

Resumé på dansk

Formål

Formålet med afhandlingen er at beskrive arbejdet i og resultaterne af ErhvervsPhD-projektet "Udviklingsepisoder i ledelsesteams". Projektets formål var via et udforskende komparativt casestudie at studere de episoder, hvor ledelsesteams under udvikling starter nye interaktionsmønstre, der gør dem bedre i stand til at nå deres mål. Forskningsspørgsmålene var: 1) Er udviklingsepisoder i ledelsesteams et identificerbart fænomen? 2) Hvordan forløber udviklingsepisoder i ledelsesteams generelt? Og 3) Hvilke variationer af udviklingsepisoder i ledelsesteam er mest fremtrædende?

Metodologi

Projektet fik adgang til at følge to ledelsesteam, mens de gennemgik udviklingsforløb bestående af seks seminar dage facilitet af Udviklingskonsulenterne a/s. Begge forløb blev observeret og optaget på video. Efter hver seminar dag interviewedes hver deltager om, hvorvidt vedkommende havde iagttaget nye interaktionsmønstre i gruppen, samt om vedkommendes forståelse af de episoder, hvor de blev introduceret. Forskellige deltageres rapporter af episoder inden for samme tidsrum blev kombineret til én episode. Efter forløbene var afsluttet, blev samtlige deltagere bedt om at vurdere betydningen af hver enkelt rapporteret episode. Deltagerne skulle på en skala fra - - til ++ vurdere hver episodes betydning for hver enkelt af teamenes omkring 8 primære udbytter af forløbene. Datamaterialet blev systematiseret, så der på hver af de 54 rapporterede episoder forefandt feltnoter, video, interview(s) og opgørelser af deltageres vurderinger af episodens betydning.

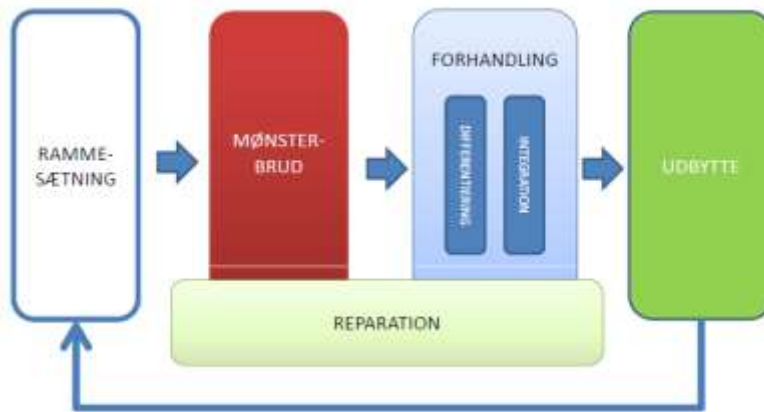
Databearbejdningen bestod af to dele. Første del beskrev og fortolkede hver enkelt case ud fra både et "managementperspektiv", et "psykodynamisk perspektiv" og et "socialkonstruktionistisk perspektiv". I samspil med teori på området genereredes tre konkurrerende hypoteser som svar til hvert forskningsspørgsmål. Anden del af databearbejdningen genererede overblikstabeller på tværs af samtlige cases. Overblikstabellerne blev lavet, så de sammenfattede de væsentligste træk ved casene i forhold til at kunne vurdere de konkurrerende hypoteser op imod hinanden. Disse træk opgjordes så systematisk fra alle cases og samledes i en tværgående overblikstabel til hvert forskningsspørgsmål. Ved hjælp af analyser af de resulterede overblikstabeller og erfaringer fra arbejdet med at opgøre casene, justeredes hypoteserne til sammenhængende svar på forskningsspørgsmålene. Svarene udgør den mest kondenserede og fokuserede bearbejdning af datamaterialet og en første teori om udviklingsepisoder i ledelsesteams.

Fund

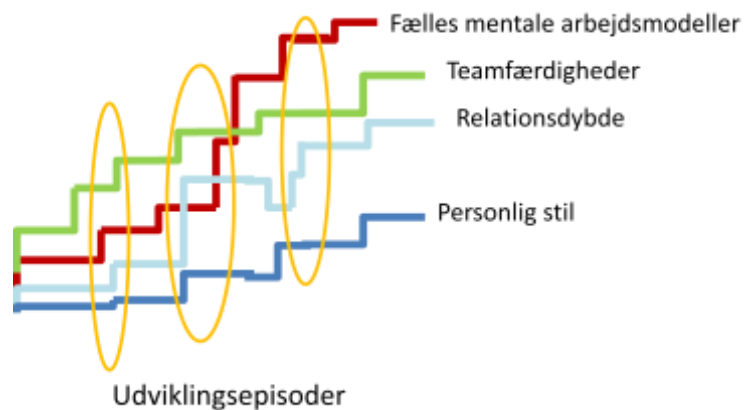
Projektet fandt, at udviklingsepisoder i ledelsesteams godt kan identificeres. Halvdelen af de rapporterede episoder blev identificeret af flere deltagere, og for samtlige episoder var der god overensstemmelse mellem deltageres vurderinger af episodernes betydning. Episoder blev dog forstået meget forskelligt af deltagerne, så selvom der er enighed i identificeringen og vurderingen af episoderne, så indgår der betydelig fortolkning og rekonstruktion i udlægningen af episoderne.

På tværs af episoder blev iagttaget et forløb gennem fire faser. I første fase sættes en egnet ramme, der øger presset for at bryde interaktionsmønstre, samtidig med at den sænker risikoen ved at gøre det. I anden fase tager en eller flere af deltagere et mønsterbrydende initiativ, som resten af gruppen enten ignorerer, undertrykker eller anerkender. Hvis mønsterbruddet anerkendes, begynder tredje fase, hvor det

nye mønster implicit eller eksplicit forhandles. Det sker typisk ved at teamets medlemmer først differentierer sig, hvorefter positionerne integreres til et nyt stabilt mønster. I fjerde fase, der til tider forløber parallelt med brud- og forhandlingsfasen, reparerer teamet sine relationer, enkeltpersoners status og/eller deres fælles motivation.



Projektet fandt også adskillige fremtrædende variationer over udviklingsepisoder i ledelsesteam. Den mest fremtrædende var variationen over, hvilke typer af teaminteraktionsmønstre, der brydes under udviklingsepisoder. Projektet identificerede "brud på personlig stil", "brud på teamfærdigheder", "brud på relationsdybde" samt "brud på fælles mentale arbejdsmodeller". Denne forståelse af fire typer af teammønstre, der løbende brydes og genopbygges, udfordrer eksisterende teorier, der hævder, at teams' udviklingsdynamikker foregår gradvist, fasebaseret eller revolutionært punktuert (Gersick, 1988; Katzenbach & Smith, 1993; Tuckman & Jensen, 1977).



Episoderne viste sig også at variere i forhold til, hvor koncentrerede i tid de var, hvor kontroversielle de var, og hvorvidt det var enkeltpersoner eller hele gruppen, der sammen brød mønstrene. De temaer, der dominerede teamenes arbejde, når de succesfuldt brød teammønstre, varierede mellem målsætning, fejring af succes, procesledelse, åbenhed og hjælp, rollefordeling, refleksion og dialog samt konflikthåndtering.

Forskningsmæssige begrænsninger og implikationer

Projektet er det første af sin art på området. Det benyttede sig af store mængder etnografisk fortolkende databearbejdning for systematisk at kunne forarbejde de komplekse feltdata til svar på forskningsspørgsmålene. Datamaterialet blev indsamlet fra kun to ledelsesteam, begge under træningsforløb facilliteret efter sammenlignelige principper. På trods af megen refleksion og gennemsigtighed i arbejdet må de resulterende begreber, beskrivelser og hypoteser betragtes som foreløbige begrebsliggørelser på området, der bør ses i sammenhæng med lignende studier og efterfølges af yderligere forskning fra andre sammenhænge, herunder videre præcisering af teori, begreber og gyldighedsfelt. Metoden med at benytte komparative casestudier af særligt interessante episoder, hvor teori og flere forskellige datakilder bearbejdes til beskrivelser og foreløbig teori, tegner dog til at kunne blive en fremtidig platform for flere, af de på feltet efterspurgt, detaljerede studier af dynamiske fænomener i organisationer.

Praktiske implikationer

Den udviklede forståelse af udviklingsepisoder i ledelsesteams supplerer eksisterende teorier ved at formulere et empirisk baseret bud på processen bag ledelsesteams' udvikling af afgørende procesfærdigheder. Den viser således vejen til at håndtere ledelsesteams' dokumenterede største udfordringer omkring teamfærdigheder, rivalisering, gruppetænkning og fragmentering (Hambrick, 1995). Dette kan gøres ved at tilrettelægge rammer for udviklingen, der er mere gunstige for mønsterbrud end vanlige produktionsmøder, samt ved at støtte god differentiering, integration og reparation. De typer af episoder, lederne rapporterer som betydningsfulde, supplerer desuden listen over centrale procesfærdigheder for ledelsesteams (målsætning, procesledelse, håndtering af uenighed og refleksion (Bang, 2008)) med "gensidig hjælp" og "fejring af succes" og peger på "hjælp med individuelle udfordringer", "fælles sensemaking" og "relationsopbygning" som opgavetyper med samme betydning for ledelsesteams' succes som traditionelle opgaver som problemløsning og beslutningstagning.

Originalitet/bidrag til feltet

Projektet er eksemplarisk i sit gennemsigtige, praksisnære og teorigenererende arbejde med observation og flere andre datakilder på komplekse samfundsrelevante organisatoriske processer. Det bidrager med en ofte efterspurgt type af undersøgelse af interpersonelle temporale dynamikker i virkelig kontekst og med gennemsigtige, systematiske, kvalitative metoder til at gøre denne type fænomener videnskabeligt tilgængelige. Den samlede forståelse, der ligger bag projektets udviklede begreber, beskrivelser og konklusioner, er desuden eksemplarisk ved at være meget organisatorisk omsættelig, samtidig med at den kan gå i dialog med eksisterende teorier på området.

Keywords

Udviklingsepisoder, mønsterbrud, ledelsesteams, ledergrupper, casestudie, praksisforskning, teamudvikling, teamtræning, ledelse, ledelsesudvikling, konsulentarbejde