

# Teamledelse med det rette twist

**- inspiration til at arbejde med team,  
teamledelse og forandringsprocesser**

**Karina Nielsen • Michael Martini Jørgensen • Michael Munch-Hansen**

Teamledelse med det rette twist – inspiration til at arbejde  
med team, teamledelse og forandringsprocesser

Karina Nielsen  
Michael Martini Jørgensen  
Michael Munch-Hansen

Udgivet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
2008

ISBN-nr. 978-87-7904-183-7

Design: Rumfang  
Tryk: Arco Grafisk A/S

# Indhold

---

Forord 5

00 Indledning 7

01 Ledelse af team – et ledertræningsforløb 11

02 Teamorganisering på arbejdspladsen 29

03 Transformationsledelse – teamledelse med visioner 55

04 Forandringstiltag – når visionen skal realiseres 81

05 Evaluering af ledertræning 103

Appendiks 114

Litteraturliste 121



# Forord

Denne bog er baseret på såvel praktisk erfaring som aktuel forskning. Bogen indeholder en del helt nye resultater fra det treårige interventionsprojekt "Ledelse af Team", som er blevet gennemført på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø med finansiering fra Arbejdsmiljøforskningsfonden.

Bogen udspringer af et samarbejde mellem forskere på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og konsulenter med ekspertise i arbejdsmiljø, ledelse og teamorganisering. Som sådan forener den to verdener – forskning og praksis – og viser, at de ikke, som man ofte tror, behøver at ligge langt fra hinanden. Bogen skal ses som et forsøg på at knytte bro mellem på den ene side den internationale viden og forskning, der findes om teamorganisering, teamledelse og forandringsprocesser og på den anden side den virkelighed, som danske virksomheder befinder sig i, når de ønsker at arbejde med team-tankegangen. Forfatterene opstiller en samlet model for teamorganisering og teamledelse.

Projektet "Ledelse af Team" er det første danske interventionsstudie, der fremadrettet har undersøgt effekter og betydning af, hvordan ledere arbejder med deres team. Interventionen bestod i dels et træningskursus for ledere og dels de forandringer, kursusedtagerne igangsatte herefter. Vi håber at denne nye viden vil blive et væsentligt bidrag til at skabe godt arbejdsmiljø i danske teamorganiserede virksomheder.

Projektets forskningsresultater formidles i en række danske og udenlandske artikler og rapporter. Mere information kan findes på <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/teamogledelse>.

**Palle Ørbæk**

*Direktør*

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)





# Indledning

Denne bog henvender sig til konsulenter, ledere og andre, der er interesserede i teamorganisering og ledelsesstil, og som påtænker at foretage forandringer og eventuelt træningskurser i teamledelse. Vi håber med bogen at inspirere læseren til at arbejde med det nævnte område og samtidig give konkrete værktøjer til, hvordan man tager temperaturen på teamfunktionen og teamledelsen i en organisation, samt hvordan man fremadrettet som teamleder kan medvirke til at skabe positive forandringer. Bogens værktøjer henvender sig især til konsulenter og teamledere med ansvar for at indføre og udvikle teamorganisering, men vi forestiller os, at nogle af øvelserne også vil kunne bruges af interne teamledere og team.

Bogen er resultatet af et samarbejde mellem forskere og konsulenter omkring udviklingen af et kursusforløb, der er målrettet teamledere i såvel den offentlige som den private sektor. Kursusforløbet indgik som del af projektet "Ledelse af Team", der havde til formål at undersøge effekten af ledertræning for teamledere\*. De gennemførte kurser blev modtaget meget positivt af de deltagende ledere, der alle i evalueringen af kurserne gav udtryk for at de personligt fik noget ud af ledertræningsforløbet. Samtidig var kurset medvirkende til at der skete forandringer i nogle ledesers adfærd samt i medarbejdernes arbejdsmiljø på en række områder. Der er således tegn på, at de træningsforløb, der blev gennemført i forbindelse med kurset, indeholder effektive redskaber til at ændre ledesers adfærd og skabe et bedre psykosocialt arbejdsmiljø.

I forbindelse med projektet "Ledelse af Team", udarbejdede forskere og konsulenter i fællesskab en manual, som fungerede som et arbejdsredskab i forbindelse med udviklingen og gennemførelsen af kurset. Det er denne manual, som har givet os inspiration til at formidle og skrive om vores viden og erfaringer med kurset i bogform.

Ønsket med bogen er således at formidle viden om team, ledelse og forandringsprocesser. Samtidig har vi ønsket at formidle vores bud på, hvordan man

---

\* Udviklingen og gennemførelsen af ledertræningskurset foregik som et samarbejde mellem NFA og Borgmesterens Afdeling, Århus Kommune, hvor de to konsulenter dengang begge var ansat.

som organisation og leder omsætter denne viden til en konkret indsats, der er målrettet teamledere og deres team. Bogen beskriver derfor såvel den bagvedliggende teori og forskning som en række konkrete metodiske tilgange og værktøjer, som danske virksomheder kan benytte sig af når teori og viden skal omsættes til brugbar praksis.

Den tilgang vi benytter os af er grundlæggende baseret på en systemisk forståelse af organisationer. Ledere og medarbejdere indgår i mange forskellige netværk med mange forskellige påvirkninger. Denne komplekse sociale interaktion må naturligvis medtænkes, når man i et kursusforløb planlægger og udformer de konkrete forståelsesmodeller og øvelser.

Bogen er inddelt i fem kapitler:

I kapitel 1 introduceres projektet kort og vi gennemgår grundtankerne bag projektet og de træningskurser, vi har afviklet som en del af projektet. Kapitlet udgør en vigtig forståelsesramme for de efterfølgende kapitler, bl.a. ved at uddybe centrale omdrejningspunkter for vores tilgang til ledertræning og ledelsesinterventioner, herunder 1) sammenhængen mellem trivsel og effektivitet, 2) betydningen af at lave forandringsindsatser på flere niveauer, og 3) vigtigheden af at sondre mellem overvejelser, beslutninger og handling.

Kapitel, 2, 3 og 4 beskriver tilsammen den forskningsbaserede viden og forståelse af team, teamledelse og forandringsarbejde, som udgjorde det teoretiske afsæt for kursusforløbene i projektet. Derudover præsenteres en række øvelser og redskaber fra kurset. Nogle fremstår i samme form, mens andre er blevet videreudviklet siden hen.

Kapitlerne består af tekst, figurer, enkelte citater fra deltagere i projektet, bokse med uddybning af udvalgte emner samt bokse med beskrivelser af værktøjer.

I kapitel 2 gennemgås de centrale karakteristika ved et team og teamorganisering. I kapitlet gennemgås en overordnet input-proces-output model, der indeholder de primære dimensioner i et team og dets funktioner. Undervejs præsenteres endvidere en række værktøjer som inspiration til at understøtte udviklingen af et velfungerende team.

Kapitel 3 sætter fokus på ledelsesroller og ledelsesstil i forhold til teamorganisering. Transformationsledelse præsenteres som en ledelsesstil, der ifølge forskningen er velegnet til teamledelse. Denne transformationsledelse bliver præsenteret via de fire IRIS-kvaliteter, dvs. lederen som

- Inspirator,
- Rollemodel,
- Idéfacilitator
- Sparringspartner

I samme kapitel gives eksempler på, hvordan man i praksis kan forstå og arbejde med de fire kvaliteter.

Kapitel 4 omhandler forandringsarbejde. Her præsenteres nogle bud fra forskningen på forhold, der er vigtige hvis man vil implementere teamorganisering samt skabe vellykkede forandringstiltag generelt. Til sidst præsenteres en række sammenhængende modeller for vellykket forandringsarbejde på arbejdspladser.

Kapitel 5, der afrunder bogen, handler om hvordan man kan evaluere ledertræningskurser. Der præsenteres en evalueringsmodel, og der gives eksempler på resultater fra ledertræningsforløbene i projektet "Ledelse af Team".

En lang række personer udover bogens forfattere har gjort denne bog mulig. Først og fremmest vil vi rette en stor tak til de deltagende virksomheder i projektet. De har igennem hele processen været aktive samarbejdspartnere i bestræbelserne på at udvikle og afvikle et kursusforløb, som på samme tid levede op til vores forskningsmæssige krav og blev tilpasset deres behov og ønsker. Det har med andre ord givet os en mulighed for at tilrettelægge et kursus, som udover at have den forskningsmæssige tyngde også har stor fleksibilitet i tilpasningen til de aktuelle deltagende virksomheder.

En stor tak skal rettes til Karen Mie Kramhøft, som var forskningsassistent på forskningsprojektet i dets tidlige fase og bidrog til formuleringen af projektmanualen. Vi vil også rette en særlig tak til projektforsker Ann-Louise Holten, der har ydet en stor indsats i forbindelse med tilblivelsen af bogen. Hun har virket som indpisker og kommentator og har været med til at holde humøret højt. Pia, Tage, Gori, Helle, Kis og Britta skal have tak for kommentarer til manuskriptet. Timo Bohni Nielsen har bidraget med konstruktive indspark i forbindelse med arbejdet med IRIS-modellen (beskrevet i kapitel 3). Vi vil også rette en stor tak til Ingrid B. Lauritsen for hendes store indsats i forbindelse med den endelige korrekturlæsning og klargøring af bogen til udgivelse. Endelig vil vi rette en særlig tak til de tre eksterne lektører på bogen: Thomas Rasmussen, A.P. Møller – Mærsk, Lasse Rønnoe fra Arbejdsmiljø København, Københavns Kommune, og professor Mogens Agervold, Århus Universitet, hvis kommentarer har været med til at styrke bogen.



# Ledelse af team – et ledertræningsforløb



”Viden er uden værdi, med mindre den bliver omsat i praksis”

Heber J. Grant

Dette kapitel giver en kort beskrivelse af det forskningsprojekt, som bogen er en udløber af. Efter et kort oprids af baggrunden for og udviklingen af projektet ”Ledelse af Team”, gennemgås grundtankerne bag projektet og træningskurserne.

## Teamorganiseringens indtog på arbejdspladsen

I de senere år er der sket mange forandringer på arbejdsmarkedet. Stigende globalisering, nye teknologier og den demografiske sammensætning har gjort det nødvendigt for virksomheder at udvikle nye måder at organisere arbejdet på, som gør det muligt at reagere hurtigt og effektivt på de nye krav, som disse forandringer stiller (73, 110).

Internationale studier vidner om, at indførelsen af team – teamorganisering – i stigende grad er blevet populært som en organiseringsform, der skal imødekomme de hurtigt forandrende krav (11, 19, 23, 38). Også i danske virksomheder har der i de senere år været en stigende interesse for at implementere team (50). Der kan være mange fordele ved teamarbejde. Det har vist sig, at velfungerende team kan medvirke til at forbedre konkurrenceevnen, øge produktiviteten, reducere fraværet, tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft samt forbedre arbejdsmiljøet, medarbejdertrivsel og helbredet (50).

En af de første videnskabelige undersøgelser af teamorganisering fandt sted i 1930'erne. Der blev dengang gennemført en række studier på General Electric's fabrikken i Hawthorne (81), og siden er de legendariske undersøgelser blevet kendt som ”Hawthorne-studierne”. Formålet med studierne var bl.a. at undersøge, hvordan produktiviteten blev påvirket hvis man regulerede på lyset i

lokalerne eller ændrede arbejdstider, pauser og belønningsstrukturerne. Det kunne dengang konkluderes, at det var ligegyldigt, hvor meget man skruede op eller ned for lyset, eller hvordan belønningsstrukturen så ud; grupperne producerede mere, når man foretog forandringer! Det blev forklaret ved, at den uformelle gruppestruktur og det, at medarbejderne følte sig positivt favoriserede af forskerne fik dem til øge produktionen. Hawthorne-studierne har siden da været udsat for kritiske røster. Nye analyser af datamaterialet viser, at der skete nedgange i produktiviteten, og resultaterne er derfor blevet tilbagevist. Ikke desto mindre har Hawthorne-studierne har en stor betydning for nutidens forskning, hvilket skyldes, at det var første gang der i en forskningsproces blev fokuseret på de sociale processer (56).

Et andet klassisk studie fandt sted i kulminerne i England (96). Her ændrede man organiseringen af arbejdet, således at det fra at foregå i arbejdssjak i stedet foregik i en såkaldt langvægsorganisering, hvor kulminearbejderne ikke længere arbejdede sammen i små grupper, men derimod var alene om at bryde kullet. Arbejdet blev delt op i små delopgaver, hvor hver kulminearbejder havde ansvaret for at udføre hver sin delopgave. På trods af, at man på denne måde effektiviserede arbejdet, forhøjede lønnen samt indførte bedre udstyr, blev der konstateret en nedsat produktivitet, højere fravær, ligesom der var flere medarbejdere der rejste deres vej. Ved nærmere undersøgelser fandt man, at i de tidligere arbejdssjak havde medarbejderne fået opfyldt en række sociale behov, som nu ikke længere blev opfyldt. Konklusionen var at alle systemer består af to undersystemer:

- 1 Det sociale system**, som består af forholdet mellem medarbejdere og teknologien samt forholdet medarbejderne imellem, og
- 2 Det tekniske system**, som består af de redskaber, teknikker og strategier, der anvendes for at udføre arbejdet.

For at sikre effektive medarbejdere der trives, må man organisere arbejdet, så det imødekommer begge tilgange. Man kaldte senere denne tilgang for den sociotekniske tilgang (35).

Den sociotekniske tilgang vandt i 1970'erne indpas i Skandinavien, hvor man i forvejen har tradition for demokratiske processer på arbejdspladsen (37, 94). I 1980'erne og 1990'erne blev teamorganisering i stadig stigende grad en udbredt form for arbejdsorganisering både inden for den offentlige og den private sektor (50). Denne fremgang er fortsat frem til i dag, hvor teamorganisering i en eller anden form er en fast del af dagligdagen på mange danske virksomheder.

## **Teamorganisering kræver også ledelse**

Implementering af teamorganisering er ofte koblet tæt sammen med ændrede ledelsesroller, selvledende medarbejdere og en øget grad af selvledelse i teamet. Nogle steder sker dette i en grad der for den enkelte medarbejder kan

bevirke, at de får oplevelsen af, at der er et fravær af ledelse. Der findes uheldige eksempler på, at også ledelsen/virksomheden tænker, at et selvledende team kan klare sig uden ledelse. Hermed kan begrebet "selvledelse" hos medarbejdere nemt opfattes som "pas jer selv-ledelse". Denne tankegang er der blevet advaret kraftigt imod i litteraturen inden for området (60).

I de senere år har man øget opmærksomheden på, at teamorganisering i høj grad forudsætter ledelse, men at ledelsen skal være anderledes end ved andre organisationsformer. Ledelsen skal sætte rammerne for teamet og sørge for, at strukturerne er til stede for, at teamet kan fungere, eksempelvis i form af belønnings- og kommunikationsstrukturer. Derudover ændrer mellemlederens rolle sig fra at være den uddelegerende til i højere grad at skulle fungere som facilitator.

Når en person påtager sig rollen som teamleder indebærer denne, at man som leder i højere grad skal give plads til medarbejderne og deres selvledelse, mens det f.eks. fortsat er lederens rolle at sikre, at der bliver levet op til fastsatte værdier, målsætninger og strategier.

Den videnskabelige litteratur giver særlig grund til at interessere sig for *transformationsledelse*, som er en ledelsesstil, der i særlig grad kan understøtte etableringen og udviklingen af det gode team. Der er i den internationale litteratur en klar tendens til at beskrive denne ledelsesstil med fire kvaliteter. Det er i vores danske udgave blevet til de fire IRIS-kvaliteter (lederen som Inspirator, Rollemodel, Idéfacilitator og Sparringspartner). Transformationsledelse beskrives og gennemgås i kapitel 3.

## **"Ledelse af Team" – projektet bag denne bog**

I foråret 2005 opnåede Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), dengang Arbejdsmiljøinstituttet (AMI), finansiering fra Arbejdsmiljøforskningsfonden til gennemførelse af projektet "Ledelse af Team" – et forskningsprojekt, der havde til formål at undersøge effekten af ledertræning for teamledere.

Formålet med projektet var overordnet at:

- Opnå viden om hvordan teamstrukturer og ledelsesstil påvirker arbejdsmiljø og medarbejdernes velbefindende
- Træne og støtte ledere i at skabe velfungerende team, et godt arbejdsmiljø og sunde og tilfredse ledere og medarbejdere
- Evaluere effekterne af ledelsestræning
- Evaluere effekterne af lederstyrede forandringstiltag

Forskningsprojektet var bygget op som et kontrolleret og prospektivt interventionsstudie med ansatte i service- og rådgivningsvirksomheder indenfor den private og den offentlige sektor som målgruppe. I alt deltog 30 teamledere og deres team fra hver af de to virksomheder, der indgik i projektet (se boks 1.1).

## **BOKS 1.1: DE TO VIRKSOMHEDER, DER INDGIK I PROJEKTET "LEDELSE AF TEAM"**

Træningskurset blev gennemført i to virksomheder: En privat rådgivningsvirksomhed og en arbejdsplads indenfor ældreplejen i en større dansk kommune.

### **Den private rådgivningsvirksomhed**

Den private virksomhed kan karakteriseres som en matrixorganisation, hvor arbejdet var organiseret i projektgrupper samlet omkring en kunde eller en gruppe af kunder. Dette betød at man som medarbejder typisk kunne indgå i flere grupper, som hver især bestod i kortere eller længere tid. Den ene måned var man på et projekt med én gruppe af kolleger, den næste måned med en anden. Dette kunne for en del af medarbejderne give en oplevelse af et manglende ståsted i det daglige, et manglende kollegialt sammenhold, samt en oplevelse af, at der ikke blev taget hånd om den enkelte medarbejders faglige udvikling. For at rette op på dette indførte man i virksomheden en ny mellemliderstruktur, hvor en række mellemledere over tid skulle agere i en mentorrolle overfor en gruppe af medarbejdere, sammensat på tværs af eksisterende projektgrupper. De forventninger, som man havde til den nye gruppe af mellemledere, samlede sig overordnet om følgende tre områder:

- **Samarbejde:** Lederens opgave er at fremme en social og faglig relation mellem medarbejderne, opfordre til intern sparring mellem medarbejderne samt fremme et miljø præget af åben kommunikation.
- **Faglig udvikling:** Lederen følger løbende op på den enkelte medarbejders personlige og faglige udvikling med fokus på både kompetence- og talentudvikling. Mentorrollen indbefatter endvidere, at man støtter op om videndeling i gruppen og dermed også i afdelingen.
- **Administration:** Lederen påtager sig en række administrative opgaver såsom planlægning af ferie- og fridage, kontakt til kolleger ved sygdom, barsel, orlov m.v. og gennemførelse af medarbejderudviklingssamtaler.

Ved forskningsprojektets start havde man i et par af afdelingerne i virksomheden et par års erfaring med denne type organisering og man stod overfor at indføre det i alle landets afdelinger.

I alt deltog 12 ledere fra den private rådgivningsvirksomhed i kurset og 18 indgik i en kontrolgruppe. Lederne kom fra afdelinger fra hele landet. Alle lederne fungerede løbende som projektledere for et eller flere kundeteam, og 10 af de 12 kursusedtagere havde desuden en rolle som mentor i overensstemmelse med den nye mellemliderstruktur.

I forbindelse med udviklingen af projektet blev der nedsat en arbejdsgruppe af leder- og medarbejderrepræsentanter, som i fællesskab med forskere og konsulenter formulerede følgende formål for kurset:

- At styrke og udvikle deltagernes teamledelsesfunktion gennem introduktion til og træning af teamorganisering og transformationsledelse.
- At skabe øget kvalitet og trivsel i de team hvori deltagerne indgår i forhold til den enkelte medarbejder, teamet, lederen og organisationen som helhed.

### **Den offentlige arbejdsplads**

Den offentlige virksomhed var en arbejdsplads indenfor ældreplejen i en større dansk kommune. Deltagerne i kurset var den samlede ledergruppe på et ældrecenter, som både var ansvarlig for plejehjem og hjemmepleje. Forud for kursets start havde man i kommunen valgt at indføre teamorganisering i hele ældreplejen. Formålet var at skabe en fleksibel organisation, som kunne imødegå nuværende og fremtidige krav.

Parallelt med at forskningsprojektet og kurset blev tilrettelagt og gennemført, opererede man i organisationen med følgende tre nøglebegreber i den forandrings- og omorganiseringsproces, som var undervejs:

- Værdibaseret ledelse
- Teamorganisering
- Selvledelse

I nogle arbejdsgrupper havde man allerede en vis erfaring med at arbejde i team, mens man i andre måtte starte helt fra bunden. Ledergruppen ved et ældrecenter (i alt 12 deltagere) deltog og ledergruppen ved et andet ældrecenter (i alt 18 deltagere) indgik som kontrolgruppe.

Formålet med kurset, som det blev formuleret i den offentlige virksomhed, var:

- At styrke og udvikle deltagerens teamledelsesfunktion gennem introduktion til og træning af teamorganisering og teamledelse med henblik på at udvikle og fremme opgaveløsningen og trivslen i de enkelte team.

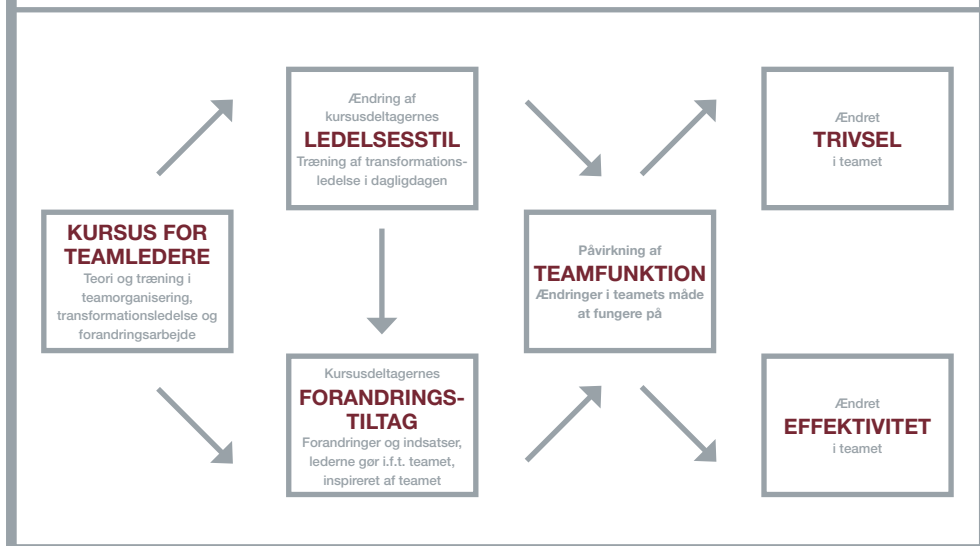
Lederne i både kontrol- og sammenligningsgruppen modtog en undersøgelsesrapport ud fra en indledende måling, der tog "temperaturen" på ledelse og teamstruktur i deres grupper/team.

De teamledere, der kom på kursus, deltog i et seks-dages kursus, der fordelte sig over seks måneder. Kurset var tostrengt, idet lederne udover at modtage undervisning og træne teamorganisering og teamledelse på kursusdagene, samtidig arbejdede med at udvikle handleplaner for, hvordan de ville udvikle teamorganiseringen i deres team, og hvordan de fremadrettet ville arbejde med deres egen ledelsesstil. Kursusdeltagerne modtog ligesom kontrolgruppen også en undersøgelsesrapport.

I projektet opstillede vi en række hypoteser for, hvordan den planlagte intervention kunne tænkes at have en positiv indvirkning på såvel trivsel som effektivitet – jf. figur 1.1.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vores hjemmeside bliver løbende opdateret med resultater fra projektet: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/teamogledelse>

**FIGUR 1.1 MODEL OVER SAMMENHÆNGE MELLEM INTERVENTIONEN OG EFFEKTEN HERAF**



## Grundtanker for kursusforløbet

Udover at arbejde på et forskningsbaseret grundlag, anså vi det for et vigtigt udgangspunkt i projektet "Ledelse af Team" at gennemføre et kursusforløb med et stærkt fokus på den pædagogiske formidling, hjælp til overvejelser omkring egen praksis og iværksættelse af konkrete forandringer. Konsulenterne formulerede i den sammenhæng en række grundtanker. Grundtankerne var følgende:

- Trivsel og effektivitet som to sider af samme sag (T/E-sløjfen)
- IGLO (Individ, Gruppe, Ledelse, Organisation)-princippet
- OBH (Overvejelse, Beslutning, Handling)-princippet
- Flere kokke forbedrer maden
- At bygge bro til eksisterende tiltag og værdier
- At arbejde praksisnært og erfaringsbaseret
- At støtte deltagernes løsning af aktuelle opgaver
- Metodeparallelitet
- Forandring med udgangspunkt i nærmeste udviklingszone, passende forstyrrelser og kollegial støtte

Grundtankerne uddybes nærmere i det følgende, hvor der især fokuseres på de tre første punkter, idet disse indgik som centrale modeller i kursusforløbet og ligeledes spiller en vigtig rolle for formidlingen af vores budskaber i denne bog.

## Når trivsel og effektivitet er to sider af samme sag

I vores tilgang til teamledelse og teamorganisering, lægger vi vægt på at trivsel, dvs. et godt arbejdsmiljø, bør være en central output-faktor når en arbejdsplads vælger at indføre teamorganisering. Og vores påstand er, at det ikke nødvendigvis behøver at koste noget i forhold til teamets effektivitet og produktivitet; i hvert fald ikke på lidt længere sigt.

Der synes umiddelbart at herske et klassisk dilemma mellem – på den ene side – ønsket om effektivitet (produktivitet, innovation, bæredygtighed) og – på den anden side – ønsket om at skabe mere trivsel (bedre arbejdsmiljø, jobtilfredshed, nærvær/fravær, fastholdelse). Dilemmaet opleves som regel som et modsætningsforhold, hvor prioritering af den ene dimension vil gå ud over den anden. Det belaster trivslen og medarbejdernes arbejdsbetingelser, hvis de skal producere mere på samme tid, og det går ud over effektiviteten, hvis der skal bruges tid og andre ressourcer på trivslen.

### **BOKS 1.2: EFFEKTEN AF LEDERTRÆNINGSKURSET**

Overordnet så vi – i forlængelse af ledertræningskurset – en række forbedringer i medarbejdernes trivsel, hvilket kan ses som et positivt resultat af lederens arbejde med teamorganisering og teamledelse.

I den private rådgivningsvirksomhed oplevede medarbejderne:

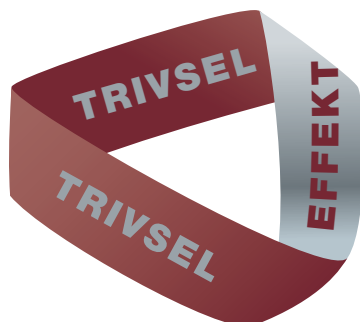
- at deres leder i højere grad opfordrede dem til at tage mere ansvar,
- at have en højere grad af rolleklarhed,
- færre rollekonflikter,
- flere udviklingsmuligheder,
- at de trivedes bedre i arbejdet.

I den offentlige virksomhed oplevede medarbejderne generelt:

- en højere grad af autonomi og bedre samarbejde i teamet
- en højere grad af indflydelse på deres arbejde, og at de blev mere involveret i deres arbejdsplads.

I kapitel 5 vil resultaterne blive gennemgået mere detaljeret.

**FIGUR 1.2 TRIVSEL/EFFEKTIVITETS-SLØJFEN**



Dette dilemma og ophævelsen af det, er udtrykt i trivsel/effektivitetssløjfen (se figur 1.2).

T/E-sløjfen er et eksempel på et Möbius-bånd. Möbius-båndet blev opfundet i midten af det 19. århundrede af den tyske matematiker August Ferdinand Möbius og har siden forundret mange mennesker. Tager man en papirstrimmel har den to sider, også hvis man samler den til et hjul. Men hvis man drejer den en halv omgang (som i vores sprogbrug er "at give den et lille twist"), før man samler den, så har båndet pludselig kun én side. Det kan man efterprøve ved at sætte en blyant på et vilkårligt sted på båndet og blive ved med at tegne i den samme retning. Uden at løfte blyanten fra papiret kommer man til sidst tilbage til hvor man startede<sup>2</sup>.

T/E-sløjfen er et Möbiusbånd, hvor man skriver trivsel på den ene side af en strimmel og effektivitet på den anden. Det er således en model for, hvordan de to potentielt set udgør et modsætningsforhold. Dette kan imidlertid ophæves, hvis man som organisation/teamleder formår at foretage "det rette twist", hvorved modsætningsforholdet mellem trivsel og effektivitet billedligt talt bliver ophævet; de to sider er blevet til én og samme side. Nærværende bog er et forsøg på at give opskriften på "det rette twist" i vellykket teamledelse. Se endvidere boks 1.3.

---

<sup>2</sup> Der er flere forunderlige egenskaber ved Möbiusbåndet, hvilket bl.a. mange internetsider fortæller om. Prøv f.eks. at klippe det igennem i midten på langs af strimlen, så sker der en forunderlig ting. Prøv dernæst at klippe det igennem på langs 1/3 inde, så sker der en anden forunderlig ting.

### **BOKS 1.3: AT FÅ TRIVSEL OG EFFEKTIVITET TIL AT GÅ HÅND I HÅND - DEN KORTE OG DEN LANGE BANE**

Dilemma/modsætningstankegangen i forholdet mellem trivsel og effektivitet er på samme tid relevant og begrænsende. Tankegangen er relevant, fordi modsætningen reelt kan findes i arbejdsdagligdagen, også under omlægning til team. Men den er samtidig begrænsende, fordi tanken om trivsel og effektivitet som hinandens modsætning udelukker muligheden for at se de to dimensioner som noget, der vil kunne gå hånd i hånd og gensidigt understøtte hinanden. Teamlederen har i den forbindelse et dobbelt ansvar. Han/hun skal både sikre, at teamet er effektivt og kan skabe resultater, samt at teamets medlemmer trives og udvikler sig. For kursisterne i vores projekt blev dilemmaet mellem trivsel/effektivitet oplevet ganske aktuelt i dagligdagen. Det private rådgivningsfirma benyttede sig f.eks. af tidsregistrering, hvor kun kunderelaterede aktiviteter kunne registreres. Alene dette faktum kan få medarbejdere til at opleve, at intern tid – evaluering, mødefora m.v. – er at betragte som spildtid, set i forhold til effektivitetsparameteren.

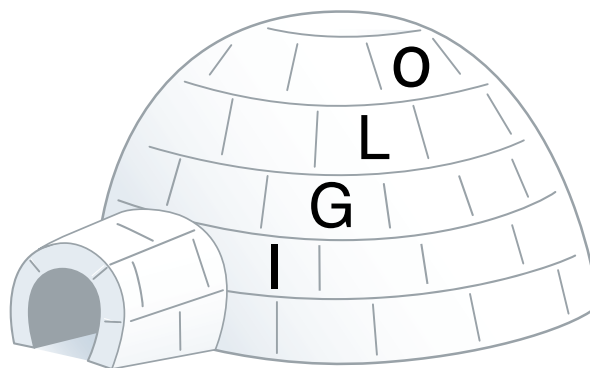
Vores erfaring er, at det i denne sammenhæng er gavnligt at få en diskussion om *den korte* og *den lange bane*. Eksempelvis at investering i trivsel og medarbejderpleje ofte vil koste på den korte bane (fordi det tager timer og kræfter fra fakturerbart arbejde), men vil have mulighed for at vinde på den lange bane (fordi det kan bidrage til en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker talenter og fastholder gode medarbejdere). Vores erfaringer understøttes af en lang række undersøgelser, der viser, at man på kort sigt ikke skal regne med at se effekter på effektivitetsparametre (102).



**FIGUR 1.3 IGLO-MODELLEN OG IGLO-PRINCIPPET**

Vellykkede forandringsindsatser faciliteres af relevante indsatser på følgende fire niveauer:

- Individ
- Gruppe
- Ledelse
- Organisation



### **IGLO-princippet**

Når man arbejder med at forstå og/eller forandre organisationer, sker dette ofte ud fra den velkendte sociologiske tredeling: individ – gruppe – organisation. Grundlaget for IGLO-princippet er en udvidelse af denne tredeling, så der i alt bliver fire niveauer. Det vil således på arbejdspladser altid være relevant at indføje niveauet; ledelse (Individ, Gruppe, Ledelse, Organisation), hvorved der også opstår en mnemoteknisk gevinst ved akronymet IGLO<sup>3</sup>. Se figur 1.3.

O-niveauet kan dække over flere niveauer i en virksomhed, og i mange tilfælde kan det være relevant at det endvidere betegner forhold udenfor virksomheden (koncernen, lovgivningen, samfundet).

IGLO-princippet om at vellykkede forandringsindsatser faciliteres af relevante indsatser på alle IGLO-niveauer er baseret på vores erfaringer med forandringsarbejde i organisationer.

Det er vores erfaring, at IGLO-princippet er med til at synliggøre og fremme helhedsperspektivet og en fælles ansvarliggørelse, når man som konsulent fremfører princippet overfor en virksomhed eller kursusedtagere. Uanset hvilket af de fire IGLO-niveauer man er på, så er det en del af IGLO-princippet, at det ikke er ønskeligt at eksempelvis den enkelte medarbejder eller leder ”kører på

<sup>3</sup> Akronym og IGLO-princip formuleret af Michael Munch-Hansen og Michael Martini Jørgensen.

## **BOKS 1.4: EN STRESSINDSATS PÅ FLERE NIVEAUER**

Nedenfor illustreres IGLO-princippet med udgangspunkt i stress og stressindsatser, idet der gives eksempler på relevante tiltag på alle fire niveauer:

Stresshåndtering på individniveau:

- lær dine symptomer at kende
- fokusér på de ting du har indflydelse på
- tal om det, der stresser dig
- lær at prioritere
- søg hjælp

Stresshåndtering på gruppeniveau:

- bliv enige om klare samarbejdsaftaler og retningslinier, når en stressramt kollega skal hjælpes
- sæt stress på dagsordenen
- forhold jer til jeres aktuelle stresskultur

Stresshåndtering på ledelsesniveau:

- vis vejen og vær rollemodel med hensyn til egen stresshåndtering
- lev op til dit ansvar på arbejdsmiljøområdet
- bidrag til at aftabusere stress
- vær lydhør overfor henvendelser
- hjælp medarbejdere med at prioritere
- kend til mulighederne for professionel hjælp til stressramte

Stresshåndtering på organisationsniveau:

- formulér en vision og en stresspolitik
- udarbejd klare retningslinier, funktionsbeskrivelser
- stil krav ud fra en realistisk vurdering af forholdet mellem ressourcer og opgaver

I eksemplet med stress vil man ved hjælp af IGLO-princippet komme fri af den stående diskussion mellem individets skyld og handlingsansvar på den ene side og arbejdspladsens skyld og handlingsansvar på den anden side. Ingen kan her "køre på frihjul", og en god indsats forudsætter at alle bidrager.

Kilde: Rikke Brix og Michael Martini Jørgensen (14)

frihjul” og fremfører, at de andre (niveauer) må stå for forandringen. Der vil altid være noget, man som individ selv kan/skal/bør gøre; noget man som kolleger i en gruppe kan/skal/bør gøre; noget ledelsen kan/skal/bør gøre og noget en organisation kan/skal/bør gøre. Se også eksemplet i boks 1.4.

Det er bestemt muligt at gennemføre vellykkede indsatser uden at leve fuldt op til IGLO-princippet. I nogle tilfælde er det måske reelt ikke muligt at efterleve princippet, og endelig må man også overveje en relevant tidsplan i forhold til de forskellige niveauer. IGLO-princippet indebærer således heller ikke, at indsatser på de fire niveauer nødvendigvis skal ske samtidigt. Dette rækker dog ikke ved det grundlæggende budskab i IGLO-princippet, at forandringer lykkes bedst, hvis de understøttes på alle fire niveauer.

Vi vendte ad flere gange tilbage til IGLO-princippet og benyttede det konkret under kursusforløbet i projektet ”Ledelse af Team”, bl.a. som refleksionsmodel, som guide til at tjekke forandringstiltag (*indeholder de planlagte tiltag relevante indsatser på hvert niveau?*) og til at analysere barrierer og drivkræfter på hvert niveau (jf. kapitel 4).

### **OBH-princippet**

I vores tilgang og arbejde med ledertræning har vi lagt vægt på princippet om, at vellykket forandringsarbejde faciliteres af relevant vekslen mellem overvejelser, beslutninger og egentlig handling.

OBH-princippet bliver omtalt i sammenhæng med OBH-modellen<sup>4</sup> – se fig. 1.6 nedenfor.

OBH-modellen er et refleksions- og aftaleværktøj, der kan bruges når virksomheder, ledere m.v. skal gennemføre forandringer. Modellen kan hjælpe til at give klarhed over, hvor man befinder sig i en given beslutningsproces, i hvilken rækkefølge ting skal udføres, hvilke personer og instanser, der har hvilke roller på forskellige tidspunkter i OBH-cirklen og lignende. Den opererer med tre hovedområder:

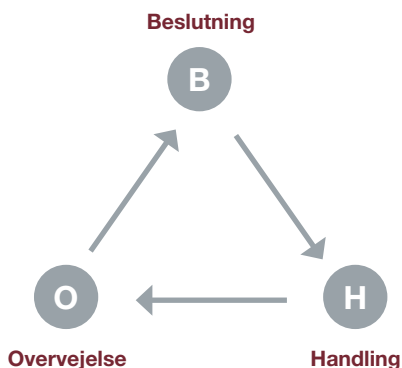
**Handlingens område** betegner det daglige arbejde; kerneydelsen. Det betegner også måden, man udfører arbejdet på, procedurerne, sagsgangen og lignende. I systemiske teorier (jf. Maturanas domæneteori) vil handlingens område høre hjemme i produktionens domæne (44). Klarheden, entydigheden og den praktiske fornuft er fremherskende i Handlingens område.

**Overvejelsens område** skal give plads til refleksion over handlingen, nye overvejelser, nye idéer. I overvejelsens område skal man være ”forundringspa-

---

<sup>4</sup> OBH-modellen er udviklet af Michael Munch-Hansen(65)

**FIGUR 1.6 OBH-MODELLEN OG OBH-PRINCIPPET.**



**OBH-princippet:**

Vellykkede forandringsindsatser i virksomheder faciliteres af relevant vekslen mellem grundig overvejelse og idégenerering, klare beslutninger i relevante fora, tydelig information og loyal gennemførelse af de trufne beslutninger.

rat”<sup>5</sup>. Her skal man overveje ting, være innovativ og skabe nye idéer (brainstorming, innovation og lignende). Man kan også være evaluerende og gøre mere nøgterne objektive overvejelser (se plus/minus metoden i kapitel 4), og gøre status i forhold til opsatte succeskriterier m.m. Overvejelsens område er ideelt set ”herredømmefri” (jf. Habermas) (41); det er den gode idé og det gode argument, der tæller. Det er mindre vigtigt, om idéen/argumentet kommer fra ”skopudseren” eller ”direktøren”. Overvejelsens område hører i den systemiske tilgang hjemme under det refleksive domæne (jf. Maturana), kendetegnet ved bl.a. perspektivrigdom, hypotesegenerering og en cirkulær forståelsesform, men har derudover elementer fra det, der her kaldes det æstetikens domæne, hvor idéer og værdier såsom skønhed, harmoni, moral og etik er fremherskende.

**Beslutningens område** er ikke som overvejelsens område herredømmefri. Her er der noget, der betyder mere end andet, noget der overgår f.eks. landets love, retningslinier og politik. Desuden er der ledelsesniveauerne, som hver især overgår de niveauer, der ligger under. Beslutningens område vil indenfor den systemiske tilgang høre hjemme under produktivitetens domæne. Det er vigtigt i beslutningens område at have klarhed over hvilke personer og hvilke fora, der kan træffe hvilke beslutninger. Er det ledelsen, samarbejdsudvalget, den fremmødte kreds på et personalemøde eller et underudvalg?

OBH-modellen skal hjælpe lederen og teamet til at få klarhed over elementerne i det vigtige arbejde med drøftelse og beslutningstagen. OBH-modellen kan også bruges til at klargøre mødestyring. Er de enkelte punkter på dagsordenen til

<sup>5</sup> Ordet ”forandringsparat” kender vi fra en radioudsendelse med højskoleforstander Jørgen Carlsen. Ordet er en underfundig pendant til ”forandringsparat”. Danmarks Radio, P1: ”Ved dagens begyndelse”, august 2006.

diskussion, afstemning eller information? Hvis et punkt på dagsordenen er til orientering om en beslutning, der er taget andetsteds, skal det ikke drøftes endsige besluttes på ny. En klassisk uklarhed i OBH-faserne er her, at man blander overvejelse og beslutning sammen til én fase, hvorved O-kvaliteten ved den objektive overvejelse og den kreative proces får sværere vilkår og beslutningen risikerer at blive dårligere.

Ofte efterspørges på arbejdspladser, at der er *fælles holdning* til arbejdet. Man kunne polemisk spørge, om det ikke ville være lidt kedeligt? Kvaliteten i en god O-proces er måske netop, at der er en god dynamik mellem forskellige holdninger, samtidig med at kvaliteten i en god H-proces er, at der er fælles handling og loyalitet overfor de truffe beslutninger.

Når en beslutning er truffet på baggrund af gode O- og B-processer, så er opgaven at få den informeret ud på en relevant måde. Det skal formuleres klart og utvetydigt både for de personer, der ikke var med i processen og som "hukommelse" til senere evaluering m.m. Det betyder, at når en beslutning er taget og meldt relevant ud, bliver det opgaven for alle på arbejdspladsen at følge denne loyalt, også selvom den er i modstrid med ens egen holdning og imod hvad man stemte i B-processen.

OBH-modellen og det tilhørende OBH-princip fungerer som en vigtig påmindelse om, at en vellykket intervention kræver struktur og bevidsthed om, hvor man befinder sig i en given forandringsproces.

## BOKS 1.5: DEN GODE OG DEN MINDRE GODE OBH-PROCES

### Den velfungerende OBH-proces.

- **OBH-processen kører med uret med hver ting til sin tid.** Hvert område har sine logikker og retningslinier, som skal følges, f.eks. bør O-processer ideelt set kunne foregå uden at der ligger skjulte beslutninger og bindinger bag. Disse fremkommer i B-fasen.
- **OBH-processen er altid åben, med mindre man beslutter andet.** Ideelt set bør enhver ansat på en arbejdsplads ved enhver dagligdags handling/procedure (H<sup>1</sup>) kunne stoppe op og spørge: Kan det her mon gøres på en smartere måde? (O). Og derefter skal man kunne beslutte at fortsætte med den gamle måde (H<sup>1</sup>) eller beslutte (B) at gøre ting på en ny måde (H<sup>2</sup>). OBH-modellen kan således opfattes som en spiral. Det kan dog til tider være en kvalitet at fastlåse H<sup>1</sup>et for en tid, så man ikke hele tiden skal genåbne overvejelser- og beslutningsprocessen.
- Der bør være **god tid i O'et**, også selvom man kan være frustreret over ikke at have fundet en løsning. Hvis en halvgod løsning introduceres i en frustrationsfase kan der være tendens til at tage denne med det resultat, at man aldrig finder den perfekte løsning. Det er baggrunden for det lidt mærkelige råd i f.eks. supervision og rådgivning, at man ikke skal give gode råd.
- Det er endvidere en kvalitet med en **klarlagt OBH-proces, før den går i gang.** Når et større spørgsmål eller forandring tages op til overvejelse og beslutning, så bør arbejdsgangen være så klar som muligt så tidligt som muligt. Hvem overvejer og drøfter? Hvem beslutter? Hvem informerer?

### Når OBH-processen halter

- Der **handles på "tavs" beslutninger, beslutninger bliver ikke ekspliciteret.** Specielt uheldigt kan det være, når der er tale om forkerte formodninger om en beslutning. Klassikeren indenfor tavse beslutninger er, hvad man "plejer" at gøre. Der har angiveligt i sin tid været gode grunde til denne praksis, men mon ikke den tavse beslutning kunne have glæde af en tur rundt i OBH-modellen? Man kan jo vælge at fortsætte med samme praksis, hvis den stadig er velegnet!
- En anden klassiker er, at **man beslutter noget, man ikke kan handle efter**, f.eks. hvis man ikke i O'et og B'et har overvejet det realistiske i en beslutning. Det er der ekstra stor risiko for, hvis der ikke sker inddragelse i O og B af de medarbejdere, der skal gennemføre beslutningen i handling.
- Der opstår også problemer hvis man **kun handler efter egne holdninger.** Jf. OBH-princippet skal man handle loyalt i overensstemmelse med de trufne beslutninger, også selvom de ikke stemmer overens med de bidrag, man gav i O og B (egen holdning, argumentation, kreativ idé og hvad man stemte på i B). Der kan hurtigt blive brug for at fortie, bortforklare og sluge kameler, hvis man skal implementere en beslutning, som man højlydt har talt imod. Dertil kommer selvsagt direkte ulydighed og brud på arbejdspladsens regler.
- Hvis man **direkte går fra overvejelse til handling** bliver beslutningen ikke tydeliggjort, den ligger bare underforstået i lokalet. Eksempelvis under et personalemøde, hvor man tilsyneladende kun drøfter, men pludselig er gået videre til næste punkt på dagsordenen på baggrund af en underforstået beslutning.
- En klassiker i tidspresede perioder er, at **man glemmer overvejelserne.** Der tages ikke tid til møder og evalueringer, fordi man er presset af driften. Risikoen er, at man arbejder ineffektivt (H<sup>1</sup>et kunne være smartere) eller tager beslutninger på et forkert og mangelfuldt grundlag.



- Der kan også ske det, at **O'et bliver begrænset**. Det sker bl.a., hvis der allerede helt eller halvt er taget en beslutning og der følgelig er nogle typer af overvejelser, argumenter, ideer m.m. man ikke ønsker at høre. Man kan under en forandringsproces f.eks. opleve det som upassende at fremføre argumenter for den nuværende praksis og kritik af den foreslåede nye praksis. Effekten heraf bliver en svækkelse af kvaliteterne i både O, B og H, eftersom de ildehorte argumenter for den nuværende praksis kan være med til at indkredse kvaliteter, man skal værne om, ligesom de ildehorte argumenter imod den foreslåede nye praksis kan være med til at pege på svage steder i planen (se Plus/Minus afsnittet i kapitel 4).
- Endelig oplever mange, at det er meget provokerende, hvis **overvejelser bliver proforma**, dvs. en "pseudohøring", hvor beslutningen reelt er taget, og man alligevel foregiver at have en O- og B-proces.

### Flere kokke forbedrer maden

I vores tilgang lærer vi os op ad aktionsforskningen, som udover forskningen også forsøger at påvirke forskningsgenstanden direkte gennem hjælp til løsning af praktiske problemer og udfordringer (79). Det var i overensstemmelse med dette et vigtigt udgangspunkt at etablere et velfungerende samarbejde mellem forskerne, konsulenterne og de virksomheder og personer, som forskningen skulle omfatte. Hovedaksen i samarbejdet var relationen mellem forskere og konsulenter (denne bogs forfattere), der i fællesskab udarbejdede en "manual" for kurset indeholdende forskning, teori, formidlingsmodeller, træningsværktøjer samt overvejelser om, hvorledes kurset skulle sammensættes. Som en vigtig sideakse indgik samarbejdet med virksomhederne, hvor leder- og medarbejderrepræsentanter hjalp konsulenterne til en forståelse af kulturen og den "virkelighed", som udspillede sig i hver af de to organisationer.

De konkrete kursusforløb blev dermed også en undtagelse til reglen om, at flere kokke fordærver maden. Det lykkedes at gøre alle tilfredse, inklusive kursisterne. I både den private rådgivningsvirksomhed og på arbejdspladsen i ældreplejen angav alle medarbejderne efter hvert kursusmodul, at de i høj grad eller i meget høj grad havde fået noget ud af kursisdagen. Endvidere angav mange af deltagerne efter hvert modul, at de i deres daglige arbejde ville kunne bruge, hvad de havde lært på kurset (se kapitel 5 for en evaluering af kursets effekt).

### At bygge bro til igangværende tiltag og værdier

I overensstemmelse med førnævnte var det vigtigt, at kurset ikke kom til at stå i kontrast til ledernes dagligdag i deres organisationer. Derfor blev der taget udgangspunkt i eksisterende overordnede tiltag vedrørende teamorganisering og ledelse i de deltagende virksomheder. Konsulenterne satte sig grundigt ind i disse tiltag og var opdaterede på de nyeste beslutninger på området, resultatet af trivselsmålinger, virksomhedernes formulerede værdier m.v. Konsulenterne

søgte også via indledende møder at få et kendskab til de daglige opgaver i virksomhederne.

### **At arbejde praksisnært og erfaringsbaseret**

I vores tilgang har vi lagt vægt på, at det teoretiske grundlag og den forskningsbaserede viden skulle omsættes til praksisnære kundskaber og værktøjer. I første omgang gjaldt dette for deltagerne på kurset og i anden omgang for teammedlemmerne gennem de forandringstiltag, som lederne satte i gang (se også metodeparallelitet nedenfor).

Der blev således ikke undervist i teori for teoriens skyld. Vi lagde i stedet vægt på, at de præsenterede forståelsesmodeller og værktøjer til stadighed blev vinklet i forhold til praksisanvendelse i dagligdagen.

### **At støtte deltagerens løsning af aktuelle opgaver**

Kurset skulle være en hjælp i dagligdagen og ikke en ekstra arbejdsbyrde. Det skulle være en hjælp til at få løst nogle af de opgaver, deltagerne i forvejen havde liggende på deres borde. I den sammenhæng indgik de personlige handleplaner som et vigtigt arbejdsredskab, ligesom der blev lagt vægt på at skabe et (levende) rum for sparring med kolleger.

### **Metodeparallelitet**

En af konsulenternes ambitioner var at præsentrere deltagerne for en række modeller og konkrete værktøjer, som deltagerne uden "oversættelsesbesvær" direkte kunne benytte ude i marken, dvs. i deres dagligdag og i mødet med deres team.

Tanken om metodeparallelitet betød bl.a., at konsulenterne i udstrakt grad så sig selv som rollemodeller for lederne, når det handlede om at inspirere lederne til at gå hjem og gøre noget andet end de plejede. Eksempelvis blev deltagerne igennem hele kurset opfordret til åbent at vurdere, om de øvelser de selv prøvede på kurset ville være relevante eller irrelevante at benytte i deres team. Der blev udleveret metodebeskrivelser og givet "kollegiale råd" fra konsulenterne.

Der skal i denne forbindelse tages en række behørigt hensyn, som vi også vil bede læseren af denne bog om at huske på. Mange af modellerne og øvelserne virker tilsyneladende enkle, men brugen af dem forudsætter god rammesætning, rolleklarhed og processtyreregenskaber hos lederen/konsulenten, der benytter sig af dem. Alle gode værktøjer kan anvendes forkert og forvolde skade!

Som en del af den overordnede rammesætning for træningskurserne blev der fra starten formuleret en række "spilleregler", som følgelig også gjaldt i forbindelse med de enkelte øvelser. (Eksempler på spilleregler: Vi er her for at udvikle os; Vi er her for at deltage aktivt – men kan altid melde pas; Vi behandler den viden vi får om hinanden med fortrolighed).

## **Forandring med udgangspunkt i nærmeste udviklingszone, passende forstyrrelser og kollegial støtte**

Kursets udgangspunkt var deltageres aktuelle ståsted, både som individer, som ledelsesteam og i forhold til status i deres organisation. Der var rummelighed og forståelse for, at man som individ og som team har forskellige forudsætninger, evner, motivation m.v. til at indgå i teamoplægning og ændring af ledelsesstil. Samtidig var retningen for forandringen klar, jf. ledelsesgrundlaget i de respektive virksomheder og den besluttede organisationsoplægning.

De samme forhold skulle gælde for teamledernes relation til deres respektive team. Det betød, at deltageres individuelle handleplaner skulle tage udgangspunkt i en grundig analyse af deres teams aktuelle forudsætninger. Det skulle være muligt for deltagerne på kurset at kunne opleve sig langt fra ideal-målet og samtidig opleve at blive støttet i at kunne tage sine udviklingskridt i den rigtige retning. Den kollegiale støtte fandt bl.a. sted i netværksfora mellem kursusmodulerne.

Denne grundtanke baserer sig bl.a. på en pædagogisk model, der lægger vægt på refleksion som et vigtigt omdrejningspunkt. Det er her konsulenten eller underviserens rolle at kunne komme med udsagn og formuleringer, der kan bibringe deltagerne passende forstyrrelser (10), dvs. påvirkninger, der får deltagerne til hver især at tænke over, hvad der lige præcis kan bringe dem videre, eksempelvis i forhold til udviklingen af deres rolle som teamleder.

Vores tilgang er også inspireret af det pædagogiske princip om nærmeste udviklingszone (NUZO) (64, 103). NUZO omhandler det forhold, at for at individer kan lære og udvikle sig, må der tages udgangspunkt i deres nuværende forudsætninger og udvikling og læring tages i små skridt derfra – deraf begrebet nærmeste udviklingszone, som i vores sammenhæng også omhandler de muligheder, der er for erfaringsudveksling og støtte i ledernetværk (88).

Den nærmeste udviklingszone kan i vores forståelse udlægges som en dialog mellem den enkelte deltager og hans/hendes fremtid; en dialog, der næres af såvel konsulentens/underviserens input som den erfaringsudveksling, der finder sted imellem deltagerne på ledertræningskurset. Det er således konsulentens/underviserens opgave og udfordring at kunne bringe noget nyt ind i den enkelte deltagers orienteringsfelt, der kan bibringe til en udvidelse af hans/hendes perspektiv og/eller kompetencer.

# Teamorganisering på arbejdspladsen



”Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success”

Henry Ford

En vigtig forudsætning for en vellykket teamorganisering på arbejdspladsen er, at man gør sig klart, hvad teamarbejde grundlæggende handler om. Hvad definerer team og teamorganisering? Hvordan fungerer det gode teamsamarbejde? Hvad skal man som arbejdsplads og som teamleder være opmærksom på, når teamorganisering er på dagsorden og man ønsker at indføre og/eller optimere teamorganisering?

I dette kapitel ønsker vi at give et bidrag til besvarelsen af disse spørgsmål. Vi gør det ved at præsentere to bud på en forståelse af team og teamorganisering. Det sker på basis af international teoretisk og forskningsbaseret viden.

- En definition på team med fem centrale karakteristika.
- Teamfunktionsmodellen, som indeholder de primære dimensioner i et team og dets funktion.

Sidst i kapitlet præsenteres yderligere to teorier til primært formidlingsmæssig anvendelse:

- Typer af team.
- Et teams faser.

Undervejs præsenteres endvidere værktøjer som inspiration til at understøtte udviklingen af velfungerende team.

## Hvad er et team? – definition med fem karakteristika

Det kan være vigtigt at gøre sig klart, at begrebet ”team” ikke har én endegyldig definition. Begrebet kan defineres mere eller mindre snævert. Den konkrete

betydning af "team" kan i praksis skabes og udvikles ud fra en bevidsthed om: *Hvad er det for arbejdsrelationer, der er tale om? Hvorfor skal man arbejde sammen som team? Og hvordan?*

Der er dog en række centrale karakteristika, der går igen i de gængse definitioner (40, 73). Der er bred enighed om de nedenstående fem karakteristika. De udgør ligeledes vores bud på en definition som bliver uddybet i det følgende. Se boks 2.1. for en skelnen mellem grupper og team.

Et team kan karakteriseres ved en gruppe af mennesker, der:

- 1 Har et fælles mål og en klart defineret opgave.
- 2 Arbejder sammen om en fælles opgave.
- 3 Har komplementære færdigheder og er afhængige af hinanden.
- 4 Har overlappende færdigheder.
- 5 Arbejder udviklingsorienteret og med en vis grad af selvledelse.

## **BOKS 2.1 TEAM ELLER GRUPPE?**

Der har været en vis forvirring om distinktionen mellem grupper og team. Det er vigtigt at skelne mellem de to former for arbejdsorganisering. Grupper arbejder ikke nødvendigvis sammen om en fælles opgave. Gruppens præstationer er et resultat af hvad det enkelte gruppemedlem gør som et enkeltindivid, teamets præstation er et resultat af medlemmernes samlede indsats; således vil resultatet ikke kunne nås uden at medlemmerne i gruppen arbejder sammen. Arbejdsgruppen arbejder måske nok sammen, men deler ikke et fælles ansvar for at opnå fælles resultater (69).

Guzzo (38) (p. 8) har givet et bud på, hvordan man kan skelne mellem de to begreber:

"Det kan siges, at alle team er grupper, men alle grupper er ikke team. Ikke alle grupper er team, fordi termen gruppe er blevet brugt meget bredt i socialvidenskaben, f.eks. til at dække over sociale aggregater, hvor der ikke er nogen indbyrdes afhængighed mellem medlemmerne." (vores oversættelse).

### **At have et fælles mål og en klart defineret opgave**

Det, der grundlæggende gør, at en gruppe af personer ikke blot er en gruppe men et team er, at de er sammen om noget. De har et fælles mål og dermed en række opgaver for at kunne nå dette mål.

At man som team har en klart formuleret funktion, dvs. et fælles mål og en veldefineret opgave, er identitetsskabende. Det bevirker, at en gruppe af mennesker kan opfatte sig selv som et samlet hele – et "team" – og ligeledes

blive opfattet som sådan af andre i organisationen. Klarhed over mål og opgaver etablerer dermed teamet formelt i organisationen.

## At have et fælles mål

---

**” Man trækker i samme retning. Det er jo alt. Det kan jo ikke hjælpe noget, man står og rykker i fire retninger, vel? Det har jo ikke en god effekt. Så det der med ligesom at samle og man ved, det er i hvert fald vores overordnede mål at nå fra A til B, og det er det vi vil. ”**

Medarbejder fra projektet ”Ledelse af Team”

## At arbejde sammen om en fælles opgave

Udover at have fælles mål og opgave skal gruppen af personer være indstillet på at løse den fælles opgave gennem samarbejdets kunst.

At have en fælles opgave betyder *ikke*, at alle i teamet nødvendigvis skal være involverede på samme tid og sted, ej heller at man nødvendigvis skal arbejde sammen hele tiden. Ligeledes gælder det, at en gruppe, hvor medarbejderne arbejder tæt sammen og på samme tid, ikke nødvendigvis er et team.

Teamarbejde kunne også handle om at medarbejderne arbejder på den samme opgave på forskellige stadier og tidspunkter i processen, eller at medlemmerne af teamet i fællesskab koordinerer de forskellige arbejdsopgaver og hjælper hinanden i opgaveudførelsen, når det er påkrævet. Det kan f.eks. inden for sundhedsområdet handle om, at man koordinerer opgaverne hos en gruppe af klienter og hjælper hinanden, når der er behov for det enten tids- eller færdighedsmæssigt.

## At have komplementære færdigheder og være afhængige af hinanden

Et vigtigt aspekt af teamorganisering er, at problemerne løses i fællesskab, så brugen af forskellige medlemmers færdigheder optimerer opgaveløsningen. Medlemmerne af et velfungerende team har forskellige færdigheder, der supplerer hinanden. Disse færdigheder kan ikke rummes af en enkelt person. Tanken er at få alle disse færdigheder i spil gennem samarbejdet i teamet og derved opnå bedre resultater, end hvis man arbejder hver for sig.

### At have overlappende færdigheder

Udover at kunne supplere og komplementere hinanden, så er det også relevant, at medlemmerne af et team i nogen grad har overlappende færdigheder, der gør, at de til en vis grad kan varetage hinandens opgaver.

Et vist overlap af færdigheder mellem medarbejderne sikrer således, at de kan hjælpe hinanden i forbindelse med sygdom og fravær eller i pressede situationer. Dette fremmer også forståelsen af hinandens arbejde, hvilket igen er med til at støtte op om en fælles identitet.

### At arbejde udviklingsorienteret og med en vis grad af selvledelse

Mange virksomheder vil som en del af at indføre teamorganisering lægge vægt på, at medlemmerne af teamet får et delvist ansvar for at lede sig selv i forhold til deres opgave. Man taler i den sammenhæng ofte om selvledende team eller selvstyrende grupper.

At være selvledende betyder f.eks., at man i teamet selv beslutter – eller i hvert fald udøver indflydelse på – fordelingen af opgaver og metoder til at udføre opgaverne. Begrebet selvledelse kan også dække over, at teamet arbejder udviklingsorienteret, og at de på egen hånd er i stand til og har mulighed for at reflektere og sparre med hinanden (23)<sup>6</sup>.

## Teamfunktionsmodellen

Mens de fem teamkarakteristika definerer vores forståelse af hvad et team er, fortæller de ikke i sig selv noget om, hvordan man tilrettelægger og understøtter teamorganisering. Indenfor forskningen i team og teamfunktion tager man oftest udgangspunkt i de såkaldte *input-proces-output* modeller (111) i de tilfælde, hvor man i mere detaljeret grad ønsker at forstå og udforske forskellige teamprocesser. Det gjorde vi også i projektet ”Ledelse af Team”. Konkret tog vi udgangspunkt i teamfunktionsmodellen, vist i figur 2.1. Modellen er baseret på de fremherskende teorier indenfor teamforskningen og er et forsøg på at få alle centrale elementer med i en samlet model (42, 73, 111). Vi har i vores udgave benyttet IGLO-modellen og trivsel/effektivitetssløjfen (begge præsenteret i kapitel 1) til at strukturere nogle af faktorerne.

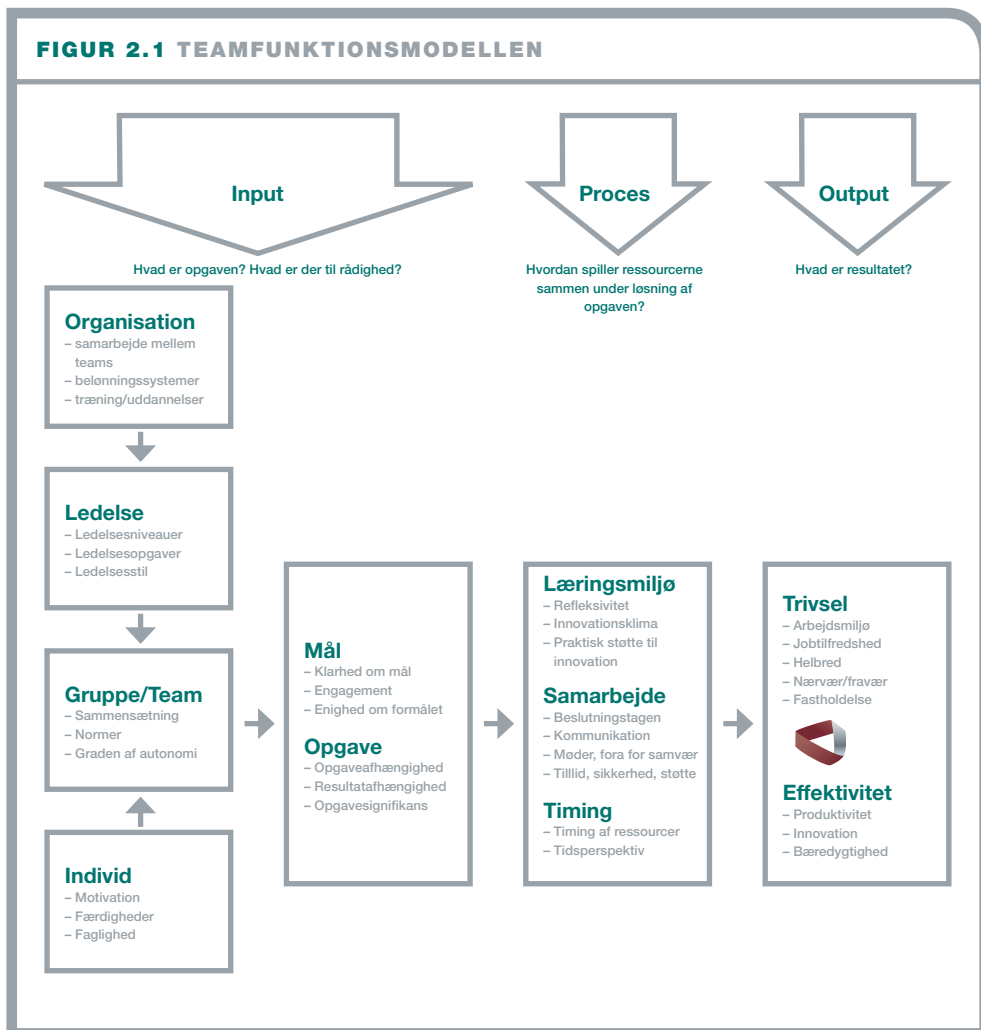
*Målet og opgaven* udgør eksistensgrundlaget for teamet. Det er formuleringen af det ønskede output. Det udgør sammen med de forskellige *ressourcer på IGLO-niveauerne* input-delen af modellen.

---

<sup>6</sup> Der skelnes i litteraturen mellem på den ene side selvstyrende grupper, som opstået ved Tavistock-instituttet i England og udbredelsen af teamorganisering i Skandinavien og på den anden side japanske team, som ikke har den samme vægtning på selvledelse (69).

Hvis vi ser modellen ud fra en forsimplet maskin-metaforik, så udgør input-faktorerne principielt hele "maskinopsætningen", som det ser ud to sekunder før man "trykker på knappen" og teamet går i gang med at arbejde, og hjulene begynder at snurre. Det er derudover de udskiftninger af maskindele man gør undervejs (flere/færre ressourcer, ændring af mål og opgave m.m.).

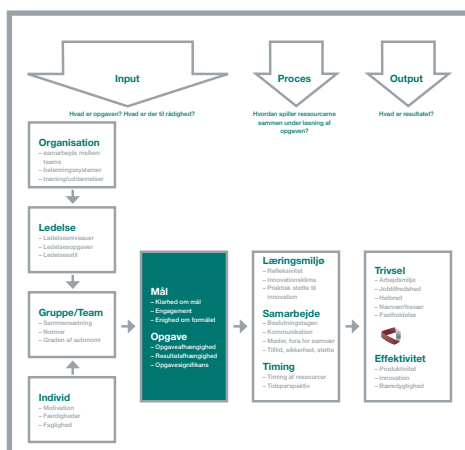
Procesdelen består af *læringsmiljø, samarbejde og timing*. Det er igen udtrykt ved den forsimplede maskinmetaforik, og er et udtryk for hvordan de forskellige input-dele spiller sammen, når maskinen går i gang. Mangler der et vigtigt tandhjul; er der grus i maskineriet? Er der flaskehalse? Bliver ressourcerne nogle steder hæmmet på grund af mangel på ressourcer andre steder?



*Effektivitet og trivsel* udgør i vores model **outputtet** af hele processen. Lykkes det at nå det formulerede mål, og får man løst opgaverne?

Bagved hver enkelt ”pind” i modellen, ligger der en mængde forskning og teori samt metodiske overvejelser om, hvorledes den enkelte faktor kan måles i en empirisk sammenhæng. Vi vil i det følgende ikke redegøre herfor i detaljer, men vil summarisk gennemgå teamfunktionsmodellens hovedelementer.

Såfremt der er interesse for yderligere information om de enkelte områder henvises til de angivne kilder samt andre publikationer fra projektet ”Ledelse af Team” (se <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/teamogledelse>).



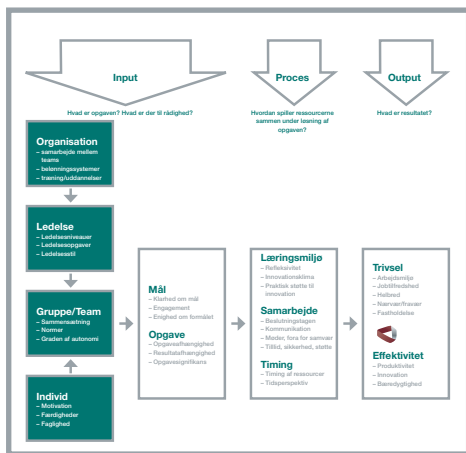
## Mål og opgave

**Klare mål** er med til at motivere medarbejderne, give rolleklarhed og skabe overblik over, hvad teamet skal opnå. Klarhed om målet kan indeholde forventninger om kvantitet, kvalitet, timing og hurtighed, hvormed produktet/service leveres (92). De er samtidig med til at definere teamet som en enhed og hvordan teamet fungerer i forhold til den øvrige organisation (11). Klare mål er også medvirkende til, og en vigtig forudsætning for at kunne prioritere opgaver samt fremme langtidspanlægningen (97). Klare mål hænger sammen med den første teamkarakteristik nævnt i teamdefinitionen ovenfor.

For at et team kan fungere må det have et stort **engagement i at nå målet**. Teamets medlemmer bør være engagerede og føle sig forpligtede til at opnå målene og udføre opgaven (88). Teamets medlemmer bør endvidere være **enige om formålet**, og dermed medvirke til at skabe fælles normer og værdier for, hvordan opgaven skal udføres og sikre en fælles tilgang til opgaven (88, 97).

Det er vigtigt, at et team er organiseret omkring en logisk sammenhængende gruppe af opgaver, som nødvendiggør, at medlemmerne arbejder sammen for at udføre deres delopgave. Det betyder også, at det enkelte medlem ikke kan fuldføre sin opgave uden at andre medlemmer udfører deres opgaver, og at den enkeltes opgave afspejles i den overordnede opgave og resultat for teamet (72). Deraf ordene **opgaveafhængighed** og **resultatafhængighed** (101).

For at teamet kan fungere, må medlemmerne føle, at de udgør en vigtig funktion i virksomheden, som gør at medarbejderne får en oplevelse af, at det arbejde de udfører er meningsfuldt og dermed får viljen til at gøre en ekstra indsats (42). Det sammenfattes i begrebet **opgavesignifikans**.



## Ressourcerne på IGLO-niveauerne

Det er vigtigt, at medarbejderne har **motivation** for at arbejde sammen om at nå teamets mål og yde en fælles indsats (42), ligesom også individernes **færdigheder** og **faglighed** spiller en afgørende rolle i forhold til, hvordan teamopgaven kan defineres og udføres. Se boks 2.2 og ✖ 2.1.

Set ud fra gruppeniveauet skal teamet udgøres af den rigtige blanding af færdigheder og ligeledes inkluderes det nødvendige antal personer for at kunne fuldføre opgaven. **Sammensætningen** af teamets færdigheder skal matche udfordringen i dets opgaver. Der skal være det nødvendige antal medarbejdere, som hverken er for få eller for mange. Hvis der er for mange medlemmer i et team kan det betyde, at ikke alle yder deres optimale, hvilket i sidste ende vil være demotiverende for teamet (88). Matrix-skemaer kan være en god hjælp til at skabe sig overblik over opgaver og færdigheder i teamet – se ✖ 2.2.

## BOKS 2.2: BLÅ, RØDE OG GRØNNE KVALITETER

Det er vigtigt for et velfungerende team, at det er relevant sammensat mht. deltagernes faglige kompetencer, uddannelse og erhvervs erfaring, ligesom også sammensætningen med hensyn til f.eks. køn og alder kan være af betydning.

Der er i teamlitteraturen, forskningen og konsulent- og undervisningsverdenen endvidere en betydelig interesse i sammensætningen af de personlighedsmæssige kompetencer. Man har således benyttet personlighedsanalyser og test som MBTI, DISC og NEO PI-R, der via besvarelse af spørgeskemaer kan inddele mennesker i forskellige typer og blandingsforhold. Eksempelvis graden af folks udadvendthed og åbenhed overfor nye tanker.

Afhængigt af den specifikke opgave og den enkeltes funktion i teamet vil der således være forskellige mere eller mindre heldige sammensætninger af teammedlemmer. Denne tankegang kan man bl.a. benytte ved rekruttering. Grundtanken er også her, at der skal være komplementære og overlappende kompetencer, altså både homogenitet og heterogenitet i teamet. Der er endvidere på netop teamområdet udviklet sådanne teorier og test. Herunder bl.a. Belbins grupperolletest (13), der opererer med 9 grundtyper og TMS, der opererer med 8 roller (61).

Vi har gode erfaringer med at benytte den måske mest simple teori i denne sammenhæng, Diversity Icebreaker (32), populært kaldet "Blå-Rød-Grøn". Den er udviklet i Norge siden midten af 1990'erne af Bjørn Z. Ekelund og forskere og konsulenter omkring ham.

Teorien bag Diversity Icebreaker indebærer, at man kan inddele folk i tre grupper, der har deres foretrukne "farve" (blå-rød-grøn), som hver har en række kvaliteter.

Den udprægede blå type er:

- Samvittighedsfuld, pålidelig og pligtopfyldende
- God til at argumentere
- Præget af en høj grad af selvdisciplin
- Målrrettet og grundig i sine forberedelser
- Teknisk/praktisk anlagt med blik for det konkrete
- Jordnær med et mindre behov for at markere sig socialt

Den udprægede røde type er:

- Hensynsfuld, tillidsvækkende
- God til at diskutere
- Forstående og imødekommende
- God til at samarbejde med blik for det harmoniskabende
- Følelsesmæssigt intelligent
- Socialt udadvendt og god til at fungere som integrator

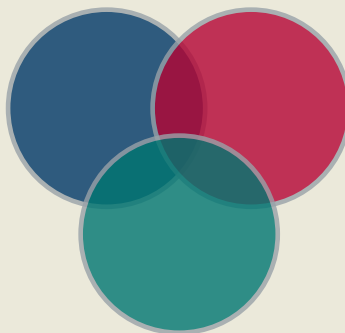
Den udprægede grønne type er:

- Kreativ og visionær
- Entusiastisk, idealistisk og optaget af sine egne tanker
- Ustruktureret, utraditionel og intuitiv
- Helheds- og fremtidsorienteret
- En person, der lægger vægt på personlig anerkendelse
- God til at miste jordforbindelsen

Ekelund lægger vægt på de praktiske anvendelsesmuligheder af teorien, hvilket bl.a. viser sig i dens navn. Diversity Icebreaker refererer til muligheden for at facilitere en gruppes fælles refleksion om komplementære færdigheder (diversitet) på en måde, så der løsnes op (icebreaker) og forskellene bliver genstand for refleksion. Ekelund (32) gennemgår en række konkrete måder at benytte teorien på. Vi har selv erfaring for, at metoden er virkningsfuld på flere måder. Den har en klar formidlingsmæssig kvalitet i dens simple værdineutrale sprogbrug med de tre farver. Ordene har let ved at hænge fast, og den er langt lettere at tilegne sig og mestre end f.eks. Belbins roller. Det er en god måde at italesætte forskelle og ligheder (komplementære og overlappende færdigheder) på en ikke-fordømmende måde. Det er derfor et refleksionsværktøj omkring egen rolle, samspil med andre, det samlede mønster af ressourcer i teamet og klarheden om, hvilke kvaliteter, der skal i spil på forskellige tidspunkter i opgaveløsningen. Samtidig er det klart, at disse kvaliteter er sket på bekostning af graden af differentiering, da den kun opererer med tre typer.

Ekelund har udviklet et Diversity Icebreaker-spørgeskema med 42 spørgsmål, hvor respondenter kan se sig selv i forhold til henholdsvis blå, røde og grønne kvaliteter (32).

Vi har selv gode erfaringer med først at præsentere de tre typer af kvaliteter og derefter lade folk bedømme sig selv – 🧩 2.1.



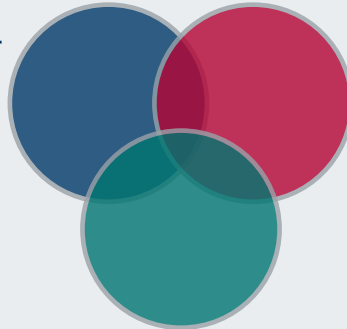


## 2.1 ER DU BLÅ, RØD ELLER GRØN?

Brug lidt tid på at tænke over hvordan du typisk agerer, når du arbejder i et team. Hvordan opfatter du selv dine personlige kvaliteter (blå, rød, grøn) og "styrke"-forholdet imellem disse?

Hvis du skal angive dit personlige blandingsforhold (procentmæssigt), hvordan synes du så det typisk ser ud?

Opgave/struktur  
\_\_\_\_\_ %



Relationer/samspil  
\_\_\_\_\_ %

Idé/udvikling  
\_\_\_\_\_ %

### Blå kvaliteter

- Sags- og nytteorienteret
- Fokus på fakta
- Blik for detaljen
- Måltretthed
- Logik, systematik, struktur
- "Her og nu"-perspektiv

### Røde kvaliteter

- Relationsorienteret
- Social ansvarlighed
- Fokus på samtale og kommunikation
- Fokus på følelser
- "Her og nu"-perspektiv

### Grønne kvaliteter

- Forandrings- og udviklingsorienteret
- Fokus på helheder, værdier og visioner
- Kreativitet
- Idealisme
- Fremadrettet perspektiv

Michael Martini Jørgensen og Michael Munch-Hansen efter inspiration fra Ekelund, BZ (2006): "Team Roles and Humor as Diversity Icebreakers."

Man taler om sammensætning på flere niveauer. I visse tilfælde ønskes eksempelvis en homogenitet, mens det i andre tilfælde er godt med forskelle. Det er f. eks. vigtigt, at medlemmerne har fælles værdier og holdninger til arbejdet, mens forskelle i alder, køn og uddannelse kan være med til at sikre god beslutningstagen og innovation. Arbejdet med blå, røde og grønne kvaliteter (se boks 2.2 og ✖ 2.1) er et bud på, hvordan man kan arbejde med emnet sammensætning.

## At lære hinanden at kende

---

”Jeg er kommet til at lære mine medarbejdere meget bedre at kende. Og jeg har fundet ud af, hvor deres stærke og svage sider er. Fordi det kommer mere frem i lyset, når du sidder i et team”

Leder fra projekt ”Ledelse af Team”

Et team kan variere i **graden af autonomi**. Team med den højeste grad af autonomi kaldes også selvstyrende grupper. Som minimum er en selvstyrende gruppe ansvarlig for hvem der gør hvad hvornår og hvordan. Undersøgelser har vist, at team med en høj grad af autonomi fungerer bedre end team med en lav grad af autonomi (91).

Det er vigtigt, at et team har **normer**, der kan optimere samarbejde og produktivitet. Normer er med til at sikre fælles arbejdsprocedurer og skabe klarhed over, hvordan man i fællesskab forholder sig til teamets opgave. Normer kan også være uhensigtsmæssige, f.eks. hvis et produktionsteam har udviklet en norm om, at man stempler hinanden ud og ind for at snyde ledelsen (69). Der er påvist sammenhæng mellem effektivitet i form af innovation og præstationer og så normer om, at man løbende evaluerer måden, hvorpå arbejdet udføres (111) (se boks 2.3 om mentale modeller, som ligger til grund for normer).

Det er vigtigt, at de forskellige **ledelsesniveauer** kan tale sammen, og at der er en klar linjeorganisation – fra top til bund (11). En mellemlider kan både ”make or break” teamindførelse (25). Hvis den øverste ledelse ikke afsætter ressourcerne til arbejdet med teamorganisering, har den ikke mange chancer for at lykkes (11).

I forbindelse med indførelse af teamorganisering vil der ofte være grund til at indtænke ændringer i ledelsesstrukturen, herunder **ledelsesopgaver**. En række tidligere ledelsesopgaver bliver typisk overgivet til medarbejderne, og lederen får typisk en mere faciliterende rolle. Lederen kan via sin **ledelsesstil** understøtte medarbejderne i at udvikle normer og strategier for, hvordan arbejdet bedst udføres, samt støtte dem i kontinuerligt at forbedre service, produkter og arbejdsmetoder ved at teamet tager selvstændige beslutninger (88).



## 2.2 MATRIX-SKEMA

Matrix-skemaer kan på en systematisk måde skabe et overblik over fordelingen af opgaver og færdigheder i teamet. Hvilke teammedlemmer løfter hvilke opgaver? Hvilke teammedlemmer har hvilke færdigheder?

Her giver vi to eksempler på skemaer:

**Opgaveskemaet** kan forstås som et *"gør det i øjeblikket"*-skema med angivelse af de opgaver, som de enkelte teammedlemmer har fået tildelt og er ansvarlige for.

**Færdighedsskemaet** kan forstås som et *"er i stand til at gøre det"*-skema. Man kan eventuelt her vælge at adskille faglige færdigheder (EDB-kurser m.m.) fra personlige færdigheder (Blå-Rød-Grøn, "god til at sige fra" m.m.).

Der er flere måder at udfylde skemaet på. Man kan vælge at graduere de enkelte markeringer i stedet for bare at sætte et kryds. I opgave-skemaet kan det være "1" = primær ansvarlig, "2" = sekundær ansvarlig. I færdigheds-skemaet kan det være "1" = høj grad af færdighed/kompetence, "2" = alm. grad af færdighed/kompetence, "3" = lille grad af færdighed/kompetence.

Navn \ Opgave	Peter	Louise	Carl	Sonja	Berit
Kontaktperson for beboere	X	X	X	X	
Lægge dagsplaner			X	X	
Tillidsrepræsentant			X		
Bestille varer til lageret	X		X		
System superbruger			X	X	
Mødeleder	X		X		

Man kan endvidere supplere disse markeringer med f.eks. pil-opad og pil-nedad, som indikerer et ønske om bevægelse (f.eks. ikke fremover at have en given type opgaver eller at udvikle sig på en given færdighed/kompetence). Man skal dog passe på, at skemaet ikke bliver uoverskueligt. Det er jo netop for overskuelighedens skyld, at man laver et skema!

Et udfyldt skema kan give et billede af, hvorvidt teamet lever op til definitionens karakteristik med overlappende og komplementære færdigheder og vise et teams eventuelle sårbarhed. Hvor vil teamet stå hvis f.eks. Carl rejste? Det kan benyttes ved rekruttering, da det kan vise, hvad man har brug for. Det kan benyttes som ledelses- eller teamværktøj til omfordeling af opgaver og relevante rokeringer/rotationer eller som baggrund for tildeling af kursus- og efteruddannelsesmulighed.

At udfylde og drøfte skemaet kan være en lærerig øvelse for teamet selv som kan understøtte vigtige proces-faktorer (læringsmiljø, samarbejde).

Færdigheder \ Navn	Peter	Louise	Carl	Sonja	Berit
Kursus for tillidsvalgte			X	X	
Ergonomi-vejlederkursus			X		
Kursus i EDB-systemet	X		X		
Blå styrke	X		X		
Rød styrke		X		X	X
Grøn styrke	X	X			

## BOKS 2.3: HVILKE MENTALE MODELLER ER DER PÅ SPIL I TEAMET?

Mennesker har en medfødt evne og tilbøjelighed til at udvikle og bruge forskellige kognitive teorier eller mentale modeller om, hvordan forskellige ting hænger sammen i særlige årsag/virkningsforhold. De mentale modeller hjælper den enkelte, dels med at få en forståelse af deres omgivelser og hvorledes de kan agere i disse, dels med at beskrive, fortolke og forudsige konsekvenserne af egen adfærd.

Druskat og Persosolido (28) har med afsæt i deres forskning i selvstyrede grupper udviklet en teori om, hvordan "fælles mentale modeller" i team kan være med til at sikre, at teamet er velfungerende.

Resultater viser, at eksistensen af fælles mentale modeller – dvs. en fælles forståelse af vigtige temaer og problemstillinger - blandt teammedlemmer har en positiv effekt på teamprocesser og funktion. I team er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem medlemmernes mentale modeller, men det er mindst ligeså vigtigt, at de mentale modeller er af et indhold, der sikrer velfungerende team. Hvis indholdet f.eks. går ud på, at "teamledere er bedre til at løse teamkonflikter end teammedlemmerne" vil det betyde, at medarbejderne tager mindre ansvar, føler sig mere afhængige af deres leder og har mindre tiltro til teamets egen funktionsevne sammenholdt med et team, der er fælles om at have en mental model, der siger, at "teamets medlemmer selv er de bedste til at løse problemer".

Fremkomsten af fælles mentale modeller af team blandt teammedlemmer udvikles på baggrund af og i et samspil mellem:

- 1 Individets egne tidligere erfaringer med at arbejde i team eller manglende erfaring hermed. Erfaringerne skaber forestillinger i individet om, hvad der vil ske som følge af en given adfærd.
- 2 Teamopgavens karakter. Hvis opgaveløsningen f.eks. kun lægger op til en vis grad af indbyrdes afhængighed, vil teammedlemmerne ikke være så opmærksomme på hinanden og ikke føle behovet for at samarbejde. Hvorvidt opgaven er forudsigelig har også betydning for udviklingen af fælles mentale modeller. En rutineopgave fordrer ikke den samme grad af læring og ejerskab og nødvendiggør heller ikke i samme grad, at medlemmerne af et team interagerer med hinanden og er opmærksomme på at dele kommunikation.
- 3 Organisationskultur har også betydning for udviklingen af fælles mentale modeller. Virksomhedens antagelser kommunikerer både formelt via jobbeskrivelser, træningsprogrammer og ledernes eksplicit udtalte forventninger. Men de kommunikerer også uformelt gennem værdier, prioriteter og handlinger fra fremtrædende medlemmer i virksomheden.

Udfordringen er dog ikke kun at få etableret konstruktive, fælles mentale modeller, men særligt at få dem til at vedblive at eksistere, også efter teamorganiseringen ikke længere er et nyt fænomen i virksomheden. De mentale modeller skal udvikles tidligt i teamets historie, og det er vigtigt, at nye medlemmer af teamet også tager de mentale modeller til sig. Samtidig har den organisatoriske prioritering stor betydning - de mentale modeller kan ikke vedligeholdes, hvis man f.eks. sætter mindre tid af til læring eller møder.

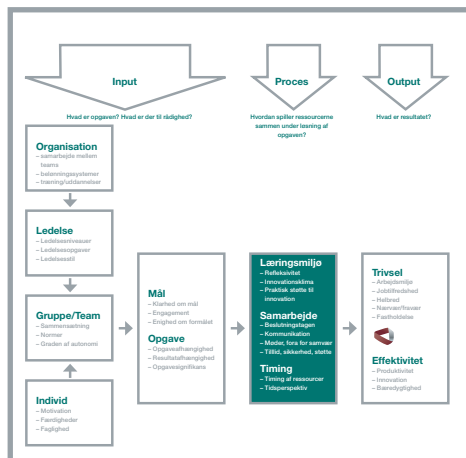
På organisationsniveauet er det vigtigt, at et givent team kan **samarbejde med andre team** og afdelinger i organisationen. En relevant forudsætning for det gode samarbejde er, at teammedlemmerne kan se hvor grænserne går mellem teamet og andre team i virksomheder samt at andre dele af virksomheden opfatter teamet som en afgrænset helhed.

Medlemmerne i teamet bør være i stand til at kunne varetage teamets opgave. Derfor må de have den fornødne **træning og uddannelse** i såvel samarbejde, varetagelse af teamets opgaver (konkrete færdigheder) samt beslutningstagen. Der nævnes i den forbindelse om forskellige former for træning: Gensidig læring mellem medarbejdere (sidemandsoplæring), kurser og "learning by doing".

Mange organisationers **belønningssystemer** er baseret på at belønne den enkelte medarbejder. Hvis sådanne belønningssystemer ukritisk videreføres i forbindelse med en teamorganisering, kan det – tilsigtet eller ej – potentielt modvirke en effektiv teamorganisering. Der findes ikke enighed i forskningslitteraturen om hvordan man bedst aflønner team, men der kan opstilles flere anbefalinger:

- 1 Medarbejdere skal motiveres, ikke blot til at arbejde hårdere, men også arbejde sammen og løbende forbedre arbejdsprocedurerne.
- 2 Belønningssystemet bør belønne såvel værdi-baserede resultater som traditionelle præstationer.
- 3 Der skal være åbenhed om, hvordan man belønnes.
- 4 Man skal overveje balancen mellem individbaseret belønning og teambaseret belønning (111).

I en dansk kontekst kan disse anbefalinger dog have sine begrænsninger, idet overenskomster er med til at begrænse teamaflønningssystemer, ligesom forskellige faggrupper og niveauer som sådan vil have forskellig aflønning.



## Læringsmiljø, samarbejde, timing

Et velfungerende team vil være i stand til gennem gensidig sparring og fælles refleksion at tilpasse arbejdsprocessen, herunder de opstillede mål og strategier til udefra- eller indefra kommende forandringer. **Refleksivitet** i teamet er medvirkende til, at teammedlemmerne opnår en bevidsthed om, hvad de grundlæggende forstår ved team og teamwork, hvordan de arbejder sammen og hvordan de udvikler og implementerer forbedringer (95, 109).

Ud fra et udviklingsorienteret perspektiv er det ligeledes vigtigt at skabe et **innovationsklima** med plads til kreativitet og innovation. Der må være en holdning i teamet om at "det kan gøres bedre!", at man "spiller bold" op ad hinanden og opmuntrer hinanden til at finde nye måder at arbejde på.

**Praktisk støtte til innovation** handler om, at teamets medlemmer også reelt støtter op om nye måder at gøre arbejdet på (106, 108).

Et velfungerende team har en kultur for **beslutningstagen**, der sikrer en åben diskussion, hvor medarbejdernes erfaring og viden kommer i spil og danner det bedste grundlag for beslutningstagen (88) – jf. OBH-princippet beskrevet i kapitel 1.

**Kommunikation** er vigtig for opgavens udførelse og koordinering, da den sikrer, at medarbejderne udfører opgaven på nogenlunde samme måde (eksempelvis taler sammen om vanskelige kunder/klienter), at teamets medlemmer holder hinanden underrettet om forløbet af delopgaverne, samt at man er opmærksomme på eventuelle ændringer (88).

Dette er dog ikke det samme som at teamet skal kommunikere om alt, eller at teamet behøver at arbejde sammen om alle opgaver. Det drejer sig snarere om, at gruppen gennem kommunikationen får forhandlet sig frem til et fælles

grundlag, og at man løbende træffer beslutninger ud fra dette fælles grundlag (97). "Guldgraveren" og "djævelens advokat" er to værktøjer, man kan benytte sig af, når man vil arbejde med at skabe en mere klar og tydelig kommunikation og give konstruktiv feedback. Se ✨ 2.3.

Teamet bør have relevante **møder og fora for samvær** for at sikre koordination, kommunikation og fælles refleksion. Gennem regelmæssige teammøder lærer teamets medlemmer hinanden at kende og får viden om hinandens kompetencer. Derudover skaber regelmæssige teammøder et forum, hvor udfordringer kan tages op og teamet i fællesskab kan finde en løsning på disse (11).

Velfungerende team har opbygget normer og værdier, der gør, at medlemmerne føler sig trygge og de kan stole på hinanden. **Tillid, sikkerhed og støtte** gør, at medlemmerne tør komme med nye ideer og påpege svagheder i teamets arbejde (88) (se også boks 2.4).

**Timing af ressourcer** er også vigtigt. Det gælder eksempelvis om at sørge for, at de fornødne færdigheder og mandetimer er til stede til løsning af opgaverne på et givent tidspunkt. Dette kan gøres ved at time og synkronisere opgaver, undgå at kolleger får uhensigtsmæssige ventetider, flaskehalse og lignende. Det bør diskuteres, hvilke betingelser der skal stilles til rådighed for at teammedlemmer kan udføre flere opgaver på samme tid, hvis og når det er nødvendigt, dvs. i ekstraordinære situationer.

**Tidsperspektivet** har ligeledes betydning, eksempelvis hvilken tids- eller udviklingsfase et team befinder sig i. Hvor langt er man inde i teamets levetid? Er teamet i gang med at udvikle normer for samarbejde eller er teamets medlemmer allerede fasttømrede og fungerer som en samlet enhed? Har teamet udviklet uhensigtsmæssige normer (62). Dette kan f.eks. forklares med Tuckmans (98) faser som behandles nedenfor.

#### **BOKS 2.4: LÆRING, KLIMA OG EFFEKTIVITET**

Edmondson (31) diskuterer i sit studie, hvilken betydning psykologisk tryghed har i et team. Med psykologisk tryghed menes, at der mellem teammedlemmerne eksisterer en fælles oplevelse af, at man ikke bliver hængt ud, afvist, gjort til grin eller lign. hvis man siger sin mening. Konklusionen er, at psykologisk tryghed spiller en væsentlig rolle i forhold til teamets læringsmiljø og teamets effektivitet (performance). Psykologisk tryghed skaber et godt rum for læring, og påvirker derved teamets "læringsadfærd". Et godt læringsmiljø påvirker også teamets effektivitet. Det vil sige, at den sammenhæng, der eksisterer mellem psykologisk tryghed og teamets effektivitet kan forklares med at medarbejderne oplever muligheder for læring i arbejdet. Samtidig påpeger Edmondson, at den sammenhæng, der eksisterer mellem inputfaktorer (f.eks. opgavedesign) og ledelse og teamets effektivitet, medieres af psykologisk tryghed.



### 2.3 GULDGRAVEREN OG DJÆVELENS ADVOKAT

Vi benytter to metaforer som personificerer henholdsvis anerkendelse og konstruktiv kritik. Vi anser begge forhold som centrale kommunikationsmæssige færdigheder i et velfungerende teams samarbejds- og læringsmiljø.

På træningskurser benytter vi de to personer til tilbagemeldinger og drøftelser. Man kan her benytte en lille pose med legetøjsguldmønter som en rekvisit til guldgraveren og et par legetøjsdjævehorn som rekvisit til djævelens advokat. Deltagerne tager så konkret rekvisitten i hånden (eller på hovedet!) når de fremfører deres feedback og refleksion. Det er



**Djævelens advokat** er billedet på en person, der i sin kommunikation benytter konstruktiv feedback i den gode sags tjeneste for at kvalitetssikre drøftelsen. Udtrykket stammer fra den katolske kirke, hvor man under processen med at vurdere hvorvidt en person skulle helgenkåres, udnævnte en teolog til at forsvare og en anden til at angribe personens hellighed. Sidstnævnte blev spøgefuldt kaldt advocatus diaboli. En god djævelens advokat er saglig og konstruktiv i sin kritik, og kan hjælpe med til at komme ind til kernen i en problemstilling; at grave et spadestik dybere.

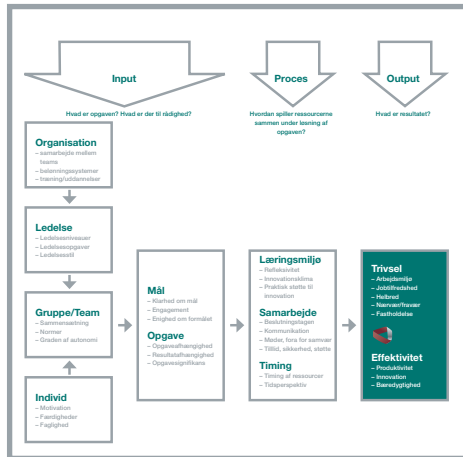
vores erfaring, at dette hjælper deltagerne til en mere tydelig kommunikation, både som afsender og som modtager.

Vi har erfaring for, at de to personer og de simple rekvisitter bidrager konstruktivt til kommunikations-, samarbejds- og læringsmiljøet på vore kurser, og vi antager, at de kan have samme effekt for et team.

Udviklet af Michael Munch-Hansen



**Guldgraveren** er billedet på en person, der i sin kommunikation er god til at finde positive forhold, kvaliteter og værdier i andres historier og handlinger (= grave guld frem). Der findes en lang række metoder hertil, blandt andet indenfor teori- og metodekomplekset "Appreciative Inquiry". En ægte guldgraver er dog ikke begrænset til at grave guldklumper frem fra en bestemt samtalsituation, eller i historier om særligt vellykkede situationer. En ægte guldgraver kan grave guldklumper frem fra selv de mest almindelige hverdagsituationer. Det er vores erfaring, at et team der har en grundlæggende guldgraverkultur i højere grad kan modstå problemer, der opstår omkring misforståelser, kritik og konflikter.



## Trivsel og effektivitet

Et velfungerende team vil være præget af et godt **arbejds miljø**, hvor medarbejderne har mulighed for at udvikle sig i arbejdet; de kan fordele arbejdet mellem sig og dermed bedre kontrollere deres egen arbejdsbyrde, og indholdet af arbejdet bliver mere varieret og udfordrende. Samtidig øges mulighederne for social støtte (69). Eksempelvis fandt man på en reb- og ståltrådsfabrik i England, at medarbejdere, der arbejdede i team, oplevede en højere grad af indflydelse, mere variation i arbejdet og en højere grad af rolleklarhed end medarbejdere, der ikke var afhængige af hinanden for at udføre arbejdet (51, 91).

Adskillige undersøgelser har fokuseret på **jobtilfredshed** i forbindelse med indførelsen af team. I et engelsk studie af indførelse af selvstyrende grupper på slikfabrikker blev der konstateret øget jobtilfredshed (104, 105). Et australsk studie fandt frem til samme resultat efter indførelsen af team på en mineralfabrik (21). I førnævnte eksempel fra den engelske reb- og ståltrådsfabrik blev det fastlagt, at i de tilfælde hvor en "rigtig" teamorganisering var blevet indført – altså med en høj grad af gensidig afhængighed – var jobtilfredsheden langt større (51, 91). En gennemgang af 28 artikler har påvist, at teamorganisering først og fremmest er forbundet med en høj grad af jobtilfredshed, når man undersøger sammenhængen mellem trivselsaspekter og teamorganisering (102).

En lang række studier har vist, at jo bedre et arbejdsmiljø er, desto højere trivsel. En lang række undersøgelser har bekræftet, at teamorganisering er forbundet med et godt **helbred** (80). De engelske studier af slikfabrikken samt de engelske studier af reb- og ståltrådsfabrikken konstaterede alle (51, 91, 104, 105) en stigning i de ansattes psykiske velbefindende efter indførelsen af team.

Et godt arbejdsmiljø som resultat af et velfungerende team påvirker **nærvær/ fravær**, idet fraværet falder (100). I en undersøgelse af danske buschauffører blev det påvist, at fraværet faldt efter indførelsen af teamorganisering (67). Et

andet studie af indførelsen af team på en hollandsk dåsefabrik fandt et lignende fald i fraværet (93). En yderligere effekt af at have et velfungerende team er **fastholdelse**. Medarbejderne føler stolthed over at være på arbejdspladsen og er mindre tilbøjelige til at finde andet arbejde (73).

Der er således en lang række fordele ved teamorganisering på trivselssiden af TE-sløjfen. Det samme gælder for effektivitetssiden.

**Produktiviteten** bliver højere. Et velfungerende team er effektivt i og med, at det formår at løse opgaven på tilfredsstillende vis, når sine mål og løbende forbedrer dets produkter/service og måden, de bliver udført på (73). I et hollandsk studie af indførelsen af team på en dåsefabrik fandt man en stigning i produktiviteten (93) og et dansk studie af buschauffører fandt, at de økonomiske mål blev opnået (67).

Et velfungerende team, der løbende reflekterer og diskuterer, hvordan arbejds-metoder og produkter/service kan forbedres, vil i højere grad være **innovative** og implementere forandringer, der forbedrer disse (107, 108).

**Bæredygtigheden** påvirkes også positivt. Et velfungerende team afspejles i dets evne til at bestå i dets planlagte levetid. Det vil sige, at teamet også vil være i stand til at arbejde sammen i fremtiden. Et team, hvor de sociale processer er problematiske, risikerer at "brænde ud"(73).

## Forskellige typer af team

I de tidligere kapitler har vi præsenteret en teamdefinition med fem karakteristika samt en teamfunktionsmodel med opremsning af de betydningsfulde elementer i et team. Der er således en lang række forudsætninger og "ingredienser", der skal spille godt sammen, hvis et team skal være velfungerende. Der er et uendeligt antal kombinationer muligt og derved et uendeligt antal forskellige typer af team. Og denne kombination skal tilmed ændre sig i løbet af et teams levetid for hele tiden at være mest optimal i forhold til at skabe både trivsel og effektivitet.

I undervisningssammenhænge benytter vi to teoretiske og formidlingsmæssige klassikere på teamområdet til at hjælpe kursusedtagerne til en forståelse af situationen i netop deres team. Disse to klassikere bliver præsenteret i det følgende.

### Typer af team

Katzenbach og Smith (53, 54) opererer med følgende forskellige typer af grupper/team (jf. figur 2.2 og ✖ 2.4).

- **Arbejdsgruppen** deler information og hjælper hinanden med at træffe beslutninger. Men man er ikke fælles ansvarlig for et produkt eller en service,

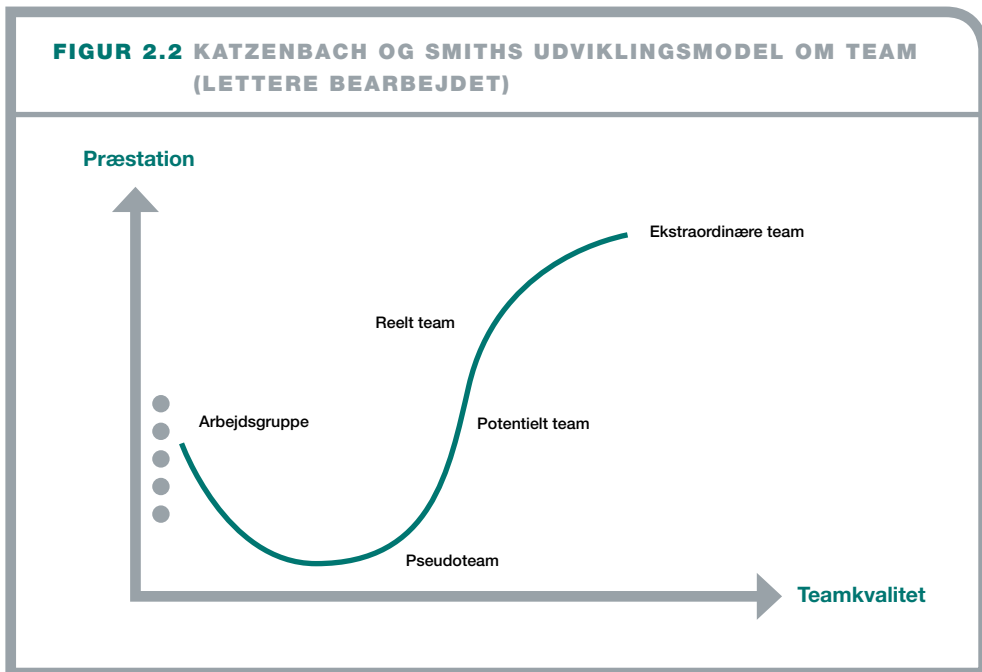
ej heller er det nødvendigt for medarbejderne at arbejde sammen for at fuldføre opgaven. Hvert medlem har egne mål, opgaver og ansvar. Det er med andre ord ikke nødvendigt, at de enkelte medarbejdere i gruppen arbejder sammen. Den benævnes følgelig som en gruppe og ikke et team. Vi illustrerer den med regnestykket  $2+2=4$ . I realiteten findes der mange dårligt fungerende arbejdsgrupper, hvorved dette regnestykke ligeså vel kunne ende med 3 som facit. I figur 2.2 er dette illustreret ved en række kasser ovenpå hinanden.

- **Pseudoteamet:** Forsøgt etableret som team, men uden de fornødne teammæssige kvaliteter. Her kunne man således opnå større effektivitet og kvalitet, hvis medarbejderne arbejdede sammen og var fælles ansvarlige for et produkt eller service. Man har måske indset, at denne fordel kunne opnås og kalder det også team, men reelt har man ikke organiseret det på en måde som gør det muligt at opnå en synergi-effekt. Det er den svageste type gruppe, fordi man forventer at opnå nogle fordele, som man reelt ikke kan opnå. I stedet bruger man tid på "teamet", eksempelvis møder, men uden at man får det ønskede udbytte. Vi illustrerer det med regnestykket  $2+2=3$ .
- **Potentielle team:** Her har man forsøgt at organisere arbejdet, så der er fælles mål og medarbejderne arbejder sammen om opgaven. Flere grundlæggende teamforudsætninger er således på plads, men andre mangler. Typisk kan der mangle klarhed om, hvad målet er, og hvilke normer der er for, hvordan man arbejder sammen. Medlemmerne føler ikke et fælles ansvar. Vi illustrerer det med regnestykket  $2+2=4$ .
- **Det reelle team:** Det består af et lille antal medarbejdere, der har overlappende færdigheder. De er alle engagerede om et fælles mål, som de holder hinanden indbyrdes ansvarlige for. De deler også en fælles tilgang til arbejdet. Vi illustrerer det med regnestykket  $2+2=5$ .
- **Ekstraordinære team (også kaldet højtpresterende team):** Disse team deler karakteristika med de reelle team, men udover dette er de også engagerede i hinandens personlige og faglige udvikling og succes. De er ideelle som rollemønstre for potentielle og reelle team. Vi illustrerer det ligeledes med regnestykket  $2+2=5$ .

De forskellige typer er afbildet grafisk i figur 2.2. Y-aksen betegner her teamets "præstation" eller effektivitet. På engelsk kaldes Y-aksen for "Performance Impact". Benævnelsen af X-aksen som "teamkvalitet" er vores egen og skal nærmest forstås som "graden af vellykket kombination af elementer fra teamfunktionsmodellen". Katzenbach og Smith benævner den selv "Time Required", hvilket kan forstås som den tid, der typisk kræves for at udvikle den enkelte type af team, og er altså i den forstand at sammenligne med en tidslinie og en faseforståelse af teams udvikling (jf. Tuckmans model, se nedenfor).

Selvom Katzenbach og Smiths (54) model fokuserer på teamets præstation, er der også en klar forbindelse til trivsel i modellen. Et pseudoteam vil ofte møde forventningen om en synergi-effekt, men vil qua mangelfuld strukturering ikke kunne indfri disse forventninger. Dette vil medføre rolleklarhed og en oplevelse af at der er stillet for høje krav (69). Modsat vil medlemmerne i det højt præsterende team opleve muligheder for personlig og faglig udvikling og være engagerede og motiverede for at yde et godt stykke arbejde.

**FIGUR 2.2 KATZENBACH OG SMITHS UDVIKLINGSMODEL OM TEAM (LETTERE BEARBEJDET)**



### Tuckman's model over teamudvikling

En af de mest kendte og benyttede teorier om gruppers udvikling er af Tuckman (98, 99). Baseret på en gennemgang af en lang række studier af træningsgrupper, terapigrupper, laboratorigrupper og naturlige grupper opstiller Tuckman fem faser, som enhver gruppe skal gennemløbe. Disse fem faser er:

- **Forming.** Etableringsfasen, hvor medlemmerne i teamet samles og lærer hinanden at kende. Kan være kendetegnet af vilje, lyst, optagethed af om man passer ind, optaget af forventningerne, afventning, famlen.
- **Storming.** Turbulensfasen, hvor der opstår magtkampe om lederskabet og om hvilke normer og holdninger, der skal definere teamet. Oplevelse af forskel mellem håb og realiteter, hvor opgaven opleves svær eller uoverkommelig.



## 2.4 HVAD ER 2+2 I MIT TEAM?

Formålet med denne øvelse er at lederen på en mere umiddelbar og intuitiv måde kan vurdere, hvorvidt teamet er et team eller det blot har fået benævnelsen et team.

Opgaven kan også løses i samarbejde med teamet.

Først præsenteres de forskellige typer af grupper/team fra Katzenbach og Smith's model. De kædes sammen med et 2+2 regnestykke om, hvilke effekter man får ved at have den ene form for gruppe/team frem for den anden.

- 1 Arbejdsgruppen (2+2=4)
- 2 Pseudoteam (2+2=3)
- 3 Potentielt team (2+2=4)
- 4 Velfungerende team (2+2=5)
  - Reelle team
  - Ekstraordinære/Højt præsterende team

### Opgave: Hvad er 2+2 i mit team?

Kursusdeltagerne (som alle er teamledere) deles op i grupper på 3-4, som fortæller på skift om regnestykket i netop deres team. Hvorledes fungerer samarbejdet og opgaveløsningen i teamet? Dræner de hinanden for energi eller opstår der ekstra energi i mødet mellem teammedlemmerne?

De andre deltagere kan stille afklarende spørgsmål samt stille undersøgende spørgsmål, hvis fortælleren går i stå og beder om hjælp.

- **Norming.** Normetableringsfasen, hvor der udvikles fælles normer, holdninger og værdier. Medlemmernes roller defineres og medlemmerne får klarhed over, hvilke forventninger de kan stille til hinanden med det resultat, at konflikter uddør.
- **Performing.** Præstationsfasen, hvor teamet er i stand til at give sig i kast med den stillede opgave med interesse og engagement. Velfungerende samarbejde og læringsmiljø og tilfredshed med at udføre arbejdet.
- **Adjourning.** Opløsnings-/fortsættelsesfasen i forlængelse af fuldførelse af teamets oprindelige opgave. Der er flere udgaver her afhængigt af om gruppen fortsætter i en driftsfase, om der sættes nye opgaver for teamet eller det opløses. Typisk en fase med opløsningstendenser, deltagerne søger væk, svingende indsats.

Der er ingen garanti for, hvor langt et team kommer i faserne og ofte bevæger man sig frem og tilbage. Eksempelvis kan et performing-team opleve at få en ændret opgave, besparelseskrav, ny leder, personaleudskiftning eller en anden

forstyrrelse der kan kaste teamet ud i en ny storming-fase. Der findes også eksempler på team med en næsten fraværende storming-fase og team hvor den dynamiske energi i storming-fasen bruges på en måde der er meget konstruktiv og berigende for teamets effektivitet og trivsel.

Teorien er skabt i forhold til midlertidige team, dvs. team, der er sammensat med henblik på at løse en konkret opgave, hvorefter det opløses. Forming-fasen passer således på det forhold, at en række mennesker, der ikke kender hinanden først skal "se hinanden an". Vi kan dog konstatere, at for de af nutidens virksomheder, der benytter teamorganisering, er realiteterne ofte anderledes. Ved omorganisering til team ser man f.eks. etablerede grupper, der ændrer navn og opgave og fortsætter som team. Eller forskellige (konkurrende) grupper, der sammenlægges til ét team. Det gensidige kendskab er således ofte meget stort på forhånd, og i nogle tilfælde også præget af konkurrence og negative fordomme. Ydermere sker en sådan omlægning ved langvarige OBH-processer som ikke altid er lige eksemplariske. Magtkampe, der i teorien hører til i storming-fasen, er således ganske ofte en realitet *forud* for forming-fasen!

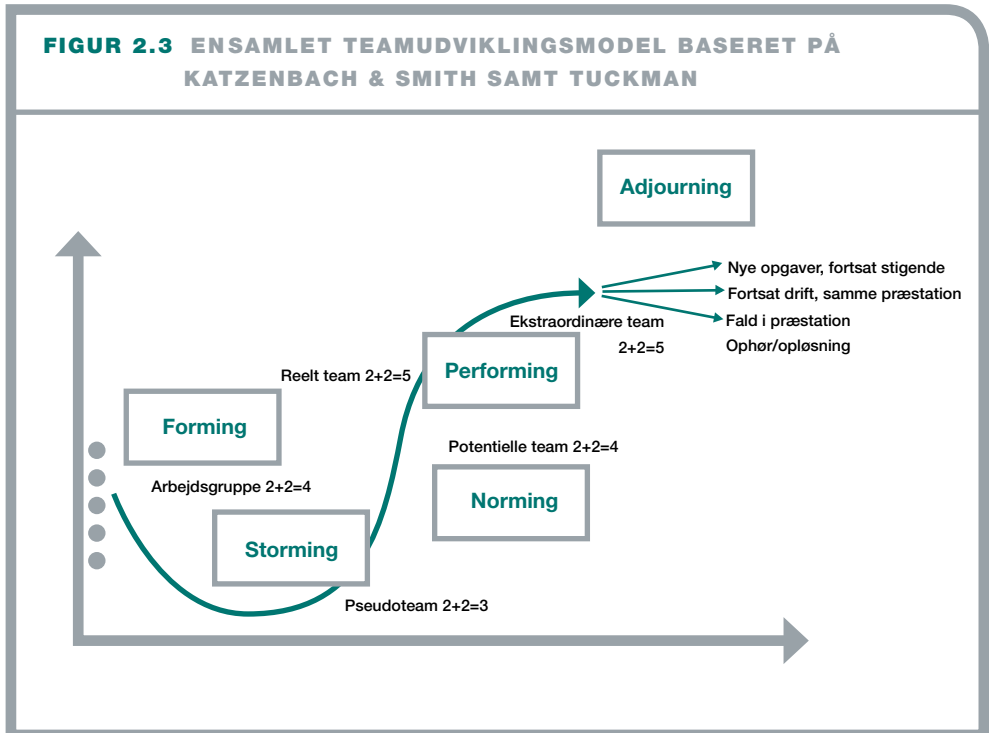
Forskningen indenfor området har konstateret en forståelse af, at grupper i løbet af deres udvikling gennemløber forskellige temporale faser (62). Dog skal der ligeledes henvises til andre bud fra f.eks. Gersick (34). Gersick fremfører i stedet tanken om, at team udvikler sig i forhold til deres "kalenderliv". F.eks. vil et team med en deadline ikke arbejde effektivt den første halvdel af tiden hen mod sluttidspunktet for et projekt. I den sidste halvdel af "kalenderlivet" vil gruppen gennemgå en ændring i måden, de tænker om arbejdet og yde en større indsats. Ifølge denne teori vil f.eks. konflikter ikke blive løst (som anført i performing-fasen), men forblive uløste og til stadighed være til stede i teamet. Også andre forskere ser teamets udvikling som afhængig af løbende konflikter og deres løsning (39).

## En samlet model

Både den præsenterede teori om typer af team og teorien om et teams faser kan kritiseres for at være lidt for forsimplede, kasseopdelte og fase-fastlagte. Ikke desto mindre har vi med god effekt benyttet dem i undervisningssammenhæng, hvor de giver et godt afsæt for refleksioner og diskussioner af situationen i de deltagende leders eget team. Specielt meningsfyldt bliver det, hvis man forholder sig til, hvilken form for ledelse, der vil være fordelagtig overfor en given type team i en given fase (jf. kapitel 3). Det er muligt at sammenstille de to teorier og de illustrerende små regnestykker i en samlet model (se figur 2.3).

- Forming-fasen sammenstilles med Arbejdsgruppe/starten på teamet.  $2+2=4$
- Storming-fasen er en forklaring på hvorfor præstationen er så lav i pseudo-teamet.  $2+2=3$

- Norming-fasen sammenstilles med det potentielle team hvor præstationen stiger.  $2+2=4$
- Performing-fasen sammenstilles med det reelle team og det højtpresterende team.  $2+2=5$
- Adjourning-fasen betegner forskellige former for fortsættelse af kurven, henholdsvis fortsat stigende, stabil på højt niveau, nedadgående og stop/opløsning)<sup>7</sup>. Disse indgår ikke i Katzenbach og Smiths udgave.



<sup>7</sup> Med inspiration fra konsulent Bo Echwald, undervisningsnoter

# Transformationsledelse – teamledelse med visioner

# 03

” Hvis du vil have et skib bygget, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet, men du skal vække deres længsel efter det store åbne hav ”

Antoine de Saint-Exupéry

Hvilke konkrete udfordringer knytter sig til rollen som teamleder? Hvad er det for særlige kompetencer, der efterspørges? Hvad peger forskningen på virker godt? Kan det trænes? Hvad betyder teamorganisering og teamledelse for produktivitet og trivsel?

Vi gennemgår disse spørgsmål nærmere i dette kapitel. Det gør vi bl.a. ved at beskrive og udforske teamlederrollen i forhold til nogle vigtige dimensioner af ledelsesarbejdet helt generelt. Vi skelner her mellem *ledelsesopgaver* og *ledelsesstil*. Ledelsesopgaver handler grundlæggende om indholdet i lederjobbet, mens ledelsesstil handler om måden, hvorpå lederen – i ord og handling – vælger at løse disse opgaver. Vi forholder os til den eksterne teamleder – den som har ansvar for at udvikle et eller flere team.

Til at begynde med ser vi på hvilke typer af ledelsesopgaver, der knytter sig til rollen som teamleder. Senere i kapitlet gives en beskrivelse af transformationsledelse; en ledelsesstil, som forskningen peger på som særligt relevant og ønskelig, når det gælder teamledelse (75, 77).

## Lederens overordnede opgaveområder

Den altdominerende skelnen mellem ledelsesopgaver i (forsknings)litteraturen vedrører distinktionen mellem *leadership* og *management*. ”Management” refererer til de mere kortsigtede driftsmæssige og administrative dimensioner af ledelse, mens ”leadership” vedrører de mere langsigtede og samtidig mere tilpasnings- og udviklingsorienterede dimensioner af ledelse (6).

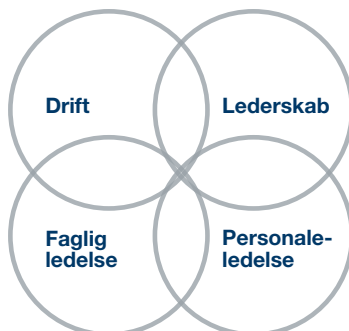
**FIGUR 3.1 LEDERENS FIRE OPGAVER**

**At administrere forretningen**

- Budgetter og målsætninger
- Planlægning, kontrol og opfølgning
- Ressourcefordeling
- Internt overblik og risikominimering

**At kende faget**

- Den faglige ekspertise, kontrol og supervision
- Tilføre værdi gennem egen ekspertise og viden
- Individuel indsats
- Hænderne i bolledejen



**At skabe fremtiden**

- Udvikle og implementere visioner, værdier og mening
- Udvikle strategier, opbygge organisationen
- Udfordre mindsets
- Eksternt overblik og risikotagning

**At udvikle og lede**

- Tiltrække, udvikle og fastholde talent
- Sikre et stærkt "People Brand"
- Vurdere præstation og lave konsekvent handling
- Udvikle folk gennem coaching og feedback

"Management" handler om *operativ ledelse*, styring, administration, teknologi, økonomiske ressourcer og økonomisk bundlinie. Omvendt handler "leadership" om *strategisk ledelse*, inspiration, motivation, fokus på menneskelige ressourcer, udvikling og innovation, samt et fokus på organisationens placering og relevans i forhold til omverdenen aktuelt og ikke mindst i fremtiden (6).

På dansk er der ikke lavet et vellykket begrebspar, der oversætter "leadership-management". Man benytter her ofte en anden sondring mellem *faglig ledelse* og *personaleledelse*. Faglig ledelse omhandler bl.a. konkret håndtering af opgaver; hvilke opgaver, der skal udføres og vejledning i hvordan det gøres osv. Personaleledelse drejer sig om håndtering af de menneskelige ressourcer og relationer på arbejdspladsen, herunder arbejdet med rekruttering, motivering, belønning, samt kompetenceudvikling og trivsel. I forhold til en overordnet skelnen mellem management og leadership, er personaleledelse en integreret del af "leadership", mens faglig ledelse i nogen grad kan rubriceres under "management".

I forbindelse med vores projekt arbejdede vi med "leadership-management"-opdelingen på en "dansk" måde, hvor faglig ledelse og personaleledelse udgør to selvstændige områder. Ledelsesfeltet kan på denne måde beskrives som et felt med fire overordnede opgavetyper: *Drift*, *Faglig ledelse*, *Lederskab* og *Personaleledelse*<sup>8</sup>. Indholdet af de fire opgavetyper fremgår af ovenstående

<sup>8</sup> Opdelingen har med lidt andre benævnelser været præsenteret af konsulenthuset Right Management og har været benyttet i ledelsesanalysen 2003 i Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, nr. 15 2003 ("Guldnummeret").

figur, som også illustrerer, at der i praksis vil være et naturligt overlap mellem disse opgaver.

### **Blå-Rød-Grøn typologien – i relation til de fire ledelsesopgaver.**

I kapitel to introducerede vi typologien Blå-Rød-Grøn i forhold til forskellige medarbejderprofiler i et team. Denne farve-typologi kan tilsvarende benyttes til at tydeliggøre hvilke særlige personlige kompetencer, karakteristika og færdigheder, som er nødvendige for udførelsen af de enkelte ledelsesopgaver.

Driftsopgaven er i sin natur blå, hvilket svarer til kvaliteter som systematik, struktur, fakta og orden i sagerne. Lederskabsopgaven er grøn, hvilket svarer til kvaliteter som forandrings- og udviklingsorienteret, fokus på helheder, visioner og værdier og det fremadrettede perspektiv.

Personaleledelsesopgaven er i sin natur rød og svarer til kvaliteter, som ”her og nu”-perspektivet, det relationsorienterede, fokus på samtale og samarbejde og den sociale dimension.

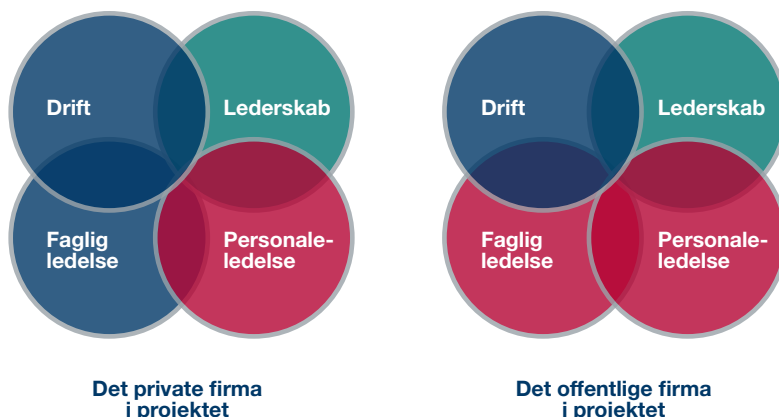
Opgaven, der knytter sig til den faglige ekspertise, afhænger af hvilken branche, der er tale om. De to virksomheder i vores projekt havde hver deres grundlæggende farve i deres faglighed. Det private firma var i den finansielle branche, og deres faglighed og produkt er helt overvejende blå i sin karakter. Hvis man i fagligheden medtænker kunderelationer, indgår der dog også røde elementer (samarbejde, yde en god service).

Det offentlige firmas faglighed og produkt var overvejende rød i sin karakter. Det handler om at yde omsorg og pleje for ældre i hjemmeplejen og plejeboliger. Man kan dog også her spore blå elementer i den daglige udøvelse af arbejdet, idet en integreret del af det faglige virke kalder på systematik og struktur.

Ved at sammenkoble de fire overordnede ledelsesopgaver med de tre farver i Blå-Rød-Grøn typologien, kan man bidrage til at give deltagerne i et ledertræningsforløb en yderligere forståelse af deres egen tilgang og forudsætninger for de forskellige typer af ledelsesopgaver. Med baggrund i ens fag, branche og personlige farve-kombination (jf. ✖ 2.1), vil der oplagt være nogle opgaver, der er lettere og mere naturlige at gå til end andre.

Blå-Rød-Grøn typologien kan således bidrage til at stille skarpt på såvel ”naturlige” forudsætninger og kompetencer som de ledelsesmæssige udfordringer, der kræver en særlig indsats hos den enkelte.

**FIGUR 3.2 LEADERENS FIRE OPGAVER: BLÅ, RØDE ELLER GRØNNE?**



### Lederens ændrede rolle i forbindelse med teamorganisering

Når der på en arbejdsplads indføres teamorganisering, ændres lederens rolle typisk fra at være den, der leder og fordeler arbejdet til i højere grad at fungere som coach eller facilitator, dvs. at løse opgaver, som kobler sig på området personaleledelse. Teamlederen fungerer fortsat som bindeled mellem teamet og den øverste ledelse. Når teamet i højere grad begynder at fungere som en enhed i den større enhed, får lederen en vigtig rolle i at sikre, at teamet fungerer som en integreret del sammen med den øvrige organisation (59, 60, 88).

Hackman og Walton (43) har opstillet fire retningslinier for, hvordan man skal organisere ledelse i teamorganisationer:

- Team skal have klart definerede ledere, som nyder respekt blandt teammedlemmerne. Dette gør sig gældende hvad enten der er tale om en leder, der står udenfor teamet, en leder, der indgår som en del af teamet, eller en lederfunktion (eksempelvis en funktion som koordinator), der går på skift mellem forskellige medlemmer i teamet. Lederens rolle skal være klart defineret, og det skal være klart, hvilke ansvarsområder lederen har, og hvilke kompetencer lederen har til at tage beslutninger.
- Lederen skal hjælpe teamet til at fokusere på opgaven. Det indebærer, at lederen er opmærksom på opgaven, men samtidig også de processer, hvorved teammedlemmerne interagerer for at løse opgaven (jf. samarbejds-elementerne i teamfunktionsmodellen, kapitel 2).

- Lederen skal have gode kommunikationsfærdigheder og fungere som kommunikationsled, både mellem teamet og andre team og mellem teamet og den øverste ledelse. Samtidig skal lederen også understøtte teammedlemmerne i at kommunikere effektivt med hinanden.
- Lederen skal være aktiv i at etablere normer og procedurer, som faciliterer effektiv interaktion og sørger for, at den omliggende struktur understøtter teamets fælles arbejde. Det kan være i form af støtte fra den øverste ledelse, belønningssystemer og/eller information, som teamet behøver for at kunne fuldføre deres opgave.

Man kan betragte teamlederen som teamets centralnervesystem (58). Det er således teamlederen, der modtager information, faciliterer kommunikationen internt og eksternt i teamet samt integrerer udefrakommende information i teamet. Teamlederen giver sparring og er med til at sikre, at medlemmerne i teamet forholder sig åbne overfor diskussion. Endvidere støtter teamlederen teammedlemmerne i at nå frem til egne beslutninger og problemløsninger.

### **Fra faglig leder og administrator til visionær og udviklingsorienteret**

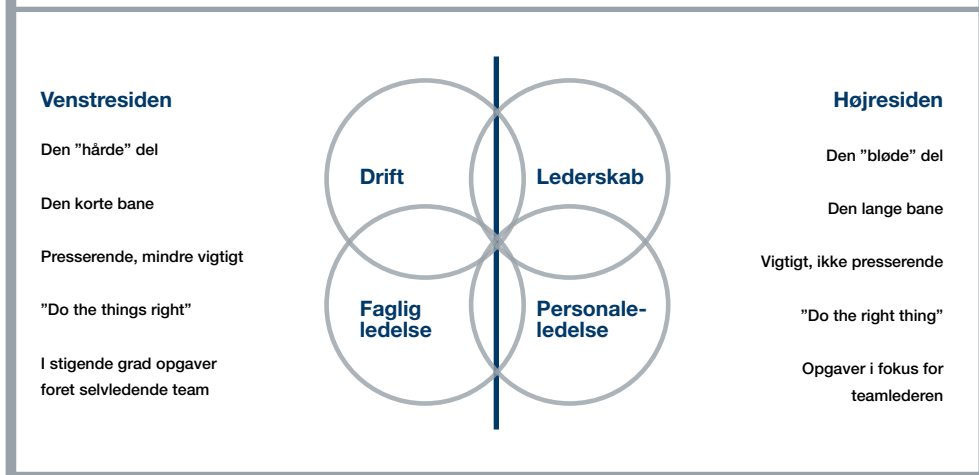
Med udgangspunkt i figur 3.1-modellen kan man nu nærmere undersøge hvad teamlederens ændrede lederrolle indebærer, i forhold til opgaver og opgavesammensætning.

Venstresiden i figur 3.1 udgøres i dagligdagen af en række driftmæssige opgaver, der let kan fylde en leders dagligdag med ting, der er nødvendige at få ordnet her og nu. Enten fordi det vil skabe flere problemer at gemme dem til senere, eller fordi udefrakommende deadlines betinger en indsats med det samme. Man kan sætte det lidt på spidsen ved at kalde opgaver på venstre side for "presserende, men ikke specielt vigtige" i det store billede. Der er tale om opgaver på "den korte bane".

Højresiden i figur. 3.1 handler ikke på samme måde om "her og nu", men handler mere om at have øje for fremtiden og hvilke forandringstiltag den måtte kalde på. Udfordringerne her er mere langsigtede og overordnede. Der er tale om vigtige, men også svære og udfordrende opgaver, såsom at formulere en vision og være en god personaleleder. I modsætning til venstresiden gælder det dog her, at intet falder på gulvet ved at blive udskudt et par dage. Derfor kan man som leder let komme til at udsætte disse opgaver gang på gang. Det skyldes, at når den dag oprinder, hvor man har planlagt at tage fat på opgaverne fra højresiden, så dukker der en række venstreside-relaterede opgaver op, der uden besvær kan optage dagens gøremål.

I både den private rådgivningsvirksomhed og den offentlige ældrepleje i vores projekt, var der fra virksomhedens side et ønske om at prioritere højresiden, da man begge steder vurderede, at en mangelfuld indsats på den lange bane (højresiden) i sidste ende kommer til at skade den korte bane (venstresiden).

**FIGUR 3.3 DE FIRE LEDELSESOPGAVER: "VENSTRE- OG HØJRESIDEN"**



Et af de primære formål med projektet var således, at de deltagende ledere gennem kursusforløbet skulle udvikle og træne deres kompetencer i forhold til ledelsesopgaverne på højresiden, omend baggrunden herfor var lidt forskellig i de to virksomheder.

Lederne i ældreplejen stod midt i en organisationsforandring, hvor teamorganisering var ved at blive indført. For disse ledere var realiteten ved kursusforløbets begyndelse overordnet set, at opgaverne på venstresiden udfyldte en stor del af lederens tid. Det handlede f.eks. konkret om at få de daglige normeringsmæssige brikker til at falde på plads i forbindelse med fravær, vikarer m.v. Endvidere var mange ledere reelt rekrutteret til deres lederjob på grund af deres faglighed. Fra virksomhedens side var der et klart ønske om at lederne skulle blive mere fortrolige med opgaverne på højresiden og få disse opgaver til at vokse i omfang, og samtidig arbejde på at uddelegere en række af opgaverne fra venstresiden til de forskellige team. Lederne skulle med andre ord lære at agere som visionære og udviklingsorienterede teamledere og tæmme deres virkekrans i forhold til rollen som administrator og faglig leder.

Lederne i det private rådgivningsfirma var på deres side vant til at arbejde i en projektorganisation, hvor det var helt normalt at arbejde i et eller flere team eller projektgrupper. Lederne var i praksis "kun" ledere på deltid, idet de ved siden af deres lederrolle selv fungerede som "menige medlemmer" af et eller flere team. Fra virksomhedens side ønskede man med kursusforløbet at inspirere og træne disse "deltidsledere" i reelt at udøve personaleledelse.

## Én leder – flere ledelsesstile

Som det er fremgået af de foregående afsnit, knytter der sig særlige opgaver til en teamleder. Men disse opgaver kan løses på mange forskellige måder og med forskellig "stil". Der har gennem tiderne været mange forsøg på at finde frem til den bedste måde at lede sine medarbejdere på, og (forsknings)litteraturen er fuld af teorier. Nogle teorier fokuserer primært på personlige (medfødte) egenskaber (træk-teorier), andre teorier fokuserer på de opgaver, som lederen skal understøtte (funktions-teorier), og andre igen tager udgangspunkt i beskrivelsen af lederadfærd i forhold til forskellige typer af udfordringer og situationer (situationsteorier) (9). Når vi i vores kursus valgte at fokusere på transformationsledelse skyldtes det, at det fra et forskningsmæssigt perspektiv er en velvalideret forskningstilgang til ledelse (20), at den er forbundet med god teamledelse (17, 75, 77, 89) (se boks 3.2) og at den kan trænes (7, 74) (se boks 3.1). Det skal dog ikke nævnes, at andre ledelsesteorier og tilgange ikke er brugbare i forhold til god teamledelse.

Situationsteoriene fremdrager en væsentlig pointe, hvilket er at dygtig og god ledelse ikke bare kan baseres på en given, forudbestemt form for ledelse, men at lederen i praksis skal kunne udøve forskellige former for ledelsesstil (9). Dette gælder også teamledelse. I nogle tilfælde må lederen f.eks. kunne træde i karakter og gøre det klart, hvad der forventes af medarbejderne i form af ydre formelle krav, mens lederen i andre situationer snarere skal opmuntre og støtte medarbejderne i at tage beslutninger og udvikle nye metoder at udføre deres arbejde på. En udbredt teori på dette område er *situationsbestemt ledelse* (47), ifølge hvilken man grundlæggende kan benytte én af fire typer ledelse, afhængigt af medarbejderens udviklingsniveau og modenhed. De fire ledelsestyper, der fremkommer ved kombinationer af høj/lav styring og høj/lav støtte, er:

- Styrende (høj styring / lav støtte)
- Trænende (høj styring / høj støtte)
- Involverende (lav styring / høj støtte)
- Delegerende (lav styring / lav støtte)

Efter vores mening kan man med fordel benytte sig af samme tankegang i forhold til teamledelse og "vælge" en ledelsesstil, der matcher teamets "modenhed", som det for eksempel er forklaret ved Tuckmans teori, beskrevet i kapitel 2.

I overensstemmelse med situationsteoriene vil de fleste ledere i dagligdagen udvise flere forskellige former for ledelsesstil; nogle mere passive end andre. Vi vil her fremhæve tre typer i spektret passiv-aktiv, tre typer, som man i større eller mindre grad vil kunne nikke genkendende til på de danske arbejdspladser (se figur 3.4 og boks 3.4).

**Laissez-faire ledelse** er i bund og grund fravær af ledelse og kan ikke anbefales til nogen form for ledelsesopgave. Ikke desto mindre trives formen i bedste velgående mange steder, og selv dygtige ledere kan have "Bermuda-trekanten",

**FIGUR 3.4 TRE TYPER LEDELSESSTIL**



hvor al deres ledelse ser ud til at forsvinde sporløst, eksempelvis overfor konkrete personer, afdelinger eller opgaveområder. Laissez-faire lederen er ofte fraværende og involverer sig ikke i medarbejdernes arbejde, ej heller deltager han, når der skal træffes vigtige beslutninger (30, 90).

**Transaktionsledelse** kan også benævnes noget-for-noget ledelse eller belønningsledelse. Det centrale her er, at teammedlemmerne gør deres arbejde (service) for at modtage en række belønninger fra arbejdspladsen (8, 22). Den primære belønning er selvfølgelig lønnen, men også forskellige former for anerkendelse har en væsentlig betydning. Et af de teoretiske udgangspunkter for belønningsledelse er, at den konsekvens, der kommer af en given handling, i høj grad bestemmer, hvorvidt handlingen bliver gentaget (75). Det er dette, der anvendes til styring i belønningsledelse. Hvis en handling har en positiv konsekvens, er der større sandsynlighed for at den bliver gentaget, end hvis den har en negativ konsekvens. Det betyder, at hvis en medarbejder har tillid til at vedkommende belønnes positivt (enten materielt eller ikke-materielt), er der større sandsynlighed for, at vedkommende gentager handlingen (8).

Nogle af de midler, belønningslederen kan anvende, er:

- Specifikation af klare mål: for at øge de enkelte teammedlemmers forståelse af deres forpligtelser i forhold til det fælles mål. Effektive mål skal være udfordrende, men samtidig også realistiske.
- Klar og positiv feedback: hvilket har størst effekt, når det gives umiddelbart efter indsatsen og gives som konkrete observationer frem for generelle vurderinger.
- Belønning af medarbejdere: i form af ydre belønninger, såsom bonus, ekstra fridag m.v. eller indre belønninger i form af f.eks. anerkendelse og personlig tilfredsstillelse. Tanken er, at belønninger motiverer medarbejderen til at "gentage succesen". Belønninger bør rettes mod noget medarbejderen har opnået frem for noget medarbejderen har undgået. Eksempelvis bør medarbejderen ikke belønnes for ikke at have begået en given fejl, men derimod for en god indsats.

**Transformationsledelse** kan også betegnes visionsledelse, idet det fremadrettede og strategiske udsyn er et vigtigt element i denne ledelsesstil. Transformationsledelse skal skabe medarbejdere, der i høj grad er i stand til at lede sig selv. Transformationslederen skal vise vejen for sine medarbejdere frem for at kontrollere, om de går den rigtige vej. Lederens primære redskab består i at kommunikere en vision, som medvirker til at skabe fælles mening og øge det organisatoriske engagement (medarbejderinvolvering) (3, 8, 16, 76). Undersøgelser viser, at transformationsledelse kan trænes – se boks 3.1.

### **BOKS 3.1 KAN TRANSFORMATIONSLEDELSE TRÆNES?**

Barling, Weber og Kelloway (7) belyser effekten af træning i transformationsledelse. De fokuserer på tre aspekter af effektivitet: 1) at medarbejderne ser forandringer i deres lederes adfærd, 2) at medarbejdernes engagement i organisationen forandres, og 3) en økonomisk gevinst. Der blev afholdt et 1-dags gruppebaseret kursus, der gav en bred introduktion til transformationsledelse både i forhold til indhold og implementering, samt forskellige øvelser. Ydermere blev der afholdt individuelle møder med kursuslederen, der indebar feedback på lederens ledelsesstil (baseret på selvrapportering og spørgeskemaer til medarbejdere) og udarbejdelse af individuel handlingsplan. Fokus var på intellektuel stimulering.

Medarbejdere fra den gruppe, hvor lederne havde været på kursus, rapporterede mere positiv opfattelse af lederens intellektuelle stimulation, karisma og individuel hensynstagen end en kontrolgruppe af ledere, der ikke var på træningskursus. Ydermere viste det organisatoriske engagement sig også at være højere i interventionsgruppen end i kontrolgruppen. Studiet peger også i retning af en økonomisk effekt i form af øget salg, men det er dog ikke entydigt (Barling, Weber, and Kelloway, 1996).

Parry og Sinha (74) evaluerede effekten af et ledelsestræningsprogram kaldet "Full Range Leadership Development", der fokuserer på transformationsledelse. Kurset indebar 4 kursusdage fordelt over 3 mdr. Udgangspunktet for kurset var blandt andet, at ledelseskurser nødvendigvis må løbe over et vist tidsrum for at have en effekt. Det viste sig, at medarbejderne oplevede, at deres leder i højere grad udøvede transformationsledelse efter kurset. Samtidig øgede kurset (og dermed transformationsledelse) tilfredshed med ledelse, og gjorde at medarbejderne ydede en ekstra indsats. Effekten blev målt ved en kombination af de deltagende lederes egen vurdering og deres ansattes vurdering af dem.

Begge undersøgelser viser, at transformationsledelse kan trænes og har positiv effekt på medarbejdernes engagement og indsats.

Historisk set udspringer tankegangen i transformationsledelse af forskning i karismatisk ledelse af blandt andre Max Weber og James Gregor Burns (8). Der kommer som følge heraf et fokus på de visionære og ideologiske elementer af ledelse. Den karismatiske leder sætter mål af ideologisk og værdimæssig karakter og fungerer som rollemodel (18).

Litteraturen peger på, at transformationsledelse er en ledelsesstil, der på én gang kan øge effektiviteten og fremme trivslen i team og derved foretage det vellykkede twist, der skaber T/E-sløjfen (jf. kapitel 1) – se boks 3.2. Vi vil i det følgende uddybe de særlige kvaliteter, som kendetegner transformationsledelse.

### At sikre sig følgeskab

---

” Nej, altså jeg vil sige, noget af det, som jeg måske har ændret lidt på, det er i forbindelse med, ligegyldigt hvad for en forandring det nu er... at jeg nok... jeg tror jeg lærte på det kursus, at som leder, der er man jo altid, som regel altid et skridt foran til hvad der skal ske. Men man har måske også hørt det førend medarbejderne...altså at man ikke ligesom bare bliver det der lokomotiv, der kører ude i tågen, ikke?... Eller med vognene, at jeg også stopper lidt op og siger OK, nu skal de lige have tid til at tænke over det her ”

Leder fra projektet ”Ledelse af Team”

### **BOKS 3.2: TRANSFORMATIONSLEDELSE – TEAMLEDELSE MED DET RETTE TWIST**

Ifølge den seneste forskning har transformationsledelse en meget positiv effekt i forhold til at skabe velfungerende og effektive team og forbedre teamets arbejdsmiljø. Eksempelvis viser Pearce og Sims' (75) studie af team med en høj grad af selvstyre, at transformationsledelse har en væsentlig betydning for teams effektivitet, både som den vurderes af teammedlemmerne selv og af deres ledere.

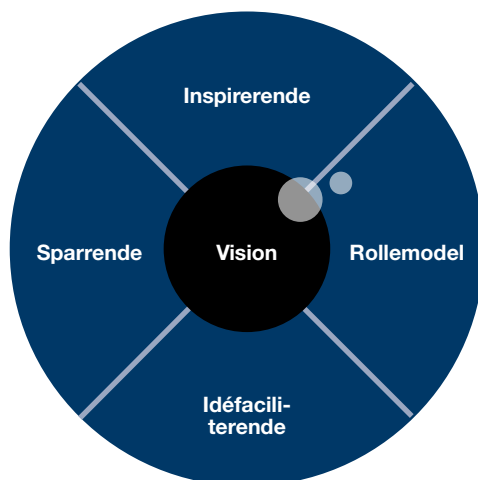
Meget peger i retning af, at effekten af sådan lederadfærd skabes gennem medarbejdernes tillid til ledelsen. Eller rettere sagt, at transformationsledelse har sin primære effekt ved at skabe øget tillid til ledelsen, som efterfølgende skaber øget sammenhæng i teamet og medansvarlighed for den fælles vision og dermed også bevirker, at medarbejderne yder mere end det forventede (78).

Dette underbygges endvidere af Butler, Cantrell og Flicks' (17) studie af transformationsledelsens betydning for jobtilfredshed. De ser på, om sammenhængen mellem tillid og jobtilfredshed påvirkes af transformationsledelse. Undersøgelser viser, at transformationsledelse har en direkte effekt på medarbejdernes tillid til ledelsen, og at medarbejdernes tillid har en direkte effekt på deres jobtilfredshed. Det vil sige, at sammenhængen mellem transformationsledelse og jobtilfredshed går gennem tillid. Undersøgelsen underbygger dog også en anden model, hvor sammenhængen mellem medarbejdernes tillid og deres jobtilfredshed modereres af transformationsledelse. Det betyder, at sammenhængen mellem tillid og jobtilfredshed er afhængig af transformationsledelsesadfærd – transformationsledelse forstærker sammenhængen mellem tillid og tilfredshed (17). Det kan således være vanskeligt at give en præcis retning for, hvordan tillid og transformationsledelse spiller sammen, men der skal ikke herske tvivl om, at det er to vigtige faktorer, der påvirker hinanden.

Pillai og Williams (77) har i deres studie forsøgt at give et nuanceret billede af, hvilken betydning transformationsledelse har. Her viser det sig, at transformationsledelse har en betydning for både medarbejderinvolvering og oplevet effektivitet. Transformationslederen påvirker oplevelsen af gruppens sammenhæng og medarbejdernes selvtillid, og sidstnævnte to faktorer påvirker medarbejderinvolvering og effektivitet. Gruppens sammenhæng skal her forstås som i hvor høj grad gruppens medlemmer er tiltrukket af og motiverede til at blive i gruppen - altså alt det, der får medlemmerne til at blive i gruppen. Gruppens sammenhæng handler ikke om, hvor meget medarbejderne kan lide hinanden (socialt sammenhold), men om hvorvidt medarbejderne har tillid til hinanden, og oplever, de kan samarbejde. Effekten af transformationsledelse i forhold til medarbejderinvolvering og effektivitet kan således siges at være indirekte.

Shieh, Mills og Waltz (89) viser i deres undersøgelse, at forskellige aspekter af transformationsledelse har væsentlig betydning for medarbejdernes jobtilfredshed. Det gælder indflydelse/medbestemmelse og intellektuel stimulation. Også et element af transaktionsledelse havde positiv betydning, nemlig betingede belønninger – belønninger, hvor det er tydeligt, hvorfor man opnår dem. Omvendt har det at fremhæve undtagelser negativ betydning for medarbejdernes jobtilfredshed.

**FIGUR 3.5 IRIS<sup>9</sup> – FIRE KVALITETER VED TRANSFORMATIONSLEDELSE**



- **Inspirator:**  
Lederne formulerer en vision for medarbejderne og ansporer dem til at se fremtiden og mulighederne for teamet og organisationen.
- **Rollemodel:**  
Lederen går foran med et godt eksempel, giver udtryk for sine værdier og udøver en "idealiseret indflydelse".
- **Idéfacilitator:**  
Lederen opmuntrer medarbejderne til at anskue opgaverne fra nye vinkler og finde nye måder at arbejde på.
- **Sparringspartner:**  
Lederen tager individuelle hensyn til den enkelte medarbejders behov og evner og er optaget af hans/hendes udviklingsmuligheder og trivsel. Lederne vil og kan med andre ord stille sig til rådighed som en slags støttende coach eller mentor.

Transformationsledelse dækker primært de to ledelsesopgaver på højresiden (se figur 3.3). De fire kvaliteter beskrives hver for sig i det følgende i kombination med relaterede øvelser/værktøjer fra kursusforløbet.

## Transformationsledelse – ledelse med visioner

Der er i forskningslitteraturen forskellige definitioner af transformationsledelse. Størst enighed er der dog om en beskrivelse med fire dimensioner (8, 9), som i en dansk udgave kan sammenfattes under navnet IRIS. IRIS er et akronym for følgende fire centrale kvaliteter ved transformationsledelse (se figur 3.5).

### Den inspirerende leder

Den første dimension i IRIS-akronymet berører selve kernen af transformationsledelse, dvs. at lederen skal kunne skabe en høj grad af medarbejderengagement gennem brug af visioner.



Medarbejderengagement kan forstås som det psykologiske link mellem medarbejderen og virksomheden (29) og kan have forskellig karakter. Man taler om tre overordnede typer: Affektivt engagement, kalkuleret engagement og normativt engagement (63):

- **Affektivt engagement** er udtryk for det engagement, der kendetegner en medarbejder, der føler identifikation med og følelsesmæssig tilknytning til organisationen.
- **Kalkuleret engagement** er udtryk for det engagement, der opstår, når en medarbejder vurderer, at udbyttet ved at arbejde i organisationen matcher eller overstiger omkostningerne.
- **Normativt engagement** er baseret på medarbejderens følelse af forpligtelse i forhold til organisationen.

Den inspirerende leder vil i særlig grad påvirke det affektive engagement. Ved at formulere en klar og positiv vision kan lederen motivere og inspirere sine medarbejdere til at se fremtiden og mulighederne for sig, ganske som beskrevet i Saint-Exupéry citatet i starten af kapitlet. Visioner er på denne måde et centralt redskab i transformationsledelse, hvor man netop ønsker at tale til medarbejderens følelsesmæssige engagement, på samme måde som belønning og ”noget-for-noget”-princippet, er et vigtigt instrument, når man i transaktionsledelse ønsker at påvirke det kalkulerede engagement.

Teamlederen skal således være bevidst om, at visioner indgår som et centralt redskab, når han/hun skal påvirke teammedarbejdernes involvering. Formuleringen af visionen skal hjælpe teammedlemmerne til at forstå, hvad deres opgaver og mål er, og hvordan disse opgaver/mål i øvrigt matcher organisations opgaver og mål – se også boks 3.3 samt ✖ 3.1.

<sup>9</sup> IRIS-modellen er udviklet af Michael Martini Jørgensen



### 3.1 ELEVATORVISIONER

Deltagerne på kurset blev bedt om at formulere en vision for deres team samt en vision for deres egen ledelsesstil. Vi arbejdede her på den rent sproglige og formidlingsmæssige side af visionen; at få den spidsformuleret og "ud over rampen". Med inspiration fra opbygningen af avisartikler benyttede vi følgende sprogbrug:

- **Overskrift.** Én linie, der klart fortæller visionen. Sprogligt set gerne fængende, god, sjov, med bogstavrim og andre elementer kendt fra reklamebranchen.
- **Manchet.** Få linier, der overordnet fortæller om visionen. Manchetten svarer til den første del af en avisartikel, som er fremhævet med fed.
- **Brødteksten.** Den udfoldede plan for visionens mange dimensioner og faser. Kan være inddelt i mange kapitler og afsnit. Hvad skal der konkret ske, hvem gør hvad, hvilke succeskriterier er der?
- **Referencer, noter.** For de, der gerne vil kende mere til baggrunden for visionen, hvilke tanker og værdier visionen bygger på, teori m.m.

For hvert niveau graver man et spadestik dybere og beskrivelsen bliver stadig større og mere grundlæggende. Som teamleder har man brug for at kende og kunne formidle alle niveauerne i sin vision og sit projekt.

Begrebet elevatorvision handler om, at visionen principielt skal kunne formuleres så kort og klart, at man kan nå at formidle den på en tur i en elevator (27). Det vil i vores sprogbrug sige overskrift, manchete og eventuelt udvalgte elementer fra brødteksten.

#### Eksempel på anvendelse – en tur i elevatoren

Alle deltagerne blev placeret siddende i en halvcirkel med ansigt mod en "elevator", som vi havde indrettet til lejligheden ved at markere fiktive vægge på gulvet og opsætte to tegnede knapper for hhv. start og stop. En af konsulenterne agerede elevatorfører og havde en lille "elevatorklokke", der understregede iscenesættelsen og rollespillet. Den anden konsulent styrede slagets gang.

Iscenesættelsen er bevidst lavet for at fokusere på formidlingen. Formår man at få visionen ud over rampen så den fænger, formår man at stå på scenen og få ordene til at vende rigtigt i munden? Gennem øvelsen får deltagerne kondenseret kernen i visionen og kan eksperimentere med formuleringer.

Efter tur kommer deltagerne op i elevatoren og får mulighed for enten at tage en anden deltager med på turen for at formidle visionen på tomandshånd, eller at holde en tale til alle de tilstedeværende. Konsulenten med elevatorklokken markerer turens start og sluttidspunkt.

Efter fremlæggelsen bliver tilhørerne bedt om at give tilbagemelding. Konsulenterne styrer og sørger for at tilbagemeldingen sker på en anerkendende måde. Her kan man benytte både guldgraveren og djævelens advokat (se kapitel 2). Hvis "elevatorprøven" ikke falder positivt ud, er der efter tilbagemeldingen mulighed for at køre en tur mere og afprøve nye idéer.

# Trivsel og balance!

**Teamet har stor betydning for den enkeltes trivsel. Vi skal blive langt bedre til at udnytte dette positivt. Vi skal have en god langtidsholdbar balance mellem arbejde og privatliv. Der skal også være en god balance mellem trivsel og effektivitet, så den ene ting ikke bliver til skade for den anden.**

Vores årlige trivselsmåling<sup>10</sup> viser på samme tid en række bekymrende og en række opmuntrende træk. Næsten halvdelen markerer, at de til tider er så stressede, at det går ud over effektiviteten, angiveligt fordi man ikke altid arbejder lige rationelt, når man er stresset og fordi der sker for mange fejl, der skal rettes. Det tal skal være mindre i fremtiden! I forhold til vores tidligere måling er der et langt mere positivt billede af sammenholdet i teamet, og det er et godt fundament at bygge videre på.

Vi har mistet en række gode erfare folk<sup>11</sup> og har ikke været gode nok til at tage imod de nye. Sådan noget er selvforstærkende. Vi skal derfor have vores nye mentorordning op at køre inden sommerferien og temaet med balance og fastholdelse skal være en fast del af hver medarbejderudviklingssamtale.

Men der skal arbejdes med balance på langt flere områ-

der<sup>12</sup>. Noget af arbejdet hører den enkelte medarbejder til (hvad skaber trivsel for mig, hvordan finder jeg min balance mellem arbejde og privatliv og mellem trivsel og effektivitet?). Dette arbejde skal gøres individuelt, men også mellem den enkelte og mig som leder. Men snakken hører også til i teamet, for hvad gør vi, hvis vi har forskellige grænser, balancer og forskellige ønsker til trivselsiltag? Endelig skal jeg (lederen) også afklare min og firmaets holdning til balancen mellem trivsel og effektivitet. Herunder det I længe har efterspurgt: hvad skal der ske når ekstraordinære forhold sætter de almindelige normtal for effektivitet ud af drift. Skal der laves særregler herfor eller er det bare udenfor styring?

Visionen om Trivsel og balance kommer til positivt at præge vores fælles aktiviteter i de kommende år. Ovenfor er nævnt styrkelsen af mentorordningen og medarbej-

derudviklingssamtalerne.

Men det vil blive en del af snart sagt alle vores møder og komsammener. Jeg har som leder besluttet at have et fast Trivsel og balance-punkt på de store månedlige møder. Vi kan også sammen overveje om vores årlige sommerseance skal relateres til visionen og hvordan.

Vi skal også have taget fat på teamets læringskultur! Det sker desværre for ofte at vi ikke lærer af en fejl, og at vi derfor kommer til at gentage den. Vi kan også blive bedre til at adskille drøftelse og beslutning og bedre til at efterleve vores beslutninger<sup>13</sup>. Der vil også være mange gevinster ved at udveksle erfaring og læring med hinanden, og måske også ift. de andre team i afdelingen! Kommer vi videre ad den vej vil det angiveligt resultere i både effektivitet og trivsel!

<sup>10</sup> Trivselsmåling side 12-16

<sup>11</sup> Personaleredegørelsen

<sup>12</sup> Jf. IGLO-princippet.

<sup>13</sup> Jf. OBH-princippet.

Ved at formulere sine visioner understreger teamlederen det særegne ved teamets arbejde og muligheden for at gøre en forskel gennem arbejdet. Herved sætter lederen reelt højere mål for teamets medlemmer, idet alle bliver gjort medansvarlige for at realisere den formulerede vision (22). Det bliver således op til teamlederen at inspirere til og fremme samarbejdet omkring det fælles mål blandt medarbejderne.



### Lederen som rollemodel

Anden dimension i IRIS angiver, at lederen skal vise i handling, hvad han/hun siger i ord. Det handler i høj grad om, at lederen skal kende sin betydning som den, der leder, dvs. den der går forrest. Lederen skal både give klart udtryk for visioner og værdier – og dermed også kende til dem! – og efterleve dem i praksis.

Rollemodel-kvaliteteten handler grundlæggende om at teamlederen som menneske og i sin funktion som leder formår at levendegøre nogle værdier, som står tydeligt frem og som teamet og dets medlemmer kan identificere sig med. Den gode teamleder skal formå at gøre en positiv forskel for sit team i dagligdagen, ikke mindst når det handler om udvikling og forandring i teamet. Visioner,

### BOKS 3.3: DEN GODE VISION

Den gode vision har en række overordnede karakteristika, både i forhold til indhold og formulering.

Indholdet af en vision er af ideologisk karakter (noget vi gerne vil nå frem til) og vil ofte nærme sig værdier. Det er samtidig vigtigt, at visionen kan omsættes til målbare udsagn og kriterier, så det bliver muligt undervejs at forholde sig til, hvorvidt man bevæger sig i den rigtige retning.

Når man skal "sælge visionen" er det vigtigt, at den er let kommunikerbar og har en form, som gør, at medarbejderne kan forholde sig til den. Værktøjet kan f.eks. være at fortælle en god historie om fremtiden med fokus på spørgsmål som:

- Hvad vil vi være kendt for?
- Hvilke værdier skal være de bærende?
- Hvad vil vi realisere?
- Hvad skal/vil vi lære (kompetencer)?
- Hvad har vi i den anledning tænkt os at tage fat på?

Visionen skal samtidig kunne tolkes ind i den nuværende situation, dvs. visionen skal kunne realiseres og leves i organisationen. Det er spændingsfeltet mellem den nuværende situation og visionen, der skaber energi i forandringsprocessen. Det er vigtigt, at formuleringen af en vision ikke blot bliver en papirøvelse eller en balkontale. Indholdet af visionen skal være "optimistisk realistisk", dvs. balancere mellem egentlige fremtidsdrømme og realistiske mål (29).



### 3.2 AT INVITERE "SPECIAL GUEST-STARS" INDENFOR


På kurset for det private rådgivningsfirma var der igennem forløbet tre oplæg fra to forskellige personer fra deltagernes overordnede ledelse. De havde tilpas mange "stjerner på skuldrene" både organisatorisk og fagligt og var således i forvejen rollemodeller vedr. faglig ekspertise og karrieremæssig succes. Vi inviterede dem til at holde oplæg for deltagerne om prioritering af kursets indhold og vigtigheden af det nye fokus på personaleledelsen (højresiden) samt deres egne prøvende skridt i den retning. Typisk kom de med kommentarer som "Vi har i firmaet ikke været gode nok til...". "Jeg har selv haft besvær med at finde en form der...". De betonedede, at de fandt kursets indhold vigtigt og ønskede, at deltagerne integrerede indholdet i det daglige arbejde som ledere.

Der er altså tale om gæster, der havde høj status i forhold til organisationens traditionelle værdier, som på kurset kunne fortælle om deres egen og kollegers udvikling hen imod selv at blive bedre transformationsledere og at prioritere trivselsaspektet og "højresiden" i forhold til "venstresiden" som traditionelt stod stærkest i firmaet (jf. figur 3.3).

Topledernes gæsteoptræden viste således på samme tid, at virksomheden støtter deltagernes udvikling samt at det ikke gælder om at være perfekt, men at være på vej.

Som teamleder eller ekstern konsulent kan man tilsvarende vælge at invitere gæster fra organisationen ind på teammøder eller temadage.

og hvorledes disse opnås, skal afspejle sig i lederens handlinger og adfærd. Lederens troværdighed er med andre ord på spil her. Har lederen i en eller flere situationer gennem sin adfærd signaleret, at vision og værdier ikke nødvendigvis er så alvorlig ment, så kan det meget let føre til dalende eller manglende engagement hos medarbejderne.

For at være en god rollemodel, er det desuden vigtigt at lederen er – eller bliver – opmærksom på hvordan han/hun påvirker sine omgivelser og de enkelte medarbejdere. Den gode intention gør det ikke alene. Se endvidere  3.2



## Lederen som idéfacilitator

Det er et kendetegn ved transformationsledelse, at lederen er bevidst om sine (høje) forventninger til medarbejderne og aktivt støtter dem i at leve op til disse (8). Dette gøres bl.a. ved at opmuntre dem og vise dem anerkendelse. Lederen er således god til at give konstruktiv, relevant og fremadrettet feedback til sine medarbejdere.

Tredje dimension i IRIS handler netop om lederen som den, der formår at stimulere og udfordre sine medarbejdere intellektuelt med henblik på at inspirere og skabe innovation og kreativitet hos medarbejderne (4, 5, 52). Lederen formår således at stimulere og styrke medarbejderens evne til problemløsning. Lederen opmuntrer medarbejderne til at anskue problemer på nye måder og inspirerer til fælles problemløsning i teamet (5). Det fordrer således en god drøftelses- og samarbejdskultur i teamet (se OBH i kapitel 1). Værdispillet – se ✖ 3.3 – er en konkret måde, hvorpå man kan stimulere og udfordre deltagerne på deres holdninger og handlemåder.

Intellektuel stimulation og høje forventninger til medarbejderne er dog ikke entydigt positivt for medarbejdernes engagement. Undersøgelser peger i retning af, at overdrivelse af intellektuel stimulation og høje forventninger kan fremprovokere angst hos medarbejderne (17). Andre undersøgelser viser, at nogle aspekter af intellektuel stimulation kan udgøre en kilde til udbrændthed, fordi medarbejderne oplever, at der stilles for mange krav til dem (85). Lederen skal altså have sans for at idéfacilitere og dosere graden af intellektuel stimulation, så det matcher medarbejderne og deres ressourcer.

Lederen har her en opgave i at fremme tillid, engagement og samarbejde blandt medarbejderne (84). Den gode teamleder har ”øje” for de teamprocesser, der pågår og ved noget om, hvordan man i praksis etablerer en tryk ramme og plads til at stimulere faglige diskussioner og gruppeevalueringer af arbejdet (22). Formålet med at stimulere teammedlemmerne til sådanne diskussioner er bl.a. at skabe sammenhæng i teamet. Det at skabe sammenhæng – teamforståelse – er en vigtig forudsætning for at opnå et både velfungerende og effektivt team (22). Corrigan og Garman (22) har fremhævet, at det er vigtigt at få etableret en sammenhæng i teamet, før lederen flytter sit fokus over på at præstere og skabe øget effektivitet.

I sammenhæng med Blå-Rød-Grøn typologien (se kapitel 2) står den innovative og vanebrydende grønne profil centralt for den idéfaciliterende leder. Hvis en leder er meget stærk på de grønne kvaliteter og samtidig har svært ved at give plads til andres innovative bidrag kan det dog være en hæmsko. At lederen skal være idéfacilitator betyder ikke, at lederen selv skal komme med de gode idéer. Det betyder, at lederen skal være god til at facilitere medarbejdernes gode idéer.

Udover grønne kvaliteter er der også brug for de blå profilers fokus på opgaven og sans for at optimere processen og de røde profilers sans for, at det sker

vellykket socialt og relationelt set. Vægtningen og balancegangen kan være svær på grund af de konkurrerende hensyn og profileres forskellige "sprog".

### Lederen som sparringspartner

Det sidste bogstav i IRIS-beskrivelsen af transformationsledelse omhandler færdigheder i rådgivning og coaching af medarbejderen (5). Det er en vigtig opgave for lederen at have øje for den enkelte medarbejders udviklingsmuligheder. I transformationsledelse er lederen ideelt set en sparringspartner, der er i stand til at coache sine medarbejdere således, at den enkelte formår at udnytte sit potentiale fuldt ud (5).



Dette indebærer i denne her sammenhæng, at lederen formår at tage individuelle hensyn med udgangspunkt i den enkelte medarbejders evner og interesser. Dette kan gøres gennem individuelle handleplaner, uddannelse, jobrotation m.v. (22). Formålet er, at lederen viser medarbejderne, at han/hun respekterer og er opmærksom på deres individuelle behov og følelser.

Den gode teamleder har i den sammenhæng samtidig øje for, hvordan teamets medlemmer kan komplementere eller overlappe hinanden. I denne forbindelse bliver det ligeledes vigtigt med lederens funktion i forhold til teamets kommunikations- og samarbejds miljø som blev omtalt i forbindelse med lederen som idé-facilitator.

Lederen er som sparringspartner kendetegnet ved en høj grad af nærvær i sin omgang med medarbejderne og ved aktivt at vise sin anerkendelse. Han/hun er meget synlig for sine medarbejdere og til rådighed som sparringspartner på opgaver. Derved sikrer han/hun sig en løbende justering af de krav, der stilles til medarbejderne, således at de matcher udviklingspotentiale og situation. Endelig er lederen optaget af at skabe og bidrage til et støttende arbejdsklima, hvor der tages hensyn til forskelligheder, og hvor trivsel naturligt er på dagsordenen – se også ✖ 3.5

### At stille spørgsmål frem for at give svar

---

**”Hun kaster det ud til teamet at løse problemerne, ”Hvad vil I gøre”. Og har hun en løsning – eller ikke direkte en løsning, så feeder hun det back. Hun prøver virkelig at kaste det ud og så skal vi løse det. Hun giver feedback, de diskuterer det sammen på en måde, så det ikke er klart, om det er hende eller os, der har løst det ”**

Medarbejder om sin leder, fra projektet ”Ledelse af Team”



### 3.3 VÆRDIER I SPIL

Et af de værktøjer, som indgik i projektet "Ledelse af Team" var et værdispil specielt udviklet til den aktuelle virksomhed. I spillet indgår en række dilemmakort samt en række værdikort med det aktuelle firmas værdier. Der spilles i grupper på 3-6 personer. På skift trækker en deltager et dilemmakort, der beskriver en konkret – men tænkt – situation, som vedkommende skal forholde sig til.

Du er teamleder. I er ved at afslutte en mellemstor opgave for en kunde. Kundeteamet skal opløses og arbejde videre i andre teams. Flere forhold er gået galt, og stemningen har været trykket undervejs. Hvorledes vil du afslutte arbejdet?

I har en hård jargon i lederteamet. Du er egentlig træt af den, men er selv med til at holde den levende. Hvad gør du?

De andre spillere har værdikort, et kort for hver af firmaets værdier. Når de har hørt hvordan deres kollega forholder sig til det præsenterede dilemma, skal de forholde sig til hvilke værdier, der – i deres øjne – var indeholdt i fremlæggelsen. Det sker konkret ved, at man på skift lægger et eller flere værdikort frem på bordet og begrundet sit valg af værdier.

Alternativet kan være en mere åben "guldgraverrunde" uden udvalgte værdier. Her kan de andre spillere notere de kvaliteter og værdier, som de fandt i besvarelsen på små gule post-it sedler (=guldkorn) som de kan give til personen, der besvarede.

Efter en runde med anerkendende kommentarer om kvaliteter og værdier, udfoldet i det tænkte eksempel, er det tid til en runde med "djævelens advokat"<sup>14</sup>. Til det formål er der placeret et par legetøjsdjævelhorn på bordet, som deltagerne efter eget valg kan tage i hånden eller på hovedet, mens de agerer djævelens advokat overfor historien og den måde hvorpå værdierne var i spil. En deltager kunne f.eks. sige: "Du nævnte, at Lars' håndtering af situationen var troværdig. Det var den måske også overfor kollegaen, men jeg syntes måske ikke, den var det overfor lederen". Med djævelhornene kan tilbagemeldingerne få mere "bid", men på en styret facon og med en tydeliggørelse af, hvornår man havde rollen som djævelens advokat.

<sup>14</sup> Guldgraver og djævelens advokat er yderligere beskrevet i kapitel 2.

Fortæl om en af dine egne oplevelser som leder hvor du optrådte med respekt.

Du arbejder i et team med stort arbejdspress. der kommer en vigtig akut opgave som vil tage hele aftenen at lave. Du har lovet familien eller en god ven at gå i biografen. Sidste gang det skete måtte du aflyse på grund af arbejdet. Hvad gør du?

Værdier i spil kan understøtte mange elementer i teamorganisering og teamledelse, men er anført som værktøj i forhold til lederen som Idéfacilitator, da spillet er godt til at skabe et trygt læringsrum med god dynamik mellem forskellighederne. Det viser, at der kan være mange forskellige gode måder at løse et dilemma på, og at besværlige situationer kræver, at man forholder sig konkret, værdimæssigt og "skræddersyet" til dem.

Værdier i spil er udviklet af Michael Munch-Hansen for Århus Kommune



Udvikling

Respekt

Engagement

### **BOKS 3.4: DEN GODE TEAMLEDER MESTRER BÅDE DEN DAGLIGE BELØNNINGSLEDELSE (TRANSAKTIONSLEDELSE) OG DEN FREMADRETTEDE VISIONÆRE LEDELSESSTIL (TRANSFORMATIONSLEDELSE)**

Transformationsledelse er en ledelsesstil, der fokuserer på at udvikle team og medarbejdere og bidrager til at udfordre og udvide de eksisterende rammer for, hvordan arbejdet udføres, mens transaktionsledelse (noget-for-noget ledelse) danner rammen om det daglige arbejde og giver klare rammer for det, der forventes af den enkelte medarbejder og for teamet som helhed.

Man kan således se transaktions- og transformationsledelse som to ledelsesstile, der knytter an til forskellige ledelsesopgaver, og som samtidig fokuserer på det mere kalkulerende overfor det mere emotionelle (78). Der er imidlertid ikke tale om et enten-eller forhold mellem de to typer af ledelsesstile. En vigtig hypotese i forskningslitteraturen om transformationsledelse er, at denne ledelsesstil 'bygger ovenpå' transaktionsledelse, og at de to typer af ledelsesstile supplerer hinanden. Man taler om en forstærkende effekt, som et udtryk for denne komplementære sammenhæng mellem de to ledelsesstile (5), og det er blevet påpeget, at transformationsledelse kan øge effekten af noget-for-noget ledelse, idet medarbejderne oplever øget tillid til og respekt for deres ledere og dermed er mere motiverede for at yde mere (78)





### 3.4 IRIS-ANALYSE

Ledelse er i et systemisk perspektiv et fælles anliggende, hvor lederens relationer med chef, kollegaer og medarbejdere spiller en afgørende rolle for ledelse og ledelsesudvikling. En 360 graders måling – brugt på den rette måde – kan i den forbindelse være et relevant værktøj.

Appendiks 2 er et spørgeskema: "IRIS-analyse", som lederen kan bruge til at gennemføre en 360 graders feedback i forhold til de fire IRIS-kvaliteter. Udtrykket 360 grader betyder her "hele vejen rundt", dvs. at feedbacken både kommer fra medarbejdere/teamet, lederkolleger og egen chef. Derudover udfyldes spørgeskemaet også af lederen selv.

For at få et godt og meningsfyldt udbytte af en 360 grader måling, anbefales det at besvarelsen ikke sker anonymt, men at lederen er vidende om, hvem der giver hvilken feedback. Herved gives også de bedste betingelser for en efterfølgende konstruktiv og fremadrettet dialog, leder og medarbejder imellem. Samtidig minimerer man risikoen for at målingen bliver en anledning til at kritisere lederen (45).

Brug IRIS-analysen i appendikset til at lade dine chef/kollegaer/medarbejdere vurdere – og skalere (på en skala fra 1-10) – hvordan de opfatter din ledelsesstil i forhold til de fire IRIS-kvaliteter og hvilken ledelsesstil de gerne så at du udviste. OBS! Når chef og lederkollegaer bedes udfylde analysen skal det klargøres for dem, at det angår relationen mellem lederen og medarbejderne. En chef skal således ikke bedømme lederens relation til chefen, men sin bedømmelse af lederens relation til teamet.

Der er efterfølgende mulighed for med basis i IRIS-analysen at få en forventningsafstemning til din ledelsesstil gennem diskussion af de forskellige tilbagemeldinger på, hvordan du er og/eller bør være som leder.



### 3.5 DIT PERSONLIGE PUSLESPIL

Et af de temaer, som ofte blev nævnt af lederne, der deltog i projektet "Ledelse af Team", var stress. I kursusforløbet for det private firma indgik stress som et egentligt tema i ledertræningsforløbet. Emnet blev valgt, dels fordi det optog mange af deltagerne, men også fordi det var en god indgangsvinkel til at tale om kommunikation og samarbejds miljøet i teamet samt lederen som rollemodel.

Deltagerne blev introduceret til "Dit personlige puslespil", et hjælpeværktøj for lederen, der ønsker at åbne op for og strukturere en samtale med fokus på stress og arbejds glæde. Der er tale om et kortlægnings- og dialogværktøj, som er udviklet med henblik på at sætte fokus på ressourcer og problemfelter i forhold til stress. Værktøjet er i sin opbygning og logik simpel, men et godt udbytte kræver en vis basisviden om stress samt kompetencer i dialogisk samtale og styring af individuelle refleksions- og udviklingsprocesser (1, 14).

Puslespillet kan f.eks. bruges som udgangspunkt for en udviklingssamtale mellem leder og medarbejder, hvor man ønsker at komme omkring henholdsvis trivselsfrem-mende og trivselshæmmende faktorer i forhold til medarbejderens arbejdssituation: *Er medarbejderen tilfreds med sit puslespil? Er der noget, der kalder på forandring? osv.*

**Puslespillet består af et antal udfyldte brikker kombineret med følgende instruktion:**

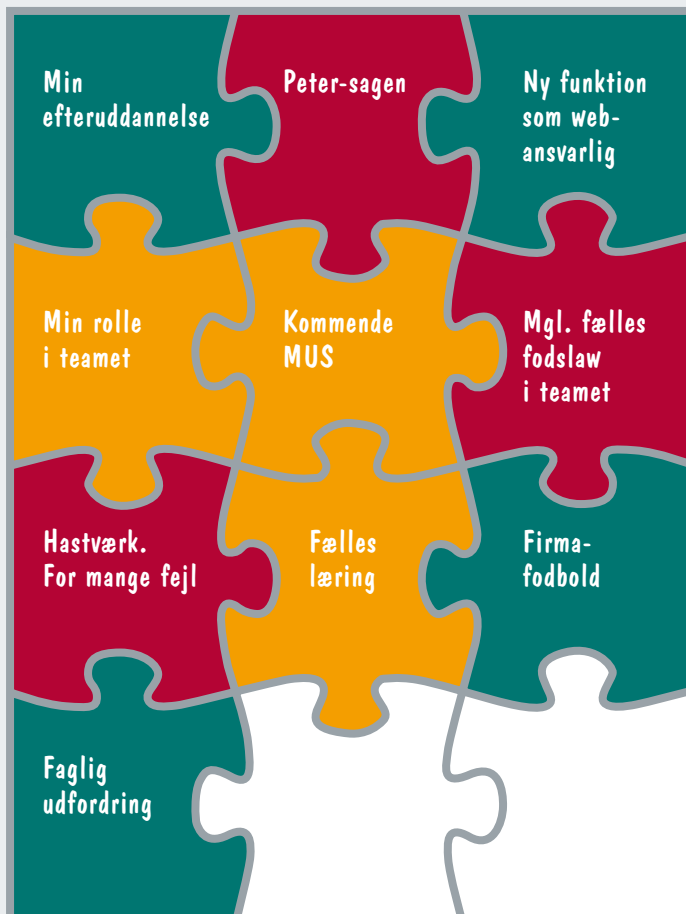
Et vigtigt skridt i forbindelse med at forstå og håndtere sit arbejdsliv er at kigge på, hvordan forskellige elementer, såvel positive som negative, indgår i dette og spiller sammen.

En måde at gøre det på er at opfatte sit arbejdsliv som et puslespil, hvor man opfatter de enkelte brikker som vigtige elementer, der indgår heri. Du kan arbejde med dit arbejdsliv mere generelt eller fokusere på særlige temaer som f.eks. samarbejde, arbejdsopgaver eller balancen mellem arbejde og privatliv.

Lav en version af dit eget personlige puslespil som du oplever det for tiden:

- Hvad står der på de enkelte brikker?
- Hvilken farve har de enkelte brikker?
  - Grøn (det, som fylder dig med energi)
  - Rød (det, som dræner dig for energi)
  - Gul (det, som er af mere neutral/blandet karakter)

Det følgende er et konstrueret eksempel på en medarbejders egenvurdering af sin aktuelle arbejdssituation.



"Dit personlige puslespil" er udviklet af Michael Martini Jørgensen

## Beskrivelse af udviklingsmål med afsæt i de fire IRIS-kvaliteter

---

I forhold til Inspirator-kvaliteten:

**” Jeg er opmærksom på [mit firmas] vision og kommunikerer den som en del af det daglige ledelsesarbejde. Jeg vil indføre fast fredagsmøde hver anden uge for at sikre kommunikation og for at styrke sammenholdet i gruppen. ”**

I forhold til Rollemodel-kvaliteten:

**” Jeg vil lave en opfølgningsliste i forbindelse med [udviklings]samtalerne for at sikre, at der sker opfølgning på at vi leverer det som medarbejderne stilles i udsigt ved deres [udviklings]samtale – at vi gør som vi siger vi vil gøre. ”**

I forhold til Idéfacilitator-kvaliteten:

**” Jeg vil indføre procedure for feedback på alle større opgaver i forbindelse med opgavens afslutning. Jeg vil have endnu mere fokus på, at vi fejrer succeser. ”**

I forhold til Sparringspartner-kvaliteten:

**” Jeg bruger [allerede] i dag en stor del af min tid på at være sparringspartner for medarbejderne på det faglige og karriere-mæssige plan, herunder i forbindelse med [udviklings]samtaler. ”**

En kursusedtagers beskrivelse af sine  
ledelsesmæssige udviklingsmål

# Forandringstiltag – når visionen skal realiseres



” Man bør bestandig holde sig for øje, at der ikke findes noget, der er vanskeligere at tilrettelægge, mere tvivlsomt at gennemføre med held og farligere at virkeliggøre end indføringen af forandringer ”

Machiavelli

Vi har i de foregående kapitler præsenteret en række grundlæggende modeller og udlægninger af, hvad god teamorganisering og teamledelse basalt set handler om. At tilegne sig denne viden er et vigtigt skridt i forhold til at kunne lede og understøtte teamorganisering med succes. Det er imidlertid ikke nok. Det handler nok så meget om at kunne omsætte denne viden og teori til egentlige visioner for ens forandringsarbejde og gennemføre og implementere relevante tiltag, så der kan ses positive resultater i forhold til effektivitet og trivsel.

Dette kapitel handler om forandringstiltag. Ikke så meget om, hvorfor man skal lave forandringer, mere om hvordan. Først omtales nogle af de udfordringer der i praksis er forbundet med at gennemføre succesfulde forandringer. Dernæst introduceres begrebet ”forandringsledelse” og koblingen til transformationsledelse. De udfordringer, der er specielt forbundet med implementeringen af teamorganisering bliver beskrevet. Som afslutning på kapitlet præsenteres de modeller og værktøjer, som vi har udviklet med henblik på at kunne facilitere og håndtere forandringsprocesser på arbejdspladsen, både i forhold til teamorganisering specifikt og i forhold til forandringsarbejde mere generelt.

## Udfordringen – at lede forandringer med det rette twist

Vi lever i en tid, hvor forandring på arbejdspladserne er blevet reglen, hvad enten det handler om udvikling af produkter, serviceydelser, mennesker eller om fusioner og omorganiseringer. Stabilitet og stilstand derimod er blevet undtagelsen (46). Forandring og forandringsprocesser bruges til at realisere de visioner og mål, som vi opstiller for at imødekomme egne og/eller omverdenens

forventninger og krav/efterspørgsel. Forandringsarbejde synes nærmest at være et vilkår, hvis man som arbejdsplads vil sikre sine egen overlevelse. Uden forandring – ingen fremtid, eller som amerikanerne udtrykker det: *"Change or perish"*.

I den sammenhæng er det tankevækkende, at undersøgelser fra udlandet peger på, at kun ca. 1/3 af større forandringsprojekter i det hele taget gennemføres med en eller anden grad af succes (12). Der er givetvis mange forskellige grunde til den lave grad af succes, og mange af disse vil kunne forklares med uhen-sigtsmæssige OBH-processer (se kapitel 1). I nogle tilfælde handler det om, at de visioner og mål, der skulle styre forandringsprocessen manglede, var angribelige eller ikke praktisk gennemførlige i handling. I andre tilfælde vil man sandsynligvis kunne argumentere for at visionerne og målene i og for sig var gode og relevante, men man må måske erkende, at det kneb med udførelsen eller implementeringen af forandringen (68, 86, 87). Måske glemte man at involvere og inddrage medarbejderne, fordi man var for opsat på at skabe hurtige og effektive resultater. Det kan også være, at en del af de medarbejdere, der skulle gennemføre eller leve forandringerne i praksis, ikke viste sig forandringsparate (46). Nogle var måske ligefrem forandringsramte med symptomer på stress og udbrændthed (2).

Med andre ord, så kommer de gode forandringer ikke bare af sig selv. En central og vigtig opgave for lederen i dag er derfor at kunne træde i karakter som forandringsagent; vide at dosere forandringer med en passende timing og vide, hvordan man rent faktisk leder forandringsprocesser så optimalt som muligt (66).

I vores optik, jf. T/E-sløjfen, kan man også formulere det således, at lederen skal kunne lede med det rette twist, der gør, at han/hun kan understøtte en proces, hvor effektivitet og trivsel går hånd i hånd.

## Forandringsledelse

Forandringsledelse er et begreb, der har vundet indpas i danske virksomheder i de seneste år (27). Det er oversat fra det engelske *"change management"*. Og da forandringerne i dag er mere reglen end undtagelsen, vil stort set al ledelse i dag indebære forandringsledelse (48).

Forandringsledelse kan ansues som et ledelsesværktøj, som kan hjælpe med til at systematisere, koordinere og motivere en væsentlig forandringsproces. Det kan dreje sig om en forandringsproces, der er reaktiv og primært skyldes udefrakommende påvirkninger – eller det kan være en forandringsproces, der udspringer af et indefra kommende ønske og som sådan er mere proaktivt.

Forandringsledelse er relevant, hvis 1) den samme forandring vedrører en række mennesker; det være sig en hel organisation, men også eventuelt en arbejdsgruppe eller afdeling, 2) forandringen har gennemgribende betydning for de

berørtes arbejde eller arbejdsliv, og 3) hvis forandringen kan beskrives som en bevægelse fra ét stadium til et andet (27).

Der findes forskellige teorier og modeller om forandringsledelse, og der kommer til stadighed nye til. Vi vil i det følgende tage udgangspunkt i John P. Kotters ottetrins-model for forandringsledelse (57).

De otte trin omtales hver for sig i det følgende.

### **1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed**

Ledere skal redegøre for den kritiske eller tvingende nødvendighed af at foretage forandringer. De skal beskrive "den brændende platform". Det handler blandt andet om at identificere aktuelle og potentielle kriser og sætte dem i forhold til alternative muligheder. Dette er mere udfordrende end man umiddelbart skulle tro. Vi er styrede af vaner, og det kan være svært at få øje på, hvorfor ændringer er nødvendige. Og selvom man forstår behovet, betyder det ikke nødvendigvis, at vanerne let aflæres.

### **2. Oprettelse af den styrende koalition**

Ledere skal skabe opbakning i organisationen. Det betyder, at medarbejdere og interessenter på forskellige niveauer og i forskellige funktioner skal støtte op om ændringerne. Det er vigtigt, at de udvalgte deltagere i koalitionen fremstår som en tilstrækkelig magtfuld, indsigtfuld og troværdig gruppe – gerne med teamkvaliteter.

### **3. Udvikling af en vision og strategi**

Ledere skal udarbejde en vision for forandringen, som skal være med til at skabe klarhed over forandringsprocessen. En klar vision er med til at give medarbejderne en idé om, hvad der skal ske og hvordan deres job påvirkes. Visionen skal følges op af en fornuftig og realistisk strategi, der kan realisere denne.

### **4. Formidling af forandringsvisionen**

Ledere skal kommunikere visionen og forandringen. Det er vigtigt at bruge mange og forskellige midler. Formidling af visionen gøres altså ikke blot via nyhedsbreve; det er også vigtigt at tage ansigt-til-ansigt diskussioner. Man skal som leder være villig til at diskutere problemer – også problemer, som ikke umiddelbart kan løses. Det kan være ubehageligt at diskutere sådanne problemer, men de må italesættes for at kunne adressere og på relevant måde håndtere modstand mod forandring. Det er vigtigt at inddrage medarbejderne, så man sikrer sig en fælles forståelse af forandringen. Se boks 4.1.

### **5. Skabe grundlag for handling på bred basis**

Ledere skal give plads til handling. Når man tvinges til at aflægge sig sine vaner, må man også klædes på til at kunne tage nye udfordringer på sig. Det er derfor vigtigt at give rum for, at medarbejderne kan udvikle sig, og at lederen støtter og

kvalificerer medarbejdernes handlekompetencer i bred forstand (empowerment). Forandringer skal indarbejdes i udviklingsplaner og "performance" (præstations)mål.

### **6. Generering af kortsigtede gevinster**

Det er væsentligt, at medarbejderne kan se, at der sker forandringer. Derfor skal man i sit forandringsarbejde søge at planlægge processen med henblik på at skabe succeser, også på kort sigt, så medarbejderne føler, der sker noget.

### **7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring**

Forandringen skal konsolideres. Det er vigtigt, at man ikke giver op og falder tilbage i gamle vaner, men derimod er opmærksom på, at konteksten ofte ændres, og at det kan være nødvendigt at tilpasse forandringen til denne nye virkelighed.

### **8. Forandring af nye arbejdsmåder i kulturen**

Forandringen skal forankres som del af den nye kultur. Det er i den forbindelse vigtigt at synliggøre resultater og koble dem til forandringsprocessen. De skabte forandringer skal med andre ord vedligeholdes og optimeres. Dette aspekt skal blandt andet varetages i forbindelse med rekruttering og træning af nye medarbejdere.

### **Kritik af Kotters fasemodel**

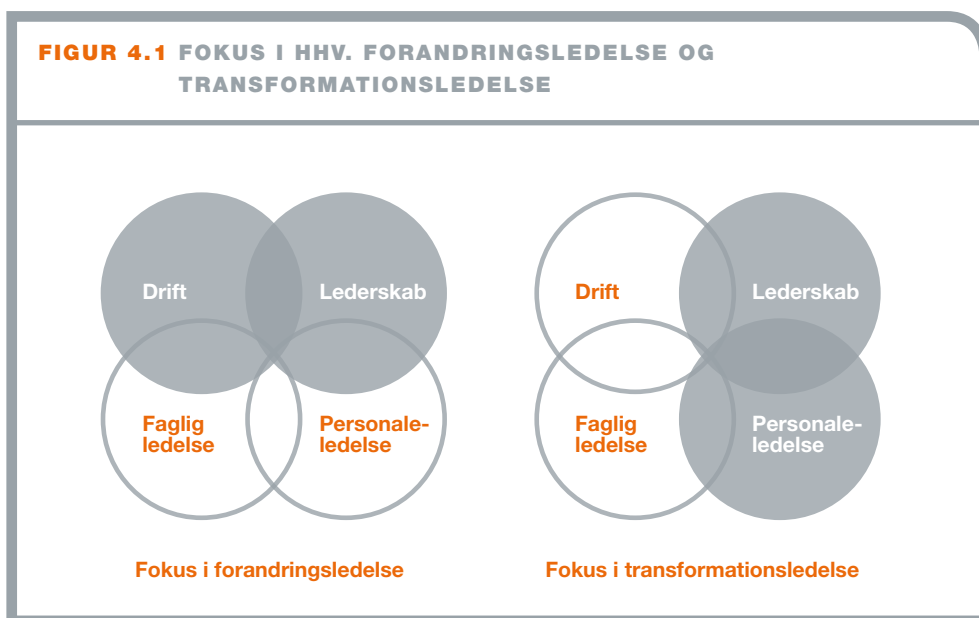
En væsentlig pointe i Kotters fasemodel er, at succesfulde forandringsprojekter gennemgår alle otte faser. Flere af faserne kan godt gennemføres parallelt, men de skal grundlæggende igangsættes i den foreskrevne rækkefølge. Kotter vil hævde, at hvis man springer en fase over, vil det ofte foranledige problemer eller forhindringer for forandringerne.

Kotters fasemodel møder i stigende grad skepsis fra forskellig side. Synspunktet er bl.a., at fasemodellen muligvis fungerer som et brugbart værktøj i forbindelse med forandringsarbejde i overskuelige og stabile omgivelser, men at fasebegrebet ikke matcher den omskiftelige og turbulente virkelighed, som mange virksomheder i dag befinder sig i. Den moderne arbejdsplads gennemgår løbende forandringer, store og små og ofte sideløbende – og til tider i konflikt med hinanden (46). Teorien kan således være svær at forbinde med en dagligdag med mange lag, mange parallelle processer og komplicerede drøftelses- og beslutningsprocedurer i virksomheder hvor menneskelig adfærd ikke altid er rationel (36). Andre kritikpunkter er, at Kotters model beskriver en "top-down" proces. Medarbejderne ses som nogle, der skal overtales snarere end nogle, som er aktive medskabere af forandringen og som kan bidrage til at gennemføre succesfulde forandringer (83). Dette hænger sammen med et andet kritikpunkt: Kotters model beskriver, hvordan forandringer styres, men beskæftiger sig mindre med de uformelle processer, der foregår under en forandringsproces, eksempelvis modstand fra interessenter (36). Se boks 4.1.

### Transformationsledelse som en særlig variant af forandringsledelse

Transformationsledelse kan i lyset af ovenstående kritik af Kotter siges at være et bud på forandringsledelse, der tager højde for nogle af manglerne ved Kotters fasemodel, herunder de mere irrationelle og de uformelle processer i forandringsarbejde.

Transformationsledelse handler – i overensstemmelse med Kotters fase 3 og 4 – i høj grad om at kunne agere strategisk, og visionært vise vejen – jf. lederen som inspirator. Men det handler nok så meget om – sideløbende – at involvere og stimulere den enkelte medarbejder, så denne selv kan blive en aktiv medskaber af en given forandringsindsats – jf. lederen som idéfacilitator og sparringspartner. Transformationsledelse handler således i høj grad om at opbygge og fremme følgeskab. Hvis man skal illustrere forskellen mellem Kotter og transformationsledelse kan den i store træk beskrives som i figur 4.1.



### Implementering af teamorganisering

Før man begynder at foretage den forandring det er at indføre teamorganisering, bør man gennemføre en grundig analyse af, hvad man ønsker at opnå og hvordan teamstrukturen skal se ud. Parker og Williams (73) og Becker-Reims (11) opstiller en række opmærksomhedspunkter, når man vil indføre team. En sammenfatning af deres anbefalinger kan ses nedenfor.

## BOKS 4.1 DE TO TREKANTER

En klassisk ledelsesfejl i forbindelse med forandringer er, at ledelsen selv bruger lang tid på at gennemtænke de nødvendige forandringer, men samtidig tror, at medarbejderne kan tage hele processen på én gang.

Det er en naturlig konsekvens af en klassisk tilgang til forandringsarbejde: Ledelsen (og betroede medarbejdere) udgør som sådan en "fortrop", som beslutter og planlægger forandringens rationale og indhold.

Denne gruppe får derfor indsigt og tid til at bearbejde egen ambivalens og tvivl. Der er tænkt, diskuteret, oplevet og bearbejdet – og dermed etableret en oplevelse af at være i kontrol. Det er medarbejderne som udgangspunkt ikke nået til.

I kuldsejlede forandringsprocesser vil der ofte kunne spores rene "top-down"-processer, hvor ledelsen underkender betydningen af at have et forspring i processen og derfor opleves som om at de har:

- monopol på tolkning af situationen
- monopol på at definere et forandringsbehov og en handleplan
- et højt ambitionsniveau mht. tidsforbrug (at det skal gå hurtigt) og forandringens effekt (det skal være gennemgribende).

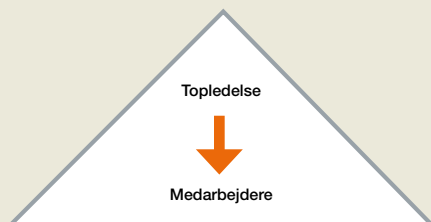
Den store balancekunst for lederne - det særlige twist - er her at kunne se fordelene ved - og acceptere - en længere proces, hvor medarbejderne inddrages i diskussioner og dialog om den konkrete realisering af forandringsprojektet, og samtidig at kunne fastholde, at de fundamentale elementer i en overordnet målsætning/vision ikke står til diskussion.

Eller som Vibeke Bruhn så rammende udtrykker det (15): "Ledelsen stiller et overordnet mål, en intention, en retning og en ramme til rådighed. Ledelsens ansvar er at forene behovet for virksomhedens fortsatte udvikling (gennem resultater) med medarbejdernes behov for oplevelsen af meningsfuldhed (gennem oplevet engagement)."

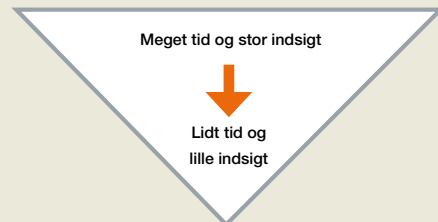
Selv forsøger vi med OBH- og IGLO-principperne at udtrykke de samme vigtighedspunkter og anvisninger (se bl.a. kapitel 1)

Kilder: Grastrup (36) og Bruun (15)

### Placering i organisationspyramiden



### Tid til psykologiske processer



” Et eller andet sted synes jeg, at teamorganisering har været et krav. Det har jo været en ’skal opgave’. Jeg synes, det er en god ting, og jeg tror på team. Jeg tror, det er sådan vi skal arbejde. Men et eller andet sted tror jeg, den er startet forkert, for den er startet oppefra og så blevet spredt ud i gennem organisationen, ikke som ’Synes I ikke, det her er en god idé’, men som ’Det her skal I altså’. Den er svær at sælge, den kan være svær at sælge. Det er noget andet med ting, der vokser op nede fra af lyst og vilje til, at det er sådan her vi vil i stedet for at blive sådan stopfodret lidt med det er det, vi skal. Det synes jeg har været en barriere. ”

Medarbejder fra projekt ”Ledelse af Team”

### 1. Passer løsningen til problemet?

Hvor Kotters (57) model i første fase lægger vægt på, at man skal have forståelse for, at forandring er nødvendig, lægger Parker og Williams (73) i deres gennemgang vægt på, at man ved indførelse af teamorganisering (en gennemgribende organisationsforandring) må gøre sig klart, om løsningen passer til problemet. Eller med andre ord; kan arbejdsopgaven og den omliggende struktur reorganiseres, så man opnår de positive effekter af teamorganisering? Kræver opgaveløsningen eksempelvis en høj grad af indbyrdes afhængighed eller ej? Med hensyn til den organisatoriske kontekst kan man bl.a. stille sig selv følgende tre spørgsmål:

- 1 Kan medarbejderne foreslå og implementere ændringer indenfor deres arbejdsområde uden at skulle bede om tilladelse længere oppe i systemet?
- 2 Er teknologien så fleksibel, at man kan foretage ændringer efter teamets behov?
- 3 Er ledelsen villig til at uddelegere og ændre deres egen adfærd, så den passer til teamorganisering?

### 2. At nå fra udgangspunktet til målet – at detailplanlægge forandringen

Ligesom Kotter understreger Becker-Reims vigtigheden af at udvikle en vision af den ændrede organisation, implementere denne vision og løbende tage stilling til og agere på de reaktioner, der kommer fra medarbejderne under forandringsforløbet.

Parker og Williams understreger, at man må overveje, hvad formålet med teamet er: Hvad er deres ansvarsområde og hvad er visionen? Man skal også

overveje, hvilken størrelse teamet skal have for at kunne løfte opgaven. Man bør udvikle en oversigt over, hvilke opgaver et team skal kunne løfte. Det drejer sig om at:

- 1 sætte mål og planlægge arbejdet,
- 2 planlægge arbejdet mellem sig,
- 3 bestemme arbejdsmetoder,
- 4 indhente og evaluere information om, hvorvidt teamet opnår sine mål,
- 5 udvælge og træne teammedlemmer.

Endvidere må man overveje, hvilken ledelsesstil man vil anvende og hvordan man sikrer sig, at organisationen støtter op om denne.

Følgende huskeliste kan bruges til at tjekke om den underliggende struktur støtter op om teamorganisering (72):

- 1 Fleksible og brede jobbeskrivelser.
- 2 Belønningssystemer, der fokuserer på team-niveauet (se afsnittet Belønningssystemer i kapitel 2 for en problematisering af dette råd).
- 3 Systemer, der giver overblik over træningsbehov og udbredelse.
- 4 Muligheder for karriereudvikling.
- 5 Rekruttering og udvælgelse på basis af teamstruktur.
- 6 Klare mål for teamet.
- 7 Nødvendig information for at sikre optimal beslutningstagen og informationsdeling.
- 8 Fysiske arbejdsmiljøbetingelser, der gør det muligt at arbejde sammen.
- 9 Teknologi, der understøtter arbejdsopgaver.

### 3. Årsager til modstand

Becker-Reims beskriver i sin bog nogle af de grunde, der kan være til at den enkelte medarbejder modarbejder indførelsen af teamorganisering. Hun opdeler modstand blandt medarbejdere i tre grupper:

- 1 **De, der har tabt status:** Medarbejdere, som ikke længere har de samme privilegier som tidligere, kan reagere på mange måde: de kan udtrykke vrede, være kedede af det eller slet ikke udtrykke deres følelser offentligt. Denne gruppe har brug for tid og støtte til at vænne sig til den nye situation. Det skal udmeldes klart, hvilken støtte de kan forvente at modtage i den nye struktur.
- 2 **De, der ser sig selv som ofre:** Medarbejdere, der ser sig selv som ofre bliver ofte vrede eller trækker sig tilbage. De, der trækker sig tilbage, er også de, det er vanskeligst at nå; de vil ikke bidrage med ideer og vil ofte heller ikke yde den største indsats i deres daglige arbejde. De skal have tid til at tænke over tingene og 'beskyttes' fra de mest entusiastiske. Efter et stykke tid må mellemlederen diskutere med dem, hvordan de ser fortiden, nutiden og fremtiden og hvordan man kommer videre.
- 3 **De, der er forvirrede og usikre:** Medarbejdere, der er forvirrede og ikke kan se, hvordan de passer ind i den nye struktur, vil typisk reagere ved at trække sig tilbage eller udtrykke vrede og frustration. De har behov for rolleafklaring.

## BOKS 4.2: SUNDE OMSTILLINGSPROCESSESR

Et norsk hold af forskere (83) har i samarbejde med det norske arbeidstilsyn gennemført en interviewundersøgelse i 59 virksomheder inden for den offentlige og den private sektor, hvor de undersøgte, hvad der karakteriserer sunde omstillingsprocesser. På grundlag af 180 interviews identificerede de fem faktorer:

- **Bevidsthed om normer:** Det er vigtigt, at forandringsagenten, hvad enten det er en ekstern konsulent eller ledelsen, er klar over hvilke normer og arbejdsprocedurer, der gør sig gældende. Med udgangspunkt i disse kan man så begynde at formulere, hvad der skal beholdes og hvilke, der skal forandres.
- **Bevidsthed om forskellighed:** Individets perspektiv forsvinder let i det store billede, og man glemmer, at en virksomhed består af individer med deres egne ønsker og bekymringer. Det er vigtigt også at få de tavse i tale for at komme de tavse i møde og få deres støtte til forandringen.
- **Ledelsen er til stede:** Gennem forandringsprocessen er det vigtigt at kunne komme i kontakt med ledelsen, så man kan drøfte egen situation og give input til, hvordan processen kan forløbe bedst muligt fra medarbejdernes synspunkt.
- **Konstruktive konflikter:** Modstand er et faktum i forandringsprocesser, det er svært at omstille sig til en ny situation med nye krav. Det vigtige er her, at man håndterer modstand. Som leder skal man eksempelvis forholde sig åbent til kritik.
- **Rolleklarhed:** En forandringsproces bringer nødvendigvis behov for afklaring af de nye krav og muligheder, der gør sig gældende. Medarbejdere kan føle sig usikre i forhold til nye opgaver, nye kolleger og hvilken rolle de stiller i selve omstillingsprocessen. Det er vigtigt, at disse tages op og der skabes klarhed.

Det skal dog indskydes her, at modstand også helt konkret kan skyldes, at teamorganisering ikke er løsningen på problemet jf. Parker og Williams(73).

### Modeller om forandringsarbejde

I projektet "Ledelse af Team" var udfordringen at få indarbejdet de ovenfor beskrevne principper til brugbare redskaber for lederne på en måde, der egnede sig til kursets omfang og arbejdsform. Vi ønskede at undgå en akademisk tung formidling og udvikle i stedet nedenstående sammenhængende modelkompleks, der samtidig er velintegreret med andre bærende tilgange der præsenteres i denne bog (herunder OBH, IGLO, IRIS).

**FIGUR 4.2** GRUNDSKABELON TIL FORANDRINGSMODELLERNE



Forandringsarbejde handler om at have et mål og en vision for en fremtidig situation, der adskiller sig fra den nuværende situation. I det følgende gennemgås en lang række modeller, der alle baseres på den samme grundskabelon (figur 4.2).

Forandringer kan kun gennemføres med succes, hvis ønsket om forandring er større end ønsket om bevarelse, eller med andre ord; et tilpas stort spændingsforhold mellem de to situationer (se figur 4.3). Jo mere den nuværende situation opleves som en ”brændende platform” (jf. Kotters 1. fase) og desto mere visionen om den fremtidige situation virker motiverende og tillokkende (jf. IRIS med lederen som Inspirator), jo større er sandsynligheden for en vellykket forandring.

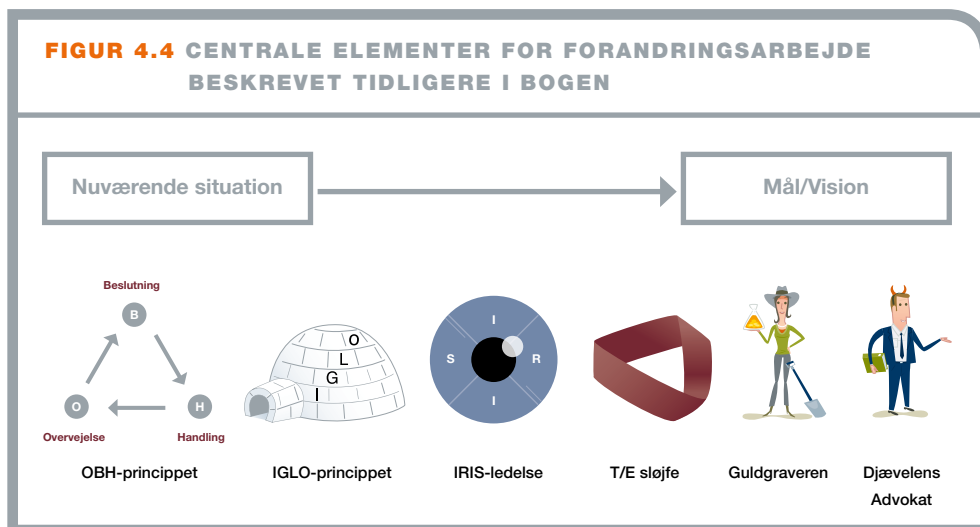


Vi har tidligere i bogen givet en række bud på hvad der fra vort synspunkt er centrale elementer ved vellykket forandringsarbejde (se figur 4.4). Det gælder:

- OBH-princippet: *Vellykkede forandringsindsatser i virksomheder faciliteres af relevant vekslen mellem grundig overvejelse og idégenerering, klare beslutninger i relevante fora, tydelig information og loyal gennemførelse af de truffne beslutninger.* Dette princip er et brugbart redskab til at strukturere dialogen med medarbejderne og skabe klarhed over processen med beslutningstagning som anbefalet af Becker-Reims (11) og Saksvik et al. (83).
- IGLO-princippet: *Vellykkede forandringsindsatser i virksomheder faciliteres af relevante indsatser på følgende fire niveauer: Individ, Gruppe, Ledelse, Organisation.* Princippet er med til at tydeliggøre den strategi, der ligger til grund for forandringsprocessen. Både Parker og Williams (73) og Kotter (57) understreger, at en sådan strategi bør styre processen og bidrage til at skabe klarhed over, hvad der sker, hvornår og hvorfor.
- Transformationsledelse (IRIS): *Lederen er Inspirator, Rollemodel, Idéfacilitator og Sparringspartner.* Ligesom i Kotters (57) model må ledelsen gå i spidsen med en klar vision, som viser hvad der er vejen frem.
- Trivsel/effektivitet-sløjfen, det rette twist.

- Guldgraveren og djævelens advokat, både anerkendende kommunikation og konstruktiv kritik.

**FIGUR 4.4 CENTRALE ELEMENTER FOR FORANDRINGSARBEJDE BESKREVET TIDLIGERE I BOGEN**



### Plus/minus skemaet – et værktøj til "Overvejelsens område"

Når man påtænker forandringer, er der en række værktøjer i "Overvejelsens område", som kan hjælpe. Flere af disse er gode til det vigtige arbejde med at skabe kreative ideer og utraditionelle forslag som eksempelvis brainstorming-metoder. Plus/minus skemaet har en anden kvalitet: det sigter mod den nøgterne objektive vurdering, en anden kvalitet ved "Overvejelsens område". Grundtanken er, at der findes fordele og ulemper (plusser og minusser) ved alle situationer, uanset hvilket perspektiv man anlægger emnemæssigt – eller aktørmæssigt.

Værktøjet er simpelt. Et papir eller en tavle delt midt over af en horisontal streg. Man vælger en sag/indsats/proces som udgangspunkt. Se figur 4.5.

De forskellige emner og aktører (personer og instanser), som en sag berører eller påvirkes af, skrives op hver for sig i hver deres kolonne. Dernæst noterer man plusser og minusser for hver af dem. Det er vigtigt, at man rendyrker og indlever sig i disse perspektiver, uanset ens egen vurdering af situationen.

Det giver mulighed for at samle mange erfaringer i ét billede, se overensstemmelser og forskelligheder, og erkende at den samme ting både kan stå i plus og i minus. Samtidig har skemaet den fordel, at midterlinjen ikke har en objektiv værdi. Man kan således have en situation, der objektivt set er meget dårlig og så alligevel på anerkendende guldgraver-manér undersøge, hvad der var positivt i den. Se ✂ 2.3.

**FIGUR 4.5 PLUS/MINUS SKEMAET**

Kunden/ borgeren	Effektivitet	Trivsel/ Arbejdsmiljø	Kunden/ borgeren	Effektivitet	Trivsel/ Arbejdsmiljø
+	+	+	+	+	+
-	-	-	-	-	-

Metoden indeholder i sig selv ikke en hjælp til beslutning endside vægtning af de forskellige elementer, men den hjælper til et nøgternt objektivt overblik i O'ets område, som kan være et godt afsæt for en beslutning i B'ets område. Værktøjet egner sig til at afdække eventuelle modstridende interesser og kan være med til at tydeliggøre på hvilke områder og fra hvilke interesser, man kan forvente modstand.

I forbindelse med forandringsprocesser kan man fristes til kun at lave analysen på den fremtidige situation (projektet, ideen, forslaget, det allerede besluttede valg). Men gør man det, vil man fravælge en række vigtige input til forandringsprocessen, hvilket begrundes i det følgende. Anbefalingen lyder således at foretage plus/minus analysen på både den nutidige og den fremtidige situation. Se figur 4.6

**FIGUR 4.6 PLUS/MINUS SKEMAET PÅ HHV. NUVÆRENDE SITUATION OG VISIONEN**

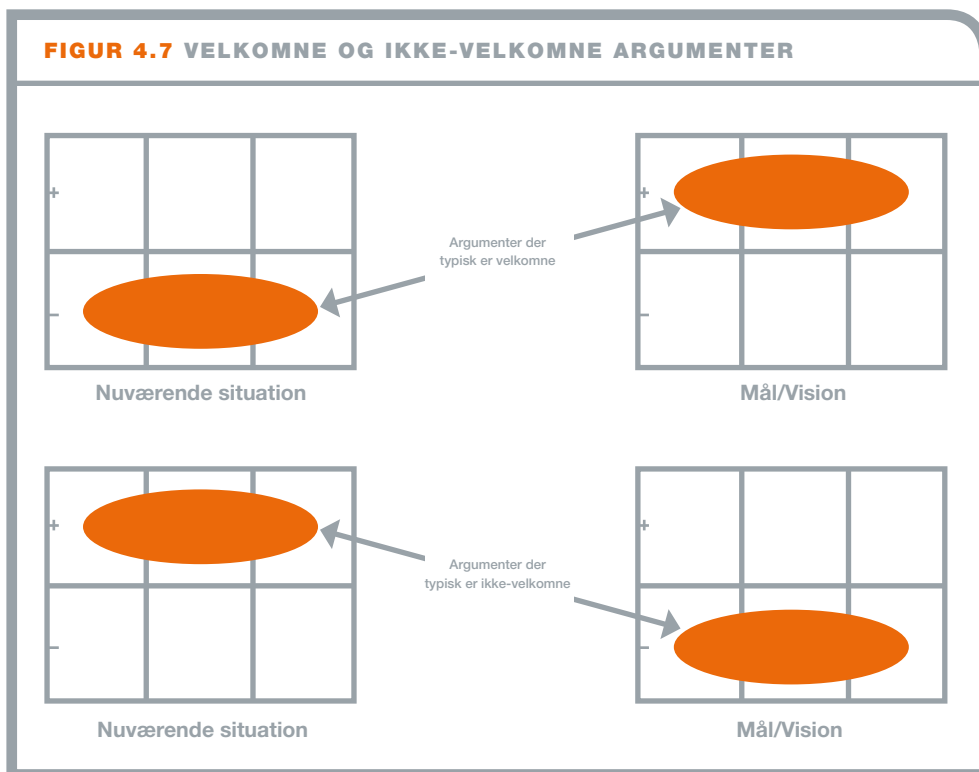
Kunden/ borgeren	Effektivitet	Trivsel/ Arbejdsmiljø	Kunden/ borgeren	Effektivitet	Trivsel/ Arbejdsmiljø
+	+	+	+	+	+
-	-	-	-	-	-

Nuværende situation

Mål/Vision

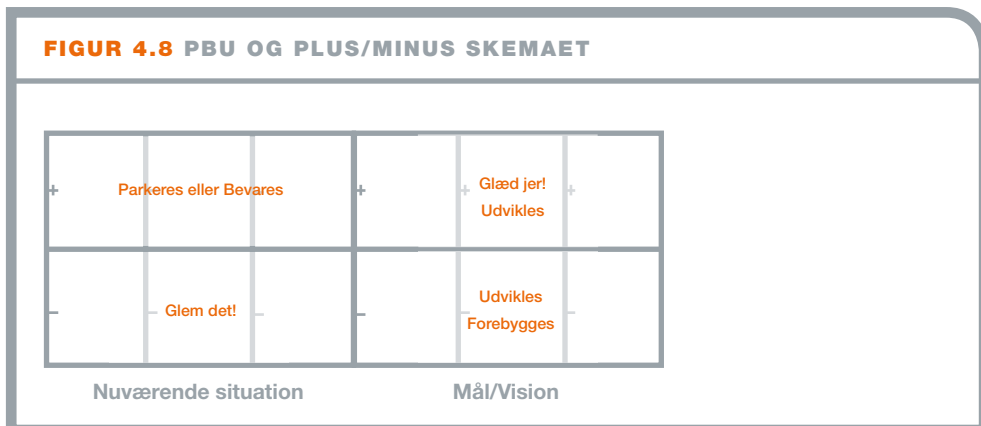
Det er forståeligt, at lederen som primus motor i en forandringsproces vil tage positivt imod plus-bidrag på den fremtidige situation (*det bliver dejligt når vi...*) og minus-bidrag på den nutidige situation (*så slipper vi også for...*). Det vil styrke den rette spændingstilstand mellem de to.

Men plus/minus analysen bør give plads til også de kritiske røster i processen, som er negative overfor fremtiden og positive overfor nutiden. Dette helt i overensstemmelse med logikken om det nøgterne og objektive i Overvejselsens område. Alt for ofte bliver sådanne meninger ikke håndteret konstruktivt. Der kan ofte være en stemning af "politisk ukorrekthed" over dem, og hvis man fremfører dem opfattes man som stabilitetsromantiker og som modstander af forandring. Se figur 4.7



Men disse (påståede) modstandere af forandring besidder ofte vigtig viden. De kan være skarpe til at spotte de svagheder ved den nye plan, som tilhængerne kan have tendens til at overse. Lyttes der til dem, kan man således bedre lappe hullerne i den nye plan. Og de kan ligeledes være gode til at indkredse centrale værdier, der skal bevares og værnes om, så man ikke "smider barnet ud med badevandet" undervejs i forandringen (26, 46). Se figur 4.8.

Man skal overveje, om man i fremtiden vil bevare det positive fra den nuværende situation eller om man skal parkere det. Det er nemlig ikke alle positive ting fra nutiden, der vil have kvalitet i fremtiden. Det negative fra den fremtidige situation skal man arbejde på at eliminere eller undgå ved at lukke "hullerne i planen". Arbejdet kan sammenstilles med almindeligt arbejdsmiljøarbejde, hvor man indkredser problemer og udarbejder handleplaner for at fjerne dem. Også her kan man med fordel inddrage medarbejderne og ikke blot som i Kotters model overbevise dem, men reelt tage udgangspunkt i deres ekspertise (46).



### De mange små skridt, PBU og fejring af succeserne

Selv den længste rejse begynder med det første skridt, siger et kinesisk ordsprog. Og derefter er der vel flere skridt endnu, der skal tages! Visionen og målet ude i horisonten er vigtige for dels at skabe lysten til bevægelse og dels at angive retningen, så man hverken går i ring eller går skævt. Men i sidste ende vil det være de enkelte skridt, der tilsammen udgør bevægelsen.

Både visionen og de enkelte skridt bør designes efter devisen "optimistisk realisme". Der skal være noget at strække hals efter, men det skal være indenfor rækkevidde. De bagvedliggende tanker er her teorien om nærmeste udviklingszone (se kapitel 1).

I forandringsarbejde kan man således med fordel forsøge at skabe "de 4 S'er"; de små, sikre, synlige skridt. Det er endvidere en kvalitet hvis man laver stationer og delmål undervejs på rejsen, hvor man kan stoppe op og fejre de skridt, der er taget (jf. Kotter). Se figur 4.9 og ✖ 4.1.



## 4.1 SKÅLTALER

Vi benytter ofte at afslutte kursusforløb stående omkring et bord med champagneglas (med cider i), snacks og rekvisitterne fra guldgraveren og djævelens advokat. Situationen er bevidst iscenesat til noget særligt og må gerne komme som en behagelig overraskelse for deltagerne.

På skift får deltagerne mulighed for at holde en skåltale. I både konkret og overført betydning står man ved denne afslutningsseance på kanten af kurset og kan forholde sig til dets indhold og relevans. Modeller og plancher hænger i rummet og kan refereres til. Det pointeres, at der er plads til både guldgraveren og djævelens advokat.

Vi har haft gode erfaringer med at koble dette værktøj til værktøjet i kapitel 3: At invitere "special guest stars" indenfor, dvs. at gæster udefra inviteres til seancen. Dette kan bidrage til en fornemmelse af organisatorisk støtte og forankring.

En forandringsproces indeholder typisk mange indsatsområder. Alligevel kan man have tendens til at fokusere på de største og mest frustrerende minuselement i plus/minusanalysen. Og går man i stå på dette område, falder sandsynligheden for at komme i mål med den store forandring. Man kan i stedet med fordel prioritere andre indsatser, der er lettere at indfri. Det vil give god energi og engagement til processen.

**FIGUR 4.9 PBU, DE FIRE S'er OG FEJRING AF SUCCESER**



Under forandringer er der noget man holder op med at gøre, noget andet man starter på at gøre, og en hel del man uforandret fortsat vil gøre. At lære nyt kan være let nok. At begynde at bruge dette nye er som regel også muligt. Det svære ligger ofte i ikke at bruge det gamle; at aflære sig sine vaner. Vi har konstrueret PBU-metoden for at håndtere disse forhold i en samlet logik. PBU står for det, der skal:

**Parkeres.** Det man må skille sig af med og aktivt aflære. Det kan også være ting, der hidtil har været nødvendige og som optræder på plus-siden, men som ikke bidrager til løsning af fremtidens udfordringer.

**Bevares.** Det man allerede besidder, som man må værne om og bibeholde, fordi det kan hjælpe i forhold til fremtidens udfordringer.

**Udvikles.** Det man endnu ikke har, men som man må udvikle for at kunne møde fremtidens udfordringer.

I øvelser kan et team eksempelvis brainstorme på kvaliteter, der i nutiden karakteriserer teamet, skrive dem op på post-it sedler og kategorisere dem.



## 4.2 LEDELSE I BEVÆGELSE – ET EKSEMPEL PÅ EN PBU-ØVELSE

Følgende er eksempel på en gruppeøvelse, der blev arbejdet med på vores ledertræningskurser.

1. Tænk over din egen aktuelle fordeling af tid og tilfredsheden med resultaterne for dine fire forskellige typer ledelsesopgaver (jf. figur 3.1)
2. Overvej i hvilken retning du - eller din organisation - ønsker at dit ledelsesarbejde skal ændre sig fremover.
3. Notér nedenfor hvad det er du som leder har behov for henholdsvis at Parkere (aflære, droppe, forlade), Bevare (værne om, holde fast i) og Udvikle (starte på, opprioritere, udvikle mv.)
4. Drøft jeres PBU-skemaer i gruppen. Hvilke fællestræk er der? Hvordan er sammenhængen med de igangværende forandringer i jeres virksomhed?

Det følgende er et konstrueret eksempel på en teamleders PBU-skema

Jeg skal parkere (aflære, droppe, forlade) følgende:	Jeg skal bevare (værne om, holde fast i) følgende:	Jeg skal udvikle (starte på, opprioritere) følgende
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Min hang til at tage ansvar for morgenvagtplanlægningen</li> <li>• Rollen som ordstyrer på teammøderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mine to ugentlige træffetider for medarbejdere</li> <li>• Min sunde skepsis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen som coach og sparringspartner</li> <li>• Spørge i stedet for at give svar</li> <li>• At få teamet til at udvikle sig i overensstemmelse med den overordnede vision</li> <li>• Oversætte de overordnede visioner til teamets dagligdag</li> <li>• Starte en erfa-gruppe med andre teamledere</li> </ul>

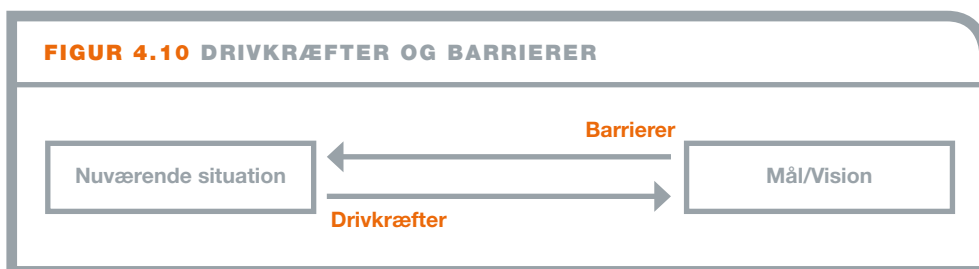
Derefter kan de tage en dialog om, hvorvidt det er en P, B eller U-ting set i forhold til fremtidens udfordringer eller en vision/mål for teamet. Se også ✂ 4.2 i forhold til at bruge PBU som et værktøj, der kan hjælpe teamlederen med at skabe klarhed over sin lederrolle og ledelsesmæssige opgaver i forbindelse med en igangværende forandringsproces.

### Drivkræfter og barrierer

I forandringsprocesser vil der altid være forhold, der gør skridtene lettere og nogle, der gør dem sværere. Hvis vi benytter os af en vejmetaforik, kan man eksempelvis kalde det modvind, sten på vejen, op ad bakke, ned ad bakke osv. Vi kalder det her for drivkræfter og barrierer. Se figur 4.10.

Drivkræfter og barrierer er kun delvist overlappende med plus/minus-elementerne. Førstnævnte er forhold, der har betydning for fremdriften i bevægelsen, sidstnævnte er kvaliteter ved situationerne.

Indkredsningen af drivkræfter og barrierer kan hjælpe til en strategiplanlægning for forandring. Hvilke drivkræfter (både indenfor og udenfor teamet) kan man trække på, hvilke barrierer (både indenfor og udenfor teamet) skal man lægge en strategi for at tackle? Se ✂ 4.3.



### ASSA-modellen

Ved store forandringsprocesser kan der opstå uklarhed om, hvor omfattende det vil blive. Det opleves ofte af medarbejdere (og ledere) som en forvirrende planløs tid med ivrig aktivitet i OBH-processerne, på ikke altid eksemplariske måder. Mange spørgsmål dukker op undervejs: Er der områder, der ikke skal røres ved? Er der en tidsplan? Hvorfor implementeres denne halve løsning nu når vi ved, at den skal ændres om et år? Hvorfor skal vi lave om når det går godt nok i forvejen? Jamen, det I ønsker, er det ikke det vi gør i forvejen bare med et nyt og finere ord?

Der er brug for at få sorteret i tiltagene og for at sætte noget i fokus og andet i periferi. Der er brug for at skelne mellem på kort og på lang sigt, og der er brug for at være anerkendende overfor kvaliteterne i den eksisterende situation. Til

det formål har vi lavet ASSA-modellen, som kan hjælpe alle parter til en fælles forståelse. Se figur 4.11.

**Snart og Senere** kan sammenstilles med klassisk handleplansarbejde (hvem gør hvad hvornår?) Pointen i opdelingen er at sætte Snart-opgaverne i fokus og Senere-opgaverne "ud i horisonten" som pejlemærker, ligesom også Visionen er det. Det primære formål er at koncentrere sig om langtidsholdbare Snart-opgaver og ikke bruge unødigt energi og frustration på de opgaver, der kommer senere. Det gør det også muligt at designe opgaver og udfordringer til Snart-feltet, der er optimistisk realistiske, og bibeholde opgaver til Senere, som for nuværende kan opleves som urealistisk optimistiske.



### 4.3 DRIVKRÆFTER OG BARRIERER PÅ IGLO-NIVEAUERNE

Det er oplagt at analysere drivkræfter og barrierer på IGLO-niveauerne. Følgende er et konstrueret eksempel på en kursUSDeltagers analyse:

Hvilke drivkræfter og barrierer oplever du på din arbejdsplads for at lykkes med jeres organisationsforandring?

Barrierer		Drivkræfter
Tidsnød Usikkerhed om jobfunktion Man er nok også lidt omstillingstrætte	Individ	Man kan se fornuften i det Mange ønsker forandring Personligt ser jeg frem til den nye afdeling
Vi er langt om længe faldet godt på plads i teamet som det er nu, gode roller. Der er en negativ stemning omkring beslutningsprocessen	Gruppe/team	Det fungerer godt pt, og det kan vi vel bruge? Flere team er "tyvstartet"
Er de klædt på til den nye ledelsesstil? Mange har åbent været modstandere af planen, skal sluge kameler	Ledelse	Det største generationsskifte blandt lederne er allerede gennemført. Ledelsen nyder høj tillid
Går det for hurtigt (2 fusioner på 2 år!!) Kunderne er forvirrede. Får vi den fornødne tid til at komme på plads	Organisation	Man mærker at toppen står bag det. Fint at det ikke kun handler om besparelser.

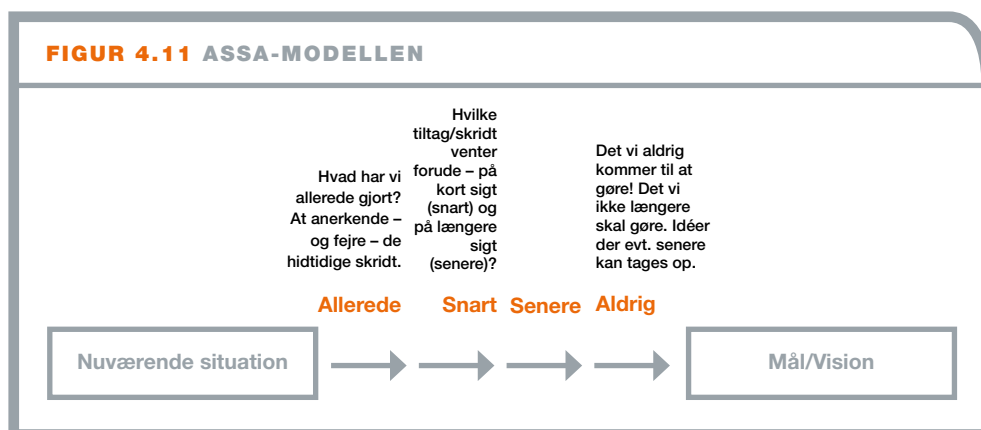
**Allerede** glemmes ofte i handleplansarbejdet. Det tages for givet eller indgår som tavs viden. At beskæftige sig med Allerede i en forandringsproces, hvor næsen er rettet mod målet, kan sammenlignes med at stoppe op og kigge sig over skulderen og beskrive, hvad man ser. Mange af de kvaliteter, man ønsker at opnå med forandringen, vil som regel være til stede allerede. Ved at indkredse disse kan det klargøres, hvad der ønskes mere af samt ikke mindst klargøres, at man allerede er godt på vej. A'et i Allerede kan således også stå for *Anerkende*. Dette afspejler Parker og Williams' pointe om at gøre sig bevidst om, hvor udgangspunktet er, men også Kotters fase med at fejre de små succeser.

**Aldrig-feltet** er potentielt set uendeligt stort og skal følgelig kun udfyldes med de forhold og opgaver, som man ellers kunne tro lå i Snart og Senere. Det primære formål er også her at kunne fokusere energien på de opgaver, der ligger lige for i Snart-feltet og for at udrydde forkerte fantasier om forandringens omfang og betydning. I forbindelse med implementering af team og selvedelse kan Aldrig-feltet eksempelvis indeholde "selv forhandle løn" og "ansætte/fyre medarbejdere".

Det er også muligt i Aldrig at indføje aftaler og forudsætninger, som er besluttet i ledelses- og samarbejdsorganisationen. Eksempelvis hvis man har besluttet, at det skal være en Aldrig-ting at "teamets overskud dækker andres underskud".

Det anbefales at tilføje punkter, selvom de kan synes selvfølgelige. I forandringsprocesser tænker Individ og Gruppeniveauet ikke altid lige rationelt, og myter og tavse antagelser har god grobund i en tid med stor slingreval i OBH-modellen. At tydeliggøre selvfølgelige forhold skaber klarhed over processen og er med til at skabe realistiske forventninger (24, 70).

Se ✂ 4.4 ASSA som statusværktøj; et eksempel på at benytte ASSA-modellen i kursussammenhæng.





#### 4.4 ASSA SOM STATUSVÆRKTØJ

På kurset udarbejder vi på væggen en gigantisk ASSA, hvor de 4 bogstaver og Visionen er skrevet på hver sit flipoverpapir. Aldrig hænger for sig selv. Deltagerne bedes gøre status over forandringsprocessen.

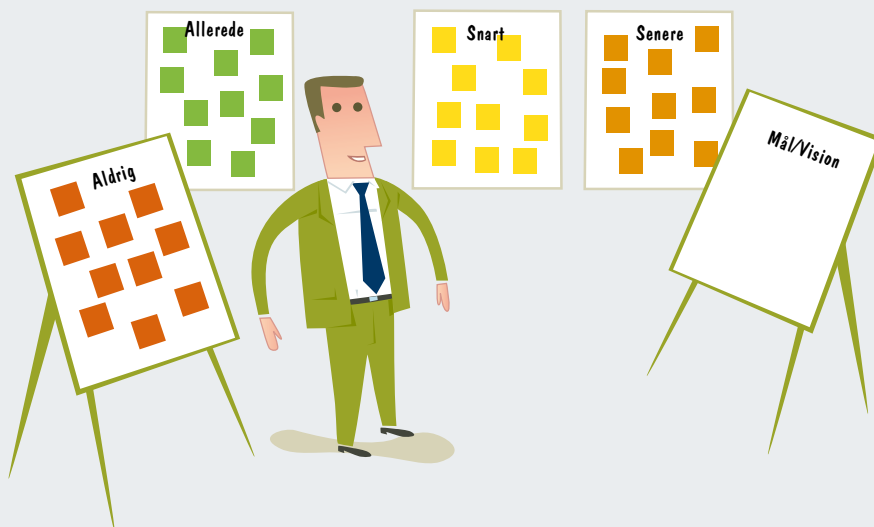
Allerede noteres på grønne selvklæbende sedler.

Snart noteres på gule selvklæbende sedler.

Senere noteres på orange selvklæbende sedler.

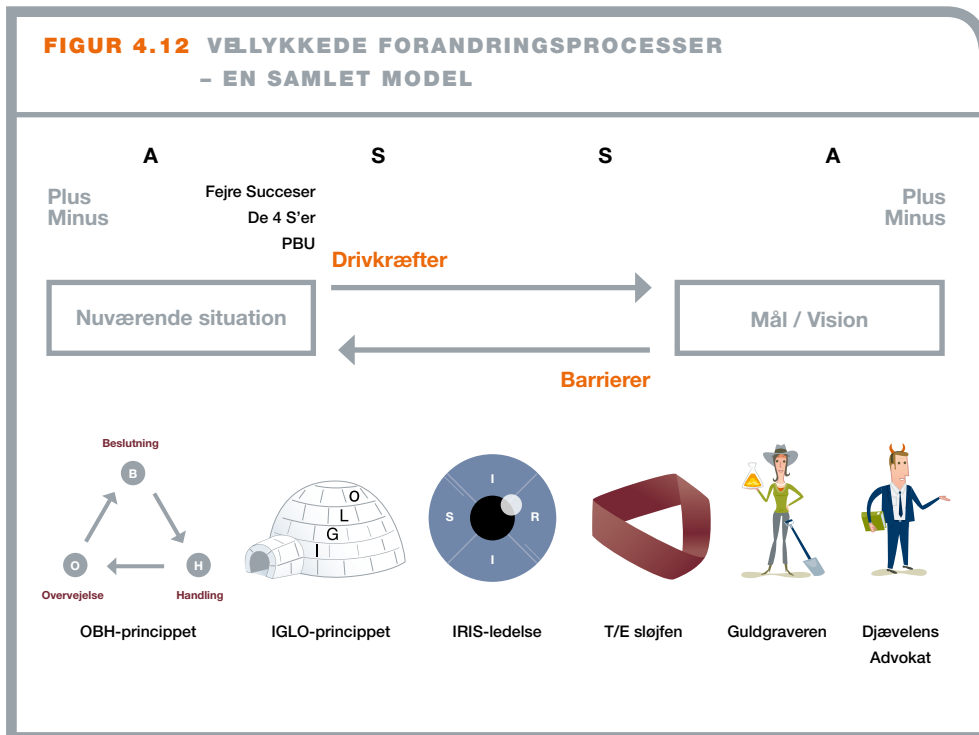
Aldrig noteres på røde selvklæbende sedler.

Konsulenterne gemmer disse bidrag og hænger dem op til starten af næste kursusmodul. Her kan deltagerne lave en alternativ "siden sidst-runde" ved på skift at gå hen til ASSA-modellen og flytte deres egne farvede sedler og hænge nye op, så det stemmer med status på det givne tidspunkt. Derved bliver det visuelt synligt, at der sker noget i processen eftersom gule sedler fra forrige modul nu hænger blandt de grønne osv. På den måde synliggøres, at man altid står i skæringspunktet mellem Allerede og Snart, men at temaerne og opgaverne konstant skifter. De nye sedler på Allerede kan fejres som små succesfulde skridt, og det kan konstateres, at man er rykket nærmere målet. Vi forestiller os, at værktøjet ligeledes kan benyttes af et team ift. deres klargøring af arbejdsopgaver og synliggørelse og fejring af skridtene på vejen mod målet.



## Den samlede model

En samlede model ser således ud og dækker vores bud på vigtige forudsætninger for vellykkede forandringsprocesser:



Når hverken ledere eller medarbejdere tror på forandringsprojektet

”Jeg snakkede med mit personale om det, og jeg kunne i hvert fald fornemme på dem, at de syntes, det var rent til grin [at skulle indføre team]. Her gik vi og ventede på, hvem det nu var, der skulle fyres eller i jobbank, og så havde de i hvert fald ikke lyst til at begynde at snakke om team og at vi skulle bruge vores tid på kursus og sådan noget...Og så blev vi enige om at vente til efter sommerferien...”

Leder fra projekt ”Ledelse af Team”



# 05

## Evaluering af ledertræning

” However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results ”

Winston Churchill

Vi har i de forløbne kapitler beskrevet en række modeller og værktøjer, som vi selv har gjort os erfaringer med i forbindelse med et evidensbaseret kursusforløb, hvor der blev lagt stor vægt på, at lederne skulle kunne bruge det de lærer på kurset i det daglige arbejde. Men spørgsmålet forbliver stadig: Havde kurset en effekt? Var kurset med til at understøtte teamimplementeringen?

Som bekendt tager ting tid – og mange og store ting tager lang tid. I dette afsluttende kapitel præsenteres Kirkpatrick's (55) evalueringsmodel, der kan give inspiration til, hvordan man som ledere eller konsulenter selv kan evaluere kurser eller forandringsindsatser og deres effekt på forskellige niveauer. Ud fra Kirkpatrick's træningsevalueringsmodel gives undervejs eksempler på resultater fra vores egen evaluering af ledertræningsforløbene i projektet "Ledelse af Team".

### En model for træningsevaluering

En hyppigt anvendt model til træningsevaluering er Donald Kirkpatrick's (55) model på fire niveauer. Den blev først præsenteret i 1959 og har lige siden været et udbredt værktøj til evaluering af træningsprogrammer. Ifølge modellen, jf. figur 5.1, vil en adækvat evaluering omfatte i alt fire niveauer.

En grundpointe i modellen er, at enhver evaluering bør begynde med niveau 1 og derfra bevæge sig videre til de øvrige niveauer, i den hastighed som tid og penge tillader det. Information fra de tidligere niveauer fungerer som basis for evaluering på de næste niveauer. For hvert niveauskifte bliver der således en mere præcis måling af et træningsforløbs effektivitet, som dog på samme tid kræver en mere struktureret og tidskrævende analyse.

## FIGUR 5.1 KIRKPATRICKS MODEL FOR TRÆNINGSEVALUERING

Niveau 1: **Reaktion på træningskursus**

Niveau 2: **Viden opnået via træningskursus**

Niveau 3: **Ændringer i kursistens adfærd**

Niveau 4: **Effekt af adfærdsændringer**

De fire niveauer uddybes i de følgende afsnit.:

### Niveau 1: Reaktionen

På første niveau måles, hvordan deltagerne reagerede på et givent træningsforløb; *Kunne de lide det? Var det relevant for deres arbejde?* Som minimum bør alle træningsforløb evalueres på dette niveau, hvis man ønsker at gøre det bedre næste gang.

Evalueringen på niveau 1 foretages oftest ved, at deltagerne udfylder et kort spørgeskema eller bliver spurgt, hvordan de har oplevet forløbet, hvorefter man kan have en dialog om de temaer, der måtte dukke op.

Man kan ikke direkte konkludere ud fra evalueringen på niveau 1, om der vil være en positiv effekt i forhold til kursets ønskede effekt (i vores tilfælde kombinationen af øget effektivitet og øget trivsel).

Der er således ingen garanti for, at deltagerne, som har en positiv niveau 1-reaktion på kurset har lært noget eller vil implementere det lærte i deres dagligdag hjemme i organisationen. Deltagerne har måske nok oplevet, at indholdet og øvelserne var spændende, relevante og underholdende, men det er ikke det samme som at deltagerne ønsker og/eller formår at omsætte det til handling i den efterfølgende dagligdag hjemme i organisationen.

Omvendt vil en negativ niveau 1-reaktion med en vis sandsynlighed indbefatte, at deltagerne ikke tager kursets indhold til sig, og heller ikke overfører det til deres dagligdag. Sidstnævnte behøver dog ikke at være tilfældet. Der kan f.eks. være tale om, at man på kursusdagen har lagt øre til ilde hørte sandheder, som kan være svære at acceptere. Dog kan dette måske alligevel være det skub eller den provokation, som alligevel får deltagerne til at ændre deres adfærd i overensstemmelse med de mål, man har opstillet for træningsforløbet (71).

## **BOKS 5.1: NIVEAU 1-EVALUERING I PROJEKTET "LEDELSE AF TEAM" - VAR DELTAGERNE TILFREDSE?**

Deltagerne på "Ledelse af Team" blev efter de forskellige kursusmoduler bedt om at udfylde et evalueringsskema for at danne sig et billede af deltageres tilfredshed med kurset. De blev bedt om at svare på en fem-punkts-skala, der gik fra *i meget høj grad til overhovedet ikke*.

Evalueringerne viste, at så godt som alle deltagere fra den private rådgivningsvirksomhed modtog kurset godt. Lederne oplevede, at de *i høj grad* eller *i meget høj grad* havde fået noget ud af de forskellige moduler. På et spørgsmål om hvorvidt deltagerne kunne bruge det de havde lært i deres daglige arbejde, var der nogen forskel fra modul til modul. Tallene varierede fra 33 - 82 % alt afhængig af hvilket modul. Tallene var lavest for det introducerende modul om ledelse og team og højest for modulet om lederen som forandringsagent.

Et lignende billede gjorde sig gældende blandt ældreplejens ledere. Her oplevede samtlige deltagende ledere, at de *i høj grad* eller *i meget høj grad* havde fået noget ud af hvert modul. Kun en enkelt deltager oplevede, at et modul havde givet et ringe udbytte.

Mellem 60 og 100 % af de deltagende ledere angav – henover de forskellige moduler - at de *i meget høj grad* kunne bruge det de havde lært. Alt i alt kan man sige, at vore kurser blev modtaget meget positivt af deltagerne.

Evalueringerne på niveau 1 giver altså som udgangspunkt grobund for, at kurset kunne have en effekt også på andre niveauer.

### Sagt ved den afsluttende evaluering

”De dage er noget af det mest udbytterige, jeg nogensinde har haft i kursussammenhæng. ”

”Jeg har tænkt meget over, hvorfor dette kursus har været bedre end andre... for det har det været... jeg har ikke været mere motiveret end ellers... koblingen var god... og netværksgruppen mellem kursusmodulerne har været en kvalitet, og den røde tråd er blevet så stærk, at det er blevet naturligt at finde sammen. ”

Ledere fra projekt "Ledelse af Team"

”Jeg synes, det var spændende at være med... lidt som en vandmand smutter gennem hånden hele tiden... der er mange gode ting, det er lidt abstrakt, men det begynder at falde mere og mere på plads’... ”

”Det har været positivt og lærerigt – alle lederteam burde komme igennem sådan et forløb. ”

”Nu er det op til os, vi har redskaberne. ”

Ledere fra projekt ”Ledelse af Team”

### Niveau 2: Læring – viden og holdninger

På dette niveau fokuseres der på at måle, hvorvidt deltagerne har fået andre færdigheder, viden og/eller har ændret holdninger i forhold til situationen forud for træningsforløbet. Tilegnet viden ses i denne sammenhæng som en nødvendig forudsætning for at der også kan ske en ændret adfærd (jf. niveau 3).

Det, som man bl.a. ønsker at få afklaret på dette niveau, er om deltagerne rent faktisk husker og forstår centrale budskaber i kurset. Målingerne på dette niveau er noget mere krævende end på niveau 1. Der bør bl.a. måles både før og efter kurset for at kunne måle forandringer i tilegnet viden.

### **BOKS 5.2: NIVEAU 2-EVALUERING I PROJEKTET ”LEDELSE AF TEAM” – LÆRTE DE NOGET?**

På niveau 2 brugte vi et kort spørgeskema, som deltagerne udfyldte før og efter kurset, hvor de blev bedt om at besvare spørgsmål om team, ledelse og forandringsprocesser. I store træk bestod spørgeskemaet af en række spørgsmål vedrørende definitionen på team anført i kapitel 2 og IRIS-definitionen på transformationsledelse anført i kapitel 3 samt centrale pointer vedrørende forandringsarbejde. De samme spørgsmål blev stillet før og efter kurset, hvorved vi kunne indkredse om kurset bevirkede nye holdninger og viden.

Vores resultater tegner et delvist uklart billede, med et forventet udbytte på en række af indholdselementerne i kurset, men også med overraskende og umiddelbart negative resultater.

Deltagernes egne kommentarer – i begge virksomheder – viste, at man generelt sad med en klar oplevelse af, at man havde lært noget på kurset. Før-efter målingen viste et noget forskelligt resultat for henholdsvis den private rådgivningsvirksomhed og i ældreplejen, ligesom der var forskelle på udbyttet i forhold til de to overordnede temaer: teamorganisering og teamledelse.

Overordnet kunne vi konstatere, at lederne i den private rådgivningsvirksomhed tog både principperne om transformationsledelse til sig, samtidig med at bevidstheden om forandringsledelse også blev større efter kurset. Målet på kurset om at formidle en viden om denne ledelsesstil synes således at være lykkedes her.

Når det handler om team og teamorganisering, så kunne vi i det private rådgivningsfirma også positivt konstatere, at før-efter målingen viste, at der var sket en stigning i de definerende elementer af team, dvs. opfattelsen af et team er en gruppe af medarbejdere, der er fælles ansvarlige for at udføre en opgave, har en række overlappende færdigheder og er afhængige af hinanden for at udføre en fælles opgave. Interessant er det, at målingen også viste, at der skete et lille fald i antallet af ledere, der mente, at et teams medlemmer arbejder sammen i det daglige og/eller at de fordele arbejdet mellem sig. Vi har ikke umiddelbart nogen forklaring på sidstnævnte, men det afspejler muligvis at de grupper/team, som var i fokus hos deltagerne på kurset omhandlede grupper af medarbejdere, der ikke som sådan havde en egentlig kunde- eller produktorienteret fælles opgave. Der var tale om grupper af medarbejdere, sammensat på tværs af eksisterende projektgrupper, og hvor lederen primært havde en rolle som mentor (jf. boks 1.1).

For lederne i ældreplejen viste vores niveau 2-evaluering mere uklare resultater. Vi kunne ud fra før-efter målingerne konstatere et fald i de ledere, som mente, at den gode leder formulerer en klar vision. Det er et af de grundlæggende aspekter for transformationsledelse (se kapitel 2) og et aspekt, som indholdsmæssigt fyldte meget på kurset. Ligeledes skete der et fald i ledernes opfattelse af, at den gode leder tager individuelle hensyn og giver medarbejderne selvtilid. Der var desuden et overraskende resultat i forhold til kursets indhold og formål.

Andre aspekter af transformationsledelse forblev stabile eller steg. Eksempelvis ændrede lederne holdning i retning af, at den gode leder har høje forventninger til sine medarbejdere. At den gode leder lægger vægt på, at medarbejderne forbedrer måden arbejdsopgaverne udføres på, forblev stabil. Der skete også en stigning i fokus på at lede medarbejderne gennem forandringer og lægge vægt på, at medarbejderne er omstillingsparate. Både før og efter kurset var der en leder, der mente, at den gode leder planlægger arbejdsfordelingen i teamet; mens der efter kurset ikke var nogle af lederne, der følte at den gode leder var den, der fulgte reglerne. Overordnet kan man sige, at kurset for den offentlige virksomhed bevirkede et uklart billede af, hvorvidt deltagerne tog transformationsledelse til sig som et brugbart og værdifuldt input i forhold til, hvad god ledelse handler om. Vi kunne dog samtidig konstatere, at bevidstheden om hvad forandringsledelse handler om, var større efter kurset.

Når det gælder lederne fra ældreplejen og deres holdning og viden om, hvad et team er, viste før-efter målingerne også overraskende bevægelser. Vi så således et forholdsvis stort fald i de ledere, der mente, at et teams medlemmer var afhængige af hinanden for at udføre en fælles opgave, et mindre fald i, at de deler et fælles ansvar for at udføre en opgave, mens dobbelt så mange ledere besvarede efter kurset, at teamets medlemmer har en række overlappende færdigheder, så de



kan hjælpe hinanden. Til gengæld skete der en stor stigning i, at et team er en gruppe af medarbejdere, der opfatter sig som en enhed, en stigning i at et team er en gruppe af mennesker, der sammen planlægger arbejdet og er fælles ansvarlige for at bestemme teamets opgave – aspekter af teamorganisering, som har med selvstyre at gøre.

Dette er således umiddelbart resultater, der stiller spørgsmålstejn ved det faglige udbytte på kurset. Til gengæld passer deres besvarelser af, hvad et team er for en størrelse, umiddelbart meget godt med de typer af team, som lederne havde med at gøre i dagligdagen. Så, måske fik deltagerne faktisk på kurset ny viden og en mere afklaret holdning til team og teamorganisering, men samtidig en klarhed for, at den præsenterede viden ikke harmonerede med dagligdagens opgavefordeling, opgaveløsning m.m.

### Niveau 3: Adfærdsændringer

På dette niveau måles i hvor høj grad deltagerne har ændret deres adfærd som følge af træningsprogrammet. Her er det centrale spørgsmål: Har deltagerne formået at omsætte (ny) viden, færdigheder og holdninger til handling i dagligdagen?

Det er naturligvis meget relevant at evaluere på adfærdsændringer, men det er også mere krævende end at evaluere på de foregående niveauer. Der er således en del overvejelser, man bør gøre sig, når man planlægger evalueringen på dette niveau: *Hvornår tror man overførsel vil have fundet sted og hvornår skal man foretage evalueringen? Hvem og hvor mange skal involveres? Hvor ofte skal man gentage evalueringen? Hvordan evaluerer man bedst forandringer i adfærden?*

#### **BOKS 5.3: NIVEAU 3-EVALUERING I PROJEKTET "LEDELSE AF TEAM" – SATTE KURSET SIG SPOR I DAGLIGDAGEN?**

For at evaluere på niveau 3 benyttede vi før-efter undersøgelser, hvor vi ved hjælp af en række spørgsmål bad medarbejderne vurdere i hvor høj grad deres leder udøvede transformationsledelse<sup>15</sup>. Vi gennemførte tillige interview med henholdsvis ledere og medarbejdere, hvor vi dels spurgte medarbejderne om deres ledere var begyndt at gøre noget anderledes og spurgte lederne selv, om de var begyndt at gøre tingene anderledes.



<sup>15</sup> Til alle analyser er der brugt t-tests, der sammenligner gennemsnittet af medarbejdernes vurdering for deres leder var på træningskursus med gennemsnittet af medarbejdernes vurdering efter deres leder har været på træningskursus for at se, om der er sket en signifikant forandring (med andre ord om der er risiko for, at en forskel ikke blot skyldes en tilfældighed).

Når vi ser på, om medarbejderne vurderer, om der er forskel i lederens udførelse af transformationsledelse, ser vi et skuffende billede i den private rådgivningsvirksomhed. Her rapporterede medarbejderne at lederne, der havde været på kursus, i mindre grad udførte transformationsledelse. I den offentlige virksomhed var der en tendens til, at medarbejderne mente, at deres leder i højere grad udfører transformationsledelse efter denne havde været på kurset.

I den private rådgivningsvirksomhed fortalte medarbejderne, at de ikke oplevede de store ændringer, men nogle af medarbejderne havde dog lagt mærke til, at deres leder var begyndt at uddelegere mere. Det var blevet legitimt selv at tage ansvar. Samtidig sagde nogle af lederne i ældreplejen, at de i højere grad var blevet bevidste om at lade teamet selv tage beslutninger og løse problemerne. Det samme billede tegnede sig for medarbejderne. Medarbejderne sagde, at deres leder i højere grad opmuntrede dem til at træffe selvstændige beslutninger.

#### Niveau 4: Effekter i organisationen

På dette sidste niveau evalueres selve effekten af kurset. *Hvilke forandringer ser man i produktivitet, kvalitet, omkostninger osv.?*

Man skal gøre sig klart, at det i nogle tilfælde vil være sådan, at et enkelt kursusforløbs effekt ikke umiddelbart kan isoleres, når vi går ud og måler på et organisatorisk niveau, da der ofte er en lang række andre faktorer, der spiller ind på dette niveau. Det er derfor også mere krævende at designe og gennemføre en relevant evaluering på dette niveau. Eksempelvis kan det som en del af en overordnet evaluering være relevant at undersøge om et givet ledertræningsforløb udgør det rigtige redskab, set i lyset af de organisatoriske vilkår og udfordringer, som en given virksomhed er underlagt.

#### **BOKS 5.4: NIVEAU 4-EVALUERING I PROJEKTET "LEDELSE AF TEAM" – SKETE DER EGENTLIGE FORANDRINGER I TEAMFUNKTION (EFFEKTIVITET) OG ARBEJDSMILJØ (TRIVSEL)?**

De mere langsigtede mål med ledertræningsforløbene i projektet "Ledelse af Team" handlede bl.a. om hvorvidt *medarbejderne rent faktisk oplevede, at der skete nogle forandringer i, hvordan teamet fungerer? Oplevede de at have et bedre arbejdsmiljø og mere trivsel?*

Ud fra spørgeskemaer til medarbejderne evaluerede vi, om der var sket nogle ændringer i teamfunktion, arbejdsmiljø, trivsel og effektivitet, dvs. et dækkende billede af input-proces-output teamfunktionsmodellen (se figur 2.1 i kapitel 2).



I den private rådgivningsvirksomhed var der en række positive tegn på niveau 4-effekter i forhold til arbejdsmiljøet. Vi kunne således måle, at medarbejderen oplevede:

- en højere grad af rolleklarhed,
- færre rollekonflikter,
- bedre udviklingsmuligheder,
- større grad af involvering i arbejdspladsen,
- en højere grad af trivsel.

Resultaterne viste også en trend i den forventede retning i forhold til mere samarbejde. Der var dog også resultater, som omvendt må ses som udtryk for et potentielt dårligere arbejdsmiljø. Medarbejderne oplevede således, at arbejdspresset steg; de fik mere at lave, og de måtte arbejde hurtigere. Der blev ikke fundet en forskel i effektivitet<sup>16</sup>.

Vi kunne kun i mindre grad konstatere de forventede ændringer i ældreplejen. Medarbejderne, hvis ledere havde været på kursus, oplevede imidlertid:

- en højere grad af autonomi i teamet,
- en højere grad af indflydelse for den enkelte medarbejder på sit arbejde,
- en højere grad af samarbejde i teamet,
- en højere grad af involvering i sin arbejdsplads.

Overraskende oplevede den enkelte medarbejder at have færre udviklingsmuligheder i arbejdet. Heller ikke her fandt vi en stigning i effektivitet. Se boks 5.5 for en uddybning af forandring i effektivitet i den offentlige virksomhed.

### Når den ønskede effekt af et ledertræningsforløb er begrænset eller helt udebliver

Kirkpatrick's model udmærker sig ved som noget centralt og væsentligt at pointere vigtigheden af at evaluere successivt og på flere niveauer. Hvis en ønsket effekt udebliver, så giver denne trinvis og niveaudelte evaluering basis for at se, hvor kæden kan være "hoppet af". Til gengæld giver modellen i sig selv ikke nogen retningslinjer for, hvordan man nærmere "diagnosticerer", hvad der gik galt, hvis et træningskursus ikke har den forventede effekt.

Hvis sidstnævnte er tilfældet, er der naturligvis god grund til at undersøge hvorfor. Med Kirkpatrick's model som ramme, kan man i første omgang undersøge, på hvilke niveauer de største udfordringer – eller potentialer for udvikling – ligger.

---

<sup>16</sup> Vi er desværre ikke i besiddelse af objektive data af teamenes effektivitet. Resultaterne beror på medarbejdernes egne vurderinger.

Hvorvidt et træningsprogram vil have en effekt afhænger helt grundlæggende af, i hvor høj grad den enkelte deltager er motiveret for at lære. Ligeledes kommer hvert enkelt individ med specifikke forudsætninger for at lære (49).

Når vi bevæger os væk fra niveau 1, vil det ofte vise sig, at et ledertræningsforløb ikke kan stå alene, men at der skal yderligere og andre tiltag til, for at man også organisatorisk kan se de ønskede effekter.

Hvis man ønsker at klarlægge kontekstens betydning, kan det – for nu at koble til nogle af de værktøjer, som vi har præsenteret i denne bog – være en god idé at koble Kirkpatricks model med IGLO-princippet og lokalisere drivkræfter og barrierer på de forskellige IGLO-niveauer (se figur 1.3 i kapitel 1).

### **BOKS 5.5: UNDERSØGELSE AF KONTEKSTENS BETYDNING I PROJEKTET "LEDELSE AF TEAM"**

I forbindelse med interviews af henholdsvis ledere og medarbejderne spurgte vi ind til hvilke faktorer, der havde påvirket indførelsen af teamorganiseringen; både hvad der havde gjort det lettere, og hvad der havde gjort det sværere.

I den private virksomhed var man enige om, at ideen med den nye mellemliderstruktur grundlæggende var god. Flere ting havde betydet, at omstruktureringen i praksis foreløbigt havde haft svært ved at slå igennem. For det første var tidspresset stort, for det andet var der ikke afsat ekstra ressourcer, og for det tredje måtte mellemlideren påtage sig de ekstra opgaver samtidig med at have sin sædvanlige arbejdsbyrde. Heller ikke for medarbejdernes vedkommende var der afsat ressourcer til at arbejde med omstruktureringen, og i perioder med travlhed var det svært at passe det ind i dagligdagen. Derudover oplevede man, at mellemlideren ikke havde den nødvendige beslutningskompetence til at skabe forandringer, samt at den øverste ledelse og afdelingsledelsen ikke altid var lydhør over for de problemstillinger, der blev rejst, og muligheder for at ændre procedurer var begrænsede<sup>17</sup>.

Ældreplejen havde i projektforløbet en svær periode, hvilket klart fremgik af tilbagemeldingerne i interviewene. Først havde man af økonomiske årsager måttet fyre en række medarbejdere. Efter fyringsrunden besluttede kommunen derudover at sammenlægge institutionen med en naboinstitution. Som en del af denne sammenlægning måtte en del af lederne søge deres egne stillinger i konkurrence med ledere fra den anden institution. Både ledere og medarbejdere fortalte, at disse



<sup>17</sup> Man valgte i det private rådgivningsfirma – i forlængelse af projektet "Ledelse af Team" – at tilbyde ledertræningsforløbet til hele mellemlidergruppen. Konsulenterne har i dette efterfølgende forløb erfaret, at der i stigende grad er kommet en oplevelse og tro på, at den øverste ledelse reelt ønsker forandringer (snakken om den foretrukne arbejdsplads er mere end bare balkontaler) og bakker op om og støtter mellemliderne i deres nye rolle.

forandringer havde lagt en dæmper på arbejdet med teamorganisering. Mange følte, det var problematisk at skulle reorganisere på samme tid, som de måtte fyre medarbejdere. Lederenes usikkerhed om deres egne stillinger betød, at motivationen for at arbejde med kurset var lav. Flere af lederne var slet ikke gået i gang med at indføre teamorganisering. Yderligere viste interviewene, at flere ledere og deres medarbejdere allerede følte, de arbejdede i team og derfor ikke følte, de havde det store behov for forandringer.

### **Et spørgsmål om effektivitet?**

Selvom vi i ældreplejen så, at der ikke skete en forbedring i effektivitet, er der alligevel noget, der tyder på, at træningskurset måske kunne have haft en positiv, om end mere indirekte effekt. Når vi sammenligner gennemsnittene før og efter i sammenligningsgruppen, hvor lederne ikke havde været på vores kursus (nogle havde været på andre kurser i og omkring teamorganisering), ser vi her - i modsætning til i interventionsgruppen - en signifikant nedgang i effektiviteten, målt som: "i hvor høj grad teamet får positiv feedback om deres indsats, og at teamet opnår eller overgår sine mål". Set i lyset af nedskæringer, sammenligninger m.m., som skete under forløbet i ældreplejen, ville man måske ikke kunne forvente en stigning, men må stille sig tilfreds med stabilitet. Terra (93) og Elo (33) taler om 'beskyttende' forandringstiltag. Selvom man ikke ser en fremgang, kan et initiativ godt være med til at forhindre en nedgang, og dermed sikre stabilitet.

Med andre ord kan resultaterne pege på at deltagelse i vores ledertræningsforløb faktisk havde en egentlig positiv effekt, ved at modvirke et fald i effektivitet. Det kunne være tilfældet her.

## **Afsluttende kommentarer**

Formålet med denne bog har været at give inspiration til, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde med teamorganisering, ledelsesstil og forandringsprocesser med fokus på visioner. De redskaber og værktøjer, der er blevet præsenteret i bogen, er udsprunget af et tæt samarbejde mellem forskere og konsulenter og har været afprøvet i en række kursusforløb (også kursusforløb, som ikke var del af forskningsprojektet).

Som beskrevet i de foregående kapitler har vi kunnet konstatere stor tilfredshed med kurserne hos deltagerne, ligesom vi generelt har kunnet registrere et tilfredsstillende fagligt udbytte. Vores evaluering viser samtidig betydningen af konteksten i forhold til at kunne konstatere mere vedvarende og gennemgribende ændringer i organisationen. Det understreger blot pointen i teamfunktionsmodellen (figur 2.1 i kapitel 2): der er mange faktorer, der på samme tid skal "falde i hak" hvis teamorganisering skal lykkes, og at effekten af kurset påvirkes af omgivelserne.

Evidensbaserede, veltilrettelagte, velgennemførte, udbytterige kurser vil med andre ord kun opnå den ønskede effekt, hvis lederes og medarbejders motivation, opbakning og støtte fra den øverste ledelse grundlæggende er til stede og man samtidig undgår - eller i hvert fald formår at imødegå (udefrakom-

mende) typer af forandringer, som går imod principperne i teamorganisering. Det er under alle omstændigheder relevant at evaluere tiltag og forandringsprocesser (herunder ledertrainingskurser) på forskellige niveauer. Hvis vi blot havde evalueret på tilfredshedsdimensionen, ville konklusionen have været, at kurset ubetinget var en succes. Deltagerne tog godt imod kurset og følte de havde lært noget. Mere dybdegående analyser viste dog, at det i nogen grad kneb med at overføre det man lærte på kurset til målbare resultater i dagligdagen; ikke fordi kursets indhold ikke var godt, og ikke fordi deltagerne ikke følte det lærte kunne bruges, men fordi omgivelsernes indvirkning og ledernes egne mentale modeller spiller en stor rolle for, hvorvidt læring fra kurset overføres til det daglige arbejde. Det er her vigtigt at erindre sig – jf. boks 1.2 – at effektivitetsmål ofte kan være svære at realisere på kort sigt, og at vores målinger måske var foretaget for kort tid efter trainingskurset til at kunne måle en sådan effekt.

### Kan værktøjerne bruges i alle typer virksomheder?

Et vigtigt spørgsmål rejser sig i kølvandet på vores projekt: *Kan vores erfaringer overføres til andre typer af virksomheder?*

I opbygningen af vores studie udvalgte vi to meget forskellige virksomheder inden for to forskellige sektorer for at teste, om vores kursusforløb ville have en gavnlige effekt begge steder. Vi undersøgte således en virksomhed karakteriseret ved fortrinsvis lavtuddannede kvinder, der fokuserer på de røde værdier (se boks 1.1 og 2.1), og en anden virksomhed, hvor medarbejderne er mere ligeligt fordelt på køn, og hvor uddannelsesniveaet er højere (se boks 1.1 og 2.1). Som påvist i den foregående evaluering var der begge steder stor tilfredshed med kurset, og vi oplever da også en vis effekt i begge virksomheder. Det skal dog understreges, at konsulenterne begge steder satte sig grundigt ind i kulturen i de deltagende virksomheder, og derfor også tilpassede deres sprogbrug til virksomhedernes behov. Vore resultater tyder derfor på, at med grundig forberedelse og overvejelser om, hvordan værktøjerne kan anvendes i den individuelle virksomhed, vil mange typer virksomhed drage fordel af at bruge de værktøjer bogen beskriver i forbindelse med deres arbejde med teamledelse med visioner.

### Punktum – men ikke finale!

Projektet "Ledelse af Team" udgør et i dansk sammenhæng sjældent forsøg på at påvise effekter og betydninger af ledelsesinterventioner på et mere systematisk grundlag. Selvom vi på en række – primært trivselsrelaterede parametre – kunne konstatere en forventet og positiv effekt af vores ledertrainingskursus, så var der også en række ikke-konsistente resultater.

Med andre ord er der brug for mere forskningsbaseret viden om teamledelse og teamprocesser i en dansk sammenhæng. Projektet "Ledelse af Team" og denne bog er som sådan kun en begyndelse – og et afsæt til yderligere studier og erfaringsopsamling vedrørende teamledelse, ledertrainingskurser og deres effekt på teamfunktion, både i forhold til trivsel og effektivitet.

# Appendiks

## Appendiks 1: Er mit team et team?

Nedenfor kan ses en uddybning af de fem centrale karakteristika for et team samt spørgsmål til refleksion. På team-scorearket (s. 117) kan du på en skala fra 1-10 vurdere, om dit eget team lever op til de fem karakteristika.

---

### Karakteristik 1

### Har et fælles mål og en klart defineret opgave

---

- Teamet er sammen ansvarlige for en fælles opgave (produkt eller en service).
- En fælles opgave kan være på mange niveauer.
- Det eller de fælles mål, som gælder for teamet, er med til at hjælpe teammedlemmerne med at have et klart fokus for hvad opgaven er, og hvordan den matcher med opgaver/mål for organisationen i øvrigt.

### Spørgsmål til refleksion:

*Hvilke fælles opgaver binder de enkelte medlemmer af dit team sammen?*

*Hvilke mål knytter der sig til opgaven?*

*Er målene klare? Er de formuleret på skrift?*

*Har medlemmerne af teamet kendskab til disse mål?*

*Er målene udfordrende?*

*Er målene i overensstemmelse med de overordnede strategiske mål for organisationen?*

*Har medlemmerne ressourcerne til at opfylde målene?*

---

**Karakteristik 2****Arbejder sammen om en fælles opgave.**

---

- Medlemmerne af teamet er indstillet på at løse den fælles opgave gennem samarbejde.
- Teamarbejde kan lige såvel handle om at medarbejderne arbejder på den samme opgave på forskellige stadier og tidspunkter i processen, eller at medlemmerne af teamet koordinerer de forskellige arbejdsopgaver.
- Et velfungerende team er karakteriseret ved at medlemmerne respekterer hinanden.
- I et velfungerende team kan enkeltpersoner ikke agere enerådigt og på tværs af team-konsensus.

**Spørgsmål til refleksion:** *Hvordan arbejder de ansatte i teamet helt konkret konkret sammen i forbindelse med deres opgaver?*  
*Arbejder de efter parolen "enhver passer sit" eller "vi løfter i flok"?*

---

**Karakteristik 3****Har komplementære færdigheder – medarbejderne er afhængige af hinanden for at fuldføre deres fælles opgave.**

---

- I et velfungerende team har medlemmerne komplementære færdigheder, så de tilsammen kan varetage alle dele af opgaveløsningen.
- En klar rollefordeling er med til sikre en klar struktur i teamet.
- En klar rolle-/ansvarsfordeling har en afgørende rolle for effektivitet og produktivitet i teamets arbejde.
- Medlemmerne af et team er karakteriseret ved gensidig afhængighed i forhold til opgave og mål.
- Teamets gensidige afhængighed viser sig bl.a. i planlægning og uddelegering af opgaver.

**Spørgsmål til refleksion:** *Er rollefordelingen i dit team klar?*  
*Har de komplementære færdigheder?*  
*På hvilken måde kan man i dagligdagen se teammedlemmernes gensidige afhængighed?*

---

**Karakteristik 4**

**Har en række overlappende færdigheder, der gør dem i stand til at udføre nogle af hinandens opgaver**

---

- I et velfungerende team har medlemmerne overlappende færdigheder, der gør at de til en vis grad kan varetage hinandens opgaver.
- At kende til og forstå hinandens arbejdsopgaver er med til at støtte op om en fælles identitet i teamet.

**Spørgsmål til refleksion:**

*I hvilken grad kan medlemmerne af teamet dække hinanden ind i forbindelse med sygdom eller pressede situationer?*

*Indgår sidemandsoplæring som en del af uddannelse og træning i jeres organisation?*

---

**Karakteristik 5**

**Arbejder udviklingsorienteret og med en vis grad af selvledelse**

---

- Et effektivt og velfungerende team arbejder til stadighed udviklingsorienteret.
- Teammedlemmerne skal være i stand til og have mulighed for at reflektere og sparre med hinanden.
- Medlemmerne af teamet har et vist ansvar for at lede sig selv i forhold til at løse deres opgave.

**Spørgsmål til refleksion:**

*Hvor gode er medlemmerne af dit team til at vejlede hinanden, give sparring, give feedback?*

*På hvilke måder understøtter organisationen et velfungerende læringsmiljø for dit team?*

*Er teammedlemmerne involveret i arbejdet med at formulere mål og opgaver?*

*Hvilke opgaver fordeles og løses selv af teamet?*

## Teamscore-ark

Navn på team:

Dato:

På en skala fra 1-10, hvordan vil du vurdere dit team i forhold til følgende 5 karakteristika?

---

**Karakteristik 1** Et team er en samling af personer, der har et fælles mål og en klar defineret opgave

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

**Karakteristik 2** Teamet arbejder sammen om en fælles opgave

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

**Karakteristik 3** I teamet har medarbejderne komplementære færdigheder – de er afhængige af hinanden for at udføre deres fælles opgave.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

**Karakteristik 4** Medarbejderne i teamet har en række overlappende færdigheder, der gør dem i stand til at udføre nogle af hinandens opgaver

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

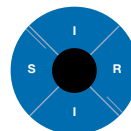
---

**Karakteristik 5** Teamet arbejder udviklingsorienteret og med en vis grad af selvledelse

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

## Appendiks 2: IRIS-analyse – en 360 graders feedback på min ledelsesstil



Spørgeskemaet nedenfor udfyldes af lederen selv, men også af dennes medarbejdere, lederkollegaer og chef.

Vurderingerne foretages på en skala fra 1-10, hvor 1 betyder "slet ikke" og 10 betyder "i meget høj grad".

For hver af de fire IRIS-kvaliteter (se den uddybende oversigt på de efterfølgende sider) skal der, udover en vurdering af, hvor på skalaen lederen faktisk ligger ("er"), også tages stilling til, hvor man mener lederen burde ligge ("bør være").

### Ledelseskvaliteter

---

#### Inspirator

Er	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bør være	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

#### Rollemodel

Er	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bør være	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

#### Idéfacilitator

Er	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bør være	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

#### Sparringspartner

Er	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bør være	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

Udfyldt af

Navn:

Dato:

## Kendetegn ved de fire IRIS-kvaliteter

---

### Lederen som *inspirator*

- Lederen benytter visioner og opsætning af klare mål når teammedlemmerne skal involveres.
- Lederens formulering af visionen og målene hjælper teammedlemmerne til at have et klart fokus for, hvad deres opgaver/mål er, og hvordan de matcher med opgaver/mål for organisationen i øvrigt.
- Lederen er i stand til at motivere og inspirere, så visionen fremstår klart og virker "fællesskabende" for medarbejderne – der opstår en fælles "team-ånd".
- Lederen er god til at kommunikere visionen og målene.
- Lederen er bevidst om de ideer og værdier, som kendetegner organisationen og udgør det fælles arbejds- og værdigrundlag.
- Lederen er god til at formulere sig positivt og klart overfor sine medarbejdere.
- Lederen er opmærksom på at snakke ideer og værdier med sine medarbejdere.

---

### Lederen som *rollemodel*

- Lederen påvirker sine medarbejdere ved at være et godt eksempel.
- Lederen giver sine medarbejdere lyst til at lade sig lede.
- Lederen gør en positiv forskel, når der skal ske udvikling og forandring i teamet.
- Lederen viser i handling, hvad hun/han siger i ord.
- Man kan konkret i dagligdagen se, at lederen gør en positiv forskel ved at være villig til at gå forrest, når det handler om at realisere visioner og værdier.
- Lederen er i det daglige god til at gøre hvad han/hun selv siger ("walk the talk").
- Lederen er god til at træde i karakter og udvise moralsk og etisk dømmekraft.

---

### Lederen som *idéfacilitator*

- Lederen stimulerer og styrker medarbejderens egne evner til problemløsning.
- Lederen opmuntrer til diskussion og inspirerer til fælles problemløsning blandt teammedlemmerne.
- Lederen giver medarbejderne mulighed for at udfolde sig kreativt og innovativt.
- Lederen er god til at give konstruktiv, relevant og fremadrettet feedback til sit team.
- Lederen er god til at stille de rigtige spørgsmål på de rigtige tidspunkter.
- Lederen opmuntrer og viser anerkendelse for sine medarbejdere.

- Lederen klæder konkret medarbejderne på til at kunne diskutere og løse problemer.
- Lederen er god til at få sine medarbejdere til at kunne anskue en problemstilling på en ny måde.
- Lederen giver plads til kreativitet og innovation i teamet.
- Lederen er bevidst om at give sine medarbejdere anerkendelse.
- Lederen er god til at give (konstruktiv) feedback til teamet som helhed.

---

### **Lederen som *sparringspartner***

- Lederen coacher og rådgiver medarbejderne individuelt således, at den enkelte formår at udnytte sit potentiale bedst muligt.
  - Lederen har øje for den enkelte medarbejders udviklingsmuligheder, herunder hvorledes medlemmernes færdigheder supplerer og overlapper hinanden.
  - Lederen har (høje) forventninger til medarbejderne og støtter medarbejderne i at leve op til disse.
  - Lederen giver konstruktiv, relevant og fremadrettet feedback til sine medarbejdere og sit team.
  - Lederen er meget synlig for sine medarbejdere og står til rådighed som sparringspartner på opgaver.
  - Lederen står til rådighed som sparringspartner for den enkelte med udgangspunkt i den enkeltes evner og interesser.
  - Lederen er god til at tænke udviklingsperspektivet ind i sine samtaler med henholdsvis teamet og de enkelte medlemmer.
-

# Litteraturliste

1. Kortlæg din stress med et puslespil. Stressmagasinet 2006;04:22-3.
2. Abrahamson E. Avoiding repetitive change. MIT Sloan Management 2004;Winter:93-5.
3. Arnold KA et al. Transformational leadership and well-being: The mediating role of meaningful work. Journal of Occupational Health Psychology 2007;12:193-203.
4. Avolio B, Bass B, Jung D. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology 2004;72:441-62.
5. Avolio B et al. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior 2004;25:951-68.
6. Bakka JF, Fivelsdal E. Organisationsteori. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, 1999.
7. Barling J, Weber T, Kelloway K. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. Journal of Applied Psychology 1996;81:827-32.
8. Bass B. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 1999;8:9-32.
9. Bass BM. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. New York: Free Press, 1990.
10. Bateson G. Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology. Chicago: University of Chicago Press, 1972.
11. Becker-Reims ED. Self-managed work teams in health care organizations. USA: AHA, 1994.
12. Beer M, Nohria N. Cracking the code of change. Harvard Business Review 2000;May-June:133-41.
13. Belbin RM. Team roles at work. Woburn, MA: Butterworth Heinemann, 1993.
14. Brix R, Jørgensen MM. Stressindsats i Århus Kommune. Baggrund og begreber. Inspiration og handlemuligheder. Århus: Udviklingshuset, Århus Kommune, 2007.
15. Bruhn VS. Ringbærer, gralsøger eller godsforvalter - at forandre og forandres. <http://www.mannaz.com/mail.asp?mailid=32&topicid=208>. 2004.
16. Burke CS et al. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. Leadership Quarterly 2006;17:288-307.
17. Butler J, Cantrell S, Flick R. Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. Organizational Development Journal 1999;17:13-28.
18. Cicero L, Pierro A. Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. International Journal of Psychology 2007;42:297-306.
19. Cohen S, Chang L, Ledford G. A hierarchical construction of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. Personnel Psychology 1997;50:275-308.
20. Collins D, Holton E. The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. Human Resource Development Quarterly 2004;15:217-48.
21. Corderly J, Mueller W, Smith L. Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study. Academy of Management Journal 1991;34:464-76.
22. Corrigan P, Garman A. Transformational and transactional leadership skills for mental health teams. Community Mental Health Journal 1999;35:301-12.
23. Cotton JL. Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
24. Cox T et al. Organisational interventions for work stress. Sudbury UK: HSE Books, 2000.
25. Day DV, Gronn P, Salas E. Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. Leadership Quarterly 2006;17:211-6.
26. De Dreu CKW, West MA. Minority dissent and team innovation. The importance of participation in decision making. Journal of Applied Psychology 2001;86:1191-201.

27. Degnegaard R. Otte trin for forandring. Ledelse i Dag 2005;61:84-90.
28. Druskat VU, Pescosolido AT. The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations* 2002;55:283-314.
29. Dvir T, Kass N, Shamir B. The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management* 2004;17:126-43.
30. Eagly A, Johannesen-Schmidt M, van Engen M. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 2003;129:569-91.
31. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 1999;44:350-83.
32. Ekelund BZ. Team roles and humor as diversity breakers. [www.human-factors.no/english/DI.html](http://www.human-factors.no/english/DI.html) . 2006.
33. Elo A-L, Ervasti J, Mattila P. Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of Occupational Health Psychology* 2008;13:10-23.
34. Gersick C.J.G. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *The Academy of Management Journal* 1988;31:9-41.
35. Glaser R. Readings in self-managing teamwork: 20 of the most important articles. Pennsylvania: King of Prussia, 1992.
36. Grastrup B. Selv den bedste implementeringsplan kan fejle. *Ledelse i Dag* 2005;63:77-81.
37. Gulowsen J. *Selvstyrede arbejdsgrupper*. Oslo: Tanum, 1971.
38. Guzzo R, Dickson M. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* 1996;47:307-38.
39. Guzzo R, Shea G. Group performance and intergroup relations in organizations. In: Dunnette M, Hough L, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc., 1992:269-313.
40. Guzzo RA. Fundamental considerations about work groups. In: West MA, ed. *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1996:3-25.
41. Habermas J. *Teorien om den kommunikative handling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 1996.
42. Hackman JR, Oldham GR. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
43. Hackman JR, Walton R. Leading groups in organizations. In: Goodman PS, ed. *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986:72-119.
44. Haslebo G, Nielsen KS. *Konsultation i organisationer: Hvordan menneskers skaber ny mening*. København: Dansk Psykologisk forlag, 1997.
45. Haslebo G, Schnoor M. Fra lederudvikling til ledelsesudvikling. *Personalechefen. The Human Resource Manager* 2007;4:10-4.
46. Herold DM, Fedor DB, Caldwell SD. Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology* 2007;92:942-51.
47. Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE. *Management and Organization Behavior - Leading Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.
48. Hildebrandt S, Brandt S. *Forandringsledelse*. København: Børsens Forlag, 2006.
49. Holton III EF et al. Convergent and divergent validity of the learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly* 2007;18:385-419.
50. Hvenegaard H, Jessen H, Hasle P. *Gruppeorganiseret arbejde: På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?* København: Frydenlund, 2003.
51. Jackson P, Sprigg C, Parker S. Interdependence as a key requirement for the successful introduction of teamworking: a case study. In: Procter S, Mueller F, eds. *Teamworking*. Basingstoke: MacMillan Business, 2000:83-137.
52. Jung D, Sosik J. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research* 2002;33:313-36.
53. Katzenbach J, Smith D. *The discipline of teams*. Harvard Business Review 1993;71:111-20.
54. Katzenbach JR, Smith DK. *The Wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: First Collins Business Essentials, 2005.
55. Kirkpatrick DL. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1994.
56. Kompier MAJ. The "Hawthorne effect" is a myth, but what keeps the story going? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2006;32:402-12.
57. Kotter JP, Cohen DS. *The Heart of Change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard: Harvard Business School Press, 2002.
58. Maier NRF. *Leadership principles for problem solving conferences. Problem solving and creativity in individuals and groups*. Belmont, CA: Books/Cole, 1970:266-76.
59. Manz CC, Sims HP, Jr. *Becoming a SuperLeader*. In: Glaser R, Bayley C, eds. *Readings in self-managing teamwork*. King of Prussia, Pennsylvania: Organization Design and Development, 1992:308-30.
60. Manz CC, Sims HP, Jr. *Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams*. In: Glaser R, Bayley C, eds. *Readings in self-managing teamwork*. King of Prussia, Pennsylvania: Organization Design and Development, 1992:275-305.
61. Margerison C, McCann D. *Team management: Practical new approaches*. London: Mercury, 2000.
62. McGrath JE, O'Connor KM. *Temporal issues in work groups*. In: West MA, ed. *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1994:25-52.

63. Meyer JP, Allen NJ. Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
64. Mott L. Systemudvikling - den menneskelige dimension. København: 1992.
65. Munch-Hansen M, Popp M. Inspirationsmappe til konflikthåndtering/voldsforebyggelse. Århus: Afdelingen for Sundhed og Omsorg, Århus Kommune, 2002.
66. Nemanich LA, Keller RT. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly* 2007;18:49-68.
67. Netterstrøm B. Denmark: Self-rule on route 66. In: Kompier M, Cooper C, eds. Preventing Stress, Improving Productivity. London: Routledge, 1999:175-95.
68. Nielsen K et al. Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress* 2006;20:272-87.
69. Nielsen K. Work and well-being in teams. 2003. University of Nottingham.
70. Nielsen K, Randall R, Albertsen K. Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior* 2007;28:793-810.
71. Nygaard B. Hvordan kan man evaluere efteruddannelse. <http://www.aplic.dk/ide/Thandling%20ApS%20-%20Hvordan%20kan%20man%20evaluere%20efteruddannelse.pdf>. 2008.
72. Parker S, Wall T. Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness. London: Sage Publications, 1998.
73. Parker S, Williams H. Effective teamworking: reducing the psychosocial risks. Norwich, UK: HSE Books, 2001.
74. Parry KW, Sinha PN. Researching the trainability of transformational organisational leadership. *Human Resource Development International* 2005;8:165-83.
75. Pearce C, Sims HP. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 2002;6:172-97.
76. Piccolo RF, Colquitt JA. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 2006;49:327-40.
77. Pillai R, Williams E. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management* 2004;17:144-59.
78. Podsakoff P et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in their leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1990;1:107-42.
79. Rapoport R. Three dilemmas in action research. *Human Relations* 1970;33:488-543.
80. Rasmussen TH, Jeppesen HJ. Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work & Stress* 2006;20:105-28.
81. Roethlisberger FJ, Dickson WJ. Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
82. Rønnoe L. Ledere i netværk - relationers betydning for mestring. 2002. København, PULS Arbejdsrapport fra projektet.
83. Saksvik PØ et al. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 2007;21:243-63.
84. Sashkin M, Rosenbach W. A new leadership paradigm. In: Rosenbach W, ed. Contemporary issues in leadership. Boulder: Westview Press, 1993:87-108.
85. Seltzer J, Numerof RE, Bass BM. Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress. *Journal of Health and Human Resources Administration* 1989;174-85.
86. Semmer NK. Job stress interventions and organization of work. In: Tetrick L, Quick JC, eds. Handbook of Occupational Health Psychology. Washington, DC: APA, 2003:325-53.
87. Semmer NK. Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health* 2006;32:515-27.
88. Senior B, Swales S. The dimensions of management team performance: a repertory grid study. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2004;53:317-33.
89. Shieh H-L, Mills m, Waltz C. Academic leadership predictors for nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education* 2001;40:203-9.
90. Sosik J, Godshalk V. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior* 2000;21:365-90.
91. Sprigg C, Jackson P, Parker S. Production teamworking: The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. *Human Relations* 2000;53:1519-43.
92. Sundstrom E, De Meuse K, Futrell D. Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist* 1990;45:120-33.
93. Terra N. The prevention of job stress by redesigning jobs and implementing self-regulating teams. In: Murphy L et al., eds. Job Stress Interventions. Washington DC: APA, 1995:265-81.
94. Thorsrud E, Emery F. Mot en ny bedriftsorganisasjon. Oslo: Tanum, 1969.
95. Tjosvold D, Tang M, West M. Reflexivity for team innovation in China. *Group & Organization Management* 2004;29:540-59.
96. Trist E, Bamforth K. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations* 1951;14:3-38.
97. Tschan F, von Cranach M. Group task structure, processes and outcome. In: West MA, ed. Handbook of Work Group Psychology. Chichester, UK: John Wiley & sons, 1996:95-124.

98. Tuckman BW. Developing sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 1965;63:384-99.
99. Tuckman BW, Jensen MAC. Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies* 1977;2:419-27.
100. Ulleberg P, Rundmo T. Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work & Stress* 1997;11:215-28.
101. van der Veegt G, Emans B, van de Vliert E. Effects of interdependence in project teams. *Journal of Social Psychology* 1999;139:202-14.
102. van Mierlo H et al. Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain. *Group & Organization Management* 2005;30:211-35.
103. Vygotskij LS. Om barnets psykiske udvikling. København: Nyt Nordisk Forlag, 1982.
104. Wall T, Clegg C. A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occupational Behavior* 1981;2:31-49.
105. Wall TD et al. Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment. *Academy of Management Journal* 1986;29:280-304.
106. West M. Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. In: West MA, ed. *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1996:553-79.
107. West M. Ideas are ten a penny: It's team implementation not idea generation that counts. *Applied Psychology: An International Review* 2002;51:411-24.
108. West M. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in groups. *Applied Psychology: An International Review* 2002;51:355-87.
109. West M, Altink W. Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5:3-11.
110. Wright M, Edwards P. Does teamworking work, and if so, why? A case study in the aluminium industry. *Economics and Industrial Democracy* 1998;19:59-90.
111. Yeatts DE, Hyten C. *High-performing self-managed work teams*. California: Sage Publications, 1998.







