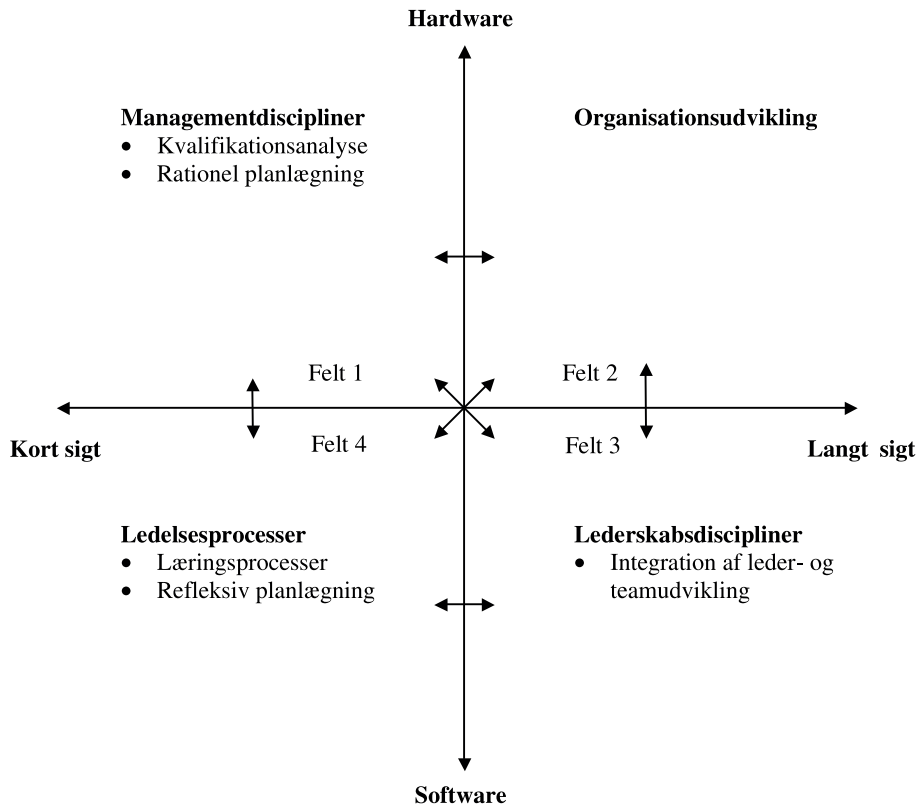


Figur 122 Et overblik over kapitel 11.



Figur 123 Samfundsudviklingen og organisationsudviklingen.

Periode	Op til 1880	1880-1970	1971 – 2000
Samfundsudviklingens centrale udfordringer	Landbrugssamfundet <ul style="list-style-type: none"> • Familien • Lokalsamfundet 	Industrisamfundet <ul style="list-style-type: none"> • Synkronisering • Mekanisering • Organisering • Stabilitet • Simpel 	Informations-samfundet <ul style="list-style-type: none"> • Fragmentering • Individualisering • Globalisering • Ustabilitet • Komplexitet
Arbejdets art	Fysisk, fiskeri, landbrug, håndværk, handel	Fysisk fabrikationsarbejde	Socialt service produktion, abstrakt, computerstyret
Hovedressource	Jord	Kapital og maskiner	Viden og kontakter
Socialøkologisk metafor og centrale svar	Pionerfasen <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden som en stor familie eller stamme • Hverken formalisering eller fastlæggelse, bred kampstruktur omkring pioner 	Differentieringsfasen <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden som et konstrueret apparat • Formalisering, funktionelle inddelinger, liniestab, ledelses-niveauer specialiseret i konstituerende og dirigerende ledelse. 	Integrationsfasen <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden som levende organisme • Blanding af formel og uformel struktur, gruppe-organisering, med stor grad af delegering og ansvarliggørelse.
Menneskelig natur	Politisk	Økonomisk/socialt	Selvaktualiserende og kompleks
Ledelse	Karismatisk-autokratisk ledelse, direkte, uformelle, personlige kontakter, varme	Sagsorienteret ledelse, teknokratisk og bureaukratisk instrumentaliserede kontakter, næsten intet teamwork, kulde og distance.	Demokratisk ledelse, strategisk personale-udvikling, formelle og uformelle kontakter, meget teamwork, varme og nærhed.
Organisation og omverden		Lukket	Åben/lukket

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 124 To uddannelsesplanlægningsrationaler.

Målrational planlægning	Refleksiv planlægning
Universelle, formelle procedurer fastlagt i ekspertsystemer	Situationsbestemte procedurer forhandles løbende i en kommunikativ proces
Ét rationale – én optimal løsning (best practice)	Flere rationaler – flere mulige løsninger
Ekspert – ledelsesorienteret	Deltagerorienteret – mange aktører
Central styring og kontrol	Lokal deltagerstyring og kontrol
Orienteret mod forudgivne mål	Orienteret mod løbende forhandlede mål
Måling af effekt i forhold til givne mål	Refleksion over tilsigtede og utilsigtede konsekvenser
Medarbejdere og uddannelsesdeltagere er genstand for andres planlægning	Medarbejdere og uddannelsesdeltagere er subjekter i planlægningsprocessen

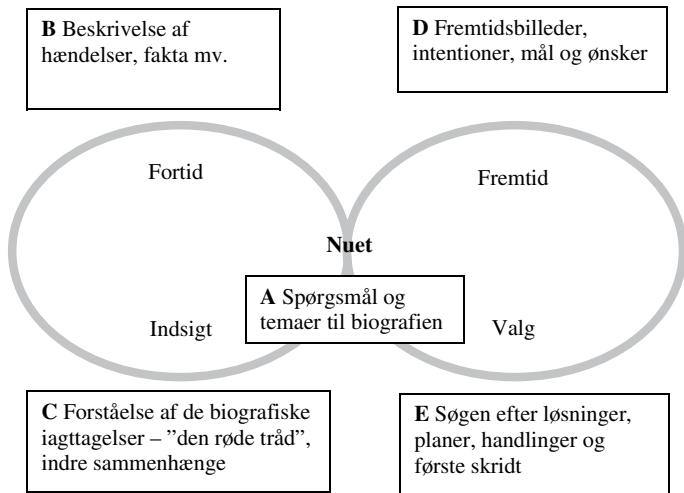
Figur 125 De læringstilgange, som styrer de to rationaler: Det situationsbestemte og det deltagerorienterede.

	Videnstilegnelses- metaforen	Deltagelses- metaforen	Pragmatisk orienteret læringsteori
Læreprocessens indhold og formål	Tilegnelse af viden om praksis. Abstrakt tænkning før konkret handling	Blive en praktiker, et medlem af et praksisfællesskab	Udvikling af menneskelig erfaring
Metode	Undervisning. Læring som en særskilt aktivitet	Man lærer ved deltagelsen i praksisfællesskabet	„Inquire to acquire“ Tænkning som instrument for handling. Refleksion som nødvendig læring
Individ og organisation	Adskilte. Hvordan overføre fra individ til organisation?	Sammenvævede	Uadskillelige. Individuer og organisationer er begge produkter og producenter af menneskelig væren og viden

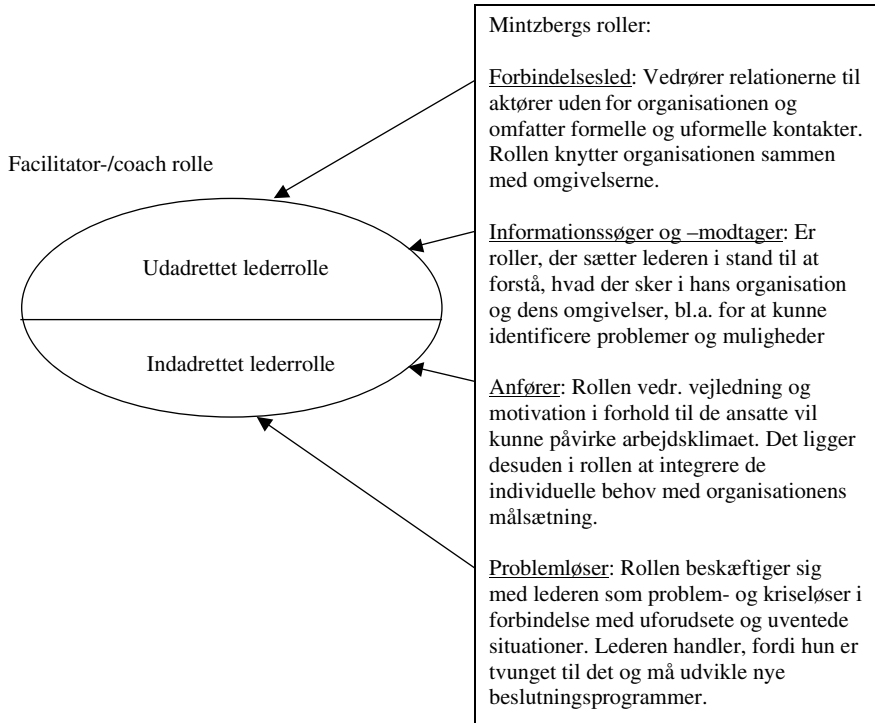
Figur 126 Læringsteoretiske tilgange til uddannelsesplanlægning.

Målrational planlægning	Refleksiv planlægning	
Videnstilegnelsesmetaforen	Deltagelsesmetaforen	Pragmatisk orienteret læringsteori

Figur 127 Lemniskaten som redskab og metode til at skabe sammenhæng mellem organisation, team og lederudvikling.



Figur 128 Lederrollen i forhold til teamudvikling.



Figur 129 Model til illustration af tre udviklingsstadier, en leder typisk vil gennemleve i udviklingen af sit ledelsesarbejde.

Stadium	Delstadie	Orientering	Karakteristika
1. Adaptere	1.1 Acceptere	Søger sikkerhed og er optaget af at klare sig.	Arbejder efter bestemte normer fastlagt af andre. Følger regler, checklister, procedurer, anvisninger og rutiner.
	1.2 Tilpasse	Søger at overvinde situationen eller tæmme den.	Kan modificere rutinerne og reagere på afvigelser ved tilpasninger ad hoc.
	1.3 Relatere	Acceptsøgende og har følelse af at høre til. Er begyndt at se resultater og er klar til næste stadium.	Kan forklare ledelsens ideer med egne ord, og stiller sig ind på hvad der forventes. Identificerer sig med fremherskende normer, værdier og standarder.
2. Læring	2.1 Erfare	Interessant og spændende. Går efter egen erfaring og forståelse.	Finder egen mening ved at iagttage og reflektere. Finder ud af det, tænker selv igennem. Kan og vil gerne generalisere. Har behov for variation og mindre udfordringer.
	3. Mestring	3.1 Eksperimentere	Personlig indsigt. Uddybe egen forståelse.
3.2 Forbinde		Der er en helhed, hvor tingene er indbyrdes forbundet.	Indser at der er en helhed bestående af indbyrdes forbundne elementer, der er gensidigt afhængige. Kan se konsekvenser over en længere periode. Kan arbejde på tværs. Søger det brede billede og andre perspektiver.
3.3 Udvikle		Søger efter eget bidrag, og eget formål, sammen med og gennem andre. Orienterer sig mod kerneværdier og mission.	Har en fornemmelse for det, der venter forude og for sin egen og organisationens andel af dette. Finder fyldestgørende mening og arbejder målrettet sammen med andre i et praksisfællesskab. Kan lære andre op.

Figur 130 Vores bud på en typisk lederrolle i relation til lederens arbejde med teams.

Mål	Nutid	Fortid	Indsigt	Fremtid	Valg
Lederen som coach for teams:	Hovedspørgsmål: Hvilke kompetencer skal jeg til egne mig?				
Rolle 1: Forbindelsesled	Minimums krav til kompetencer: Delstadie 1.3	Har god kontakt til kolleger og er hyppig deltager i interne møder. Har af og til kontakt til eksterne parter.	Er udadvendt og indgår gerne i relationer med kolleger. Delstadie 3.2	Vil gerne deltage i flere af organisationens udadrettede aktiviteter. Delstadie 3.3	Plan for et action learning forløb med nærmeste overordnede.
Rolle 2: Informationsøger og – modtager	Minimums krav til kompetencer: Delstadie 3.2	Har flere gange været anvendt som formidler af større forandrings tiltag i egen afdeling med gode tilbagemeldinger.	Har gode kommunikative talenter, der i konkrete situationer, har været medvirkende til en gnidningsløs forandringsproces. Delstadie 3.2	Vil gerne have inspiration og personlig feedback på sin personlige kommunikation. Delstadie 3.3	Plan for et action learning forløb med eksternt konsulent som coach.
Rolle 3: Anfører	Minimums krav til kompetencer: Delstadie 3.1	Har afviklet sine MUS samtaler med god feedback fra sine medarbejdere. Fungerer som coach for flere teams. Har integreret flere nye medarbejdere i de teams.	Fungerer tilfredsstillende i coachrollen og har dog brug for sparring især med henblik på at kunne foretage yderligere delegering. Delstadie 3.1	Ønsker en yderligere tilbagemelding og sparring på sin coachrolle. Ønsker at udbygge sin værkstøjskasse i forhold til coachrollen. Delstadie 3.2	Eksternt coaching kursus sammen med kolleger – der sammen beskriver et projekt de vil gennemføre og sparre hinanden på. Eksternt konsulent knyttes til efter behov.
Rolle 4: Problemløser	Minimumskrav til kompetencer: Delstadie 2.1	Konflikter har kun en enkelt gang været ude af kontrol – med en opsigelse til følge – hvorefter der var ro. 5 konkrete konflikter har været håndteret meget tilfredsstillende jf. tilbagemelding fra berørte parter.	Har haft et godt udbytte af sin udpræget personlige attitude, der virker seriøs og lyttende i forhold til problemer/konflikter. Har en god og hyppig kontakt til sine teams, der bærer præg af tætte relationer. Delstadie 3.3	Ønsker at få opdateret sin viden om konflikt håndtering med den nyeste viden på området. Gerne i form af eksternt kursus. Vil gerne fungere som intern formidler og resource-person for sine kolleger. Delstadie 3.3	Finder selv det mest egnede kursus og melder tilbage om det praktiske. Indgår som intern coach i forhold til konflikt håndtering.

Figur 131 Et eksempel på en overordnet analyse af arbejdsgruppens-/teamets kompetenceudviklingsmodel.

Mål	Nutid	Fortid	Indsigt	Fremtid	Valg
Teamets udviklingsfase fastlægges	Spørgsmål: Hvorledes har teamet udviklet sig?	Teamets aktiviteter klarlægges – hændelser og fakta	Elementer fra Form- og stormfasen blotlægges	Ønsket er at udvikle teamet igennem til normfasen	Interventioner udarbejdes i samspil med teamet. Lederstilen tilpasses vejledning og coaching.

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 132 Et eksempel på en overordnet analyse af teamets selvstyreprofil.

Mål	Nutid	Fortid	Indsigt	Fremtid	Valg
Teamets selvstyre-profil skal udvikles	Spørgsmål: Hvorledes skal teamets selvstyreprofil udvikles?	Eksempler på hvad teamet har løst af opgaver (teknisk/administrativt), på hvilke niveauer (operationel – taktisk – strategisk), og selvbestemmelsesgraden	Selvstyreprofil med vægt på: Information Operationelt Teknisk	Selvstyreprofil med vægt på: Medbestemmende, Operationelt og taktisk, Teknisk og administrativt	Delegering af: Opgaver Niveau for Selvbestemmelsesgrad

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 133 Sammenhænge mellem lederudvikling og teamudvikling.

Fase	Integrerende aktiviteter	Gruppens selvbestemmelsesprofil (hvor er vægten lagt)	Lederrollens udvikling
Forming	<ul style="list-style-type: none"> • Lære hinanden at kende • Tolerance overfor forskelligheder • Orienterer nye medlemmer • Stil? „ Hvorfor er vi her?“ • Værdsætte individers bidrag • Klarlægge mål • Klarlægge roller • Fastlægge procedure for møder og normer 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Operationelt • Teknisk 	<p>Rolle 1: Forbindelsesled Delstadiet: 1.3</p> <p>Rolle 2: Informationssøger og –modtager Delstadiet: 3.2</p> <p>Rolle 3: Anfører Delstadiet: 3.1</p> <p>Rolle 4: Problemløser Delstadiet: 2.1</p>
Storming	<ul style="list-style-type: none"> • Tale åbent om fasen • Fastlægge procedure for konfliktløsning • Strukturere processerne, så alle får lige meget taletid • Overholde normerne • Holde fast ved anvendelsen af gode kommunikationsformer • Undersøge alle synspunkter • Bringe skjulte dagsordener frem 	<ul style="list-style-type: none"> • Medbestemmende • Operationelt og taktisk • Teknisk og administrativt 	<p>Rolle 1: Forbindelsesled Delstadiet: 2.1</p> <p>Rolle 2: Informationssøger og –modtager Delstadiet: 3.2</p> <p>Rolle 3: Anfører Delstadiet: 3.2</p> <p>Rolle 4: Problemløser Delstadiet: 3.2</p>
Norming	<ul style="list-style-type: none"> • Tale frit fra leveren og beslutte bevidst • Overveje når gruppen ønsker mere ansvar • Belønne og anerkende • Udvikle og anvende evalueringsprocedurer 	<ul style="list-style-type: none"> • Medbestemmende og selvstyre • Taktisk • Administrativt 	<p>Rolle 1: Forbindelsesled Delstadiet: 3.1</p> <p>Rolle 2: Informationssøger og –modtager Delstadiet: 3.3</p> <p>Rolle 3: Anfører Delstadiet: 3.3</p> <p>Rolle 4: Problemløser Delstadiet: 3.3</p>
Performing	<ul style="list-style-type: none"> • Dele ledelsesfunktioner • Overveje, hvorledes der undgås for stor ensartethed i synet på udfordringer og løsninger • Lægge planer for gruppens udvikling, vanskeligere opgaver • Anvende evalueringsteknikker for at højne effektiviteten • Anerkende opgavens gennemførelse • Diskutere, hvad der skal ske i den nærmeste fremtid 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvstyre • Taktisk og strategisk • Administrativt 	<p>Rolle 1: Forbindelsesled Delstadiet: 3.3</p> <p>Rolle 2: Informationssøger og –modtager Delstadiet: 3.3</p> <p>Rolle 3: Anfører Delstadiet: 3.3</p> <p>Rolle 4: Problemløser Delstadiet: 3.3</p>

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.