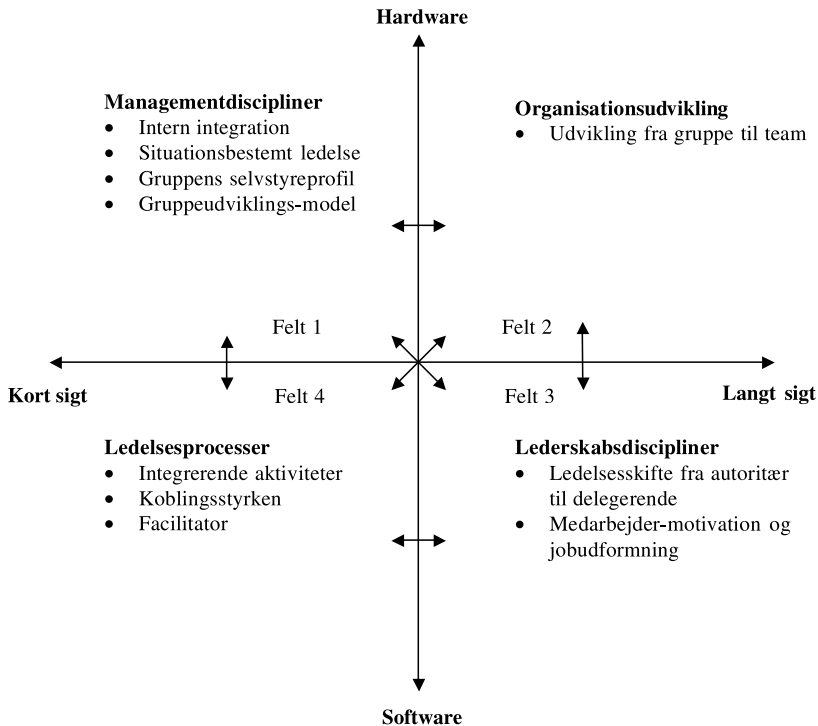


Figur 70 Et overblik over kapitel 7.

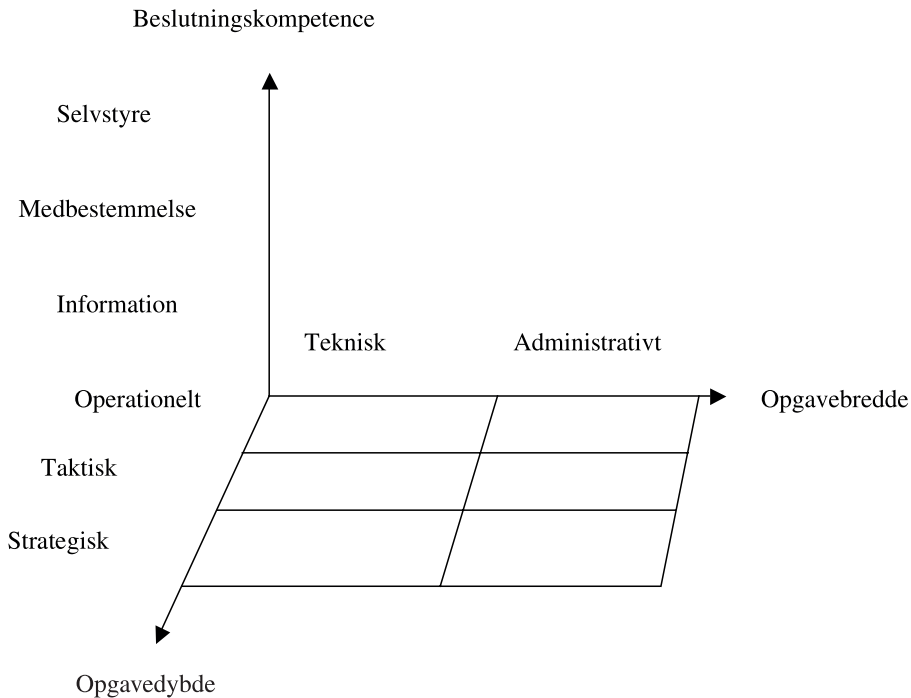


Figur 71 EPOC-undersøgelsen med deltagelse af 1.404 virksomheder

Kategori	Antal virksomheder	Procentdel
A	217	15 %
B	720	51 %
C	467	33 %

Kilde: Hvennegaard et. al. 2003 p. 16.

Figur 72 En to-dimensionel model, som illustrerer gruppens selvbestemmelsesområder.



Figur 73 Opgavedybde ved gruppens selvbestemmelsesområder.

Karakteristika	Strategiske niveau	Taktiske niveau	Operationelle niveau
Kompleksitet	Stor	Middel	Lille
Tidshorisont	Lang sigt	Mellemlangt sigt	Kort sigt
Informationsbehov	Overblik	Mellem detaljeringsgrad	Høj detaljeringsgrad
Styreinformationens karakteristika	Ide – mål – politikker	Planer – budgetter	Regler – rutiner – forretningsgange

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 74 Grubbers beslutningskompetence.

Ledelsens beslutningsrum			Medarbejdernes beslutningsrum		
Autoritær	Patriarkalsk	Rådgivende	Kooperativ	Partici-perende	Demokratisk
Information			Medbestemmelse		Selvstyre
Den overordnede beslutter og giver instrukser; De underordnede udfører instrukser uden at stille spørgsmål.	Den overordnede beslutter men tilstræber at overbevise sine underordnede om beslutninger, før hun giver instrukser om dem: de underordnede kan stille spørgsmål og udfører instrukserne.	Den overordnede beslutter; hun tillader dog spørgsmål vedrørende sine beslutninger, for gennem besvarelsen heraf at opnå accept.	Den overordnede underretter sine underordnede om de beslutninger hun har til hensigt at træffe: de underordnede har mulighed for at give udtryk for deres mening, før den overordnede træffer den endelige beslutning.	Gruppen udvikler forslag; på grundlag af de mulige problemløsninger der er fundet og accepteret i fællesskab, beslutter den overordnede sig for den løsning hun synes bedst om.	Gruppen træffer beslutning efter, at den overordnede først har klarlagt problemet og fastlagt grænserne for beslutningsspillet. Gruppen træffer beslutning, den overordnede fungerer som koordinator udadtil og indadtil.

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 75 Model for indplacering af opgaver på de forskellige niveauer, benævnt selvstyreområder.

	Tekniske opgaver	Administrative opgaver
Operationelt niveau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fastlægge individuelle metoder 2. Fastlægge arbejdsrækkefølgen 3. Fastlægge reparationsbehov 4. Fastlægge daglige mål 5. Kontakte eksternt støtte 6. Korrigere for afvigelser 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlægge pauser og frokost 2. Planlægge overarbejde 3. Tildeler opgaver til gruppens medlemmer 4. Kontakte eksterne interessenter
Taktisk niveau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlægge vedligeholdelse 2. Evaluere behov for nyanskaffelser 3. Fastlægge ugentlige eller månedlige mål 4. Fastlægge regler/normer for arbejdsindsats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planlægge ferier 2. Planlægge uddannelse 3. Lønfastsættelse 4. Evaluere arbejdsindsatsen 5. Iværksætte disciplinære handlinger 6. Vælge nye gruppe-medlemmer 7. Afskedige eller ekskludere gruppe-medlemmer 8. Vælge ny gruppeleder 9. Evaluere eksternt støtte
Strategisk niveau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fastlægge behov for nyanskaffelser 2. Fastlægge langsigtede mål (kvalitative og kvantitative) 3. Definere områder for forbedringer og mål 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definere gruppens og de individuelle behov for uddannelse 2. Fastlægge gruppestørrelsen 3. Fastlægge gruppens arbejdsopgaver

Figur 76 Et eksempel på selvbestemmelsesprofilen for et rådgivningsteam.

	Sags- og klientrettede opgaver	Administrative opgaver
Operationelt		
Information		
Medbestemmelse		
Selvstyre	<ul style="list-style-type: none"> • Fastlægge individuelle metoder • Fastlægge arbejdsrækkefølgen • Kontakte intern støtte • Fastlægge daglige produktionsmål • Kontakte ekstern støtte • Korrigere afvigelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlægge overarbejde • Planlægge pauser og frokost • Tildele opgaver til medlemmer • Kontakte samarbejdspartnere og klienter
Taktisk		
Information		<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle løntillæg • Evaluere den individuelle arbejdsindsats • Iværksætte disciplinære handlinger • Afskedige eller ekskludere medlemmer
Medbestemmelse	<ul style="list-style-type: none"> • Planlægge forebyggende vedligeholdelse (lovopdatering, metodeudvikling) • Evaluere eller udvælge nyt udstyr eller metoder • Fastlægge ugentlige eller månedlige produktionsmål • Fastlægge succeskriterier for arbejdsindsatsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlægge uddannelse • Vælge nye gruppe-medlemmer
Selvstyre		<ul style="list-style-type: none"> • Planlægge ferier • Vælge en gruppekoordinator
Strategisk		
Medbestemmelse	<ul style="list-style-type: none"> • Fastlægge behovene for udstyr/metodefornelse • Fastlægge langsigtede produktionsmål – kvantitativt • Fastlægge langsigtede produktionsmål – kvalitativt • Definere områder for effektivitets- og udviklingsaktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Definere gruppens og de individuelle behov for uddannelse • Fastlægge gruppestørrelsen • Fastlægge gruppens arbejdsopgaver

Figur 77 Thorsrud og Emerys psykologiske jobkrav.

Thorsrud og Emerys psykologiske jobkrav
At kunne træffe beslutninger vedrørende ens eget arbejde
At modtage anseelse, støtte og respekt for omgivelserne
At kunne lære noget og udvikle sig
At kunne se en ønskværdig fremtid
At opnå indhold og variation i jobbet, men ikke udelukkende forandringer
At kunne se sit eget arbejde som nyttigt og værdifuldt i omverdenen

Kilde: Lund, et. al. Ledelse for praktikere, p. 159.

Figur 78 Gruppens selvbestemmelsesprofil.

Mål = et team med størst mulig grad af selvstyre

Relationer til psykologiske jobkrav

- Egne beslutninger medfører ansvarlighed
- Øgede mellemmenneskelige relationer medfører større forståelse og respekt
- Øgede kompetencer styrker selvværd og selvtilid
- Variation medfører oplevelse af indhold
- Øget indsigt i grundlaget for beslutninger giver større forståelse af værdien og nytten
- Udvikling via jobindholdet medfører større helhed
- Erkendelse af nytten og værdien af ens arbejde overfor omverdenen medfører større helhedsforståelse
- Konstruktiv feedback medfører erkendelser til udnyttelse af egne potentialer



Nedennævnte 3 typer betingelser kan også være bindinger, som gør, at de psykologiske jobkrav ikke kan foldes ud i gruppen

Gruppens selvbestemmelsesprofil



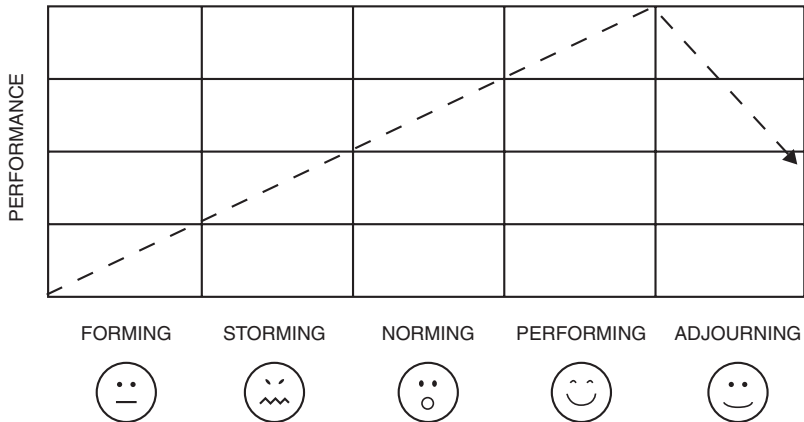
I jo højere grad nedennævnte betingelser er opfyldte – des større muligheder er der for at arbejde med gruppens selvbestemmelsesprofil i retning af højere selvstyre

Betingelser for selvstyrende grupper

Arbejdsopgaverne	Interne forhold	Forbindelse til den øvrige organisation
<p>Gruppens opgaver bør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udgøre en helhed • Have et klart mål • Være uafhængige • Kunne afgrænses over for andre gruppers opgaver 	<p>Gruppens medlemmer bør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Være indstillet på at påtage sig et kollektivt ansvar • Have de nødvendige faglige kvalifikationer • Have et harmonisk forhold på det mellemmenneskelige plan • Være stabile i jobbet 	<p>Gruppen bør:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Have den nødvendige information • Respekteres af andre afdelinger • Have de nødvendige hjælpematerialer • Have klare retningslinier for beslutningskompetence • Aflønnes for gruppens arbejde som helhed

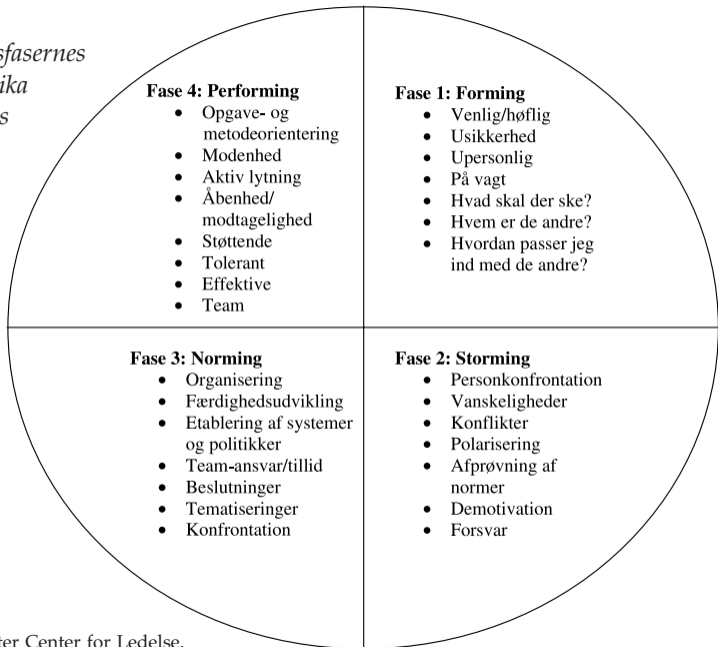
Indførelsen forudsætter et i forvejen godt arbejdsklima!

Figur 79 Gruppens udviklingsfaser.

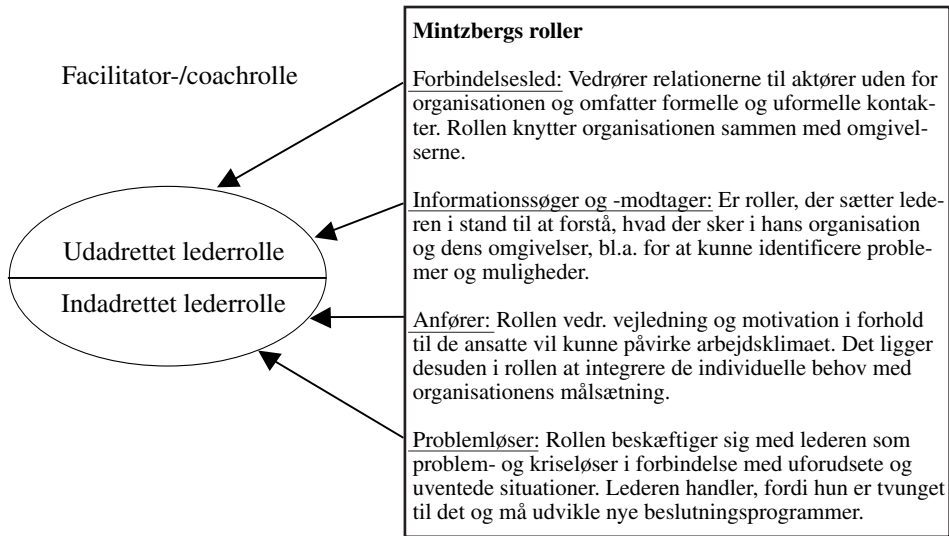


Kilde: Tuckman, 1965.

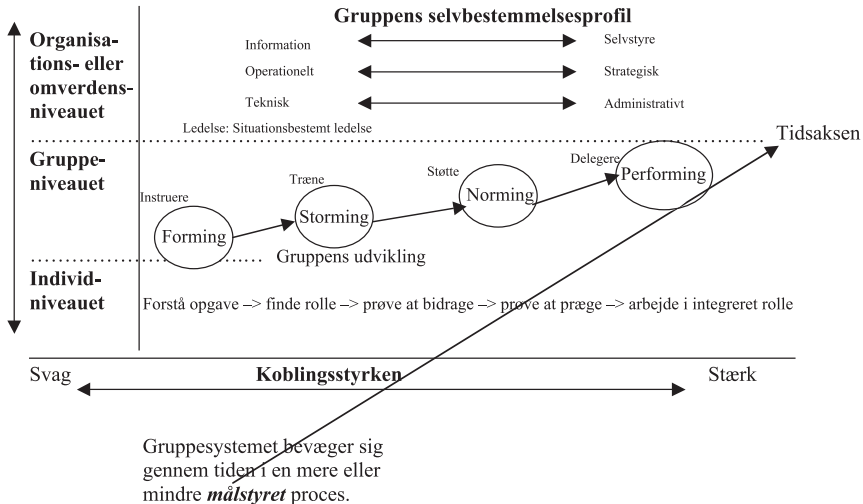
Figur 80
Udviklingsfasernes
karakteristika
i Tuckmans
model.



Figur 81 Facilitator- og coachrolle i grupper.



Figur 82 Lederens udfordringer i udviklingsfaserne.



Kilde: Ebbe Folmann og Henrik S. Hansen.

Figur 83 Lederens primære arbejdsopgaver i forbindelse med gruppens udvikling.

Fase	Integrerende aktiviteter	Ledelsesstil	Koblingsstyrke – gruppens modenhed	Gruppens selvbestemmelsesprofil (hvor er vægten lagt)
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 	Instruerende (du er ekspert i processer)	<ul style="list-style-type: none"> • Loyal udadtil • Prioritering • Lav kompetence • Høj motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Operationelt • Teknisk
Storming	<ul style="list-style-type: none"> - Tal åbent om fasen - Fastlæg procedure for konfliktløsning - Strukturere processerne så alle får lige meget taleid - Overholde normerne - Holde fast ved anvendelsen af gode kommunikationsformer - Undersøge alle synspunkter - Bringe skjulte dagsordener frem 	Trænende (du er ekspert i processer, men gruppen involveres)	<ul style="list-style-type: none"> • Mere loyal udadtil end indadtil • Middelt prioritering • Nogen kompetence • Lav motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Medbestemmende • Operationelt og taktisk • Teknisk og administrativt
Norming	<ul style="list-style-type: none"> - Tale frit fra leveren og beslut bevidst, normerne - Overveje når gruppen ønsker mere ansvar - Beløn og anerkend - Udvikl og anvend evalueringsprocedurer 	Støttende (du er facilitator og sparrer med gruppens ressourcer)	<ul style="list-style-type: none"> • Mere loyal indadtil end udadtil • Høj prioritering • Høj kompetence • Variabel motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Medbestemmende og selvstyre • Taktisk • Administrativt
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 gennem vanskelige opgaver - Anvende evalueringsteknikker for at højne effektiviteten - Anerkende opgavens gennemførelse - Diskutere, hvad der skal ske i den nærmeste fremtid 	Delegerende (du er facilitator i den udstrækning gruppen og du selv har et behov)	<ul style="list-style-type: none"> • Loyal indadtil • Høj prioritering • Høj kompetence • Høj motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvstyre • Taktisk og strategisk • Administrativt