



It-lederen i praksis

- et team bliver til

Navn:	Per Bjørnholt
Studienummer:	20152512
Fagpakke:	It-lederen
Studieretning:	Master IT – linjen Organisation
Studieperiode:	Januar 2017
Underviser:	Jan Rosenmeier
Uddannelsessted:	IT-Vest, Aalborg Universitet
Afleveringsdato:	09. januar 2017
Typografiske enheder:	35.998 tegn svarende til 15 normalsider

Indhold

Indledning.....	2
Problemformulering.....	2
Definitionen af min rolle som teamleder og i organisationen.....	3
Sammensætning af det korrekte team.....	5
Faldgruber.....	8
Perspektivmodellen i forhold til Sprogskolen Kolding.....	9
IT-teamet, opgaven og underviserne – fra top-down til bottom-up.....	14
At overkomme modstand – IT-teamet på job.....	18
Konklusion.....	19
Litteraturliste.....	21

Indledning.

På min arbejdsplads, Sprogskolen Kolding, fungerer jeg som IT-ansvarlig, forandringsagent og teamleder for et IT-team.

Sprogskolen Kolding er en institution med ca. 700 kursister (januar 2017) fordelt på tre danskuddannelser alt efter uddannelsesmæssig baggrund, der udelukkende bliver undervist i dansk som andetsprog, samt danske kultur- og samfundsforhold.

Personalestørrelsen på skolen er 76, hvoraf 53 er undervisere.

Fra 1. januar 2017 er Sprogskolen flyttet fra Børne- og Ungeforvaltningen til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Kolding kommune.

Dette medfører, at Sprogskolen fremover, udover almene lovmæssige krav vedr. udbud af danskundervisning til voksne udlændinge, skal opfylde krav fra den nye forvaltning. I forbindelse med dette projekt drejer det sig om krav, der er opført i "Beskæftigelsesplan 2017-2020".¹ Det er krav vedrørende undervisning på virksomheder, hvor der er udlændinge i jobpraktik.

IT-teamets opgave bliver derfor at udforme løsninger til at opfylde disse krav, samt at involvere de undervisere, der skal anvende løsningerne ude på de berørte virksomheder.

IT-teamet er endnu ikke dannet, og det er dette samt involvering af undervisere nærværende opgave behandler. Men først en definition af mine roller i organisationen.

Problemformulering.

Hvordan får jeg i min position som teamleder sammensat et team, der kan udvikle IT-redskaber til underviserne på virksomhederne, som tager højde for at ikke alle undervisere er begejstrede for brugen af IT i undervisningen?

Hvordan får jeg gennem teamet etableret nogle læringsplatforme, der gør, at de undervisere der varetager undervisningen på virksomhederne dels honorerer kravene fra den forvaltning sprogskolen hører ind under, og dels gør brug af de redskaber der stilles til rådighed af teamet?

¹ Se Bilag 1.

Definitionen af min rolle som teamleder og i organisationen.

Inden jeg kan sammensætte et team, er det nødvendigt at definere, hvilken type teamleder jeg er. Dette for at underbygge min professionelle rolle i forhold til teammedlemmerne.

I første omgang skal jeg have min rolle i organisationen defineret, hvilket jeg gør ud fra de opstillede roller i 'Clarifying the Ambiguous role of the CIO'.² Først og fremmest er Sprogskolen så lille en organisation, at det ikke er meningssskabende at tale om en fastdefineret CIO-rolle, da rollen indeholder delelementer fra flere af de fem opstillede roller: 'Utility IT Director' – kendetegnet ved "[...] whose primary function is to provide IT infrastructure, systems, data, and telecommunications capability".³ Dette område er i min funktion omfattende, da det dækker alt fra indkøb og vedligehold over support til opbygning af hjemmesider og IT-løsninger.

'Evangelist CIO' – kendetegnet ved "[...] seeks to educate his or her peers on the potential for information to be a potent business driver, partly by providing them with exciting visions of the future, and partly by creating pilots to demonstrate this potential".⁴ I min position er det uddannelse af - og at iværksætte uddannelse af undervisere og øvrigt personale på Sprogskolen. Derudover skal der præsenteres løsningsmuligheder for ledelsen, der kan berettigg nye indkøb af IT-relaterede produkter.

'Innovator CIO' – kendetegnet ved "[...] identifies and develops opportunities to deploy new IT-enabled processes and products/services that give the organization a clear source of competitive differentiation over its rivals".⁵ Konkurrenterne er i denne forbindelse øvrige udbydere af undervisning til samme kursistgruppe som Sprogskolen tilbyder. Ved at udvikle de bedste og mest effektive løsninger til sprogundervisning, vil Sprogskolen således være konkurrencedygtig. Dette kræver en ledelse, der tilgodeser IT i undervisningen som et konkurrenceparameter, hvilket Sprogskolens gør.

² Peppard, Joe et. al.: "Clarifying the Ambiguous role of the CIO"

³ Peppard, Joe et. al.: "Clarifying the Ambiguous role of the CIO" s. 35.

⁴ Peppard, Joe et. al.: "Clarifying the Ambiguous role of the CIO" s. 35.

⁵ Peppard, Joe et. al.: "Clarifying the Ambiguous role of the CIO" s. 35.

I nedenstående tabel, der er inspireret af "Clarifying the Ambiguous role of the CIO"⁶, ses det tydeligt, hvilke områder der dækkes på Sprogskolen.

	Utility IT director	Evangelist CIO	Innovator CIO
Scope of the role	IT supply orientation.	Changing mindsets about information. Identifying sources of competitive advantage.	
Issues critical to success	Maintaining service levels.	Maintaining existing IT performance levels.	Being part of the strategy process.
Performance metrics	Efficiency. On-time project delivery.	Maintaining service levels. Securing availability of a small "piloting" budget.	
Challenges	Stopping users' DIY IT.	Establishing credibility with business colleagues.	
Relationship with CxOs			Regular formal and informal meetings.

Som tabellen viser dækker min rolle flere områder. Berøringsfladen bliver således både som udvikler, supporter, brandmand, forandringsagent og teamleder. Da Sprogskolen har en meget flad ledelsesstruktur, og en ledelse der samtidig er lettilgængelig, har jeg jævnligt såvel formelle som uformelle møder med min nærmeste leder.

I rollen som teamleder, vil jeg mest fungere som evangelist, der søger at få teammedlemmerne til at udvikle og "sælge" nye undervisningsløsninger til underviserne. Disse løsninger tager udgangspunkt i "Beskæftigelsesplan 2017-2020" fra Kolding kommune og Jobcenter Kolding.⁷

⁶ Peppard, Joe et. al.: "Clarifying the Ambiguous role of the CIO" s. 36.

⁷ Se bilag 1.

Sammensætning af det korrekte team.

For at sammensætte det korrekte team, er det væsentligt at kigge på, hvilke typer der bedst kan bidrage til den forestående udfordring, samt hvilke undervisere der er involverede. Til dette formål anvendes "Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT"⁸, der trods dens opbygning omkring, hvorledes en organisation ser på IT, med god ret kan overføres til det forstående arbejde med team, undervisere og ledelse, hvor denne figur⁹ giver et godt overblik over de antagelser, der er vedrørende IT i organisationer. Således også på Sprogskolen.

Her er det relevant at kigge på primært to grupper: 'IT Rules' og 'A Necessary Evil' og herunder kategorierne 'Who should control IT direction' og 'Value of IT skills and knowledge', da det i denne forbindelse, er her udgangspunktet og udfordringerne ligger.

Fordelene ved at have et team, der synes, at IT styrer, er naturligvis, at mange opgaver løses intuitivt og gennem videns- og ideudvekslinger. Samtidig vil det få opbakning fra ledelsen, da dens antagelse er "IT professionals should control the IT direction"¹⁰, desuden er "IT skills highly valued and rewarded"¹¹, og ledelsen giver derfor meget frie rammer og tid til udvikling og implementering af IT-værktøjer og løsninger.

Udfordringen er de undervisere, der ikke begejstres over IT, og som dels helst undgår at bruge det, og dels først og fremmest ser det som en trussel i forhold til deres egen professionelle tilgang til undervisning, fremfor en fordel.

Teamets arbejde og dets sammensætning.

I bogen "Teamwork" opstiller Michael A. West en række elementer, der er nødvendige, hvis der skal skabes et effektivt team.

Disse elementer skal sammenholdes med "Beskæftigelsesplan 2017-2020" fra Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen i Kolding kommune, hvori der bl.a. er opstillet nogle fokusområder, der vedrører Sprogskolen, og derfor er de

⁸ Kaarst-Brown: "Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT".

⁹ Kaarst-Brown: "Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT" Figure 7, s. 293

¹⁰ Kaarst-Brown: "Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT" Figure 7, s. 293

¹¹ Kaarst-Brown: "Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT" Figure 7, s. 293

dele IT-teamet skal arbejde med. Det drejer sig dels om danskundervisning og dels om arbejdspladskultur:

"Dansk læres bedst ude på virksomhederne [...] udover praktikker indeholder den virksomhedsvendte indsats også undervisning i dansk enten på virksomheden, i nærheden af arbejdspladsen og/eller ved hjælp af en sprogmakker [...] arbejde med konkrete ordlister over de væsentligste ord på den konkrete arbejdsplads [...]"¹²

Og "Arbejdspladskultur [...] Af naturlige årsager kan de ledige flygtninge have svært ved at begå sig på arbejdsmarkedet på grund af kulturforskelle. [...] Via et pilotprojekt [...] arbejde med, at kulturmødet mellem virksomhederne og de ledige flygtninge lykkes til gavn for både virksomhederne og flygtninge".¹³

De opstillede elementer¹⁴ er:

1. At opstille fælles klare mål.

I forhold til at skabe fælles klare mål, er der således helt konkrete opgaver defineret, som Sprogskolen skal udføre.

Teamet skal finde og udvikle IT-løsninger for underviserne, der bedst muligt honorerer kravene om undervisning, sprogmakkerforløb, udarbejdelse af ordlister, samt materiale til undervisning/"opdagelse af" virksomhedskultur. Kravet om klare mål, er således opfyldt.

2. At ændre teammedlemmernes roller.

I forhold til at ændre teammedlemmernes roller, er det mere relevant at tale om at definere teammedlemmernes roller i forhold til opgaven.

Der er behov for analytikere, der kan analysere opgavens omfang og overordnede indhold. Der er behov for teknikere, der kan udtænke og udarbejde tekniske løsninger, der både opfylder kravene og samtidig tilgodeser undervisernes kompetencer. Endelig er der behov for praktikere, der kan afprøve de forskellige løsninger, så antallet af mulige fejl skæres ned til et minimum inden lancering.

3. At udvikle individuelle opgaver.

"For at opretholde motivationen, entusiasmen og engagementet har man brug for reelt interessante opgaver, der byder på udfordringer, kreativitet og kompetenceudvikling".¹⁵ Dette punkt er uløseligt kædet sammen med rollefordelingen. Ved at sammensætte teammedlemmer og roller optimalt

¹² Bilag 1. s. 21

¹³ Bilag 1. s. 21

¹⁴ Michael A. West: "Teamwork" s. 113f.

¹⁵ Michael A. West: "Teamwork" s. 113

opnår man på samme tid, at skabe grobund for en entusiastisk og effektiv teamkultur. Derudover vil det nødvendige samarbejde teammedlemmerne imellem og med underviserne ligeledes være motiverende, udfordrende og udviklende for teamet som helhed og for det enkelte teammedlem.

4. At evaluere individuelle bidrag.

Ved evaluering af individuelle bidrag opfordres til "[...] feedback gives sædvanligvis årligt, men hyppigere feedback er værdifuld".¹⁶ Individuelt vil der være ugentlige individuelle feedback og evalueringsmøder, hvor den konkrete opgave, der er i gang, evalueres, for således at holde det enkelte teammedlem fokuseret på opgaven. Der vil her samtidig blive mulighed for at coache individuelt, så det enkelte medlem hele tiden kan føle sig godt klædt på til de givne opgaver.

Til dette formål vil nedenstående skema bruges til hver delopgave/produkt:

Dato	Produkt	Hvor langt er det?	Næste proces	Evt. problemer	Næste mødedato

Teamet vil ved afslutningen af opgaven, hvilket er efter 6 måneder, blive evalueret samlet og individuelt, således at der bliver muligheder for overordnede justeringer i forhold til de næste opgaver, der måtte komme.

5. At give feedback på teamets præstationer.

"Lederen må sikre sig, at teamet som helhed får feedback på sin effektivitet, sine resultater og sit overordnede bidrag til organisationens mål".¹⁷

Udover den ugentlige individuelle feedback, vil der 1-2 gange pr. måned være fællesevaluering og feedback med et samlet team, så alle ved: Hvilke processer der er gang i. Hvilke mål der er opfyldte, og hvilke mål der arbejdes med. Derudover vil der indhentes feedback fra underviserne, så oversete problemer og muligheder kan implementeres i den fortsatte udvikling af løsninger.

Disse møder vil tjene det formål at skabe synergi, effektivitet og overblik for alle teammedlemmer.

¹⁶ Michael A. West: "Teamwork" s. 114

¹⁷ Michael A. West: "Teamwork" s. 114

6. At revurdere teamets processer, metoder og mål.

Revurdering af teamets processer, mål og metoder vil være en naturlig del af fællesevalueringerne, hvor igangværende processer, de udstukne mål samt måden at nå dem på bliver diskuteret. Dette gøres ligeledes for at skabe synergi i teamet og overblik i forhold til opgaverne.

Faldgruber

Når teamet er sammensat og dets arbejdsopgaver defineret, er der en række faldgruber, der skal undgås.¹⁸

Først og fremmest bør det nævnes, at teamet er midlertidigt nedsat for 6 måneder, så ikke alle faldgruber er lige relevante, ligesom det bør holdes for øje, at Sprogskolen er en offentlig institution, og der derfor ikke er tradition for at give økonomiske belønninger for særlige indsatser.

"Faldgrube 1. At kalde enheden for et team, men i virkeligheden lede medlemmerne som enkeltpersoner".

Den måde teamet køres på, gør, at det enkelte teammedlem ledes gennem de ugentlige samtaler. Dog er der konstant bevidsthed omkring, at alle er del af et team, der bliver betragtet og behandlet som en helhed.

"Faldgrube 2. At miste balancen på autoritetsbommen".

Som teamleder er opgaven, at sikre målene opfyldes, hvilket gøres i samarbejde med dels hvert enkelt medlem og dels med teamet i sin helhed.

"Faldgrube 3. Blot at øge teamets størrelse".

Ved denne faldgrube er der flere elementer, som allerede er på plads for teamet. Opgaven er velkonstrueret med tydelige afstukne rammer. Teamet gøres bevidst lille og vil bestå af 5-6 personer. Endelig kender teamet den tid, der afsættes til opgaven, samt hvilke områder opgaven dækker.

"Faldgrube 4. At sætte ambitiøse teammål uden samtidigt at give tilstrækkelig organisatorisk støtte".

¹⁸ Michael A. West: "Teamwork" s. 122ff.

Teamet og dets medlemmer har konstant adgang til alle de typer data, de har behov for. I forbindelse med Sprogskolen vil det dreje sig om berørte undervisere, information om virksomheder, samt antallet og uddannelsesgraden af kursister på de enkelte hold.

Der vil være materielle ressourcer tilgængelige, ligesom ekstraordinære materialer anskaffes i det omfang, dette er muligt.

Perspektivmodellen¹⁹ i forhold til Sprogskolen Kolding.

"Det er en udbredt antagelse, at [...] i team, er "alle og dermed ingen" ansvarlig for alt. Dette er [...] langt fra korrekt. Tværtom hviler velfungerende teamsamarbejde ofte på tydelige uddelegeringer af opgaver og ansvarsområder, som løftes af et eller flere teammedlemmer".²⁰

Dette opfyldes i tildeling af rollerne: Analytikere, Teknikere og Praktikere. På baggrund af disse definitioner bliver teamsamarbejdets nødvendighed tydelig, da opgaverne uddelegeres til teammedlemmerne og efterfølgende samles i teamets fælles kontekst.

"Lederen må [...] i en systemisk optik også interessere sig for, hvordan den aktuelle sammensætning af individer skaber mulighed for, at de ønskede relationelle fænomener kan opstå".²¹

Dette er en vigtig pointe, da det ikke er tilfældigt, hvem der bliver bedt om at indtræde i IT-teamet. Forventningerne til hvad hver enkelt kan bidrage med, er afgørende for, om man bliver indbudt til teamet eller ej. I opstartsfasen vil der desuden være en kompetenceafklaring, hvor den enkeltes ekspertiser "afsløres" yderligere, således at alle i IT-teamet kender hinandens kernekompetencer.

Perspektiv A: Teamet som individer.

"En teamleder vil i opstarten af et teams liv typisk interessere sig mest for sammensætningen af *individerne*".²²

Dette griber ind før dannelsen af det egentlige team. I denne sammenhæng, hvor rollerne er præciserede, vil der bliver kigget på, hvilke personer der kan dække de enkelte roller og kan bidrage til oplevelsen af et team som en enhed. Helt basalt kan et team ikke betragtes som en maskine af enkeltdele, altså en positivistisk tilgang, men derimod skal den betragtes som et socialt system, en

¹⁹ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 250ff.

²⁰ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 243

²¹ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 265

²² Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 246

organisme,²³ hvor enkeltdele ikke lader sig udskifte, men derimod tilpasses organismen gennem kommunikation.

Og trods det selvmodsigende i at kigge på individet fremfor teamet – i forhold til ovenstående, er dette ikke desto mindre nødvendigt, for som udgangspunkt overhovedet at sammensætte et velfungerende team. Men "[...] individernes kompetencer, evner, viden, motivation og færdigheder danner et mulighedsrum for de sociale relationelle fænomener, som kan opstå".²⁴ Dvs. hvert individ skaber og er medskaber af multiverser i relationer med andre, herunder et team. Derfor vil individet naturligt fylde en del i teamarbejde. Og derfor er det, at det er vigtigt at give den ugentlige feedback og opfølgning på det enkelte teammedlems proces med opgaven.

"Særligt er det relevant for teamet at forholde sig til, hvilke faglige kompetencer hver person kan repræsentere, og hvilke samarbejdsrelaterede kompetencer hver især besidder".²⁵

Til at finde den enkeltes kompetencer til brug i IT-teamet, vil der på første opstartsmøde være en række "flipcards" – kort med dobbeltspørgsmål, hvor man bliver spurgt ind til individuelle styrker/svagheder/forventninger/erfaring osv., der har relevans for samarbejdet i teamet. Teammedlemmerne snakker med alle, mens det er teamlederens opgave at lytte. Efterfølgende vil svarene blive evalueret af alle, og der vil vise sig et billede af, hvem der har egenskab af henholdsvis praktiker, analytiker og tekniker som spidskompetence. Denne afklaring vil gøre samarbejdet i teamet smidigt, da alle kender hinandens roller.

²³ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 13

²⁴ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 252

²⁵ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 261

"Teamlederen har endvidere en fornem opgave i vedvarende at fastholde den omgivende *organisations* perspektiv for at sikre, at teamet udvikler en praksis, hvor det bevidst arbejder med egen funktionalitet i konteksten af den store organisation".²⁶ Der tales endvidere om en tre-deling i relationerne²⁷ - Oppefra-Udefra-Nedefra, der i forbindelse med IT-teamets kontekst på Sprogskolen ser således ud:

- | | |
|---|--|
| 1 | Oppefra: <ul style="list-style-type: none">- Kravene i Beskæftigelsesplan 2017-2020 fra Kolding kommune.- Forventninger fra Sprogskolens ledelse om succesfuld udførelse af kravene. |
| 2 | Indefra: <ul style="list-style-type: none">- Underviserne som skal anvende de løsninger teamet udarbejder. |
| 3 | Nedefra: <ul style="list-style-type: none">- De virksomheder, hvor undervisningen finder sted.- De kursister, der skal undervises. |

I forhold til "Teamwork", er "Oppefra" de klare mål, der kræves, for at et team er velfungerende.

"Indefra" og "Nedefra" er ikke på samme måde beskrevet, men ligger ligeledes implicit i de klare mål, hvor undervisere, virksomheder og kursister indgår.

²⁶ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 246

²⁷ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 246, omhandlende tre perspektiver i forhold til den kontekst et givent team indgår i.

Perspektiv B: Teamet som relationer.

Når de rette medlemmer er fundet til teamet, vil det som konsekvens af at være "de rette", blive muligt at sammensætte et team der "kan kalde slumrende kompetencer frem"²⁸, dvs. de vil supplere hinanden og bidrage til at få løst de pålagte opgaver bedst muligt. Relationerne der allerede eksisterer eller opbygges mellem medlemmerne af IT-teamet, er således medvirkende til et godt team. Som teamleder flyttes fokus derfor fra individet til teamet, der fremad betragtes som en helhed, og hvor hvert medlem "må forstås som en del af en eller flere relationer"²⁹, så den enkeltes kontekst skifter konstant alt efter samarbejdspartner, dvs. det "individuelle perspektiv suppleres således med et relationelt perspektiv, hvor fokus skifter fra individerne til de relationer, som individerne må etablere til hinanden for at lykkes med at indfri målene for teamets funktion".³⁰ Således er hvert teammedlem samtidig en del af et antal multiverser skabt på baggrund af samarbejdet og relationerne til de øvrige i IT-teamet.

Perspektiv C: Teamet som en kommunikativ enhed.

"Når man anskuer teamet som en enhed, bliver teamets medlemmer uinteressante og forsvinder helt ud af fokus, i stedet træder teamets kommunikation og stadige reproduktion af sig selv i forgrunden".³¹ Ved at anskue IT-teamet som en enhed fremfor individer og passivt lytte til kommunikationen, vil det være muligt at behandle forskellige ytringer som teamets samlede stemme. Ved således at se teamet som en enhed, vil det ved uoverensstemmelser, der kræver handling, være muligt at udskifte teammedlemmer uden tab af teamidentiteten. Det vil i en sådan situation være vigtigt, der fokuseres på teamet som et hele og ikke på enkeltpersoner. Dette kan være vanskeligt, og deraf følger "det er da også som regel i [...] fastlåste situationer, at [...] eksterne konsulenter, kommer i kontakt med team eller teamledere".³² Da medlemmerne af IT-teamet håndplukkes efter faglighed, personlige egenskaber, og hvordan de forventes at fungere i et team, forventes det ikke, at der bliver tale om kommunikative og sociale problemer i teamet.

IT-teamet er således etableret og der af følger, at som regel "vinder drift over udvikling, og det er lederens opgave at sørge for, at den rette balance findes,

²⁸ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 252

²⁹ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 253

³⁰ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 262

³¹ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 254

³² Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 256

så der til stadighed evalueres på resultater og proces".³³ Dette gøres gennem de tidligere nævnte ugentlige individuelle møder og de månedlige, hvor hele IT-teamet deltager. På disse møder vil dels opgaveprocessen blive diskuteret, men også selve arbejdet og samarbejdet i teamet. Samtidig vil det være naturligt ligeledes at inddrage samarbejdet med de øvrige aktører. Formålet med disse løbende møder er at udlede, om fokus for den enkelte har flyttet sig i løbet af processen, så den rolle på baggrund af kompetenceafklaringen, der blev tildelt ved teamdannelsen, har ændret sig, således at der nu er tilføjet øvrige kompetencer.

Perspektiv D: Teamet i kontekst med omverdenen – teamet som funktionalitet.

"Et teams eksistens er berettiget i dets funktionalitet [...] teamets funktionalitet påvirkes [...] af den omgivende organisation, såsom øvrige team/afdelinger [...] samt politikere og lovgivningen".³⁴

Som tidligere nævnt er IT-teamets opgave at opfylde de krav, der stilles fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Kolding kommune, samt i forbindelse hermed at udvikle løsninger til brug af de berørte undervisere. Dvs. fokus flyttes fra teamdannelse og teamidentitet til selve det, IT-teamet er sat i verden for at udføre. Bl.a. samarbejde, ideudveksling, beta-test m.m. med underviserne.

Samtidig med dette vil der fortsat være ugentlige individuelle møder, samt 1-2 månedlige fællesmøder, som på dette stadie vil have mere præg af udvikling af løsninger og samarbejde. Derudover "er der i særlig grad brug for lederen til at koordinere, forhandle og skabe en klarhed om teamets funktionalitet"³⁵, hvilket skal sikre at eventuelle uoverensstemmelser og uklarheder ikke får lov til at udvikle sig unødigt og dermed forsinke processen med at finde de rigtige løsninger. Dette gælder såvel indenfor teamet som i forbindelse med i første omgang underviserne.

Som i perspektiv B, vil hvert medlem af IT-teamet opleve sig selv som del af en række multiverser, med den forskel at det ikke længere begrænser sig til de øvrige teammedlemmer men også samtlige eksterne kontakter med betydning for udformningen af de pålagte opgaver. Dvs. undervisere og virksomheder.

Det ses således, at "[...] teamet interesserer sig for strømninger i omverdenen generelt"³⁶, hvilket er en naturlig følge af de opgaver, der skal løses, og som

³³ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 264

³⁴ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 257

³⁵ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 258

³⁶ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 265

kræver interaktion med de undervisere og virksomheder, der er involveret i IT-teamets arbejde, og som følge heraf skal være opmærksom på nye krav, muligheder, forslag og andet, der har indflydelse på det fortsatte arbejde. Da IT-teamets arbejde løber over 6 måneder, kan det ikke forventes, at vejen fra a til b er afstukket på forhånd, men derimod at der løbende vil komme ændringsforslag, bidrag m.m. som gør, at der ændres retninger. Det er derfor vigtigt som teamleder at have fokus på teamet, så det hele tiden bevarer sin egenart af at være en enhed, trods alle de skift i dens kontekst, der vil påvirke det. Som teamleder vil man på denne måde have et cirkulært arbejde, med at holde fokus på teamet, bifalde ændringer, følge processen, holde fokus på teamet osv.

Perspektiv E: Det tomme perspektiv.

"Det tomme perspektiv rummer ethvert perspektiv, som ikke er dækket af de andre perspektiver".³⁷

På dette stadie, hvor relationer teammedlemmerne imellem og teamets opgaver er afklaret, bruges der, udover tid til opgaveløsninger, tid på at udvikle og forbedre samarbejdet, både i teamet og med øvrige interessenter. "Teamets opgave i denne fase er at opøve evnen til at *lære* som team. Denne evne hviler på teamets evne til at opsøge, tage imod samt anvende feedback".³⁸ Så enkelt er virkeligheden dog ikke, da der er flere elementer, der skal tages hensyn til.

Det er altså ikke kun internt i IT-teamet at 'Det tomme perspektiv' skal anvendes. Det kan derimod med god ret udvides til hele den kontekst teamet er en del af. Som teamleder er man leder, sparringspartner, underviser og fødselshjælper alt efter behov.

IT-teamet, opgaven og underviserne – fra top-down til bottom-up.

Når teamet er etableret, og det er velfungerende, begynder udviklingen af IT-løsninger i forhold til kravene fra Kolding kommune. Løsningerne skal anvendes af undervisere ude på forskellige virksomheder. Hvor en underviser normalt har fuldstændig metodefrihed, bliver det nu nødvendigt, at de benytter de løsninger, IT-teamet leverer, for at opfylde kravene fra kommunen. Derfor skal underviserne overbevises om, at de løsninger IT-teamet leverer, er de rigtige. Det er naturligt muligt, som tidligere beskrevet, at indgå i dialog

³⁷ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 259

³⁸ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 264

omkring løsningerne teamet og underviserne imellem, ligesom underviserne er med gennem forløbet, hvor de via afprøvning får testet løsningerne. Ovenstående kræver struktur, for at få følgeskab af underviserne. Til dette formål kan dele af John P. Kotters 8-trins model³⁹ samt Beer og Nohrias E + O strategi⁴⁰ vise sig meget brugbare. Strategierne skal anvendes af IT-teamet til at skabe forståelse hos underviserne.

Udgangspunktet er 1. trin i Kotters model: "Increase Urgency".⁴¹

Dette trin er formuleret ganske tydeligt i "Beskæftigelsesplan 2017-2020": "Vi skal helt naturligt sætte medbragte kompetencer og erfaringer i spil, men vi skal holde blikket stift rettet mod virksomhedernes behov for arbejdskraft, og hurtigst muligt få gjort flygtningene klar til at varetage de job".⁴² For Sprogskolen betyder dette, at fagspecifik sprogindlæring og virksomhedskulturforståelse prioriteres før almindelig sprogindlæring og kulturforståelse. Konsekvensen ved ikke at klare opgaven er, at den bliver givet til andre udbydere af 'Dansk for voksne udlændinge'⁴³, og vil betyde forringelse af Sprogskolens konkurrenceevne, hvilket i værste fald vil medføre nedskæringer i personaleteamet – også kendt som fyringer. Derfor vil Kotters 1. trin medvirke til at sætte processen i gang, da den sker af nødvendighed. Trin 2 i 8-trins modellen er "Build the guiding team".⁴⁴ Dvs. et team der kan styre forandringsprocessen. Efter dannelsen af IT-teamet, der ved at få pålagt sig opgaven med IT-løsninger implicit får stor indflydelse på, hvorledes succeskriterierne opfyldes, vil det være i stand til at motivere underviserne til at deltage udviklingsorienteret.

Som det fremgår, er Kotters tilgang til forandring via 8 trin meget topstyret, og de vil med stor sandsynlighed møde modgang i undervisningsverdenen, der er kendetegnet ved en høj grad af selvbestemmelse over undervisningsmetoder og indhold, at anvende samtlige trin. Men de to første trin er, som beskrevet, meget anvendelige i den givne situation for IT-teamet, hvor underviserne skal involveres.

Ved - med udgangspunkt i "Dimensions of change"⁴⁵, der kombinerer strategi E og strategi O, hvor E vedrører økonomi og er topstyret, mens O vedrører organisationen, og herunder har inddragelse af medarbejdere i fokus - at

³⁹ Kotter, John P.: "The heart of change".

⁴⁰ Beer, Michael et al.: "Cracking the code of change".

⁴¹ Kotter, John P.: "The heart of change" s. 7

⁴² Se bilag 1 s. 20

⁴³ Der er ikke videnskabeligt belæg for denne påstand, der udelukkende beror på historisk tradition fra lignende situationer.

⁴⁴ Kotter, John P.: "The heart of change" s. 7

⁴⁵ Beer, Michael et al.: "Cracking the code of change" s. 137

kombinere de to teorier, vil det være muligt at få underviserne til at deltage aktivt i udviklingen og brugen af nye IT-løsninger, der opfylder kravene fra "Beskæftigelsesplan 2017-2020".

Strategi E + Strategi O⁴⁶

Dimensions of Change	Theory E	Theory O	Theories E and O Combined
Goals	maximize shareholder value	develop organizational capabilities	explicitly embrace the paradox between economic value and organizational capability
Leadership	manage change from the top down	encourage participation from the bottom up	set direction from the top and engage the people below
Focus	emphasize structure and systems	build up corporate culture: employees' behavior and attitudes	focus simultaneously on the hard (structures and systems) and the soft (corporate culture)
Process	plan and establish programs	experiment and evolve	plan for spontaneity
Reward System	motivate through financial incentives	motivate through commitment—use pay as fair exchange	use incentives to reinforce change but not to drive it
Use of Consultants	consultants analyze problems and shape solutions	consultants support management in shaping their own solutions	consultants are expert resources who empower employees

⁴⁶ Beer, Michael et al.: "Cracking the code of change" s. 137

I kombinationen af disse, vises anvendelsen her i forhold til Sprogskolen.

	Kombinationen af E + O
Mål	Ved at udvikle IT-løsninger, der succesfuldt anvendes til brug af underviserne på virksomhederne, vil det samtidigt være muligt for Sprogskolen at styrke sin konkurrenceevne og dermed bidrage til flere lignende opgaver. Dvs. den økonomiske gevinst for Sprogskolen øges samtidig med og på baggrund af IT-teamet samt undervisernes arbejde. Den 'usynlige' værdi er, at Sprogskolen øger sin anseelse i den kommunale forvaltning, den hører under samt virksomheder i kommunen.
Ledelse	IT-teamet vil være naturligt instruerende omkring, hvad der skal ske. Men i et gensidigt støttende samarbejde og dialog med underviserne vil IT-teamet kunne udvikle de bedst mulige IT-løsninger.
Fokus	Der skal være et fokus på, hvorledes IT-teamet kommer i mål, således at gevinsten for Sprogskolen opnås. Samtidigt hermed skal der opbygges en kultur omkring IT-teamet og underviserne, hvor begge parter bidrager til opgaven.
Processer	I processen med at udvikle løsninger, er der en overordnet plan i form af kravene fra "Beskæftigelsesplan 2017-2020". Herudover har IT-teamet fra den blev dannet gjort sig ideer om, hvordan kravene kan opfyldes. Disse ideer er ikke fastdefinerede, og da der sker brugerinddragelse af underviserne, skal der samtidig åbnes op for en grad af spontanitet, som kan være med til at bære opgaven i mål.
Belønningssystem	Belønningen vil være, den motivation der ligger i at medvirke til at præge forandringer. Derudover vil man blive belønnet med den tid, der kræves for at levere et godt resultat. Endelig vil en belønning være muligheden for at deltage i lignende projekter fremadrettet.

Brug af konsulenter	Der vil ikke være midler afsat til brug af eksterne konsulenter. Teamlederen vil fungere som konsulent for IT-teamet gennem de ugentlige og månedlige møder. IT-teamet vil fungere som konsulenter i forhold til underviserne.
----------------------------	--

Som oversigten viser, skabes der mulighed for et godt resultat. Vigtigheden af at involvere underviserne bliver således tydeliggjort. Kombinationen af E og O strategierne vil på denne måde medvirke til at skabe overblik over delelementerne i processen.

En anden side af dette samarbejde bliver desuden, at underviserne bliver "tvunget" til at ændre deres undervisningsmetoder, da de nu primært bliver IT-baserede fremfor analoge. Dette lader sig sædvanligvis ikke gøre uden en hvis modstand mod det, der for nogens vedkommende føles som et overgreb. Mulig modstand bliver behandlet i næste afsnit.

At overkomme modstand – IT-teamet på job.

Vejen til medløb frem for modstand banes med anerkendende tilgange fra IT-teamet til underviserne. De skal således forsøge at skabe "positiv kommunikation, at skabe en ambitiøs kultur og skabe ejerskab og involvering".⁴⁷

Gennem positiv kommunikation udvises der forståelse for de problemer og indre konflikter underviserne måtte opleve i forbindelse med udviklings- og implementeringsprocessen. Det er derfor vigtigt, at medlemmerne af IT-teamet udviser forståelse for dette, og ved selv at udvise ro, glæde og engagement ved projektet. Dvs. anvender hverdagsstrategier.⁴⁸

Den ambitiøse kultur skabes af IT-teamet gennem at udvise stolthed over, det de er en del af, og den opgave de er i færd med at løse, hvilket forventes at smitte af på underviserne, da disse gennem involvering i opgaveløsningen mærker engagementet og stoltheden fra teamet. De skal ud fra tanken om "den heliotropiske antagelse"⁴⁹ bidrage til "at skabe ambitiøse målsætninger og forventninger til fremtiden og at skabe stolthedshistorier".⁵⁰

⁴⁷ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 158

⁴⁸ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 158f

⁴⁹ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 161

⁵⁰ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 161

Ejerskab og involvering skabes gennem samarbejdet omkring opgaveløsningerne. Det er derfor vigtigt at alle i IT-teamet er bevidste om at et godt resultat ikke blot afhænger af den enkeltes evner, men i lige så høj grad af et åbent samarbejde med underviserne. Alle løsninger sker således gennem bottom-up processer⁵¹, hvilket skaber såvel involvering og ejerskab.

Konklusion.

Ved sammensætningen af det bedste team, er det vigtigt at finde de medarbejdere, der bedst muligt dels kan opfylde kravene fra forvaltningen og dels kan inspirere og samarbejde med såvel de øvrige teammedlemmer som undervisere.

Til at opfylde disse krav er "Teamwork" og "Perspektivmodellen" gode retningslinjer.

"Teamwork" da den udover at opstille elementer i forbindelse med teamdannelsen – klare mål, roller, opgaver, evaluering, feedback samt revurdering af teams processer, mål og metoder, - desuden har fokus på de faldgruber, jeg risikerer at falde i, hvis jeg ikke er opmærksom på min egen rolle som teamleder i forbindelse med dette projekt. "Teamwork" har givet mig et klart og anvendeligt billede af mine opgaver i forbindelse med dannelsen af IT-teamet.

"Perspektivmodellen" vil bidrage med at holde fokus på en systemisk tilgang, hvor jeg ser hvert enkelt dels individuel og dels som del af et team, med de relationer der nødvendigvis skabes. Samt jeg har fokus på, på hvilken måde teamet agerer og reagerer i forhold til sin kontekst, altså til Sprogskolen som organisation- en organisation teamet naturligvis selv er en del af - og omverdenen i form af de krav der ligger fra forvaltningen til undervisning udenfor Sprogskolens rammer. Dvs. ude på virksomheder.

I forhold til at få skabt rammerne for underviserne, så de kan samarbejde optimalt med IT-teamet, viser de to første trin af John P. Kotters 8-trins model sig at være brugbare. "Etabler en oplevelse af nødvendighed" og "Skab en stærk koalition" er meget klare overskrifter i forhold til teamet, og mine forventninger til, at de får "vækket" underviserne ved at vise dem nødvendigheden af, at de får denne opgave løst. Samt at teamet fra start, ved den korrekte sammensætning, bliver en stærk gruppe, der kan være motiverende overfor underviserne.

Michael Beer og Nitin Nohrias E + O strategi, bidrager ved en kombination tilpasset situationen for Sprogskolen til, at anskueliggøre de forskellige elementer i hele processen, således at de bedste løsninger bliver udviklet i samarbejde mellem IT-team og undervisere.

⁵¹ Molly-Søholm, Thorkil et al.: "Systemisk ledelse" s. 163

Endelig vil skabelsen af positiv kommunikation, en ambitiøs kultur, samt ejerskab og involvering, være medvirkende årsager til at mulig modstand fra underviserne ikke bliver et uoverkommeligt problem.

Jeg er bevidst om, at anerkendende tilgange, Kotter og E + O strategier er tænkt for ledere, men jeg retfærdiggør brugen af dem her med, at det er IT-teamet, der står for samarbejdet med underviserne, hvorfor det er IT-teamet, jeg klæder på til opgaven.

Litteraturliste

1. Molly-Søholm, Thorkil et al.: *Systemisk ledelse – teori og praksis*. Samfunds Litteratur. 2014.
2. Peppard, Joe et. al.: *Clarifying the Ambiguous role of the CIO*. MIS Quarterly Executive vol. 10 No. 1 / March 2011. University of Minnesota.
3. Kaarst-Brown: *Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT*. MIS Quarterly Executive vol. 4 No. 2 / June 2005. University of Minnesota.
4. Michael A. West: *Teamwork*. 4. udgave 2014. Dansk psykologisk forlag.
5. Kotter, John P.: *The Heart of Change*. Harvard Business School Press. 2002.
6. Michael Beer og Nitin Nohria: *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. 2000.
7. Bilag 1. Kolding Kommune og Jobcenter Kolding: *Beskæftigelsesplan 2017-2020*.