppearbejde kan gøre, at vi glemmer værdien i – og nødvendigheden af - at arbejde selv, ligesom det for nogle studerende kræver enorme kræfter at indgå i de ofte meget sociale gruppesammenhænge.

Overvej: Er gruppearbejde den rigtige form* til det, de studerende skal lære?

**Tjek altid, hvad der står i studieordningen - her kan det være beskrevet om uddannelsens aktiviteter skal foregå i grupper eller ej.*

Med disse overvejelser for øje, er gruppearbejdet - når det iværksættes meningsfuldt – en enormt værdifuld arbejdsform, som i øjeblikke faktisk kan skabe magiske øjeblikke, særligt i de større og mere komplekse projekter.

For underviseren peger disse pointer på vigtigheden af at overveje *‘hvorfor skal de studerende arbejde i grupper til det her?’* og sætte ord på det over for de studerende. Hvis vi ikke helt selv er klar over, hvad fordele og ulemper er ved at arbejde sammen, så bliver det også hurtigt uklart for de studerende. Når vi præsenterer formålet med grupper, kan det også være godt at huske de studerende på, at læreprocesser naturligt involverer en vis grad af frustration, særligt når det gælder samarbejde med andre mennesker. Og det er i denne frustration – og måden vi håndterer den konstruktivt på - at der virkelig ligger et læringsmæssigt guldæg gemt. Du kan læse mere om at håndtere studerendes modstand på gruppearbejde i Allens artikel *‘I hate group work’* (2016) i litteraturlisten.

Retningslinjer for gruppearbejdet

Som nævnt vil de studerendes motivation for, og accept af, gruppearbejde være større hvis de kender formålet og retningslinjerne. Hvis der på ens uddannelse er formuleret nogle retningslinjer, kan man som underviser bruge disse, og ellers selv udarbejde nogle. Herunder er et eksempel til inspiration fra det tekniske uddannelsesområde på det hedengangne Københavns Erhvervsakademi (KEA):

Fælles retningslinjer for gruppearbejde på de tekniske uddannelser

På vores institutions uddannelser er det helt centralt, at du lærer at samarbejde. Flere af uddannelserne er relativt korte, og meget af pensum tilegnes gennem projektarbejde i grupper. Vores dimittender skal arbejde sammen med andre i deres arbejdsliv og den læring, der er i at arbejde sammen i grupper på uddannelsen, forbereder dem på arbejdsmarkedet.

Ansvar og retningslinjer:

- Underviseren har et (med)ansvar for gruppens velfungerende samarbejde, og kan lede den/de studerende videre til anden hjælp (studievejledning, studenterrådgivning, administration), når der er brug for det. Underviseren skal ikke være psykolog, men har et ansvar for at spørge til, og følge op på, gruppens samarbejde, gerne sammen med teamet.
- Gruppedannelser skal altid ledes af en underviser.
- Gruppeændringer skal altid foregå med involvering (samtale) og godkendelse af underviser.

(retningslinjerne er lettere omskrevet af forfatteren)

Hvad er 'godt' gruppesamarbejde?

Hvad 'det gode gruppearbejde' er afhænger i høj grad af, hvad man som uddannelse ønsker de studerende skal lære. Hvad står der om det i studieordningen? Skal de studerende blive fremtidige ledere? Skal de levere et effektivt produkt? Skal de udvikle sig personligt? Det primære formål (for der kan sagtens være flere) for din undervisning smitter af på rationalet for samarbejdet, og hvad det vil sige at grupperne er 'velfungerende'. Mål og middel skal passe sammen.

Forskningen i gruppearbejde har nogle generelle bud på, hvad der skal til for at en gruppe er velfungerende, lærerig og produktiv. Læringsforskerne Johnson og Johnson mener, at den velfungerende gruppe karakteriseres ved, at...

...alle gruppemedlemmer er nødvendige for at lykkes med den fælles opgave
...den enkelte gøres ansvarlig for egen indsats
...alle lærer, imens der produceres
...de studerende er trænet i at samarbejde
...gruppen løbende evaluerer sin proces.

Underviserens opgave i denne sammenhæng er at overveje, hvordan man kan støtte op om disse elementer i 'den gode gruppe'.

Et godt gruppesamarbejde kræver:

- **Gensidig afhængighed**
Alle skal have en rolle i fællesskabet som er nødvendig for at løfte opgaven – derfor har gruppen et ansvar for at få hinanden med.
- **Individuel ansvarlighed**
Den enkelte skal holdes ansvarlig for sin arbejdsindsats.
- **Læringsfællesskab**
Udover at løse en opgave sammen faciliteres samarbejdet, så de studerende samtidig lærer af hinanden.
- **Samarbejdskompetencer**
De studerende trænes løbende i at samarbejde.
- **Grupperefleksion**
Gruppen evaluerer jævnligt processen.

(Johnson og Johnson i Petersen og Sørensen 2019)

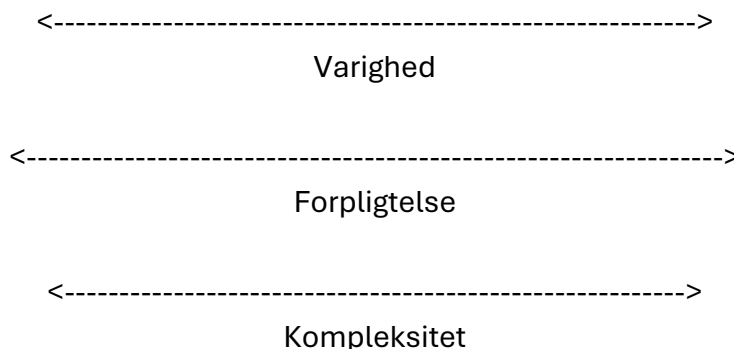
Kollaboration og Kooperation

En måde at tale om typen af de studerendes samarbejde på, er ved at tale om *kooperation* og *kollaboration* (se også Bang og Dalsgaards uddybende artikel fra 2005 i referencelisten).

Begge former for samarbejde kan opstå i den samme gruppe. Ved *kooperation* forstås, at en gruppe af studerende har hver deres opgave, som de arbejder på individuelt, men de videndeler og sparrer med hinanden. Det kan fx være den klassiske forståelse af en studiegruppe, der skal diskutere en tekst eller problemstilling, men ikke som sådan er forpligtet på hinanden. Ved *kollaboration* har gruppemedlemmer en fælles opgave og et fælles mål, som de arbejder henimod. De er i høj grad forpligtet på hinanden. Begge former for samarbejde kan være relevante på forskellige tidspunkter, men hvis en gruppe er sat i verden for at løse en fælles opgave, så nytter det ikke noget, de kun arbejder kooperativt. Her kan begreberne *kooperation/kollaboration* bruges til at tale om, og evaluere, samarbejdet med de studerende. Almindeligvis vil *kollaboration* være det sværeste, men også der, hvor de studerende har størst potentiale for at rykke sig.

Nedenfor ses et spektrum et samarbejde kan bevæge sig inden for, hvor en kollaborativ gruppe ofte kendetegnes ved længere varighed og en høj grad af forpligtelse, for eksempel ved en eksamen eller fremlæggelse.

Grupper varierer i:



Spektret ovenfor kan bruges til at give en indikation af behovet for understøttelse - jo længere, kompleks og jo mere forpligtende et samarbejde mellem studerende er, jo større behov er der for understøttelse fra underviser. Uanset opgavens karakterer vil der dog altid være brug for en vis grad af understøttelse for et velfungerende samarbejde, især i de første semestre.

Gruppen som et professionelt læringsfællesskab

En meningsfuld måde at forstå grupper og teams på i en uddannelseskontekst, og særligt på erhvervsakademiet, er at tale om dem som *'professionelle læringsfællesskaber'*. Og hvad ligger der så i det?

Først og fremmest er der tale om et **professionelt** samarbejde. Det vil sige, at samarbejdet primært er fagligt, og de medstuderende kan betragtes som kollegaer, man ikke nødvendigvis behøver være bedste venner med – eller gå ud og drikke øl eller kaffe med - men som man skal kunne arbejde fornuftigt sammen med. At understrege dette vil give ro for mange studerende, som har svært ved at aflæse forventningerne til gruppesamarbejdet. I det 'professionelle' ligger også, at samarbejdet bygger på en viden om, hvad der fungerer og, der bliver brugt værktøjer, som understøtter produktivitet og læring i gruppen.

Det kan lyde som en selvfølge, at en gruppe arbejder som et **fællesskab**. Der er dog mange eksempler på, at studerende opdeler arbejdsopgaver og ikke reelt bruger særlig meget tid sammen eller forholder sig hinandens arbejde. Derfor understreges det her, at en gruppe, selvom den består af individuelle studerende, må arbejde sammen som et fællesskab, hvor medlemmerne af gruppen skal noget med hinanden. Det kan til tider være hårdt, men der er rigtig meget at hente fra det tætte samarbejde.

Overvej: Hvordan kan du understøtte, at studerende i deres grupper får lov til at lave fejl og at øve sig i det, de ikke er så gode til?

En gruppe kan have flere forskellige formål, men **læring** er centralt. At læring er hovedformålet, indebærer fx, at den studerende helt med vilje ikke kun skal lave det, personen er god til, men også det man ikke er så god til. Tiden på uddannelsen er til at øve sig – og selvfølgelig ende med at mestre et fag hen mod slutningen. Det er meningen, at de studerende skal begå fejl undervejs. Et fejlfrit og perfekt produkt eller opgave betyder ikke nødvendigvis, at de studerende har lært særligt meget, eller at det har været et givende samarbejde. Det omvendte gælder også, selvom de fleste ofte vil tilstræbe at tingene går op i en højere enhed, at processen har været lærerig og produktiv, og at produktet er et man kan stå inde for.

Typiske udfordringer i gruppens samarbejde

Som sagt tidligere er gruppearbejde langt fra et gnidningsfrit foretagende. De fleste undervisere, som har prøvet at facilitere gruppearbejde, har oplevet, at der i praksis ofte er en lang række udfordringer i de studerendes samarbejde:

- Enkelte som ikke bidrager
- Enkelte der dominerer
- Grupper som ikke får produceret
- Personlige konflikter
- Grupper der ikke reelt arbejder sammen, men fordeler alt arbejdet

Den pædagogiske opgave er ikke at undgå, disse udfordringer opstår i grupper. Når mennesker går sammen om at løse opgaver, vil der naturligt opstå udfordringer og svære situationer, som er forudsætningen for, at vi udvikler os som mennesker. Det er som sagt der, man virkelig lærer at samarbejde og bliver klogere sammen.

Den pædagogiske opgave som faciliterende underviser er – ved hjælp af viden og værktøjer - at hjælpe grupperne godt igennem diverse udfordringer. De følgende sider – og især del 3 - giver sådanne inputs og værktøjer. Når disse bruges i praksis, giver de et godt udgangspunkt for, at de studerendes gruppearbejde bliver til et professionelt læringsfællesskab, hvor konflikter bliver til meningsfuld læring fremfor destruktive erfaringer.

Et fælles ansvar

En grundlæggende forudsætning for at lykkes med at understøtte de studerendes samarbejde er, at underviseren ser det som sit ansvar. For nogen lyder det måske som en selvfølge, men det er ikke alle undervisere, der naturligt ser gruppens proces som deres ansvar, ej heller føler sig klædt på til at understøtte dette. For nogen kan det handle om primært at se sig selv som 'faglærer', der skal undervise de studerende i et specifikt emne. Her kan der være en forståelse af, at processerne i gruppearbejdet hører sig til 'det sociale', som ikke har noget med fagundervisningen at gøre. Det kan også være en pædagogisk strategi, at 'de studerende selv skal lære at klare sig' med en grundlæggende antagelse om, at de studerende er 'voksne mennesker'.

Udgangspunktet i denne bog er, at alle der har de studerende i hænderne også har et ansvar for dem. Det betyder ikke, at alle – undervisere, mentorer, ledere, studievejledere m.fl. - skal løfte dette ansvar på *samme måde*. Undervisere har vidt forskellige forudsætninger for at hjælpe en gruppe, og udøvelsen af ansvar kan bestå i at være opmærksom på gruppens velbefindende og produktivitet og sende dem videre til den rette hjælp, når der er brug for det.

Nogle uddannelser har givet særlige roller til nogle undervisere, som får en særlig aktiv rolle i at støtte gruppens trivsel. Det betyder ikke at ansvaret alene flyttes til sådanne mentorer eller til studievejledningen – alle har et ansvar, men kan godt have forskellige roller og indsatsområder. Undersøgelser og erfaring peger på, at når alle, der har med studerende at gøre, hjælper til at løfte det fælles ansvar, mindskes risikoen for, at studerende tabes på gulvet og forlader studiet af de forkerte grunde.

Nedenstående spektrum kan bruges til at starte en samtale om ansvar i dit team – hvor ville du sætte et kryds og hvorfor?

I lille grad <-----> I høj grad
Gruppens samarbejde er mit ansvar

Ovenstående skal ikke forstås sådan, at de studerende står uden ansvar for deres studie. Det fælles ansvar inkluderer også de studerende, som skal gøres ansvarlige for at råbe op, når de enten selv eller deres medstuderende ikke har det godt og har brug for hjælp. Ligesom den enkelte studerende har ansvar for at møde op til undervisningen og gruppearbejde og lægge det arbejde, der kræves.

Underviserens og underviserteamets ansvar fremhæves her fordi, der sommetider ud fra devisen om 'ansvar for egen læring' lægges et enormt ansvar over på den enkelte studerende for deres succes og fejl på studiet – og det sker i en tid, hvor unge i høj grad hyper-individualiseres. Man kan tænke de studerende og deres gruppe som del af et økosystem, hvor alle aktører må arbejde sammen på tværs for, at den enkelte kan vokse og lære sammen med sine gruppekammerater.

En case: 1. Semester, Designteknolog

→ At høre til i fællesskabet og værktøjer i værdikædetteams

På første semester af uddannelsen til Designteknolog er der et stort fokus på fællesskab og samarbejde i tværfaglige værdikædetteams. Disse teams er på 5-6 studerende og dannes administrativt ud fra en jævn blanding af studerende fra uddannelsens tre studieretninger, som repræsenterer værdikæden i mode- og livsstilsbranchen. Pointen er, at de studerende opnår en forståelse af praksis i branchen, hvor det er essentielt at forskellige fagligheder arbejder sammen. I begyndelsen af semestret understreger underviserteamet vigtigheden af et stærkt fællesskab – både på det store hold og i teamet - hvor man sammen skaber følelsen af at høre til (under begrebet 'belonging'). Fællesskaberne understøttes med udgangspunkt i tre didaktiske fokusområder: *rammer*, *ritualer* og *relationer*. Semestret og samarbejdet i værdikædetteamet faciliteres således ud fra nogle *faste rammer*, *tilbagevendende ritualer* (fx fælles faglige/socialt arrangementer og faste online teamvejledermøder), og løbende understøttelse af *stærke relationer* både de studerende imellem og til teamvejlederne.

Sådan understøttes grupperne:

- De studerende **introduces til gruppeteori og -værktøjer**. De hører bl.a. om Tuckmans fase-model, som understreger, at grupper naturligt vil komme gennem frustrerende og konfliktfyldte faser. Værdikædetteamet laver en værdikædekontrakt (samarbejdsaftale) til løbende at drøfte samarbejdet.
- **Basadur-kompetence-test** bruges til at forstå egne kompetencer, sætte faglige mål og diskutere styrker og svagheder i den kreative problemløsning. Testen tages i starten af første semester og senere i løbet af semestret for at følge den enkeltes udvikling i teamsamarbejdet.
- **En fast tilknyttet team-vejleder** mødes med værdikædetteamet på skemalagte '*team-tirsdage*'. Til møderne er der en fastlagt agenda og dialog i et trygt rum. Inden mødet har de studerende fået til opgave at løse små samarbejdsopgaver.
- Hvert værdikædetteam får udleveret **en fysisk værktøjskasse** i studiestartugen. Team-medlemmerne skiftes til at være mødemoderator, som bruger værktøjerne til at styre teamets løsning af opgaver. Værktøjskassen bruges også i overført betydning til at italesætte teori og praksis.

Underviserteamet mødes ofte og koordinerer undervisningen, hvilket styrker den fælles indsats over for de studerende. Derudover er det oplevelsen, at uddannelsens fokus på at høre til i både de store og små fællesskaber giver trygge teamdannelser, og at understøttelsen af værdikædetteamet i høj grad styrker de studerendes trivsel og læringsudbytte. ←

Del 2

At danne grupper

Denne anden del handler om at danne grupper. Afsnittet tematiserer forskellige måder at danne grupper på, og peger på, hvad fordele og ulemper kan være ved forskellige metoder.

Hvad er en 'god' gruppedannelse?

Ligesom det gælder for 'det gode gruppearbejde', så er en grundlæggende pointe, at den bedste måde at danne grupper på kommer an på, *hvad man ønsker på uddannelsen – hvad er læringsmålene?* Men også hvor trænede de studerende er i professionelt samarbejde. Hvis man for eksempel ønsker, at de studerende skal arbejde sammen med nogle med andre fagligheder for at lære af hinanden, og fordi det er en del af arbejdslivet, så kan det være et styrende princip i dannelsen. Der er ingen quick-fixes eller 'one size fits all', når det kommer til gruppearbejde og -dannelse. På samme måde findes der heller ikke en 'perfekt' måde at danne grupper på, og der vil være fordele og ulemper ved forskellige tilgange. Den samme tilgang kan også virke forskelligt afhængigt af holdet. Håndbogen orienterer sig mod læring og inklusion som to af de vigtigste formål med gruppearbejdet, og disse styrer derfor, hvad der betragtes som 'gode gruppedannelsesprocesser'.

Overvej: Hvad vil du/I opnå med gruppedannelsen?

Uanset målet så peger faglitteraturen og erfaringer på, at man skal være varsom med 'frie' gruppedannelser, hvor de studerende helt selv bestemmer, hvem de er sammen med. Problemet er, at det nemt resulterer i en uigennemsigtig proces, som skaber en rest af studerende, der ikke har fundet en gruppe. På den ene side kan frit gruppevalg opleves rart og myndiggørende for nogle studerende - ofte dem med gode relationer - mens det for andre - ofte dem der har sociale eller faglige udfordringer - kan blive et mareridt. Underviseren bør derfor altid – i større eller mindre grad - have en rolle i at styre dannelsen af grupper.

Man kan som underviser overveje, hvor meget tid man vil bruge på gruppedannelsen, og i hvor høj grad de studerende bliver inddraget i overvejelserne. På uddannelser, hvor de studerende skal lære at styre processer med mennesker eller være ledere (i andres eller egen virksomhed) kan der være en særlig pointe i at bruge god tid på at danne grupper/teams og løbende diskutere med de studerende, hvad fordele og ulemper er ved at gøre det på forskellige måder.

Forskel på grupper i uddannelse og arbejde

Gruppe- og teamdannelse på en uddannelse er anderledes end i erhvervslivet. Selvom undervisningen på erhvervsakademierne er praksisnær med stærke bånd til virksomheder, er der nogle forskelle, det er godt at være opmærksom på:

Uddannelse	Arbejdsplads
Fokus på at lære	Fokus på at producere
Plads til at fejle	Plads til få fejl
Skal lære at samarbejde	Forventes at kunne samarbejde
Flade hierarkier	Udpegede team-ledere
Et element af dannelse	Fokus på værdiskabelse

Opdelingen er skarpt skåret, og der er selvfølgelig også fokus på at producere og skabe værdi på et studie. På samme måde går mange arbejdspladser højt op i medarbejdernes læring og udvikling. Det er dog vigtigt at sige, at der på en uddannelse er en særlig forpligtelse til at *få alle med*, og til at hjælpe de studerende med at blive gode til at samarbejde. Fra et inklusionsperspektiv duer det derfor ikke kun at fokusere på de bedst ydende teams eller altid at sætte de mest ambitiøse sammen. Ved 'frie' gruppedannelser er det ikke unormalt at studerende søger mod nogen, der ligner dem selv for at føle sig trygge, hvilket resulterer i meget homogene grupper. En vis diversitet i en gruppe er ønskværdigt både fra et lærings- og inklusionsperspektiv, og det er derfor værd at overveje, hvordan denne diversitet kan opnås. Langt de fleste dimittender fra erhvervsakademierne skal arbejde sammen med andre på arbejdspladsen og ofte også nogen med en anden faglighed. Dette taler for en vis grad af diversitet (bredt forstået) i gruppesammensætning i løbet af studiet.

Tesen i denne bog er, at alle kan lære at arbejde godt sammen, så længe de får den rette understøttelse. Det betyder selvfølgelig ikke, at en hvilken som helst adfærd er acceptabel, og en grundpræmis for samarbejdet i en gruppe er, at den enkelte studerende gør, hvad de kan for at overholde aftaler og fælles spilleregler.

Progression – stigende indflydelse fra studerende

Det er en god idé at have en progression i måden at danne grupper på gennem et studie. Det kan foregå ved, at underviseren i starten sammensætter grupper uden større studenterinvolvering. Det giver en ro for nye studerende som skal lære studiet at kende og opbygge relationer til sine medstuderende. I løbet af studiet kan de studerende få mere og mere indflydelse på processen, såsom hvem de skal arbejde sammen med. Undersøgelser viser, at studerende som har medindflydelse på sammensætningen af studiegrupper, har

større motivation i arbejdet, men samtidig vil det være utrygt selv at skulle danne grupper, især i de første semestre.

En progression i måden at danne grupper på harmonerer med en forståelse af, at den studerende ved endt uddannelse skal være klædt på til at samarbejde med forskellige mennesker og også selv kunne opsøge samarbejder.

Underviseren bør dog som nævnt altid være med i planlægning og facilitering af en gruppedannelse. Ud fra et princip om stilladsering – en gradvis fjernelse af hjælpe-strukturer for den studerende – ligger den didaktiske overvejelse i, hvordan hvert semester og den sammenhængende uddannelse indrettes, så de studerende gradvist får mere indflydelse på deres grupper og projekter (se bl.a. eksemplet nedenfor eller artiklen af Rudbeck fra 2025 om gruppearbejdet på Bygningskonstruktøruddannelsen).

Fælles retningslinjer

Meget peger på, at gruppedannelser fungerer bedst, hvis der er formuleret nogle overordnede retningslinjer for, hvordan sammensætningen af grupper forløber. Helst på område- eller uddannelsesniveau, men som minimum for din undervisning. Det kan fx være retningslinjer for, hvem der har ansvar for hvad, og hvad der sker ved gruppe-opsplitninger. De studerende skal have denne viden om rammerne for gruppedannelsen i god tid, så de kender spillereglerne. Det mindsker en stor del af deres usikkerhed.

Argumentet for at have en fælles tilgang til gruppearbejdet og -dannelsen på en uddannelse, er, at den enkelte underviser herved ikke står alene med argumenter og ansvar for gruppedannelse og kan legitimt diskutere det med sit team, der følger de samme rammer. Samtidig oplever de studerende også en mere tydelig og fælles uddannelse. Indenfor de overordnede rammer kan undervisere godt have forskellige praksisser.

Herunder ses et eksempel med retningslinjer for en enkelt uddannelse (PBA):

Studiegruppedannelser for 1. - 3. semester

På 1. semester:

1. Studiegrupperne er ved studiestart inddelt administrativt
2. Der arbejdes med gruppeprocesser, gruppekontrakter mm. af betydning for studiegruppearbejdet
3. Det tilstræbes, at alle studiegrupper har en størrelse på 5-6 studerende
4. De etablerede studiegrupper er gældende på hele første semester

På 2. semester:

1. Udpeget underviser inddeler nye studiegrupper ved studiestart på 2. semester
2. Det tilstræbes, at studiegrupperne har en størrelse på 5-6 studerende
3. De etablerede studiegrupper er gældende for hele 2. semester

På 3. semester:

1. Udpeget underviser inddeler nye studiegrupper ved studiestart på 3. semester
2. Det tilstræbes, at studiegrupperne har en størrelse på 5-6 studerende
3. De etablerede studiegrupper er gældende for 3. semester

På den øvrige del af uddannelsen sker gruppeinddeling ud fra det fokus, der lægges i opgaven og praksisfællesskab.

Studiegruppedannelse for 5.-7.semester

Studiegrupper vil på 5., 6. og 7.semester blive dannet ud fra de studerendes egne præference –det kan være emnet, medstuderende mv.

Alle studerende har ret til at være en del af en studiegruppe, hvorfor ingen grupper er lukket før, alle er med i en gruppe.

Det er den semesteransvarlige, der er ansvarlig for faciliteringen af gruppedannelserne.

Størrelserne på grupperne afhænger af de konkrete projektbeskrivelser for semestret.

Huskeliste for retningslinjer ved gruppedannelse

(Kan med fordel printes ud)

Som underviser – og helst i dialog med underviserteamet - er det en god idé inden gruppedannelsen at have et svar på følgende elementer. Tjek, at elementerne harmonerer med studieordningen:

- **Formålet med gruppearbejdet**
- **Princip og metode for gruppeinddeling**
- **Særligt semesterfokus**
- **Gruppestørrelse**

Grupper på 3-6 personer er som regel en god størrelse. Ved færre får de studerende ikke fordelene ved samarbejde og ved flere kommer mødekoordinering til at fylde meget.

- **Omfang af samarbejdet**

Hvor længe skal grupperne arbejde sammen?

- **Rollefordeling**

Hvad er underviserens rolle og ansvar, hvad er de studerendes?

- **Hvad man gør ved gruppe-delinger**

Der skal være retningslinjer for, om man kan arbejde alene som studerende eller om alle *skal* være i en gruppe. Tjek om dette står i studieordningen. Ligeså skal der formuleres en procedure for, hvad man gør, hvis grupper af den ene eller anden grund vil dele sig. På den ene side kan man gøre det svært for grupper at dele sig for at understrege det forpligtende samarbejde, som de studerende skal få til at fungere. På den anden side kan det være ødelæggende for studerende at være tvunget til at være i en dysfunktionel gruppe, især hvis de skal til eksamen om den opgave, de laver. Her kan der laves forskellige løsninger såsom, at de kan ansøge om at skifte gruppe eller gå alene. Underviseren skal – med evt. hjælp fra studievejleder eller anden resursepersone - være inde over disse processer og hjælpe med at finde det bedste kompromis for alle parter.

En case: 1. og 2. sem. Bygningskonstruktør

→ Skiftende 'tilfældige' grupper og gradvis medindflydelse

På det første år af uddannelsen til Bygningskonstruktør arbejdes der indgående med gruppearbejde. Holdene er store, og for at de studerende kan lære hinanden at kende - og få nogle umiddelbare erfaringer med projektsamarbejde - indgår de i flere forskellige gruppekonstellationer de første 6-7 uger. Når de har prøvet kræfter med de kortere projekter, skal de studerende i en ny gruppe udarbejde en større opgave sammen. Grupperne skal lave en samarbejdsaftale og løbende evaluere arbejdet ud fra analyseværktøj fra Studenterrådgivningen (se værktøjet s. 39 i denne bog).

Alle grupper på 1. semester dannes af underviseren ud fra et princip om *tilfældighed*. Erfaringen er, at en tilfældig gruppedannelse i praksis giver en stor diversitet, hvor de studerende kan lære af hinandens forskelligheder – også selvom de på overfladen ligner hinanden ud fra for eksempel faglig og uddannelsesmæssig baggrund.

På 2. semester ligger en stor gruppeopgave. Til dannelsen af grupperne bruges et skema, hvor de studerende kan ønske medstuderende de særligt gerne (og ikke) vil være sammen med. En udpeget underviser, en såkaldt 'mentor', bruger derefter disse ønske-skemaer til at danne grupper. På Bygningskonstruktør-uddannelsen er det mentorerne, der står for at facilitere gruppedannelserne, og at understøtte grupperne og holdets generelle trivsel.

Sådan understøttes gruppearbejdet:

- **Skiftende og tilfældige grupper**, som giver erfaringer med at samarbejde med mange forskellige medstuderende.
- **Mentorer**, som er særligt udpegede undervisere, faciliterer gruppedannelse, gruppesamarbejde og trivslen på holdene.
- **Samarbejdsaftaler** udarbejdes til den afsluttende opgave på 1. semester ligesom der løbende laves gruppeanalyser med udgangspunkt værktøj fra Studenterrådgivningen.
- **Stigende medindflydelse** fra de studerendes side med bl.a. ønskeskema til gruppedannelse på 2. semester.

At de studerende hurtigt får prøvet at arbejde sammen i forskellige konstellationer, opleves som et godt fundament for de længere projekter og styrker sammenholdet i klassen. De senere obligatoriske samarbejdsaftaler og evalueringer i det længere 1. semesterprojekt har desuden hjulpet de studerende til at tage vigtige samtaler, og ønskeskemaerne har hjulpet undervisere med at få indsigt i gruppedynamikkerne på de ofte store hold. ←

Underviserens vigtige rolle

Det er en gennemgående pointe i litteraturen om gruppedannelse, at underviseren skal have en tydelig og aktiv rolle for at understøtte en lærerig og tryk proces for de studerende. Især på de første semestre, hvor de studerende er nye, ikke kender hinanden og studiet så godt og måske først lige er blevet klædt på til samarbejdet. Når studerende frygter gruppedannelser og får ubehagelige erfaringer med dem, er det ofte situationer, hvor de har stået meget alene med processen, eller hvor der ikke har været klare principper og spilleregler.

Underviseren eller underviserteamets rolle i planlægningen og faciliteringen af en gruppedannelse kan på senere semestre godt betyde mest at understøtte de studerende, som står for det. De studerende bør dog som sagt ikke stå helt alene med at danne grupper, da det kan være sårbart både at skulle facilitere gruppedannelsen og også selv komme i en gruppe.

Det anbefales, at **underviserens opgaver** som udgangspunkt er, at:

- sætte rammer og spilleregler op
- sørge for, at retningslinjer bliver overholdt
- mægle ved konflikter (eller opsøge hjælp)

Det er ikke alle undervisere, der føler sig klædt på til en sådan rolle. Her kan en mulighed være, i dialog med sin leder, at opsøge et opkvalificerende kursus om gruppefacilitering.

Udpege undervisere med særligt ansvar?

Det er også en mulighed at tildele en mentor/moderator-rolle til undervisere, som er særlig klædt på til opgaven. Disse mentorer/moderatorer er undervisere med særligt ansvar for dannelse af grupper og understøttelse af grupperne samt et særligt ansvar for at have fingeren på klassens trivsel. Disse mentorer kan for eksempel træde ind undervejs i et forløb og tage samtaler med grupper – i samråd med gruppens fagunderviser/vejleder. At bruge mentor-roller betyder ikke, at den ordinære underviser fuldstændig fratages ansvaret for gruppernes arbejde, men derimod at der er en kollega med særlige kompetencer, man kan trække på.

Det er en overvejelse, hvorvidt der i praksis sker en for skarp opdeling af 'fagundervisere' og 'sociale undervisere', som fjerner fokus fra, at gruppernes faglige og sociale aspekter hænger sammen og i sidste ende er et fælles ansvar. At operere med mentor-roller giver dog en mere tydelig rollefordeling end det ofte vil være tilfældet, og denne udpegning sikrer i højere grad, at gruppedannelse og det løbende samarbejde i gruppen bliver understøttet. Det kan være en overvejelse at lade rollerne gå på skift.

Brug studievejledere og rådgivere ved konflikter

Man skal som underviser og mentor ikke kunne klare alt, der sker i gruppesamarbejdet. Der kan nogle gange være tale om meget svære konflikter eller mistrivsel. Her er det godt at huske, at hjælpefunktioner som for eksempel studievejlederne på din institution ofte kan hjælpe de studerende med en lang række udfordringer og også sparre med dig som underviser. Studievejledere og lignende rådgivere tager meget gerne imod henvendelser. Tjek eventuelt op på, hvem der kan hjælpe med hvad på din uddannelse.

Principper for sammensætning af grupper

Princippet og processen for dannelsen af grupper skal gerne vise tilbage til læringsmålet med grupperne. Derfor skal relevansen af følgende forslag vurderes ud fra, hvad uddannelsen, eller faget, gerne vil med gruppearbejdet, dvs. hvad det er, de studerende skal øve sig i? Skal de komme i dybden med en problemstilling og derfor arbejde med den samme gruppe over længere tid? Skal de lære at arbejde sammen med mange forskellige mennesker og derfor ofte skifte gruppe?

Hvilket princip, der er relevant at danne grupperne ud fra, hænger også sammen med holdet af studerende; er de meget ens? meget forskellige? Har de et godt sammenhold eller mindre godt sammenhold? Et sådant kendskab vil give et mere kvalificeret valg af princip.

Overvej: Hvad ved du om de studerende, som kan guide gruppeinddelingen?

En gruppe forskere fra professionshøjskolen Absalon har gennemgået en række studier om gruppedannelse og konkluderer, at:

"...man får de mest fagligt og socialt velfungerende studiegrupper, når de sammensættes heterogent mht. køn, fagligt niveau og kulturel baggrund, men homogene mht. studieintensitet og fagligt ambitionsniveau." (Buch et al. 2022, s. 30)

Skal man som underviser følge disse indsigter, vil det give mening at blande grupper med diversitet i køn, fagligt niveau og kulturel baggrund. Samtidig skal gruppemedlemmerne afstemme deres studieintensitet, dvs. at de er enige om, hvor meget tid de kan og vil bruge på studiet, og deres faglige ambitionsniveau.

Der melder sig dog også nogle svære spørgsmål ved denne måde at danne grupper på. Hvis de studerende skal have forskelligt fagligt niveau, vil de dygtige så blive tilpas udfordret? Kunne de være nået længere med andre på samme niveau? Og ville studerende med et lavere fagligt niveau bedre kunne spejle sig i hinanden? Pointen om, at grupper skal være mangfoldige med hensyn til køn og kulturel baggrund, gør også, at der ikke nødvendigvis er andre at spejle sig i på disse punkter – går det ud over den studerendes følelse af tryghed og motivation?

Svarene på spørgsmålene kommer igen an på, hvad man vægter højest som uddannelse og underviser, om det for eksempel er tryghed, læring, performance, trivsel eller andet. En mulighed er, at de studerende i løbet af studiet kommer til at indgå i forskellige typer af grupper, hvor de nogle gange er meget forskellige, og andre gange er mere ens. Man kan også operere med forskellige typer af grupper samtidig, hvor nogle primært har et socialt sigte, og andre et fagligt. Fordi vi har med mennesker at gøre er det vigtigt at huske, at det ikke er en lovmæssighed, at en bestemt sammensætning nødvendigvis leder til et bestemt resultat. Gruppens succes afhænger af mange ting – og er derfor ikke noget vi som undervisere 100 % kan kontrollere. Meget peger dog på, at en løbende understøttelse har enorm betydning.

Etiske overvejelser ved inddeling af grupper

At sammensætte grupper efter bestemte variable giver anledning til nogle etiske overvejelser. Hvis grupper skal inddeles efter bestemte parametre (fx køn, ambitionsniveau, personlighedstype og lignende), som det foreslås ovenfor, kræver det, at man har kendskab til disse parametre. Nogle kategorier kan være umiddelbart synlige – men er det ikke nødvendigvis – såsom køn og kulturel baggrund, mens andre kræver tests eller samtaler. At inddele de studerende i bestemte kategorier kan være stigmatiserende og opleves provokerende, da de bygger på en forståelse af, at bestemte sociale kategorier leder til en bestemt adfærd.

Hvis man inddeler efter ambitionsniveau, vil det så skabe A og B hold? Og er et yttre ambitionsniveau ved semesterstart nødvendigvis det samme som den reelle indsats en studerende lægger i gruppearbejdet? På arbejdspladser sættes medarbejdere heller ikke sammen i teams efter ambitionsniveau fordi det forventes, at alle yder det de skal, så bliver en sådan inddeling kunstig på uddannelserne?

Det er en overvejelse, hvordan man kan inddele grupper uden at stigmatisere nogen, og hvorvidt principperne skal være implicite eller eksplicite. En metode, der går udenom kategoriseringer – men hvor man også mister muligheden for at detailstyre – er at blande de studerende ud fra et tilfældighedsprincip.

Eksempler på principper – fordele og ulemper

Her følger en række eksempler på principper for inddeling af grupper, og overvejelser om fordele og ulemper ved dem:

- Tilfældighed
- Køn, alder og kulturel baggrund
- Faglig og uddannelsesmæssig baggrund
- Faglig profil // studieretning
- Faglige interesse
- Fagligt niveau
- Kompetencer og personlighed
- Ambitionsniveau/studieaktivitet
- Studerendes præferencer

Tilfældighed – Når grupper inddeles tilfældigt, undgår man at kategorisere og potentielt udstille bestemte studerende. En tilfældig inddeling kan samtidig hjælpe med at bryde ‘naturlige’ gruppedannelser på et hold, hvor studerende vil have tendens til at finde sammen med venner eller nogen, der ligner dem selv. Tilfældige inddelinger vil ofte naturligt skabe en vis diversitet i sammensætningen.

Når studerende inddeles tilfældigt, mister man muligheden for at detailstyre, hvem der kommer sammen med hvem, og det kan derfor være svært at forfølge bestemte mål. Nogle studerende kan opleve det som irriterende ikke selv at kunne vælge, hvem de er sammen med, eller det kan føles ‘random’ og uden grundige overvejelser, især i de længere projekter (mens det for andre fjerner en usikkerhed).

Køn, alder og kulturel baggrund - Som pointeret tidligere, peger forskning på, at grupper med blandede køn og kulturel baggrund fungerer godt socialt og fagligt. Fra et tryksperspektiv kan det omvendt være svært at være den eneste minoritet i en gruppe. Dette kan tale for, at der så vidt muligt er mindst én anden studerende i gruppen, man kan spejle sig i.

I forhold til alder kan en vis homogenitet gøre, at der er gensidig forståelse for ens livssituation. Det kan gøre samarbejdet nemmere. Eksempelvis er der større chance for at studerende over 30 år har et familieliv og eventuelt et job, der skal passes ved siden af studiet, end deres medstuderende i starten af 20’erne.

Faglig og uddannelsesmæssig baggrund – Det kan være, at man på uddannelsen gerne vil blande studerende med en gymnasiebaggrund med studerende med svendebreve ud fra en forventning om, at disse kan lære af hinandens styrker som henholdsvis håndværks- og akademisk uddannede.

Man kan dog ikke regne med, at et sådant princip giver mening, da studerende med gymnasiebaggrund godt kan have håndværkstække hjemmefra eller fra arbejde, mens en udlært måske også har taget en bachelor-grad og derfor har en akademisk bagage. Se Rudbecks artikel fra 2025 i litteraturlisten for en nærmere diskussion af gruppedannelse ud fra faglig og uddannelsesmæssig baggrund.

Faglig profil // studieretning - Det er også en mulighed at blande studerende ud fra studieretninger. Det gør man for eksempel på Designteknolog-uddannelsen, hvor de studerende på 1. semester inddeles i blandede teams ud fra værdikæden i branchen med fagretninger inden for henholdsvis kommunikation/marketing, design og management.

Faglig interesse – Her dannes grupper ud fra, hvad de studerende synes er mest fagligt spændende. De studerende kan for eksempel vælge sig ind på prædefinerede emner eller projekter. Der kan også være en projekt-modnings-proces, hvor grupper dannes ud fra dem, der enes om den samme idé. Det kan også være et samarbejde med en bestemt virksomhed.

Med dette princip er der chance for at tale til de studerendes motivation ved selv at vælge. Det kan blive aktuelt at dele grupper, hvis for mange vil det samme.

Fagligt niveau - Der kan være forskellige formål med at inddele efter fagligt niveau. Og skal de studerende inddeles med *forskelligt* eller *ens* niveau? På den ene side kan studerende opleve at blive tilpas udfordret, hvis de er på samme niveau, hvad end det er højt eller lavt, og underviseren kan tilpasse sin støtte efter gruppens niveau. På den anden side kan der være meget læring i at studerende er på forskellige niveauer, både for dem, der kan få ekstra hjælp og vokser ved at spejle sig i 'faglige forbilleder', men også for dem, der mest lærer fra sig.

Ofte vil 'fagligt niveau' have flere facetter, hvor nogen er god til noget og nogen til noget andet, og det kan være svært entydigt at definere 'niveauet'. Samtidig peger forskning på, at det betyder meget, hvad der forventes af grupper. Hvis nogen opfatter, de er i en gruppe med 'lavt niveau', så vil de også være tilbøjelige til indtage en sådan rolle, hvorimod at få at vide 'det her er en meget dygtig gruppe', vil få medlemmerne til at præstere bedre og få større selvtillid. At inddele efter niveau kræver, at man har viden om de studerendes faglige niveau gennem tests, karakterer eller lignende.

Kompetencer og personlighed – Der findes en del teorier om, hvordan der kommer et godt team-samarbejde ud af at sammensætte forskellige personlighedstyper/kompetenceprofiler. Denne tilgang er udbredt på mange arbejdspladser. Ofte sker inddelingen ud fra forskellige kompetenceprofil-tests, hvor en person eksempelvis inddeles i en grøn, rød, gul eller blå farve som deres primære profil.

En fordel ved denne måde at inddele på er, at de studerende naturligt vil komme til at tale om, hvordan de arbejder bedst, og hvad der skal til for at spille dem gode. De lærer sig selv og hinanden at kende. Omvendt kan mange personlighedstests gøre, at de studerende bliver meget optagede af, hvem de og deres medstuderende er, og i mindre grad hvad gruppen og opgaven har brug for. De bliver derved mindre åbne over for udvikling og fleksibilitet. Man kan sige, at de studerende bliver optagede af, hvem de *er*, fremfor hvem de kan *blive* – et centralt element i en uddannelse, som i sin essens handler om at udvikle sig.

Mange undervisere oplever, at selvom de italesætter risikoen for at låse sig fast i en personlighedstype, er det meget svært for de studerende at fastholde et nuanceret blik på sig selv og hinanden, når først man er kategoriseret som 'introvert', 'ekstrovert', 'idémaker' eller 'afslutter'. En mulighed er at justere de kendte tests, så de ikke handler så meget om personlighed, og hvem man er, men mere ens umiddelbare præferencer og erfaringer – samtidig med at der også tales om, hvad man gerne vil blive bedre til.

Ambitionsniveau/studieaktivitet – Som vist tidligere, peger undersøgelser på, at grupper med fælles fagligt ambitionsniveau ofte vil være velfungerende. Dette princip kan føles som en håndsækning til frustrerede undervisere, der har oplevet mange umotiverede studerende, som giver bøvvl og uproduktive processer i grupperne.

Der er nogle nuancer til denne diskussion, som ikke altid kommer frem. For det første er ambitioner meget afhængig af situationen, hvad der forventes af en, og hvordan dagsformen er – alle kan opleve at være mere eller mindre motiverede på bestemte tidspunkter. For det andet kan afstemningen om ambitioner i en gruppe komme til at handle om 'hvor mange timer vil du lægge i det her', hvilket ofte ikke er noget de studerende selv skal afstemme, men i stedet er noget der allerede er fastlagt fra uddannelsens side (et fuldtidsstudium er sat til ca. 40 timer om ugen). Hvis nogle studerende leverer langt under dette, bør uddannelsen 1. Sætte ind med vejledning og støtte 2. I sidste ende vurdere om den studerende skal smides ud af gruppen og eventuelt skal gå semestret om.

Studerendes præferencer – Det kan være en stærk motivation for studerende, at de selv har indflydelse på gruppernes sammensætning. Det anbefales dog ikke at de studerende helt selv danner grupper - særligt ikke på de første semestre, hvor de ikke kender hinanden endnu.

Efterhånden kan man som underviser tænke i forskellige måder, hvor studerendes præferencer kan få betydning for gruppedannelsen.

En måde at få indflydelse på, er for eksempel ved, at de studerende skriftligt og anonymt sender gruppe-ønsker til underviseren. En fordel ved denne metode er, at underviseren kan få indsigt i om, der systematisk er bestemte studerende som andre ikke vil være sammen med, og derved igangsætte relevante indsatser. Denne metode tager en del tid.

I skemaet her kan du se et eksempel på et 'ønske-skema', som undervisere bruger til at inddele de studerende. De studerende udfylder skemaet individuelt og sender det til underviser, som så hjemmefra sætter grupperne sammen efter bedste evne.

skema til studerende, til brug ved gruppedannelse

Navn _____	Hold _____
Jeg vil rigtig gerne i gruppe med: (max 3)	
Jeg vil også godt i gruppe med: (ingen max antal)	
Jeg vil helst ikke i gruppe med: (angiv kun nogen her hvis du er virkelig udfordret. Ellers skal du ikke skrive noget)	
Kommentarer: (noget vi skal tage hensyn til ved sammensætning af grupper?)	

Husk efternavn på dine medstuderende hvis der er flere med samme navn på holdet!

Konkrete teknikker til gruppedannelse

Der er mange forskellige måder konkret at danne grupper på lige fra simple tælle-teknikker til avancerede computerprogrammer fodret med data. Her er et par af de mest almindelige metoder:

Tælle ‘1, 2, 3...’ - Underviseren peger på de studerende og tæller højt ‘1, 2, 3...’, hvor alle 1’erne går sammen og så fremdeles. Denne metode fungerer ofte godt ved tilfældige grupper og bruges ofte til korterevarende grupper som dannes direkte i undervisningen.

Tællemetoden kan være besværlig og langsommelig, hvis det drejer sig om et stort hold af studerende, hvor det kan være en fordel at gøre på forhånd eller ved hjælp af et computerprogram. Tællemetoden kræver, at man ved, hvor mange grupper, man ønsker, og hvor store grupperne skal være.

Hvis man som eksempel har et hold på 30 studerende og ønsker grupper med fire i hver skal man tælle til fem.

Lodtrækning - Denne metode er god, hvis underviseren vil lave tilfældige grupper. Det kan foregå ved, at du på forhånd har forberedt en bowle med numre afhængigt af, hvor mange og hvor store grupper, du ønsker. De studerende trækker et nummer (det kan også være en farve), som modsvarer en bestemt gruppe. Hvis du trækker lod fysisk sammen med de studerende, kan der være brug for at tilpasse antallet af grupper med dem, der faktisk er mødt op.

På forhånd - Underviseren kan hjemmefra blande de studerende tilfældigt i ønsket gruppestørrelse, eller ud fra bestemte parametre. Afhængigt af dine digitale færdigheder kan det gøres i Excel, i særlige programmer eller analogt i hånden på et stort ark. Det kan være et stort og tidskrævende arbejde analogt at inddele grupper på store hold.

Computerprogram – På nettet kan man finde forskellige gratis tilfældighedsgeneratorer. Skal det være mere komplekst med sammensætning ud fra bestemte parametre (køn, uddannelsesbaggrund, alder osv.), er dette muligt i Excel med brug af scripts. Det kræver du fodrer programmet med relevante data. Kunstig intelligens (AI) er også en mulighed, men overvej om det overtræder persondata-regler. Tjek op på de digitale tilbud din institution har – for eksempel har mange Learning Management Systemer (LMS) såsom Moodle og Fronter/ItsLearning værktøjer til at danne grupper. Du kan også spørge en kollega, som er velbevandret i digitale metoder.

Ud fra projekt-idéer eller cases - Ved denne metode aktiveres de studerendes faglige interesse, hvilket kan være stærkt motiverende. Der udarbejdes et antal projektidéer eller

cases, og de studerende vælger, hvilken idé de gerne vil arbejde med. Alt afhængigt af hvor lang tid, man har kan de studerende selv være primus motor i at udvikle projektidéer i idé-genereringsprocesser (evt. med fælles tema). Studenter-skabte idéer er en lærerig proces og skaber ejerskab, men er samtidig tidskrævende og kræver visse kompetencer. En anden mulighed er, at underviseren, eller teamet, på forhånd har formuleret nogle projekter eller cases. Det kan også være i samarbejde med en virksomhed. Hvis der er for mange studerende, der ønsker det samme, kan underviseren enten oprette to grupper, eller trække lod mellem de studerende.

Konkret kan hver projektidé få et bord i et klasselokale og der kan holdes runder, hvor de studerende kan tale om idéen sammen med en vejleder/ekstern. Projektidéerne kan også have et digitalt rum, hvor idéen kan diskuteres, og der kan tilføjes materiale. I processen kan det være nogle idéer forkastes, mens andre opstår. Selve gruppedannelsen kan ske ved, at de studerende lægger en seddel med deres navn på en idé. Der kan evt. afgives to sedler med første og anden prioritet, hvilket gør inddelingen af de studerende mere fleksibel for underviseren. Med denne metode kan de studerende se, hvor de andre ønsker at være. Gruppedannelsen kan også foregå anonymt ved, at de studerende for eksempel stemmer på en projektidé i et spørgeskema – det gør det sværere for de studerende at vide, hvad hinandens præferencer er (selvom de selvfølgelig kan spørge hinanden), og kan nedtone socialt pres til at være sammen med venner eller nogen man ikke umiddelbart kan lide. Ovenstående måde at danne grupper på er utrolig lærerigt, og er samtidig en intens proces for alle. Det kan hjælpe at opfordre til, at alle hjælper med at få puslespillet til at gå op.

Et eksempel på gruppedannelsesprocessen:

Navn + prioritering	Projektidé
Ida 1 Patricia 2 Jens 1 Ofelia 2	Case-samarbejde med Carlsberg om ny brandingstrategi
Ida 2 Patricia 1 Jens 2 Ofelia 1	Udvikling af hjemmeside for Københavns kommune

På baggrund af tests/spørgeskema – De studerende kan som det første i en gruppedannelse udfylde forskellige typer af tests eller spørgeskemaer, som kan hjælpe med at inddele dem. Et spørgeskema kan for eksempel indeholde spørgsmål om faglig baggrund, præferencer for personer, andre forpligtelser (familie, job m.m.) osv.

Hvis du vil sammensætte efter forskellige kompetencer og personligheder kan de studerende udfylde kompetencetests, hvor grupper så sammensættes efter tilstræbt diversitet. Sådanne tests kan være dyre, så tjek evt. efter gratis-versioner eller se om din organisation abonnerer på nogle. Personligheds/kompetencetests kræver omhyggelig introduktion og overvejelse, da de som nævnt risikerer at låse de studerende fast i bestemte roller og identiteter. Hvis du vil sammensætte efter fagligt niveau, kan de studerende udfylde en faglig test som det første i forløbet.

Del 3

At understøtte det gode gruppearbejde

Nu er grupperne dannet. I denne tredje del af bogen er der hands-on indspil til, hvad man som underviser kan gøre for at understøtte et velfungerende samarbejde i en gruppe. Det gælder lige fra træning i projektledelse og team-kompetencer til forventningsafstemning, evaluering og håndtering af konflikter.

Træning i mødefacilitering og projektstyring

Grupper på en uddannelse er som oftest sat sammen for at løse en opgave. Når opgaven forløber over længere tid, vil der være brug for at holde møder og styre det projekt, de er i gang med. Mange konflikter i grupper opstår, fordi *arbejdsfællesskabet* ikke fungerer, for eksempel at møder er uproduktive, og gruppens projekt eller opgave er uklar og mangler styring.

Her er det en stor hjælp, hvis de studerende er godt klædt på til den konkrete opgave og har værktøjer til at styre samarbejdet – det giver både en mere lærerig proces og en mere produktiv gruppe. Samtidig er det godt givet ud at træne de studerende i team-kompetencer, mødefacilitering og projektstyring, da de fleste vil få brug for det i deres arbejdsliv, og rigtig mange arbejdsgivere sætter pris på netop disse kompetencer. Nogle uddannelser vil have denne træning som en naturlig del af pensum, mens andre kan have brug for at trække på andre kræfter, det være sig kollegaer eller institutionens læringsenhed. Her er det vigtigt, at hjælpen integreres i uddannelsens aktiviteter, og at den ansvarlige underviser samarbejder tæt med eventuelle eksperter 'udefra'.

Mødefacilitering

Underviseren kan designe efter, at grupperne bruger nogle simple greb til god mødefacilitering. Et centralt greb er at udpege en **mødefacilitator**. Denne rolle bør gå på runde i gruppen, så alle gøres ansvarlige for fællesskabet og får øvet sig i at facilitere. Herunder følger nogle simple inputs - hvis du vil i dybden med facilitator-rollen blandt studerende, kan du læse Rask m.fl. (2021) og Petersen og Sørensen (2019).

Mødefacilitatoren er ansvarlig for, at:

- Mødets **sted, starttidspunkt og varighed fastsættes**
- Mødets overordnede **dagsorden** er sat inden mødet - og udspecificeres på mødet
- **Styre mødet**, dvs. holde øje med tiden og have et øje på dagsordenen. Denne styring kan også være at styre samtalen, så alle kommer til orde eller iværksætte små øvelser.

- Der bliver skrevet **referat** – det kan være meget simpelt, et såkaldt ‘beslutningsreferat’, som lægges på gruppens fælles platform. Det hjælper både gruppen til at fastholde sine beslutninger og evt. fraværende medlemmer kan blive up-to-date.
- Der er nogle **rammer for mødet**, som er beskrevet i samarbejdsaftale, fx at privat snak holdes til bestemte tidspunkter eller pauser, så gruppen kan være produktive sammen.

Sådan understøtter du gruppernes mødefacilitering

For at sikre, at grupperne rent faktisk benytter sig af disse greb, kan ovenstående *vedlægges* sammen med en beskrivelse af opgaven. Det kan også være en strategi, at det første møde bliver holdt som en del af undervisningen, så man kan hjælpe og holde grupperne fast på at bruge værktøjerne. Man kan som underviser også bede om at se referater af møderne - dette kan med fordel ske i gruppens digitale platform.

En anden og meget virksomhed tilgang er, at man som underviser agerer *rollemodel* ved at afkræve ovenstående af de studerende, når man har møder med dem – og at grebene også gennemsyrrer ens egen undervisning.

Projektstyring

Mange uddannelser på erhvervsakademierne har allerede fag om projekt- og virksomhedsledelse. Her får de studerende værktøjer, som hjælper dem godt på vej, når de selv skal lave et projekt på studiet sammen med andre. Der findes også en hel del litteratur om emnet. Et simpelt greb at nævne her, som kan hjælpe grupper med at styre deres proces og samtidig træne projektstyring, er at udarbejde en **plan for opgaven/projektet**. Planer kan variere fra dagsplaner (‘hvad skal vi i dag?’), til detaljerede GANTT-charts til en simpel overordnet procesplan for et forløb. Herunder uddybes sidstnævnte.

En overordnet plan kan indeholde:

- **Samarbejdsaftalen**
- Dato og tidspunkt for alle **gruppens egne møder**
-For nogle kan det virke voldsomt at plotte alle gruppens møder ind fra starten, men erfaringen er, at det hjælper gruppen enormt, da det er nemmere at aflyse et møde end at sætte et nyt op, der passer ind i alles kalendere. Det hjælper også, hvis møderne ligger på faste dage og tidspunkter.
- Dato og tidspunkt for **møder med underviser**
- **Ferieperioder**
- **Milepæle** - delmål, delafleveringer, slutaflævering/præsentation

For at holde gruppen oppe på at få lavet en plan tidligt i forløbet kan man som underviser *gøre planen til en aflevering*. Det kan selvfølgelig være, at planen laves om undervejs – og det gør den ofte, hvis den skal være et reelt arbejdsredskab – men det hjælper gruppen at låse den fast midlertidigt i starten og aflevere den til underviser. Det giver samtidig underviseren indsigt i gruppens proces. Herefter kan planen blive revideret på bestemte tidspunkter i opgavens forløb, for eksempel midtvejs.

Afstemning af forventninger: samarbejdsaftalen

Så snart en gruppe af studerende skal arbejde sammen mere end et par dage anbefales det at lave en *samarbejdsaftale*. Humlen er, at de studerende får taget en dialog om forventninger til, og regler for, samarbejdet – selve aftalen er blot en skriftlig version af denne dialog, så gruppen kan huske, hvad de har aftalt. Aftalens omfang kan variere alt efter opgavens størrelse (se eksempler nedenfor).

‘Aftale’ eller ‘kontrakt’?

Forskellige uddannelser bruger forskellige navne til den skriftlige fastholdelse af en forventningsafstemning. I nogle sammenhænge bruges ‘kontrakt’, fordi det er genkendeligt fra branchen, fx byggebranchen. ‘Kontrakt’ kan for nogle lyde meget voldsomt, og som noget der ikke kan brydes, hvor en ‘aftale’ er lidt mere åben for genforhandling. Det kan hjælpe at sætte lidt ord på dette over for de studerende.

Den skriftlige aftale er kendetegnet ved:

- **På den ene side** et sted, hvor gruppen har nogle faste aftaler og regler, som kan bruges til at holde hinanden op på det fælles projekt.
- **På den anden side** må aftalen være et fleksibelt værktøj, som skal genbesøges undervejs i et forløb, og der vil sommetider være brug for at ændre i den, så den passer til den virkelighed, gruppen står i.

Der er altså en dobbelthed i samarbejdsaftalen, hvor den både skal ses som en aftale gruppen er nået til enighed om, og derfor ikke én man lige kan omgå, og samtidig må den være fleksibel for at give mening og være brugbar i gruppens nuværende situation gennem et helt forløb. Sidstnævnte er vigtigt, da mange studerende har det med at være lidt for ambitiøse og urealistiske i de indledende snakke, som de senere har svært ved at lede op til, når arbejdet rigtig er i gang. Her kan gruppen få brug for at justere sine forventninger og aftaler.

Hvad skal gruppen forventningsafstemme?

Når en gruppe skal arbejde sammen, er der en række punkter, som er fornuftigt at få talt om. Hvor mange punkter du vælger som underviser, kan afhænge af opgavens omfang.

- **Møder** - tid, sted og form

Udover at af tale om hvor og hvornår gruppen mødes og plotte det i en fælles kalender - gerne så langt ud i fremtiden som muligt - så tales der også, hvordan møderne køres (jf. afsnit om mødefacilitering), og det aftales, hvem der er mødefacilitator hvornår.

- **Kommunikation og platforme**

Studiet stiller ofte en platform til rådighed til at opbevare dokumenter og skrive sammen. Hvordan vil gruppen bruge denne platform, og hvor kommunikeres der ellers? (hvis man for eksempel er syg)

- **Faglige styrker og svagheder**

Hvad er den enkelte god til, mindre god til, og hvad vil man gerne blive bedre til.

- **Motivation**

Hvad motiverer den enkelte, og hvad skal der til for at spille hinanden gode?

- **Elementer, der påvirker ens deltagelse** (helbred, familie, jobs m.m.)

Alle kan have forskellige ting, der påvirker ens deltagelse; en diagnose, familiesager, en hund, arbejde m.m. Udover at gøre hinanden opmærksom på dette kan gruppen tale om, hvordan den enkelte indgår bedst muligt med øje for, at den fælles opgave kan løses. Hvad kan jeg selv gøre, og hvad kan de andre gøre?

- **Regler for samarbejdet**

Hvilke regler skal der være for det fælles arbejde? En regel kunne være, at man altid spørger om lov, inden man ændrer i andres tekst eller produkt.

- **Når det bliver svært**

Hvad gør gruppen, når der opstår konflikter? Hvad gør vi for eksempel, hvis en person ikke dukker op gentagne gange uden at give besked?

- **Evaluering**

Hvornår evaluerer gruppen sin arbejdsindsats og reviderer samarbejdsaftalen?

Herunder ses et eksempel på et skema til at forventningsafstemme, som kan bruges analogt eller digitalt (se udvidet skabelon sidst i denne håndbog).

SKEMA TIL SAMARBEJDSAFTALE

Brug god tid på at diskutere nedenstående. Tag et par minutter individuelt inden i tager runder. Udpeg en ordstyrer, så alle kommer til orde, og en der skriver ned.

Samarbejdsaftale for: _____ Dato: _____

Hvem er I:

Gruppens medlemmer (Navne og kontaktoplysninger):	
Kort om jer selv: Bopæl, evt. barn, tidligere uddannelser/arbejde, studiejob, fritidsaktiviteter, etc.	
Er der noget i jeres privatliv der har indflydelse på måden I deltager på studiet?	

Forventningsafstemning:

Hvad forventer I hver især at kunne tilføre gruppen fagligt og personligt?	
Hvad er I ikke så gode til, men vil gerne blive bedre til gennem studiet?	
Hvad forventer I at modtage fra gruppen fagligt og personligt?	
Hvornår oplever I at blive motiveret i en gruppe?	
Hvornår oplever I at blive drænet/miste motivationen i en gruppe?	
Hvad er særligt vigtigt for jer?	

Mødefora og sparring:

Hvilke mødeforaktiviteter er obligatoriske at komme til?	
Hvad betyder det at overholde aftaler i gruppen?	
Hvad gør I ved sygdom eller forsinkelser?	
Hvilke forventninger har I til niveauet for gruppens opgaver/afleveringer?	

Hvordan giver I hinanden feedback på det faglige I leverer ind i gruppen?	
Andre regler og rammer for gruppen?	

Kommunikation

Hvilken kommunikationsform anvender I, når I ikke er fysisk sammen i gruppen? (Mail, sms, sociale medier, fagsystem osv.)	
Hvad vil I være opmærksomme på i tonen når I kommunikerer med hinanden, både på skrift og når I er fysisk sammen?	
Når vi bliver uenige eller oplever konflikter, er det vigtig for os at:	

Opløsning og vedligeholdelse

Hvis vi oplever at en af os kontinuerligt bryder aftalerne, hvordan følger vi så op på aftalen?	
Hvad gør vi ved samarbejdsproblemer? OBS: I kan altid tage fat i jens underviser og Studievejledningen.	
Hvis ikke der opstår problemer inden genbesøges samarbejdsaftalen næste gang.	

Overstående aftale indgås af følgende gruppe-medlemmer:

Dato: _____

Der er nogle ting, som ikke skal afstemmes i gruppen, fordi det er en fastsat forventning fra studiets side. For eksempel er der en forventning om, at alle studerende går aktivt og professionelt til samarbejdet og bidrager så godt de kan. Samtidig er der en forventning om tidsforbrug til opgaven, som baserer sig på, at 1 ECTS er ca. 24 timer, mens en fuldtidsuge for studerende ligger omkring 40 timer. Hvis grupper oplever studerende som konsekvent ikke lever op til de nævnte forventninger, er det uddannelsens ansvar at gribe ind og finde en løsning.

Team canvas

Et brugbart værktøj til at forventningsafstemme, som også bliver brugt i teams i virksomheder, er 'Team canvas'. Denne model bygger på en business kontekst, og skal derfor oversættes ind i en uddannelseskontekst, hvor der er større fokus på læring og at begå fejl (for at lære). Skabelonen kan hentes gratis (på teamcanvas.com) og findes i en simpel og en udvidet version. Herunder ses den udvidede udgave på engelsk (findes også i stort format bagest i håndbogen). Idéen er, at gruppen udfylder skemaet sammen ved sit første møde og derefter – ligesom andre samarbejdsaftaler – evalueres løbende.

The Team Canvas

Version 1.0 | English | theteamcanvas.com

Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

TEAM NAME _____ DATE _____

PEOPLE & ROLES What are our names and the roles we have in the team?	GOALS What we want to achieve as a group? What are our key goals that are feasible, measurable and time-bounded?	VALUES What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?	RULES & ACTION POINTS What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?
	PERSONAL GOALS What are our individual personal goals? Are there personal agendas that we want to open up?	NEEDS & EXPECTATIONS What each one of us needs to be successful? What are our personal needs towards the team to be at our best?	
STRENGTHS & ASSETS What are the skills we have in the team that will help us achieve our goals? What are interpersonal/soft skills that we have? What are we good at, individually and as a team?		WEAKNESSES & DEVELOPMENT AREAS What are the weaknesses we have, individually and as a team? What our teammates should know about us? What are some obstacles we see ahead us that we are likely to face?	

The Team Canvas by TheTeamCanvas.com
Alexey Ivanov

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Hvordan sikrer man, at de studerende bruger aftalen?

Det er ikke nogen ny opfindelse at bede de studerende forventningsafstemme og lave en samarbejdsaftale. Mange, både undervisere og studerende, har desuden den erfaring, at samarbejdsaftaler bliver til skuffedokumenter, der kun bruges til første møde fordi underviseren kræver det og derefter efterlades til at samle støv. Spørgsmålet er derfor, hvad man som underviser kan gøre for, at de studerende får taget nogle gode dialoger som nedfældes i en aftale, de faktisk bruger og vender tilbage til løbende?

Overvej: Hvornår er der skemalagt tid til at evaluere samarbejdsaftalen?

En effektiv måde at sikre de studerende bruger samarbejdsaftalen er at integrere den i undervisningen og semestrets forløb. Det kan være ved, at:

- Forventningsafstemningen sker som en del af undervisningen (on campus)
- Gruppen skal aflevere en kopi af den udfyldte aftale til underviser
- Aftalen genbesøges ved en obligatorisk evaluering midt i forløbet
- Underviser spørger til aftalen i samtaler med gruppen, særligt ved konflikter

Bud på instruks til en forventningsafstemning

Det er vigtigt at afsætte god tid til, at de studerende kan forholde sig til elementerne i en forventningsafstemning. Dette vil som nævnt tidligere afhænge af, hvor omfattende en gruppes samarbejde er. En simpel instruks kunne se sådan ud:

1. **Den enkelte studerende** bruger 15 min. på at kigge spørgsmålene igennem til forventningsafstemningen, og overvejer hvordan de ville svare.
2. **Gruppen** gennemgår elementerne i forventningsafstemningen, og alle kommer til orde. Én fra gruppen er facilitator, mens en anden af medlemmerne skriver ned. Dette punkt tager ca. 1,5 time.

Alt i alt cirka 2 timer.

En case: *Handel/markedsføring, Hillerød*

→ Skemalagt tid/lokale til gruppearbejde og individuelle samtaler

I Hillerød ligger et mindre uddannelsesmiljø med erhvervsakademiuddannelser inden for handel, markedsføring og finans. Uddannelserne arbejder tæt sammen - også om de studerendes gruppearbejde. For at skabe et stærkt fundament for de studerendes samarbejde prioriteres studiemiljøet højt, og der lyttes i høj grad til de studerendes ønsker til et trygt og behageligt sted at uddanne sig.

For at hjælpe de studerende med at prioritere deres tid, opdeles den skemalagte undervisning i *rød*, *gul* og *blå*. Den røde er klasseundervisning, den gule er gruppearbejde og den blå er individuel forberedelse. I det skemalagte gruppearbejde er der automatisk reserveret lokaler til de studerende.

Underviserne holder 1-2 gange om året individuelle samtaler med de studerende. Dette giver både mulighed for at støtte deres læring og trivsel og giver et udgangspunkt for at danne socialt velfungerende studiegrupper. Samtalerne er tidskrævende, men opleves som tiden værd.

Sådan understøttes gruppearbejdet:

- **Skemalagt gruppearbejde** med tilgængelige lokaler
- **Studiemiljøet** prioriteres højt
- **Eksperimenterer med gruppedannelse** – der afprøves forskellige måder at danne grupper på, som også diskuteres med de studerende for at blive klogere på mellem-menneskelige dynamikker.
- **Individuelle samtaler** med studerende
- **Samtaler med grupper** om samarbejdet

Det er planen snart at introducere en facilitator-rolle hos de studerende selv. Denne rolle, som vil gå på skift blandt gruppens medlemmer, bliver ansvarlig for at styre gruppemøder og facilitere et godt samarbejde. Facilitator-rollen er et supplement til ovenstående tiltag og skal styrke produktivitet, læring og faciliteringskompetencer. ←

Evaluering

De fleste af os kender evaluering fra forskellige sammenhænge. Når det kommer til en gruppes samarbejde, så bliver den alt for sjældent evalueret. Det kan skyldes, der ikke syntes at være tid til det, eller det er uklart, hvorfor man dog skulle gøre det? Og hvordan? Når vi ikke evaluerer går en masse værdifuld læring tabt. Samtidig kan jævnlige evalueringer skabe et stærkere sammenhold i en gruppe, give et bedre produkt og skabe en gensidig forståelse, der forebygger unødige konflikter.

Når studerende løser en opgave sammen, er der som regel en evaluering af selve opgaven, det vi kender som eksamen: hvor godt blev løst opgaven og hvor høj er kvaliteten? Når det kommer til samarbejdet, er der ofte længere mellem evalueringerne. Mange studerende oplever, at de efter en indledende forventningsafstemning ikke rigtig taler om samarbejdet yderligere – før der er en eventuel åben konflikt. En pointe her er derfor, at *de fleste grupper bør evaluere mere og hyppigere* - både for at være mere produktive, have et bedre arbejdsmiljø og for at blive bedre til at samarbejde.

Spørgsmål underviser og studerende kan overveje ved en evaluering:

- **Hvad skal evalueres?**

Det kan fx være en gruppes produktivitet, kvaliteten af produkter, arbejdsmiljø eller kommunikation.

- **Hvorfor evaluere?**

Det kan fx være en måde for en underviser at få indsigt i en gruppes samarbejde, eller det kan være, en gruppe ønsker mere effektive møder.

- **Hvem er ansvarlige for det?**

Står de studerende selv for evalueringen, er den individuel eller gruppe-baseret? Måske begge dele? Hvad er underviserens rolle?

- **Hvordan skal det foregå?**

Er det en uformel snak, foregår det struktureret ud fra et skema eller er det en samtale med underviser?

- **Hvornår?**

Er det en del af en afsluttende eksamen, et ugentligt punkt på møder eller en del af et længere midtvejs-møde?

Formativ evaluering – En evaluering der primært peger fremad på, hvad der skal gøres, eller hvad man tager med sig fra en proces (det der 'former' den studerende). Vil ofte ligge inden samarbejdet afsluttes, så de studerende kan nå at handle på det, de taler om.

Summativ evaluering – En evaluering der primært peger bagud; hvordan gik det? De fleste eksamenerne er summative evalueringer, som samler op på noget der er sket og sigter retrospektivt mod en vurdering af et produkt eller en præstation. Evalueringer kan godt have både formative og summative elementer.

Et eksempel på en gruppes forløb med evalueringer kunne ideelt se sådan ud:

1. **Indledende forventningsafstemning** til første møde
-gruppen laver en samarbejdsaftale ved længere forløb
2. **Regulære 'check-ins'** på møder
-Hvert møde starter med en kort check-in (siden sidst og hvis nogen har beskeder, vil sætte noget på dagsordenen eller dele noget der kan påvirke mødet) og slutter med en check-ud (hvordan var mødet, hvad skal vi næste gang)
3. **Midtvejsevaluering** med underviser
-kan ske med udgangspunkt i samarbejdsaftale
4. **Afsluttende evaluering** ser bagud sidst i forløbet (hvordan gik det, godt/skidt) og fremad (hvad tager jeg med videre).
-hvis der er en eksamen kan det nogle gange være rart at holde en evaluering af samarbejdet efter, hvor der ikke er det samme faglige pres på de studerende og de ikke som sådan er en 'gruppe' længere. Fokus er på, hvad den enkelte tager med videre.

Hvordan sikrer man, at de studerende faktisk evaluerer?

Ligesom de mange andre elementer i denne håndbog, så er en evaluering af samarbejdet sjældent noget, de studerende selv tager op. Der er altså størst chance for at det sker, hvis evaluering er en integreret del af processen, og at underviseren også faciliterer noget af det.

En måde at integrere evalueringer i en gruppes proces er ved at underviser 1. giver de studerende skabeloner til dagsorden for møder med 'check-in' og 'check-ud' 2. indlægger en midtvejsevaluering i forløbet 3. fastsætter en afsluttende evaluering.

Underviser kan så vidt muligt deltage i disse evalueringer og facilitere processen, så alle gruppemedlemmer kommer på banen. Selvom grupperne arbejder med mødefacilitator, så er evalueringer af gruppens samarbejde en særlig situation, hvor det er godt med en 'udefra' til at styre samtalen.

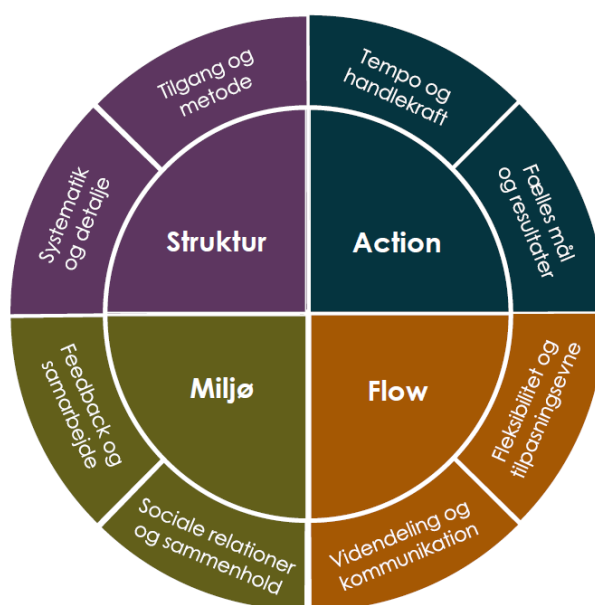
Ofte vil det være effektivt at bede om, at grupperne afleverer noget skriftligt som en del af sin evaluering - gerne både noget individuelt og noget fælles. Ved rene 'fællesafleveringer' kan vigtige individuelle forskelle og uenigheder i gruppen være skjult. Skriftlige oplæg til en evaluering er også en måde for underviser at få indsigt i gruppernes samarbejde uden nødvendigvis at være til stede. Når underviseren ikke fysisk faciliterer, er det vigtigt, der er en udførlig instruks til grupperne for, hvordan evalueringen foregår.

Værktøjer til evaluering

Edderkoppespindet

Et værktøj man kan bruge – for eksempel ved en evaluering midtvejs i et forløb - er Studenterrådgivningens værktøj til analyse af studiegrupper (kan frit downloades hos Studenterrådgivningen, søg på 'studiegruppe analyse Studenterrådgivning'). Den fulde analyse tager noget tid, så afsæt god tid til grupperne eller brug eventuelt dele af øvelsen. Øvelsen skal gerne ende med, at gruppen har nogle konkrete punkter, de vil handle på for at komme godt videre.

Udgangspunktet er at evaluere gruppens samarbejde ud fra fire overordnede aspekter, som set i figuren:

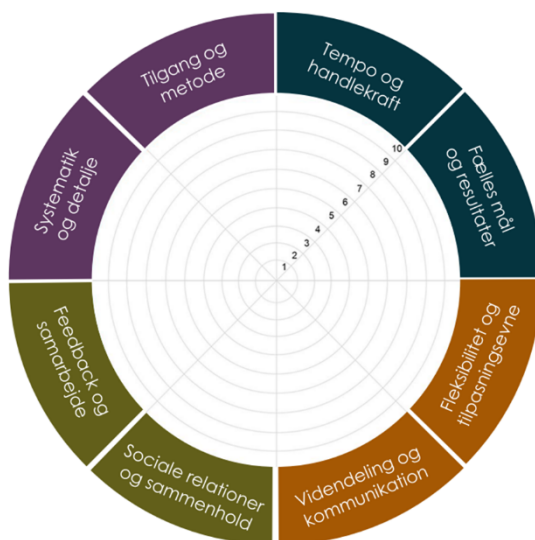


Evalueringen foregår i følgende trin:

Analyse af studiegruppe

Vurdér jeres studiegruppe via dette analyse-værktøj af grupper og teams.

Først individuel score, derefter diskussion sammen.



Forberedelse: Hver studerende får et 'edderkoppespind' til individuel forberedelse. Gruppen har et fælles edderkoppespind, hvor de plotter deres scorer ind for at se det fælles overblik. Gruppen får også den skriftlige instruks nedenfor.

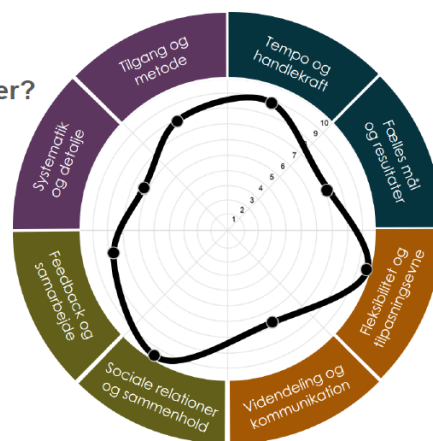
Instruks:

1. **Individuelt (ca. 20 min.):** Vurdér gruppens samarbejde ved at sætte krydser ud fra de enkelte dimensioner i edderkoppespindet fra 1-10, hvor 10 er bedst. Forbind krydserne for at få et overblik af din vurdering af gruppen.
2. **Fælles (ca. 1 time):** Plot alles scorer ind i et fælles edderkoppespind. Gennemgå spørgsmålene i illustrationen nedenfor, mens en fra gruppen noterer aftaler på baggrund af diskussionen.

Analyse af studiegruppe

Hvor effektiv er jeres studiegruppe på de 8 dimensioner?

- Start med de største styrker (højeste score):
Hvor er I mest effektive? Hvad fungerer godt?
- Fokuser så på de største udfordringer (laveste score):
Hvad skal I blive bedre til sammen?
- På hvilke områder er I uenige? Hvorfor det?
- Hvordan kan I handle på alt dette, som et team?



Gruppekultur-øvelse

Hvis man særligt gerne vil evaluere gruppens evne til at lytte til hinanden og træffe beslutninger er nedenstående øvelse et godt bud. Aftal regler for samtalen såsom at give hinanden taletid og minde hinanden om, at formålet er at hele gruppen lærer og kommer godt videre. Fokuser konstruktivt på handlinger, ikke personer.

Sådan kan de studerende gøre:

1. **Individuelt (ca. 20 min.):** Kig på listen – hvad kendetegner gruppen lige nu? Sæt krydser på de udsagn, du synes passer.
2. **Fælles (ca. 1 time):** Gennemgå hvert udsagn fra toppen, og tag korte runder på, hvad hver person har krydset af. Giv plads til at uddybe, der hvor der er uenigheder. En facilitator i gruppen styrer samtalen, så alle får taletid. Diskutér til sidst styrker og udfordringer som slutter med at lave en aftale for, hvad gruppen vil gøre fremadrettet for at få mere *lige deltagelse*. Én fra gruppen skriver ned.

Lige deltagelse...

- Alle deltager. Ikke kun de få, der taler mest og højest
- Man giver hinanden tænketid og udviser tålmodighed til at lade hinanden sætte ord på sine tanker til fulde
- Det er plads til modsatrettede perspektiver i det samme rum
- Man trækker hinanden frem med støttende og nys-gerrige spørgsmål – "Var det dét her du mente?"
- Hver deltager gør en indsats for at lytte aktivt til den, der taler
- Alle lytter til hinandens idéer fordi de ved, at deres egne idéer også høres
- Man undgår at tale bag om hinandens ryg
- Alle kan med nøjagtighed præsentere hinandens perspektiver og årsagerne for dem – også selvom man ikke er enig med dem.
- Alle sætter ord på deres perspektiv under diskussioner.
- Alle ved hvad de andre synes.
- Når man når frem til en beslutning antages det, at den beslutning stadig afspejler forskellige perspektiver

Skæv deltagelse...

- De der tænker hurtigst og taler mest, får størstedelen af taletiden
- Man afbryder hyppigt hinandens talestrøm
- Holdningsforskelle forstås som en konflikt, som må undertrykkes eller løses
- Spørgsmål modtages som en udfordring af, hvad personen har sagt - som om personen har gjort noget forkert ved at komme med input
- Med mindre den talende fanger ens opmærksomhed, zoner man ud, tjekker sin telefon, eller signalerer på anden vis, at det der bliver sagt ikke er vigtigt
- Man har svært ved at lytte til hinanden, fordi man har travlt med at forberede det man selv vil sige
- Fordi man ikke føler det er i orden at være direkte under gruppemøder, bagtaler man hinanden uden om møder
- Man kan kun give overfladiske gengivelser af de andres holdninger og årsagerne til disse forstås at være imod ens egne holdninger.
- Nogle forholder sig tavst under diskussioner. Man er i tvivl om, hvad de andre synes.
- Når man når frem til en beslutning antages det, at alle tænker præcis det samme.

En case: *El-installatør (AK)*

→ Introduktion til team-samarbejde og ledelsesværktøjer

På uddannelsen til El-installatør er der de seneste år blevet gjort en større indsats for at introducere de studerende til teori om teams, og facilitere samarbejdet. Dette sker i uddannelsens virksomhedsfag.

Som El-installatør står man ofte med en lederkasket på og skal arbejde sammen med andre – derfor er det oplagt, at de studerende bliver klædt på med viden og værktøjer til at indgå i teams.

Sådan understøttes gruppearbejdet:

- **Introduktion til team-teori** - De studerendes introduceres i starten af 1. semester til, hvordan mennesker fungerer i grupper, og hvad der skal til for at få et produktivt team. De hører bl.a. om Belbins roller og Tuckmans stadiemodell (forming, storming, norming, performing, adjourning). Teorierne bruges efterfølgende i de studerendes teams.
- **Tests til refleksion og inddeling** - De studerendes testes med Belbins rolle-test. Dette bruges både til at danne et billede af holdet, så underviseren kan tage en samtale om styrker, svagheder og udviklingspotentialer. Testen bruges også til at danne grupper med diversitet for øje. Det er oplevelsen, at de studerende reagerer positivt på, at der er en mening/rationale med sammensætningen, så det ikke er 'tilfældigt'.
- **Progression i gruppedannelse** - På 1. semester bliver de studerende sat sammen af underviser ud fra forskellige tests af kompetencer, mens de på 2. semester selv vælger gruppe og skal til eksamen sammen.
- **Gruppekontrakter** – Som det første bliver de studerende bedt om at lave gruppekontrakter, hvor de noterer aftaler om, hvordan de samarbejder.
- **Underviserteamet drøfter løbende de gruppernes trivsel** - Når underviserne mødes i deres team, er det løbende et tema at tale om gruppernes trivsel. Det giver et bredere blik på gruppernes liv.

Efter indsatsen med at introducere de studerende til team-teori og sammensætte grupperne efter bestemte principper, er det oplevelsen, at de studerende går til samarbejdet med et mere fagligt perspektiv i stedet for et rent personligt. Det har blandt andet resulteret i færre konflikter. ←

Konflikter i gruppen

Langt de fleste grupper vil løbe ind i konflikter af den ene eller anden art. Det er en naturlig – og nødvendig – del af at udvikle sig sammen med andre. Som underviser kan det for det første være svært at få indsigt i, hvornår der er en konflikt på vej, og derefter hvad man så skal gøre? Og er det overhovedet ens ansvar? Det handler dette afsnit om.

Udgangspunktet for denne bog er som tidligere nævnt, at underviseren altid har et medansvar for at hjælpe grupper i konflikt. Underviseren er som regel den, der er tættest på de studerende og kender dem fra en faglig hverdag. Et første skridt kan være, at underviseren tager en samtale med gruppen og eventuelt hjælper dem videre sammen eller hver for sig (en gruppdeling). At tage ansvar kan også være en vurdering af, at 'jeg ikke kan gøre mere lige nu' og derfor sende gruppen, eller enkelte studerende, videre til en kollega, til studievejledning eller studenterrådgivning.

Hvordan får man viden om gruppens tilstand?

For at tage ansvar for en gruppe og kunne hjælpe dem er det nødvendigt, at man tidligt ser, hvad de kæmper med. Det er dog ikke altid nemt, især ikke hvis man som underviser har store hold og meget lidt tid til vejledning med den enkelte gruppe eller studerende.

I nogle situationer henvender de studerende sig selv, men det sker langt fra altid.

Hvis vi ikke kender til en gruppes proces og samarbejde kan de komme så langt i en konflikt, at det er for sent at reparere, når underviseren finder ud af det. I en sådan situation kan den bedste vej frem måske være at få delt gruppen på en måde, der er acceptabel for alle. Men bedst ville være, hvis underviseren løbende har en fornemmelse af, hvordan gruppen har det, både fagligt og socialt, og derfor kan sætte ind og understøtte bedst muligt.

Et par forslag til at få viden om gruppens tilstand er:

- Regulære **check-ins** med gruppen
- Stor grad af **skriftlighed** og **afleveringer** (gerne også individuelt med navn på - kan være små faste afleveringer af en art)
- Fælles **platform**, hvor underviser kan følge med
- Dette kan også styrke den individuelle ansvarlighed
- Løbende **evalueringer** med brug af samarbejdsaftale
- **Teste** de studerende løbende (fagligt)

Hvad er en konflikt? Er de farlige?

En konflikt kan være mange ting. Umiddelbart kan det lyde som noget man skal forsøge at undgå, men faktisk peger flere læringsteorier på, at der skal en vis grad af frustration og problemer til for, at vi udvikler os og lærer. Det gælder for eksempel både hos Knud Illeris, John Dewey og Bruce Tuckman. Det bør aldrig være et mål i sig selv for en gruppe at undgå konflikter (ej heller at starte dem) og være enige om alting eller 'have det godt' hele tiden. Det er rart at have det godt sammen, men det er ikke sikkert de studerende har lært noget meningsfuldt eller tør tage hul på de svære ting. Det er ofte i gode faglige diskussioner med andre, vi har mulighed for at flytte os og blive klogere.

Det springende punkt er, hvorvidt en gruppe formår at tage en gryende konflikt ved hornene, og at alle kommer helskindede igennem og føler, de har lært noget vigtigt i processen. Der er heldigvis rigtig mange grupper, som får løst deres konflikter på en god måde, og rigtig meget er vundet ved at have integreret de andre proaktive elementer i denne bog: *løbende evalueringer, samarbejdsaftaler* m.m. Men når der en gang imellem er konflikter, de studerende ikke selv kan løse, hvad kan underviseren så gøre?

Konflikthåndtering for undervisere

I første omgang handler det om at få øje på, om der er en konflikt på vej. Hvis underviseren ofte tjekker ind med gruppen, eller hvis de ofte afleverer materiale (også på individuelt niveau) er der god chance for at lure om en gruppe er ved at komme i vanskeligheder, og derfor har brug for hjælp. Sommetider vil et gruppemedlem måske række ud til underviseren, men det er langt fra altid, og måske er konflikten nået så vidt, at ingen er interesserede i at fortsætte sammen. Hvis en konflikt er kørt skævt længe, inden en underviser kommer ind i billedet, kan det mest konstruktive være, at gruppen splittes på en måde, de fleste kan enes om. Her kan der være brug for at trække på hjælp fra en kollega eller de rette professionelle i organisationen (kan være studievejledningen).

Greb til samtale om gruppens udfordringer:

- **Tidstagning** – en måde at bryde 'naturlige' talemønstre, hvor nogle taler mest og andre ikke siger noget.
- **Skrive ned i stilhed** – Giver den enkelte ro til lige at få tankerne på plads og kan hjælpe med at forstå, hvad der egentlig er på spil. Det kan også hjælpe at bruge visuelle elementer.
- **Samarbejdsaftale** – Hvis gruppen har en aftale, kan den være et godt udgangspunkt for samtalen, fordi alle i princippet har sagt god for den. Målet kan så være at justere aftalen, hvis den ikke fungerer eller ikke bliver brugt.

Forslag til struktur for en samtale om udfordringer

Hvis en gruppe så småt begynder at have udfordringer, de ikke selv kan løse, kan underviseren tage en samtale med gruppen ud fra følgende struktur.

1. **Anerkend frustrationer og opsæt spilleregler**

Forslag: "Vi er her fordi xxx og det kan jeg godt forstå er frustrerende. Vi skal nu prøve at udforske og evt. løse – der er nogle få spilleregler..."

Forslag til spilleregler:

- Bliv på egen banehalvdel, 'jeg oplever/føler/ser... og det betyder xxx for mig'
- Respektfuld tone
- Respektér talerække

2. **En runde: udforskning og udluftning**

"Fortæl, hvordan I oplever situationen, og hvad dine behov er. I får 2 min. Hver. Jeg tager tid."

3. **En runde: løsninger og fællesskabelse**

"Hvad vil være vigtigt for at komme godt videre sammen, hvad kan du gøre? Hvad tænker du om det Martin har sagt?" (enten på tid eller mere dynamisk, så længe alle kommer til orde)

4. **Opsummering videre forløb**

"Jeg har hørt jer sige xxx, og vi har aftalt, at xxx. Det vil sige vi ses d. xxx. I har været gode til at fokusere på løsninger. I er altid velkomne til at kontakte mig igen, så vil jeg gøre, hvad jeg kan."

Det er ikke altid man føler sig klædt på til at tage sådan en samtale med en gruppe. Her kan man som sagt spørge en kollega om hjælp, eller tage fat i studievejledningen, der er trænet til dette.

Hvis man vurderer en gruppe godt selv kan tage en samtale, hvilket kan være ved mindre alvorlige uoverensstemmelser, kan det være en mulighed at give dem en skriftlig instruks (baseret på ovenstående). En instruks giver en stram struktur på deres samtale – og man kan bede dem sende resultatet af samtalen. Det vil dog altid være svært at have en ligeværdig konstruktiv dialog i særligt spændte tilfælde, hvis alle omkring bordet også selv er en del af gruppen. Her vil der være brug for en ekstern mægler (underviser, studievejleder osv.).

Bogens pointer – helt kort

- Der er mange gode **argumenter for gruppearbejde**. Bl.a. at de studerende lærer bedre, er mere innovative og får gode samarbejdskompetencer. Og det er efterspurgt i erhvervslivet. Overvej, hvorfor gør du/I det på uddannelsen?
- Læring og udvikling er centrale mål for **grupper på en uddannelse**
- Mange studerende har **fordomme og dårlige erfaringer** med gruppearbejde. Det skal anerkendes, før vi kan give dem gode erfaringer. Godt gruppearbejde er ikke nemt og kræver bl.a. stærk understøttelse fra uddannelsen og en proaktiv underviser.
- **Underviserens rolle** som aktiv facilitator er helt central for at gruppearbejde lykkes.
- **Den gode gruppe** kendetegnes ved gensidig afhængighed, individuel ansvarlighed, at være fælles om læring og trænet i samarbejdskompetencer, og løbende refleksion. Gruppen kan forstås som **et professionelt læringsfællesskab**. Det er mennesker, der har en fælles faglig opgave som løses med viden og værktøjer. Målet er ikke kun at levere et godt produkt, men også at den enkelte lærer med de andre, og at begå fejl og øve sig i noget, man ikke mestrer endnu. Det er en læreproces.
- Godt gruppearbejde er **et fælles ansvar** blandt undervisere, studerende, ledere m.fl.
- Start med at formulere nogle **rammer/retningslinjer** for gruppearbejdet: principper for inddeling af grupper, formålet, procedure ved gruppe-split m.m.
- Overvej, hvorfor du inddeler de studerende i grupper, som du gør – hvad er fordele og ulemper? **Eksempler på principper** er bl.a. tilfældighed, diversitet i faglighed, fælles interesser, studerendes præferencer.
- **Underviseren** skal altid have en rolle i gruppedannelsen
- Ved gruppedannelse kan der være en **stigende progression** hen over semestrene, hvor de studerende løbende får mere indflydelse på sammensætningen og processen.
- Træk på **hjælp fra andre i din institution**: kollegaer, der kan støtte og give gode råd, studievejledere, der kender de studerende godt, læringskonsulenter, der kan støtte din facilitering og læring.
- Samarbejdet styrkes, hvis de studerende **trænes i facilitering og projektstyring**.
- **Forventningsafstemninger** er vigtige, men ikke kun ved gruppens første møde – en skriftlig aftale om samarbejdet i gruppen bør tages op løbende. De studerende gør det sjældent af sig selv, og det fungerer derfor bedst, hvis en **evaluering** af samarbejdet er skemalagt og understøttet af underviseren. Bogen giver et par simple værktøjer.
- **Konflikter** er naturlige og nødvendige for læring. Understøttede grupper løbende og proaktivt vil konflikter sjældent blive destruktive. Ved optakt til konflikter kan du som underviser tage en samtale med gruppen ud fra en fast struktur. Og ellers trække på andre professionelle på akademiet som kan hjælpe, fx studievejledere. ←

Bilag: skabeloner til samarbejdsaftaler

- 1. Skema til samarbejdsaftale**
- 2. Team canvas**

SKEMA TIL SAMARBEJDSAFTALE

Brug god tid på at diskutere nedenstående. Tag et par minutter individuelt inden I tager rundt. Udpeg en ordstyrer, så alle kommer til orde, og en der skriver ned.

Samarbejdsaftale for: _____ **Dato:** _____

Hvem er I:

Gruppens medlemmer (Navne og kontaktoplysninger):	
Kort om jer selv: Bopæl, evt. børn, tidligere uddannelser/arbejde, studiejob, fritidsaktiviteter, etc.	
Er der noget i jeres privatliv der har indflydelse på måden I deltager på studiet?	

Forventningsafstemning:

Hvad forventer I hver især at kunne tilføre gruppen fagligt og personligt?	
Hvad er I ikke så gode til, men vil gerne blive bedre til igennem studiet?	
Hvad forventer I at modtage fra gruppen fagligt og personligt?	
Hvornår oplever I at blive motiveret i en gruppe?	
Hvornår oplever I at blive drænet/miste motivationen i en gruppe?	
Hvad er særligt vigtigt for jer?	

Mødefora og sparring:

Hvilke mødefora/aktiviteter er obligatoriske at komme til?	
Hvad betyder det at overholde aftaler i gruppen?	
Hvad gør I ved sygdom eller forsinkelser?	
Hvilke forventninger har I til niveauet for gruppens opgaver/afleveringer?	

Hvordan giver I hinanden feedback på det faglige I leverer ind i gruppen?	
Andre regler og rammer for gruppen?	

Kommunikation

Hvilken kommunikationsform anvender I, når I ikke er fysisk sammen i gruppen? (Mail, sms, sociale medier, fagsystem osv.)	
Hvad vil I være opmærksomme på ift. tonen når I kommunikerer med hinanden, både på skrift og når I er fysisk sammen?	
Når vi bliver uenige eller oplever konflikter, er det vigtig for os at:	

Opfølgning og vedligeholdelse

Hvis vi oplever at en af os kontinuerligt bryder aftalerne, hvordan følger vi så op på aftalen?	
Hvad gør vi ved samarbejdsproblemer? OBS: I kan altid tage fat i jeres underviser og Studievejledningen.	
Hvis ikke der opstår problemer inden genbesøges samarbejdsaftalen næste gang:	

Overstående aftale indgås af følgende gruppemedlemmer:

Dato: _____

The Team Canvas

Version 1.0 | English | theteamcanvas.com

Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

TEAM NAME _____ DATE _____

PEOPLE & ROLES What are our names and the roles we have in the team?	GOALS What we want to achieve as a group? What are our key goals that are feasible, measurable and time-bounded?	VALUES What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?	RULES & ACTION POINTS What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?
PURPOSE Why are we doing what we are doing in the first place? PERSONAL GOALS What are our individual personal goals? Are there personal agendas that we want to open up? NEEDS & EXPECTATIONS What each one of us needs to be successful? What are our personal needs towards the team to be at our best?			
STRENGTHS & ASSETS What are the skills we have in the team that will help us achieve our goals? What are interpersonal/soft skills that we have? What are we good at, individually and as a team?		WEAKNESSES & DEVELOPMENT AREAS What are the weaknesses we have, individually and as a team? What our teammates should know about us? What are some obstacles we see ahead us that we are likely to face?	

Referencer og videre læsning

HÅNDBØGER:

Beck, S., Schjørring, M. A. & Søndergaard, T. A. (2024). **Gruppearbejdets didaktik**. Frydenlund

Duch, H. (red.) (2023), **Gruppearbejde på ungdoms- og videregående uddannelser – begrundelser og perspektiver**, antologi, Frydenlund

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Petersen, E. B. (2025), **Projektgruppevejledning – en pædagogisk håndbog**, Bookmundo (e-bog)

Petersen, E. B. og Sørensen, K. A. (2019), **Projektgruppen – hvordan gør vi?** Samfundslitteratur

Rask, L., Hansen, M. B., Ravn, I. og Rask, A. K. (2021), **Studiegrupper – samarbejde og facilitering**, 2. udgave, Hans Reitzels forlag

Winding, J. m.fl. (2023), **Hack dit studieliv – alt om opgaveskrivning, eksamen, research m.m. på erhvervsakademiuddannelser**, Samfundslitteratur

RAPPORTER:

Bundgaard, S. B., Dahl, B., Krogh, L., Ravn, O. (2021), **Exploring PBL group formation processes**, rapport, no. 7 i serien Research in Higher Education Practices, Aalborg Universitetsforlag

Christensen, G., Andersen, P. Ø., & Jepsen, K. D. B. (2019). **Anvendelse af studiegrupper**, rapport, Københavns Universitet

EVA (2022), **Gruppearbejde på de videregående uddannelser – førsteårsstuderendes oplevelser og erfaringer**, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)

Kristiansen, B. (2023), **Studiegrupper – hvordan gør vi?** Rapport, CED, Aarhus Universitet

ARTIKLER:

Allan, E. G. (2016). **"I Hate Group Work!": Addressing Students' Concerns about Small-Group Learning**. InSight: A Journal of Scholarly Teaching, 11, 81-89.

Bang, J., & Dalsgaard, C. (2005). **Samarbejde - Kooperation eller Kollaboration?** Tidsskrift for Universiteternes Efter- Og Videreuddannelse (UNEV), 3(5).

Buch, B., Højmark, U., Nortvig, AM., Christiansen, R. B. (2022), **Studiegruppearbejde på videregående uddannelser – et litteraturreview**, tidsskriftsartikel, Unge Pædagoger. No. 2

Engen, M., Farlow, M. A., Jensen, R. H. S., Jensen, J. B., & Ravn, O. (2018). **PBL and mixed background groups on Master's programmes**. Journal of Problem Based Learning in Higher Education, 6(2), 71–90.

Henriksen, C. (2017). **Samarbejde eller socialdarwinistisk stoleleg?** Asterisk, 83, 22–25.

Rudbeck, P. (2025). **Diversitet som styrke i gruppearbejde – et casestudie**. Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift, 20 (38)

Westerling, A. (2018). **Gruppedannelse mellem faglige hensyn og sociale processer**. I A. Mac & P. Hagendorn-Rasmussen (Eds.), Projektarbejdets kompleksitet: Viden, Værktøjer og Læring (pp. 63–82). Frederiksberg, DK: Samfundslitteratur.

Godt gruppearbejde på erhvervsakademiet
En håndbog for undervisere

© Kasper A. Sørensen og Erhvervsakademi København, 2025

Forfatter: Kasper A. Sørensen

Udgivet 2025, 1. oplag, 1. udgave