

# Populær artikel

Projekt nr.: 06-2010-09

## Trivsel i teams - mellem organisation, relationer og faglighed

TEAMARBEJDE skaber ikke bare en synergieffekt – bliver ikke bare bedre. 2+2 er ikke nødvendigvis 5. Det kan også blive 3.

TEAMARBEJDE er modsætnings- fyldt. Det kan både være dejligt at løfte i flok og ikke at være alene om arbejdet. Og det modsatte – at nogen udelukkes fra det spændende arbejde.

TEAMARBEJDE kommer ofte ovenfra som en ledelsesform, hvor ledelsen bestemmer hvem der skal arbejde sammen, hvordan og hvornår, der skal ligge et produkt/resultat.

TEAMARBEJDE kan ikke sammensættes af personer med meget forskellige fagligheder, som så finder ud af at skabe noget nyt. Forventningen er, at forskellige fagligheder finder ud af at samarbejde, selvom de ofte ikke taler samme sprog og der ofte er et hierarki mellem faglighederne, som det at arbejde i et team ikke bare fjerner.

TEAMARBEJDE kan fremme konflikter mellem teammedarbejdere, hvis der er for mange uklarheder omkring arbejdet og hvis tidsfristen er for kort. Det tager tid at arbejde sammen i et team. Der kommer ikke et resultat med det samme.

TEAMARBEJDE kan kendetegnes ved *koordination*, at arbejdsopgaverne blot stykkes sammen, men laves af folk hver især, eller som *kollaboration*, hvor man fælles arbejder på at finde løsninger på opgaverne, at forskellige fagligheder og færdigheder udfordres, og der skabes et nyt unikt resultat.

## Indledning

I forskningsprojektet Trivsel i Teams (TiT) har vi taget udgangspunkt i de mange forestillinger, der er omkring teamarbejde: Teamarbejde skaber innovation og synergi, teamarbejde skaber læring, mening og trivsel og teamarbejde er den bedste organiseringsform, når det drejer sig om at løse komplekse problemer, der kalder på tværfaglig indsigt og viden. Der har været og er fortsat mange idealer og forestillinger om, hvad teamarbejde er, og der er mange realiteter, som ikke nødvendigvis indfrier disse forestillinger. At organisere arbejdet i teams er ikke et nyt fænomen i sig selv, men når teamarbejde kombineres med nye styrings- og ledelsesformer, antager teamarbejdet nye former

Vi har i projektet undersøgt teamarbejde, således som det foregår i dag, indenfor tre meget forskellige områder: *Psykiatrien, Erhvervsskoler og de Rådgivende ingeniørfirmaer*. Valget af de tre områder viser, at der er meget store forskelle på, hvordan teamarbejde bedrives og hvad det betyder for fagligheden og relationerne i teamet. I projektet har vi udfordret de nævnte idealforestillinger og vist, at det ikke nødvendigvis forholder sig sådan, og at der er endog meget store forskelle på, hvordan teamarbejde i dag bedrives. Vi har i projektet især fokuseret på, at teamarbejde som ledelsesform forandrer en række forhold i arbejdet som eksempelvis de sociale relationer og faglige standarder og hvordan det har stor betydning for trivsel og mistrivsel i arbejdet.

## Teams er ikke nyt

Vi har taget udgangspunkt i, at det at organisere arbejdet i grupper og teams ikke er en ny tendens i tiden, men en organiseringsform, som vi genfinder på forskellige historiske tidspunkter indenfor forskellige områder og med forskellig baggrund og udformning. Team er samtidig en organisationsform, som vinder frem indenfor mange offentlige og private arbejdspladser som en ny kollektiv organisationsform, hvor det særlige i dag er, at team introduceres ovenfra, og at team kombineres med en række andre styringsparametre, såsom Lean, Performance Management systemer, Projektstyringssystemer mm. Teamarbejde betragtes ofte som en måde at etablere en flad organisationsform, hvor medarbejderne er selvledende, ansvarstagede og fleksible, hvor hierarkier og stive regelsæt er fortid. Virkeligheden er dog ofte en anden, idet bureaukratiet og reglerne følger med, blot i andre former og understøttet af IT-systemer. Og selvom det er fælles opgaveløsning, der betones, er det fortsat den enkeltes præstationer, der måles på. Retorikken betoner idealerne, men realiteterne viser noget andet.

Som sagt er teams ikke af ny dato. Historisk kan teams føres tilbage til 30'ernes USA, hvor forskerne i forbindelse med de ofte citerede 'Hawthorne' studier observerede, hvordan arbejderne selv etablerede tværfaglige grupper som en reaktion på det opslidende arbejde. Disse studier er med til at lægge grunden for Human relation skolen, som får stor betydning fremover indenfor motivations- organisations- og ledelsesforskning. I Skandinavien vinder gruppearbejde og team frem i forbindelse med de økonomiske opsving i slutningen af 1960'erne. Der opstår mangel

på arbejdskraft og der stilles krav til et arbejde, som ikke er ensformigt og ensidigt, men i stedet rummer mulighed for jobudvikling og jobberigelse. Der bliver gennemført adskillige forsøg med arbejdsorganisering i grupper, og de betegnes med forskellige navne som selvstyrende grupper, medstyrende grupper, selvforvaltende grupper osv. I Skandinavien indarbejdes selvstyrende grupper i konceptet om 'det gode arbejde', som det svenske Metal Forbund står i spidsen af og 'Det Udviklende Arbejde', som det danske LO udvikler som et koncept for udvikling af arbejdet, og hvor det er centralt, at medarbejderne inddrages i beslutningsprocesser omkring planlægningen og udførelsen af arbejdet.

Gruppearbejde og teams bliver på denne måde et vigtigt element i demokratiseringen af arbejdslivet, som baseres på en konsensus mellem ledelse og medarbejdere om gennem en udvikling af arbejdet at skabe et produktivt arbejde. I 1980'erne slår den økonomiske krise igennem, og der sker et skift mod større fokus på produktivitet, hvorved teamarbejde får en anden betydning. De selvstyrende grupper transformeres til en anden form for teams gennem indførelsen af Lean som koncept, et koncept som efterhånden har vundet indpas næsten overalt, ligesom teams er en integreret del af New Public Management. På den måde kan teamarbejde i dag kendetegnes som en ledelsesform, der kombinerer en lang række styringsrationaler og styringsmekanismer, der har til formål at effektivisere, optimere og kvalitetssikre arbejdet.

Teams er derfor ikke noget nyt, men alligevel nyt i den forstand, at teams er en ledelses- og styringsform, som er styret af andre rationaler end de selvstyrende grupper, som havde til formål at demokratisere arbejdslivet gennem inddragelse og udvikling. Det skaber en del forvirring på mange arbejdspladser, da teams både er båret af en meget positiv retorik om teamarbejdets lyksaligheder og samtidig fungerer som et styrings- og ledelsesværktøj.

I det følgende beskrives nogle af de resultater, som TiT projektet er kommet frem til. De præsenteres med udgangspunkt i de indledende forestillinger og beskrivelser af, hvad teamarbejde kan være.

## **TEAMARBEJDE skaber ikke bare en synergieffekt – bliver ikke bare bedre. 2+2 er ikke nødvendigvis 5. Det kan også blive 3.**

I den nye bekendtgørelse skal erhvervsskolelærere fremover samordne deres undervisning. Det er nyt, for selvom de er inddelt i mindre underteam, som er knyttet til de forskellige værksteder, har det indtil nu været den enkelte lærer, der underviser sine egne elever på den måde vedkommende finder bedst. Så selvom lærerne giver udtryk for, at det er vigtigt at de koordinerer undervisningen, og de i fællesskab diskuterer forhold af betydningen for undervisningen, rækker enigheden ikke længere end til den enkeltes undervisning, for når de på lærermøderne er uenige, så ender det oftest med at hver går til sit og fortsætter den

praksis de selv mener virker for dem. Flere undervisere deltager da heller ikke i lærermøderne, og de respekterer heller ikke de beslutninger, der træffes her.

På de fællesmøder, som vi har deltaget i, udviser lærerne kun ringe interesse for fælles faglige udvekslinger omkring undervisningen og fagligheden i arbejdet. I de individuelle interviews hører vi dog, at flere udtrykker uenighed med kolleger i forhold til den måde de underviser, hvordan de håndterer eleverne, om de rydder op efter sig. Og de betegner nogle af deres kolleger som direkte dovne. Men de ønsker ikke diskutere det på de fælles møder.

Det betyder dog ikke, at erhvervsskolelærerne er individualiserede. Det fællesskab de har etableret har blot en anden karakter, og er ikke baseret på faglige udvekslinger. I stedet hører vi om erhvervsskolelærere, som sætter stor pris på aktiviteter, som de foretager i fællesskab udenfor skolen. De rejser sammen, tager på ture sammen, dyrker sport sammen osv. De sætter stor pris på dette fællesskab, som er socialt motiveret og ikke knyttet til selve fagligheden som faglærer, men dog udspringer af, at de har deres daglige gang på den samme skole og har samme baggrund som håndværkere. Noget tilsvarende hører vi ikke om indenfor de to andre felter.

## **TEAMARBEJDE er modsætnings- fyldt. Det kan både være dejligt at løfte i flok og ikke at være alene om arbejdet. Og det modsatte – at nogen udelukkes fra det spændende arbejde.**

Det attraktive ved at indgå i et teamarbejde skal i høj grad ses i sammenhæng med mulighederne for at bringe sin faglighed i spil og i at udveksle fagligheder med respekt for hinandens faglighed. I psykiatrien har der i mange år været en tradition om at samarbejde på tværs af forskellige faggrupper og der har været en respekt for værdien af de forskellige fagligheder. I dag er dette på retur. Kravet om hurtige diagnosticeringer, baseret på tests er en af de primære årsager til at der ikke længere er denne lighed. Samtidig sker der en standardisering af behandlingerne. Det betyder at nogle fagligheder har fået forrang foran andre og andre fagligheder nu i stedet skal fungere som underordnede eller supplement til en primær faglighed. Konkret betyder det, at det er den psykologiske og medicinske faglighed, der er den primære, mens de pædagogiske og sociale fagligheder underordnes. Det er især de mellemuddannede, der oplever, at deres muligheder for at udvikle sig fagligt igennem arbejdet begrænses. De savner fagligt udviklende arbejde og keder sig:

*”Vi keder os i strukturen og i arbejdsindholdet – hvad skal vi lave, hvis der ikke er noget, der kan give os energi?”*

Flere har da også efterfølgende sagt deres stilling op, bl.a. med den begrundelse, at de ikke længere kunne se sig selv og deres faglighed indfriet i de måder at arbejde på indenfor psykiatrien. Mens de mellemuddannedes faglighed ”falder i værdi”, da den ikke indgår som en

nødvendig faglighed i diagnosticeringerne og tests, sker der noget andet for de højtuddannede. For dem betyder det, at de i stedet retter opmærksomheden mod den faglige sparring, der sker i mødet med andre akademiske fagligheder, de psykologiske og lægefaglige specialer. For dem giver mødet med andre akademiske fagligheder nye muligheder for læring, og her kan skarpe afgrænsninger mellem fagligheder opleves som befordrende for læringen, og faglig udveksling opleves som spændende.

Begrænsningerne i forhold til at kunne udleve sine faglige interesser og faglighed i arbejdet sætter sig som en daglig utilfredsstillelse og en frygt for at glemme sin faglighed, når den ikke holdes ved lige. "Byttet" mellem forskellige fagligheder, som muliggøres i teamet, skaber en højere grad af lighed, som igen er en forudsætning for oplevelsen af at blive taget alvorligt og respekteret, både som erfaren og som ny på vej ind i "fællesskabet". Udviklingen indenfor psykiatrien er med til at udelukke nogle faggrupper fra fællesskabet.

### **TEAMARBEJDE kommer ofte ovenfra som en ledelsesform, hvor ledelsen bestemmer hvem der skal arbejde sammen, hvordan og hvornår, der skal ligge et produkt/resultat.**

Indenfor psykiatrien har der tidligere været en tradition for, at medarbejderne arbejdede i tværfaglige teams, hvor psykologer, socialrådgivere og pædagoger selv dannede teams. I dag er teams indført som en ledelsesform, hvor det er ledelsen, der sætter teamet fra gang til gang og kun to og to med en fast afgrænset arbejdsdeling. Tidligere bød de forskellige fagligheder ind med hver deres viden med det formål at foretage den bedste 'udredning' af barnet (børnepsykiatrien). I dette set up var pædagogens faglighed ligeså vigtig som psykologens, og der var en gensidig anerkendelse af hinandens fagligheder. I dag er den tidskrævende udredning erstattet af hurtige diagnoser og test, som favoriserer psykologens faglighed frem for eksempelvis pædagogens. Det skaber bekymring blandt de grupper, som nu ikke længere er så centrale i arbejdet, da det er diagnosen, der tæller:

*"Det bliver diagnosen frem for barnet.....Hvor mange diagnoser har vi stillet i den her uge? Det er det, der udløser betalingen, og så er der penge i kassen.... Vi snakker meget om, hvor mange ydelser vi har lavet, hvor mange undersøgelser vi har laver, fordi det bonner ud. ....barnet og familien bliver mere og mere bare et nummer i rækken".*

Det er vigtigt at stille spørgsmålet, hvad sker der med fagligheden, når det er diagnosen og ikke barnet, der er i centrum for teamets arbejde, og når barnet reduceres til et nummer i rækken. Det emotionelle arbejde – både i forhold til klienter og kolleger – bliver let usynligt, når projektøren rettes mod de hurtige diagnoser. Samtidig ser vi, hvordan teamarbejde – i særdeleshed i skiftende teams - netop kræver et stort emotionelt arbejde for at få arbejdet til at lykkes. Arbejdet med at inddrage patienter og pårørende er helt afhængig af evnen til at skabe sociale relationer.

Dette store, usynlige arbejde bliver ofte presset ind i sprækker og huller i arbejdsdagen, hvor det tidligere blev betragtet som en vigtig del af arbejdet med at udrede 'patienten'.

**TEAMARBEJDE kan ikke sammensættes af personer med meget forskellige fagligheder, som så finder ud af at skabe noget nyt. Forventningen er, at forskellige fagligheder finder ud af at samarbejde, selvom de ofte ikke taler samme sprog og der ofte er et hierarki mellem faglighederne, som det at arbejde i et team ikke bare fjerner.**

Indenfor den rådgivende virksomhed har ledelsen indført en ny praksis, ligesom vi så det indenfor psykiatrien, hvor det nu er ledelsen, der sammensætter teamet og ikke projektlederen, som det var praksis tidligere. Ledelsen gør det ud fra et ønske om at udnytte medarbejdernes ressourcer noget bedre, men i denne optimeringsproces ser de bort fra, at forskellige mennesker udøver faglige kompetencer på forskellige måder og at faglige kompetencer ikke kun er kognitive, men i høj grad integreret i den enkeltes personlighed, samarbejdserfaringer og erfaringer i øvrigt. Den enkeltes kompetencer lader sig ikke afgrænse på en måde, så det giver mening at indføre dem i simple kompetenceprofiler. Ikke desto mindre er det det, opgaven går ud på, med det resultat at teamsamarbejdet vanskeliggøres, når arbejdet skal udføres sammen med nye kolleger og under et tidspres, som forudsætter at man kan trække på tidligere erfaringer fra andre konkrete samarbejder. Det presser mulighederne for at kunne fakturere timer indenfor de fastlagte rammer, fører til ubetalt overarbejde og potentielt til konflikter i samarbejdet omkring hvornår arbejdet er udført godt nok.

Men det betyder samtidig at nye medarbejdere får mulighed for at arbejde på projekter, som de tidligere var udelukket fra på grund af de interne samarbejdsaftaler omkring samlingen af et team. Så igen ser vi, at det ikke er entydigt, hvad resultatet af forandringerne fører med sig på kort og længere sig.

**TEAMARBEJDE kan fremme konflikter mellem teammedarbejdere, hvis der er for mange uklarheder omkring arbejdet og hvis tidsfristen er for kort. Det tager tid at arbejde sammen i et team. Der kommer ikke et resultat med det samme.**

Indenfor *psykiatrien* har vi set, at tværfagligheden i teams er under pres, og dermed også den læring, som teamarbejdet kan give mulighed for. Det hænger sammen med, at det, der måles på, er at stille de rigtige diagnoser indenfor en kort tidsramme. Det har vist sig, at det gør det meget vanskeligt at komme til orde med fagligheder, der ikke længere har samme vigtighed i forhold til diagnosen. Det tager tid at finde frem til den rigtige diagnose, når sagerne er komplicerede, hvilket de ofte er, og det kan give anledning til konflikter, når forskellige fagligheder mødes.

*"Vi skal træffe de rigtige diagnoser, på kort tid". "Vi er ikke enige". "Hvis man har en konflikt om noget fagligt her, så bliver det hurtigt personligt". "Hvis man har en konflikt om noget fagligt her, så bliver det hurtigt på individplan, så derfor er konflikter rigtigt svære at have, fordi de bliver personlige....."*

Ikke desto mindre er det et krav, som ikke kan fraviges, at der skal stilles hurtige diagnoser. Der er derfor ikke den samme interesse i at fastholde muligheden for at diskutere og lære på tværs af fagligheder, nu hvor nogle faggruppers faglighed allerede i udgangspunktet tæller mere end andres.

**TEAMARBEJDE kan kendetegnes ved *koordination*, at arbejdsopgaverne blot stykkes sammen, men laves af folk hver især, eller som *kollaboration*, hvor man fælles arbejder på at finde løsninger på opgaverne, at forskellige fagligheder og færdigheder udfordres, og der skabes et nyt unikt resultat.**

I vore studier af teamarbejde har vi set, hvordan teamarbejdet er snævert knyttet til faglig identitet og mening i arbejdet. På den måde bliver teamarbejde mere end en organiserings- og styringsform. Indenfor rådgivende ingeniørvirksomhed har vi set, hvordan ingeniørfagligheden som institution indebærer bestemte former for teamsamarbejde, som hænger sammen med, at ingeniøridentiteten bygger på bestemte former for problemløsning. Problemløsninger er bl.a. kendetegnet ved at nedbryde kompleksiteten ved at nedbryde arbejdet i mindre, specialiserede og operationaliserbare delopgaver, der så kan løses i et faseopdelt forløb, hvor eksperter indenfor hver deres specifikke fagfelt udfører netop deres specifikke opgave. På den måde bliver projektarbejdsformen ikke blot en måde at samarbejde på, men en måde at forstå, hvordan selve opgaven skal gribes an, så den bliver en meningsfuld 'ingeniørmæssig problemstilling'. Andre samarbejdsformer som eksempelvis en kollaborativ samarbejdsform, hvor forskellige fagligheder mødes og udfordres med det formål at skabe et unikt resultat er derfor ikke nødvendigvis attraktiv for en klassisk ingeniør, idet denne samarbejdsform indebærer et integreret samarbejde uden opdeling i enkelte adskilte opgaver og med en anerkendelse af forskellige fagligheder .

En mere kollaborativ arbejdsform, som den også præsenteres i idealet om teamarbejde, antaster derfor den dominerende forståelse af, hvordan ingeniører arbejder, både kognitivt og

praktisk. Derfor ser vi, at forsøg på at forandre teamarbejdsformen indenfor ingeniørarbejdet gang på gang mislykkes og afløses af den traditionelle måde at samarbejde på. Det betyder dog ikke, at der ikke er eksempler på en kollaborativ arbejdsform. Vi ser det i den ene ingeniørcase, hvor virksomheden i forbindelse med et nyt indsatsområde ansætter et team af medarbejdere med forskellig faglig profil, med en holistisk indstilling til arbejdet, som er uddannet tværfagligt og som brænder for miljøet.

## Opsamlende

Når der indføres teamarbejde skabes der på en og samme gang mulighed for skabe nye faglige og tværfaglige fællesskaber og hermed samtidig at sætte gamle faglige fællesskaber under pres. Medarbejdernes reaktioner på teams er derfor både positive og negative på en og samme gang. Teamarbejdets positive sider kan ses i form kollegial støtte, mulighed for indflydelse på eget arbejde, overblik over større arbejdsprocesser, men de skal vejes op mod, at der samtidig er negative sider som uklar arbejdsfordeling, hierarkisering mellem fagligheder, konflikter indenfor teamet mv. Teamarbejde er derfor på ingen måde entydigt og formes meget forskelligt, alt efter hvilken kultur og arbejdsfelt de er indlejret i. Teams er med andre ord noget, der er kontekstafhængigt.

Teamarbejde er ikke nødvendigvis tværfagligt, som vi ser det indenfor psykiatrien, hvor psykologer, socialrådgivere og pædagoger danner teams. Indenfor rådgivende virksomhed er teams oftest sammensat af forskellige ingeniørfaglige discipliner, og indenfor erhvervsskolerne er der tale om monofaglige lærerteams. Der er også stor forskel på, hvordan teamet samarbejder. Nogle arbejder meget tæt sammen om opgaverne uden på forhånd fastlagte arbejdsdelinger, mens arbejdet i andre teams snarere består i en koordination af de enkelte teamdeltageres specialiserede arbejde. Imellem disse to yderpunkter er der et utal af forskellige samarbejdsformer. Så selvom teamarbejde er en meget udbredt organiseringsform, findes den i mange former. Det grundlæggende i teamarbejde er, at forskellige mennesker arbejder sammen i et team med det formål at løse nogle arbejdsopgaver, hvor både opgaver og samarbejdsform kan være mere eller mindre veldefinerede og afgrænsede.

Teams åbner op for forhandlinger, der både kan reducere og udvide den enkeltes faglige autonomi. På den måde kan refleksioner over praksis blive en læreproces, der hjælper den enkelte til at overskride egne faggrænser, snarere end at fastholde dem. Men det forudsætter, at der i teamet er en ligestilling af de forskellige fagligheder, og at fokus er på den optimale fælles opgaveløsning, hvor standarden sættes i den fælles forhandling. Dette er i dag mere en utopi, da krav og standarder til opgaveløsningen, kombineret med tidsestimerede belønnings- og incitamentsstrukturer dominerer indenfor alle de tre områder, vi har studeret. Så selvom teamarbejdet ideelt italesættes som en organisationsform kendetegnet ved kollaboration, er der snarere tale om koordination af arbejdsopgaver efter fastlagte rammer.



Når talen er på trivsel, er det helt centralt, at den enkelte oplever, at hans eller hendes faglighed og opgaveforståelse efterspørges i teamet, og dermed også at hans eller hendes særlige faglighed anerkendes og får prioritet i den fælles opgaveløsning. Det er tillige helt afgørende, om der er mulighed for en åben refleksion over arbejdet, som ikke allerede i udgangspunktet begrænses af, at skulle indordne sig under en faglig korrekthed omkring hvordan arbejdsopgaven løses på den rigtige måde.

## Vil du læse mere – se [www.trivseliteams](http://www.trivseliteams)

- 1) Andersen, Vibeke & Buch, Anders (2014): "Samarbejde og samarbejde – teamarbejdets idealer og realiteter" i Gjallerhorn nr. 19, 2014
- 2) Andersen, Vibeke (2015). Bidrag til pjecen "Teamsamarbejde i uddannelsesverdenen" udgivet af BAR Arbejdsmiljøsekretariatet for Undervisning og forskning, Sommer 2015.
- 3) Buch, Anders & Andersen, Vibeke (2015): "Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag" i Gjallerhorn nr. 21, 2015.
- 4) Kamp, Annette & Dybbroe, Betina (2013): "Hvad tæller, hvem tæller? – standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien." Tidsskrift for Arbejdsliv, Vol. 15, Nr. 4, 2013. S 42-58.
- 5) Buch, Anders & Andersen, Vibeke (2015): "Team- and Project work in Engineering Practices" In: Nordic Journal of Working Life Studies Supplementary Issue: Practice based approaches to working life studies. Vol. 5. No. 3a. October 2015.
- 6) Kamp, Annette & Dybbroe, Betina (2015): "Struggles of professionalism and emotional labour in standardized mental health care." In: Nordic Journal of Working Life Studies. Special theme: Welfare Professions in Transition. Vol. 5. No. 4. December 2015.
- 7) Juul, Ida (2015): Diskurser om indførelse af lærerteam på erhvervsuddannelserne. I Tidsskrift for Arbejdsliv. No. 3, 2015.
- 8) Buch, Anders & Andersen, Vibeke (2013): Coordination and Collaboration in Engineering Work Practices. In Tom Børsen (red.): What is Techno-Anthropology? Serie om Lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser/Series in Transformational Studies. Aalborg Universitetsforlag, s. 203-231.
- 9) Dybbroe, Betina (2015): Sygeplejearbejde med mening og værdi- Fra usynliggørelse til demokratisk dialog om sygeplejerskers arbejde? I Gleerup, Janne. (red.): Bladet fra munden - mod og vilje til et godt arbejdsliv,, nov. 2015, Dansk Sygeplejeråd.
- 10) Juul, Ida (2013): Arbejdspapir 1: "Team var svaret - men hvad var spørgsmålet? En dokumentationsanalyse af baggrunden for indførelsen af team i erhvervsskolesektoren". Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet
- 11) Juul, Ida (2013): Arbejdspapir 2: "Teams på godt og ondt.: Forventninger til og vurderinger af indførelsen af lærerteams i erhvervsuddannelsessektoren - en dokumentationsanalyse." Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet
- 12) Koudahl, Peter (2015): Selvstyrende team eller synlig ledelse? Om at være lærer og leder på en teknisk skole. Arbejdspapir. Institut for Læring og Filosofi, AAU CPH.

## TiT Trivsel i Teams er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfondet

Projektet er udarbejdet fra 2011 – 2015 med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfondet og med medfinansiering fra Danmarks Tekniske universitet, Roskilde Universitet, Aarhus Universitet og Aalborg Universitet.

Forskerteamet har bestået af:

Lektor og projektleder Vibeke Andersen, først DTU Management, siden Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Lektor Anders Buch, først DTU Management, siden Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, Professor Betina Dybbroe, PAES, Roskilde Universitet.

Lektor Annette Kamp, ENSPAC, RUC.

Lektor Peter Koudahl, først Aalborg Universitet siden Professionshøjskolen Metropol. Fra 2012.

Lektor Ida Juul (DPU, Aarhus Universitet). Fra 2012.

Adjunkt Marianne Sørensen (DPU, Aarhus Universitet). Til 2012.

Lektor Kirsten Marie Bovbjerg (DPU, Aarhus Universitet), som døde af kræft i en alt for ung alder kort inde i projektforløbet. Til 2012.

Denne rapport er forfattet af Vibeke Andersen, der har fungeret som projektleder på TiT projektet – Trivsel i Teams. Rapporten bygger på arbejdspapirer og publikationer, som er skrevet i regi af dette projekt med bidrag fra alle involverede i projektet.

November 2016