

Ledelse af team: Et interventionsstudie med fokus på processer

Af:
Karina Nielsen, Cand.Psych, Ph.d., Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
Projektgruppe Ledelse af Team.

Maj 2008

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden
Projektnummer 16-2004-09

LEDELSE AF TEAM: ET INTERVENTIONSSTUDIE MED FOKUS PÅ PROCESSER.....	1
RESUMÉ	3
SUMMARY	4
1. INDLEDNING	5
2. METODER OG DATA	8
Design.....	8
Metoder.....	8
3. RESULTATER.....	10
4. FORMIDLING	11
Videnskabelig formidling.....	11
Populærfomidling.....	11
Videnskabelige konferencer	12
Danske konferencer.....	13
Abstracts.....	14
REFERENCE.....	24

Resumé

Titel: Ledelse af team: Et interventionsstudie med fokus på processer

Baggrund: I de senere år er der sket en stigende interesse for at indføre teamorganisering i danske virksomheder. Fordelene ved at arbejde i team er fundet til at være mange; velfungerende team kan medvirke til at forbedre konkurrenceevnen, øge produktiviteten, reducere fravær, tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft samt forbedre arbejdsmiljøet og medarbejdertrivsel og helbred. Man har dog i de senere år fået øjnene op for, at team ikke altid medfører de positive effekter, som man havde håbet. Det er derfor vigtigt, at man gør sig en række overvejelser, før man indfører team og løbende gør sig overvejelser over, hvordan man løbende understøtter teamorganisering, så team kan fungere. Transformationsledelse er en af de ledelsesstile, som man har fundet er med til at understøtte velfungerende team.

Metoder: 2 virksomheder inden for den private og den offentlige sektor deltog i projektet. 30 ledere og deres medarbejdere deltog fra hver virksomhed. Halvdelen af lederne fra hver virksomhed modtog et kursus og team, ledelse og forandringsprocesser. Både ledere og medarbejdere svarede på spørgeskemaer om psykosocialt arbejdsmiljø, teamorganisering og – funktion, trivsel og velbefindende. Spørgeskemaerne blev besvaret før- og efter indførelsen af teamorganisering. Efter indførelsen af team blev der også spurgt om processen med at indføre team. Under processen med at indføre teamorganisering blev ledere og medarbejdere, samt evt. nøglepersoner, eks. uddannelsesansvarlige interviewet om deres arbejde med og oplevelse af indførelsen af teamorganisering. Via håndholdte computere deltog lederne derudover i dagbogsstudier, hvor de over en periode på to uger blev bedt om at vurdere, deres egen ledelsesstil i konkrete situationer, samt hvordan de havde det i de pågældende situationer.

Resultater og anbefalinger:

- 1) Ledere, der udøver transformationsledelse, påvirker medarbejdernes arbejdsmiljø i form af bedre muligheder for at udvikle sig i arbejdet, større grader af rolleklarhed og oplevelse af arbejdet som meningsfuldt.
- 2) For at ledere kan udøve transformationsledelse må de i deres arbejde opleve få rollekonflikter, have tid og rum til at diskutere og evaluere med deres team.
- 3) Når lederen er i en tilstand af flow (situationer hvor lederen oplever at føle sig udfordret og bruger sine evner og kompetencer) oplever han/hun også større muligheder for at udøve transformationsledelse.
- 4) At træne ledere og medarbejdere i teamorganisering klæder dem bedre på til at fungere i team
- 5) Men man kan ikke forvente de store forandringer, hvis der i omgivelserne er modstridende aktiviteter, eks. nedskæringer.
- 6) Der blev udviklet et spørgeskema, der fokuserede på, hvordan processen med indførelse af team var forløbet. Det indeholdt følgende skalaer: Medarbejdernes forandringsparathed, medarbejderinddragelse, tidligere erfaring med teamorganisering, faktiske forandringer i dagligdagen og mellemlederens rolle.
- 7) De fem ovennævnte faktorer er med til at forklare, hvorvidt der sker en forbedring i medarbejdernes job tilfredshed og trivsel.

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, projekt nr. 16-2004-09.

Summary

Title: Managing teams: an intervention study focusing on processes

Background: In recent years there has been an increasing interest in implementing teams in Danish organizations. The advantages of team implementation have found to be increased performance and effectivity, reduced absence, recruitment and retention of qualified staff, improved working conditions and health and wellbeing. However, teams may not always bring about these advantages. It is therefore important to continually support team organization. E.g. transformational leadership styles have been found to support team organization.

Methods: 2 organizations within the private and the public sector participated in the project. 30 managers and their teams participated from each organization and from each organization half of the managers participated in a tailored training course on team functioning, transformational leadership and change management. Both managers and their employees completed questionnaires on their psychosocial work environment, team organization and functioning, and health and well-being. The questionnaires were completed before and after team implementation. After the team implementation they were also asked questions about their active involvement in and perception of team implementation. During the change process managers and employees were interviewed about team implementation. Using handheld computers, managers were asked questions about their transformational leadership behaviours and coping styles up to 8 times a day over a two-week period.

Results and recommendations:

- Transformational leaders influence employees perceptions of the working environment. Employees experience higher levels of opportunities for developing in the work, higher levels of role clarity and meaningful work
- For managers to exert transformational leadership behaviours they must experience little role conflict and have time and opportunity to discuss and evaluate work practices with their teams
- When the manager is in a state of flow, s/he also reports higher levels of transformational leadership behaviours
- Training managers and employees in team organization supports successful team implementation
- However, without a supportive environment, successful team implementation is unlikely to take place. E.g. downsizing makes it difficult to work with team implementation
- A questionnaire has been developed that helps organizations monitor the process of implementing change. This measures employees' readiness for change, involvement of employees in change processes, previous experience with changes, the active role of the middle manager in implementing teams and actual changes
- The above mentioned five factors are related to employee job satisfaction and wellbeing.

The project was funded by the Danish Work Environment Research Fund (project number 16-2004-09).

1. Indledning

I de senere år er der sket en stigende interesse for at indføre teamorganisering i danske virksomheder. Fordelene ved at arbejde i team er fundet til at være mange; velfungerende team kan medvirke til at forbedre konkurrenceevnen, øge produktiviteten, reducere fravær, tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft samt forbedre arbejdsmiljøet og medarbejdertrivsel og helbred (19, 21). Man har dog i de senere år fået øjnene op for, at team ikke altid medfører de positive effekter, som man havde håbet (19). Dårligt fungerende team kan medføre dårligt arbejdsmiljø og mobning. Det er derfor vigtigt, at man gør sig en række overvejelser, før man indfører team og løbende gør sig overvejelser over, hvordan man løbende understøtter teamorganisering, så team kan fungere (1).

Team begrebet

Et team kan karakteriseres ved:

- 1) En defineret funktion og identitet – teamet opfatter sig selv som et samlet hele og opfattes som en enhed af andre i organisationen, det er formelt etableret og opfattes som sådan
- 2) Teamet har fælles mål og en klart defineret opgave
- 3) Medlemmerne af teamet må arbejde sammen for at fuldføre opgaven – enten i form af opgaveudførelse eller koordinering
- 4) Overlappende færdigheder – team medlemmerne har en række overlappende færdigheder, der gør, at de til en vis grad kan varetage hinandens opgaver (20).

I forskningen om team tager man som ofte udgangspunkt i de såkaldte input, proces, output modeller. Disse modeller giver en oversigt over, hvad det er for nogle resultater, man kan forvente sig, når man indfører team, på samme tid som de giver et indblik i, hvordan arbejdet skal struktureres og organiseres for, at man kan nå disse resultater (5-8, 38, 44).

Input faktorer vedrører dels teammedlemmernes karakteristika (f.eks. køn, alder og kompetencer), team design (I hvor høj grad teamets medlemmer har en fælles opgave og er afhængige af hinanden for at udføre denne opgave, samt hvor høj grad af selvbestemmelse teamet har). Også konteksten placeres her, hvilke muligheder for træning, teamledere og teammedlemmerne har, vil have betydning for, hvor godt et team fungerer, ligesom teamlederens ledelsesstil vil have betydning for, hvor godt teamet fungerer.

Proces faktorer omhandler, hvor godt teamets medlemmer fungerer sammen (25). Det drejer sig bl.a. om, i hvor høj grad teamets medlemmer er enige om et fælles formål, om de i fællesskab reflekterer over måden, de løser teamets opgaver på, og sammen forsøger at finde måder at forbedre måden, de løser opgaver på. Procesfaktorer indebærer også i hvor høj grad teamets medlemmer stoler på hinanden og føler sig trygge, så de føler, de kan tale frit og åbent udveksle ideer og erfaringer (41-43).

Teamets *output* refererer til teamets effektivitet. Hvorvidt et team er effektivt er ikke kun et spørgsmål om organisatorisk effektivitet i form af teamets præsentationer, det er også et spørgsmål om teammedlemmernes involvering, trivsel og lyst til at forblive en del af teamet og bidrage til teamets – og dermed også deres egen – udvikling (8, 13, 29, 38).

Ledelse af team

Ledelse spiller en central rolle i velfungerende team. Den rolle, som lederen af team har, er væsentligt anderledes end den traditionelle lederrolle. Snarere end at lede og fordele arbejdet, skal lederen af team være i stand til at formulere en vision, definere teamets opgave og dermed trække grænserne op for, hvad teamet skal fokusere på. Han skal støtte teamet i selv at tage beslutninger og støtte teammedlemmernes løbende evalueringer og forbedringer af arbejdsprocedurer og processer (39).

Også i forbindelse med indførelsen af team spiller mellemlideren en central rolle. Det er mellemliderne, som skal fungere som rollemodeller og træne medarbejderne i ny adfærd og støtte op om teamets udviklingsproces. Det er også mellemliderne, der fungerer som kommunikationsled mellem den øverste ledelse og den menige medarbejder, derved bliver mellemliderne en central figur i at sikre, at den vedtagne beslutning kommunikerer ud i yderste led. Det ligger pres på mellemliderne om selv at være klædt på til at kunne påtage sig denne (forandrede) rolle, og på samme tid, formulere en vej frem for sine medarbejdere. Det er derfor vigtigt at arbejde med lederen for at skabe velfungerede team (40).

Det er blevet hævdet, at når team ikke fungerer, kan det skyldes teamlederen; lederen kan enten være for involveret og ikke kunne afgive ansvar, kan være for autoritær og ikke er klædt på til teamlederrollen (24). Den gode teamleder har en demokratisk magtorientering og leder gennem at fungere som rollemodel og hjælpe teamet med at blive selvkørende (23). Den transformationelle leder besidder disse evner. Transformationsledere kan bedst beskrives som ledere, der "udvider og løfter sine medarbejders interesser, skaber opmærksomhed om og engagement i gruppens mål og vision og formår at få medarbejderne til at arbejde sammen i en højere enhed" (35) p. 174). Forskningen bekræfter, at transformationsledelse er tæt forbundet med velfungerende team (4, 12, 30, 32). Transformationslederen skaber en fælles vision, som skaber en solid basis for forandringer (2).

Transformationslederen er karakteriseret ved fire måder at forholde sig til medarbejderne på (2, 3):

- 1) *Inspirerende motivation* er udtryk for, at lederen formulerer en vision for medarbejderne og dermed stimulerer dem til at se fremtiden og mulighederne for sig.
- 2) Transformationslederen gør sig *individualiserede overvejelser* i forhold til den enkelte medarbejder. Det vil sige, at lederen tager individuelle hensyn til medarbejdernes behov og arbejdsevner. Lederen sørger desuden for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder, lærer nyt og bliver opmuntret til at tage initiativ.
- 3) Medarbejderne bliver opmuntret til at anskue problemerne fra nye vinkler og finde forskellige måder at arbejde på. Lederen sørger for, at medarbejderne også *stimuleres intellektuelt*.
- 4) Transformationslederen fungerer som rollemodel og går foran med et godt eksempel og giver udtryk for sine værdier, dvs. udøver en *idealiseret indflydelse*.

I den transformationelle ledelsesstil er det samspillet mellem leder og medarbejder, der er i fokus. Ledelse bliver anskuet som en proces, hvorved der opnås tillid, engagement og samarbejde mellem leder og medarbejder.

Evaluering af forandringsprocesser

Når man evaluerer forandringsprocesser må man kunne dokumentere, hvad de fundne effekter skyldes, det gælder ønskede såvel som uønskede, forventede såvel som uforventede. Interventionsforskning må og skal dokumentere og analysere, hvorfor forandringer finder sted (36, 37). I de senere år er man i forskningen begyndt at udvikle meso-modeller, der vægter betydningen af at analysere og forstå processen og kontekstens betydning, når der gennemføres forandringer. Forklaringen på forandringer må søges ud fra et holistisk perspektiv og er multi-faceteret; påvirket af mange faktorer (31). Team indgår som i en større sammenhæng af afdelinger, organisationer og en økonomisk og politisk kontekst (26). Samtidig påvirkes en forandringsproces også af de individer, som er involverede i processen; eks. teammedlemmers og lederes værdier, holdninger og kompetencer (15, 22). Ny interventionsforskning har bekræftet vigtigheden af at analysere konteksten, når man evaluerer effekten af forandringer. Et studie viser, at ledere, der rejser, nedskæringer og konflikter på arbejdspladsen har betydning for, hvorvidt en intervention har den ønskede effekt (27). Et andet studie har vist, at medarbejdernes vurdering af en interventions kvalitet og vedvarende effekt hænger sammen med medarbejdernes trivsel og job tilfredshed (28). Mens opmærksomheden er øget omkring vigtigheden i at forstå kontekstens betydning, er forskning endnu i sin vorden med at udvikle og teste metoder og værktøjer til at analysere processer.

Projektets formål

Formålet med projektet var at undersøge, hvordan man ved at træne teamledere kan skabe mere effektive og velfungerende team, forbedre arbejdsmiljøet samt fastholde medarbejdere i teams inden for den offentlige og private sektor. Projektet fokuserede på to aspekter, uddannelse og træning af teamledere for at udvikle deres færdigheder til at forbedre teamfunktion samt udvikling og implementering af teamstrukturer. Der blev udviklet og testet metoder og værktøjer til at evaluere træningskurset og indførelsen af team i en kontekst.

Som en del af projektet indgik også et ph.d. projekt. Projektets formål var at undersøge og analysere indhold, processer og effekter ved lederstyrende interventioner til at forbedre teams funktioner.

Projektet havde følgende forskningsspørgsmål:

- Hvilke forskellige interventioner anvender teamledere for at forbedre teams funktion og hvilke faktorer påvirker valget af sådanne interventioner?
- Hvilke faktorer påvirker implementeringsgraden af de valgte interventionsmetoder?
- Hvilken sammenhæng er der mellem valgte interventionsmetoder og ændringer i teamfunktion?
- Hvilken sammenhæng er der mellem implementeringsgraden og ændringer i teamfunktion?

Cecilie Moesby-Jensen blev indskrevet ved CBS som ph.d. studerende d. 15. december 2005 og skulle efter planen indlevere d. 15. december 2008. Projektet bliver dog forsinket på grund af barsel. En tillægsside vil blive indsendt til fonden, når afhandling foreligger.

2. Metoder og data

Design

Undersøgelsen er et randomiseret, kontrolleret interventionsstudie og foregår blandt ansatte i service- og rådgivningsvirksomheder indenfor den private og den offentlige sektor. I alt rekrutteredes 30 ledere og deres team fra hver virksomhed. Ved lodtrækning blev de 30 ledere i hver virksomhed delt op i to grupper. Den ene gruppe modtog ledelsestræning og den anden gruppe modtog blot en rapport, der tog 'temperaturen' på ledelse og teamstruktur i deres grupper.

Gruppen af ledere, der kom på kursus, deltog i et seks-dages kursus, der forløb over seks måneder. Kurset var to-ledet, lederne modtog undervisning og træning i at udvikle teamstruktur og egen ledelsesstil samtidig med at de udviklede handleplaner for, hvordan de ville udvikle teamorganiseringen i et team og arbejde med egen ledelsesstil.

Kurset introducerede og trænede deltagerne i ledelsesformer og forandringstiltag, som kræves for at indførelsen og den fortsatte ledelse af team bliver en succes. Kurset lagde vægt på det teoretiske grundlag, og at den forskningsbaserede viden omsattes til praksisnære kundskaber for deltagerne (aktionslæring) (33, 34). Der blev bl.a. lagt vægt på, at deltagerne som noget centralt i forløbet gjorde sig egne erfaringer med at være teamleder samtidig med at være og fungere i et (leder)team. Indholdet og træningen på kurset fokuserede på, hvordan team er socialt konstruerede enheder, hvor det er vigtigt, at medlemmerne af et team udvikler en fælles forståelse af deres opgave, samt hvilke normer og værdier, der er styrende for arbejdet i teamet.

Metoder

I begge virksomheder er der indsamlet data på forskellig vis:

- **Spørgeskemaundersøgelser:** Via spørgeskemaer om arbejdsmiljøet til teammedlemmer indhentes personlige baggrundsoplysninger, information om psykosocialt arbejdsmiljø, medarbejdertrivsel, helbred og fastholdelse samt dimensioner om team og ledelse. Spørgsmål om team indeholdt mulighed for at identificere forskellige former for team samt måling af teams funktionsniveau, mht. koordination, innovation og samhørighed. Teammedlemsspørgeskemaet blev også tilpasset til teamledere og der blev indhentet personlige baggrundsoplysninger samt oplysninger om psykosocialt arbejdsmiljø, aktuelle og tidligere arbejdsforhold, forestillinger om egen virkeevne, trivsel, helbred og fastholdelse samt dimensioner om ledelsesstil og team effektivitet.
- **Experience Sampling Method:** Gennem ESM (Experience Sampling Method) (18, 9, 10, 16, 17) blandt de deltagende ledere blev der indhentet detaljerede oplysninger om, hvilke typer ledelsesstil i hvilke situationer, der er medvirkende til at fremme positive psykiske tilstande hos teamledere. Med psykiske tilstande menes, hvorvidt lederen oplever at have kontrol over situationen, føler sig kompetent, oplever autonomi samt oplever positive emotionelle reaktioner, eks. glæde, engagement og tryghed. ESM gør det muligt at indsamle data over en længere periode, eks. en uge på forskellige tidspunkter på dagen og forbinde specifikke situationer med tilstande og handlinger. Deltagerne informeres om formålet og detaljerne vedrørende ESM og udstyres med en bipper med en processor, der administrerer, hvornår personen skal udfylde et spørgeskema med tilfældige intervaller (evt. med restriktioner som minimum interval eller kun i arbejdstiden el. lign). Informanterne udfylder et spørgeskema om relevante handlinger eller hændelser: tidspunkt, varighed,

type af handling, social kontekst, følelser, sindstilstand etc. I denne undersøgelse udfyldte ledere spørgeskemaer i løbet af to uger over to perioder; en periode i begyndelsen af interventionen og en periode efter interventionerne for at undersøge ændringer i ledelsesstil.

- **Observation:** Ved kursernes afholdelse blev kursets forløb observeret (eks. mødte alle op, fulgte konsulenterne det aftalte program og hvordan agerede lederne på kurset).
- **Interview:** Fokusgruppeinterviews og semi-strukturerede interviews blev afholdt med ledere og medarbejdere for at undersøge implementeringsgraden af lederstyrede interventioner efter kursets gennemførelse. Der afholdtes også fokusgruppeinterviews og interviews med andre nøglepersoner, eks. uddannelsesansvarlige, for at kunne følge forandringer og processer generelt.
- **Intern reference evaluering:** Før og efter kurset udfyldte de i kurset deltagende ledere et kort spørgeskema som testede, hvorvidt deres værdier og holdninger til teamorganisering og ledelse af team og hvordan man skaber vedvarende forandringer i team (11, 14).
- **Dokumentationsmateriale fra virksomhederne:** Under projektet blev der indsamlet information om projektet og igangværende ændringer og initiativer som kunne have en effekt på projektet.

3. Resultater

Transformationsledelse, psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel

- Ledere, der udøver transformationsledelse, påvirker medarbejdernes arbejdsmiljø: Medarbejdere, der oplever deres leder udøver transformationsledelse, rapporterer bedre muligheder for at udvikle sig i arbejdet, større grader af rolleklarhed og oplever deres arbejde som mere meningsfuldt
- Der er også fundet en svag direkte forbindelse mellem transformationsledelse og medarbejdertrivsel

Rammer for transformationsledelse

- For at ledere kan udøve transformationsledelse må de i deres arbejde opleve få rollekonflikter, have tid og rum til at diskutere og evaluere med deres team
- Når lederen er i en tilstand af flow (situationer hvor lederen oplever at føle sig udfordret og bruger sine evner og kompetencer) oplever han/hun også større muligheder for at udøve transformationsledelse

Nytteværdien af at træne ledere og medarbejdere i teamorganisering

- I ældreplejen indførtes teamorganisering i højere grad, der hvor ledere og medarbejdere kom på træningskursus
- Teamfunktion blev også bedre, hvor ledere og medarbejdere havde været på kursus
- Deltagerne i Ledelse og teamwork-kurset var tilfredse med kurset og følte de kunne bruge, hvad de havde lært i det daglige arbejde
- Nedskæringer og sammenlægninger i ældreplejen gjorde det svært at fokusere på teamorganisering
- Det er vigtigt aktivt at støtte op om teamorganisering, hvis indførelsen af team skal lykkes

Udvikling af et procesevalueringsværktøj

- Der blev udviklet et spørgeskema, der fokuserede på, hvordan processen med indførelse af team var forløbet. Det indeholdt følgende skalaer: Medarbejdernes forandringsparathed, medarbejderinddragelse, tidligere erfaring med teamorganisering, faktiske forandringer i dagligdagen og mellemlederens rolle
- De fem ovennævnte faktorer var med til at forklare, hvorvidt der skete en forbedring i medarbejdernes job tilfredshed og trivsel.

4. Formidling

Videnskabelig formidling

Videnskabelig artikel: Nielsen K, Randall R, Yarker J, & Brenner S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' working conditions and well-being. *Work & Stress*, 22, 16-32. Abstract.

Videnskabelig artikel: Nielsen K, Yarker, J, Brenner S-O, Randall R, Borg V. (in press). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*. Abstract.

Videnskabelig artikel: Skakon, J, Nielsen, K, Borg, V., & Guzman, J. (submitted). The impact of leaders on employee stress and wellbeing: a systemic review of 25 years of empirical research. Resubmitted to same journal.

Videnskabelig artikel: Nielsen K & Cleal, B (submitted). Flow in managers - an experience sampling method study of the antecedents of flow in middle managers. Conditionally accepted.

Videnskabelig artikel: Nielsen, K., & Randall, R. (submitted). The importance of readiness for change when implementing organizational change: A longitudinal field study of managers' and employees' readiness for change.

Videnskabelig artikel: Nielsen, K, Randall, R & Christensen, K.B. (submitted). A longitudinal field study of the effects of team manager training.

Videnskabelig artikel: Nielsen, K, Randall, R & Christensen, K.B. (submitted). Does training facilitate team implementation in the real word? A longitudinal field study.

Videnskabelig artikel: Yarker, J, Nielsen K, Brenner S-O, Borg V, Randall R. (submitted). The role of collective and self-efficacy in the link between leadership, job satisfaction and well-being: A multi-group study.

Videnskabelig artikel: Randall, R, Nielsen, K, & Tvedt, S. (submitted). The development of an intervention process measure (IPM) for organizational-level stress management interventions. Conditionally accepted.

Populærformidling

Rapport: Borg V, Carneiro IG, Clausen T, Faber A, Fallentin N, Flyvholm M-A, Frandsen CL, Garde AH, Giver H, Holten A-L, Høgh A, Mikkelsen EN, Nabe-Nielsen K, Nielsen K, Jensen JN, Sharipova M, Strøyer J, Tuft P, & Winsløw JH. Arbejdsmiljø i ældreplejen i Danmark. Resultater og konklusioner. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2007. SOSU-rapport

Rapport: Holten A-L, & Nielsen K. Ledelsesstil, psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel i ældreplejen. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2007. SOSU-rapport; 9.

Artikel: Holten, A-L & Nielsen, K. Vellykket teamorganisering kræver god ledelse. Magasinet Arbejdsmiljø, 2006, 11, 32-34.

Rapport: Holten, A-L, Nielsen, K. & Christensen, K.B. Evaluering af forandringsprocesser og teamorganisering. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2008.

Bog: Nielsen, K, Jørgensen, MM & Munch-Hansen, M. Teamledelse med det rette twist – inspiration til at arbejde med team, teamledelse og forandringsprocesser. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2008.

Videnskabelige konferencer

Konference: Nielsen, K. Implementing teams within the elderly care: The effects of training managers and employees in teamworking. APA NIOSH, Washington, 8. marts, 2008. Abstract

Konference: Nielsen, K. Transformational leadership and its association with work characteristics and well-being. 2007. European Association of Work & Organizational Psychology, EAWOP, 12. maj, 2007. Abstract

Konference: Randall, R, Nielsen, K & Tvedt, S. D. The development of an intervention process measure (IPM) for organizational-level stress management interventions. Division of Occupational Psychology Annual Conference Stratford-upon-Avon, 9-11 January 2008. Abstract

Konference: Randall, R., Nielsen, K., Tvedt, S. The development of a quantitative measure of preventative intervention. Third ICOH International Conference on Psychosocial Factors at Work. Quebec, Canada, September 2008. Abstract Accepted.

Poster: Nielsen, K. Using the experience sampling method to explore the effects of transformational leadership. APA NIOSH, Miami, 4. marts 2006. Abstract

Danske konferencer

Konference: Nielsen, K. 2007. Hvordan kan ledere skabe tilfredse og sunde medarbejdere? Om sammenhængen mellem transformationsledelse og psykosocialt arbejdsmiljø. Seminar om medindflydelse på eget arbejde i ældresektoren, KL/FOA; Hotel Nyborg Strand. 2. maj, 2007

Konference: Nielsen, K. Ledelse af team: Udvikling, gennemførelse og effekter af et lederkursusforløb til at fremme indførelsen af teamorganisering. 2007. Konference om indførelse af teamorganisering i Sundhed og Omsorg, Århus Kommune. Hotel Scandic, Århus. 10. oktober, 2007.

Konference: Nielsen, K. Når verden ikke kan kontrolleres. 2007. Netværksmøde i Det Nye Arbejdsliv, DPU. 17. september 2007.

Konference: Nielsen, K. Hvordan kan ledere skabe tilfredse og sunde medarbejdere? Om sammenhængen mellem transformationsledelse og psykosocialt arbejdsmiljø. Det danske ledelsesakademi. 11. december 2006. Abstract

Konference: Nielsen, K., Martini Jørgensen, M., & Munch-Hansen, M. Arbejdsmiljøet ved teamorganisering: Midtvejsovervejelser omkring samarbejde mellem konsulenter og forskere på projekt Ledelse af team. AM2006. Hotel Nyborg Strand, 18. september 2006. Abstract

Workshop: Nielsen K. Arbejdsmiljøet ved teamorganisering - Udvikling og effekten af et træningsforløb om team og ledelse. 2007. Seminar om medindflydelse på eget arbejde i ældresektoren, KL/FOA; Hotel Nyborg Strand, 2. maj, 2007

Formidlingsmøde: Nielsen, K., Jørgensen, M.M., Munch-Hansen, M. & Holten, A.-L.: Afslutning af Ledelse af Team. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 23. april 2008

Formidlingsmøde: Nielsen, K., Jørgensen, M.M., Munch-Hansen, M. & Holten, A.-L.: Afslutning af Ledelse af Team. Studenternes Hus, Århus Universitet. 25. april 2008.

Abstracts

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FOLLOWERS' PERCEIVED WORK CHARACTERISTICS AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING: A LONGITUDINAL STUDY

Work & Stress, 2008, 22, 1, 16-32.

Karina Nielsen, National Research Centre for the Working Environment, Denmark, Raymond Randall, Leicester University, UK, Joanna Yarker, Goldsmiths College, University of London, UK, Sten-Olof Brenner, National Research Centre for the Working Environment, Denmark.

Transformational leaders employ a visionary and creative style of leadership that inspires employees to broaden their interest in their work and to be innovative and creative. There is some evidence that transformational leadership style is linked to employee psychological well-being. However, it is not clear whether this is due to (i) a direct relationship between leadership behaviour and affective well-being outcomes, or (ii) a relationship between leadership behaviour and well-being that is mediated by followers' perceived work characteristics. (Such characteristics include role clarity, meaningfulness and opportunities for development.) This study aims to extend previous work by examining the validity of these two mechanisms in a longitudinal questionnaire study. The study was carried out within the elderly care sector in a Danish local governmental department. A theory-driven model of the relationships between leadership, work characteristics and psychological well-being was tested using Structural Equation Modelling. The results indicated that followers' perceptions of their work characteristics did mediate the relationship between transformational leadership style and psychological well-being. However, there was only limited evidence of the existence of a direct path between leadership behaviour and employee well-being. These findings have implications for design, implementation and management of efforts to improve employee well-being.

THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE FOR THE WELL-BEING OF EMPLOYEES WORKING WITH OLDER PEOPLE

Journal of Advanced Nursing (in press)

Karina Nielsen, National Research Centre for the Working Environment, Denmark, Joanna Yarker, Goldsmiths College, University of London, UK, Raymond Randall, Leicester University, UK, Sten-Olof Brenner & Vilhelm Borg, National Research Centre for the Working Environment, Denmark.

Aim: This paper is a report of a study exploring the relationships between transformational leadership, followers' perceived working conditions and employee well-being and job satisfaction.

Background: There is some evidence that transformational leadership style is linked to employee job satisfaction and well-being. However, it is not clear whether this is due to (i) a direct relationship between leadership and job satisfaction and well-being outcomes, or (ii) whether followers' perceived working conditions mediate this relationship.

Methods: A cross-sectional design was applied to data from a questionnaire study of 447 staff caring for older people in Denmark. Data were collected in 2005. A theory-driven model of the relationships between leadership, working conditions, job satisfaction and well-being was tested using structural equation modelling.

Results: The transformational leadership style was closely associated with followers' working conditions, namely involvement, influence and meaningfulness. Involvement was associated with job satisfaction and meaningfulness was associated with well-being. However, working conditions were closely correlated with each other, and thus the mediating mechanisms may operate through

several different working conditions. A direct path between leadership behaviour and employee well-being was also found.

Conclusion: Considering working conditions in the absence of studying leadership behaviour (or vice versa) may reveal an incomplete picture of the impact of work and work relationships on well-being. Work re-design interventions focused on influence may benefit from the consideration of training managers to exert transformational leadership behaviours.

IMPLEMENTING TEAMS WITHIN THE ELDERLY CARE: THE EFFECTS OF TRAINING

APA NIOSH, Washington, 8. marts, 2008

Karina Nielsen, Ph.D., National Research Centre for the Working Environment, Denmark, Raymond Randall, Ph.D. Leicester University, UK, & Karl B. Christensen, Ph.D., National Research Centre for the Working Environment, Denmark

Background: Having good team organization has become an increasingly popular goal for organizations (Marchington, 2000; Mueller et al, 2000). There appear to be good reasons for this: a recent review found that working in teams was positively related to interpersonal relations, autonomy, wellbeing and job satisfaction (Rasmussen & Jeppesen, 2006). Although there is general agreement of the beneficial effects of good teamwork there is to date little research that has focused on how to ensure teams are established and maintained effectively. Early intervention research (Wall & Clegg, 1981; Wall et al, 1986) examined the outcomes of implementing teams, but did little to examine the impact of the processes used during the implementation. There is a lack of research focusing on the implementation processes that may help ensure successful implementation of teams. This paper presents the results of a longitudinal intervention study in which teams were implemented within the elderly care sector. The aim of the study was to investigate the effects of employee and management training in order to support the implementation of teams.

Methods: The study used both qualitative and quantitative methods. A questionnaire was used to detect changes before and after the implementation of teams. Questionnaires were distributed on two occasions to employees with an 18-month interval between them. On both occasions, participants were asked questions about their perceptions of team organization, team functioning and wellbeing. Three months prior to follow-up, a qualitative process evaluation was conducted: this gathered data about the process and context surrounding the intervention. All managers (n=28) and employee representatives (n=94) from all teams were interviewed. For the questionnaire survey the sample consisted of 542 staff working in a large Danish local government. Two elderly care centers participated in the study, both included both elderly care homes and home care. One elderly care center had some managers participating in a voluntary off-the-shelf training course whereas all managers in the other elderly center participated in a training course tailored to them. At time 1, questionnaires were distributed to 551 staff with a 81% response rate. At time 2 the questionnaire was distributed to 521 staff with a response rate of 53%. New staff was included in the second round of the survey. In order to test the effects of training, the teams and their manager were divided into six groups: 1) Teams where neither managers nor employees received training, 2) Teams where only employees received training, 3) Teams where managers received an off-the-shelf training course, 4) Teams where managers received a tailored training programme, 5) Teams where managers participated in the off-the-shelf training programme combined with employee training and finally 6) Teams where managers participated in the tailored training course and employees received training. Multilevel analyses were used to analyze data.

Results: The results indicated that in teams where no training had supplemented the implementation there was little change but in several cases decreases in team functioning and wellbeing were found. Employees from these teams reported disappointment that nothing had happened. Surprisingly, the teams where managers had participated in the tailored training course also reported few improvements. However, the process evaluation revealed that although managers had been greatly satisfied with training programme two factors had prevented them from implementing teams. First, the elderly care center had undergone major downsizing even in a time where it was difficult to get staff and that many managers felt it unethical to implement teams. Second, the elderly care center would be merging with another elderly care center the following year and many of the managers were in the process of reapplying for their own jobs. The largest positive changes in team functioning, and employee health and well-being were found in the teams where managers had participated in the voluntary off-the-shelf training course. During the process evaluation managers described how they had benefited from the training course. Most of these were newly appointed managers who had applied for the job because they wanted to work with teamwork. Similar large improvements were found in the teams where only employees had participated in the course.

Discussion: Two important implications can be drawn from this study. First, the results indicate that both employee and management training should be provided to help ensure the successful implementation of teams. The largest changes were found in teams where managers participated in an off-the-shelf training course. However, it is not possible to conclude whether this was because the management training that had the greatest impact or the fact that newly appointed managers were committed to the concept of teamworking. Second, the results illustrate a broader methodological point about evaluation: conclusions about the effectiveness of training cannot be drawn from the analysis of quantitative outcome data alone. The qualitative process evaluation provided useful insights in which factors in the context may have influenced the observed pattern of changes.

THE DEVELOPMENT OF AN INTERVENTION PROCESS MEASURE (IPM) FOR ORGANIZATIONAL-LEVEL STRESS MANAGEMENT INTERVENTIONS

Division of Occupational Psychology Annual Conference Stratford-upon-Avon, 9-11 January 2008

Randall, R., Leicester University, UK, Nielsen, K., National Research Center for the Working Environment, & Tvedt, S. NTNU, Norway.

Introduction

In current UK and European law there is a clear emphasis on the use of primary interventions (changes in the design, organisation and management of work) as a way of improving working conditions and tackling problems such as work stress. Research has shown that these interventions can, sometimes, have powerful effects (Bond et al., 2006). However, very often they are not as effective as hoped. This has led some to the conclusion that such interventions are ineffective, and that they may be a relatively poor choice for organisations who want to tackle work stress.

However, (Semmer, 2006) has argued that these interventions are based on well-validated theory and are not inherently ineffective. He points out that researchers often mention problems with the processes of intervention planning and / or implementation, or a hostile context, as being possible reasons for disappointing results. This means that studies which rely solely on the manipulation of participants' intervention exposure to shape the evaluation (e.g. the use of control and intervention groups in quasi-experiments) could be prone to Type III error (i.e. concluding the intervention is

ineffective when it is the faulty implementation that leads to failure). The fact that strong quasi-experimental designs are often impractical to establish and maintain within organisations adds to the uncertainty about intervention effectiveness.

Unfortunately, there are relatively few studies that have formally investigated the impact of intervention processes on intervention outcomes. Many researchers speculate about these effects. Very few stress management intervention studies have gathered data about intervention appraisal processes from the perspective of the employees receiving the intervention (Randall, Cox, and Griffiths, 2007).

Objectives

In this paper we describe the initial stages of the development of a quantitative intervention process measure (IPM). To the best of our knowledge, no comprehensive quantitative measure of intervention processes exists. Such a measure is needed for two important reasons. The first is that it is intended to be used to help researchers and organisations achieve a more reliable and valid evaluation of interventions. The second is that it will provide information that can be used to design and manipulate intervention processes in order to enhance the effectiveness of the intervention itself.

Method

Participants & interventions. The sample consisted of 274 staff (53% response rate) working within the elderly care sector for a large local government organisation in Denmark. The study participants' team leaders attended a six-month training course in transformational leadership and teamwork. Changing management attitudes and behaviour in this way, and improving teamwork, are often used to tackle problems with work design and work stress. The course required team leaders to design and implement interventions aimed at improving their team's effectiveness, health and well-being. The implementation of the interventions through team leaders made this setting particularly suitable for our research: it meant that there was a great deal of potential for variance in participants' experiences of the intervention. *Development of IPM.* A review of recent stress management intervention literature yielded the majority of the 25 items for the IPM. The nature of the intervention was analysed by those involved in its design and delivery to identify some additional factors that could have impacted upon its success. Items in the IPM were presented to participants as statements about the intervention on highly agree-to-highly disagree Likert-type scales in the post-intervention evaluation survey (which also gathered data on working conditions, well-being etc.).

Results

Exploratory factor analysis (principal components analysis, with Varimax rotation) of the IPM suggested that the IPM data contained five orthogonal factors (explaining 61% of the variance in the data). Confirmatory factor analysis showed this to be robust (RMSEA = .078). The five factors will be described in full in the oral presentation. In summary they were:

- Employee expectations of, and readiness for, change (4 items) e.g. "I was ready to accept the changes brought about by the implementation of teams"
- Employee involvement in the design and implementation of the intervention (5 items) e.g. "Suggestions from employees have often been given serious consideration during the change process"
- History of employee exposure to similar interventions (2 items) e.g. "We have always worked as a team".
- Exposure to the intervention's active ingredients (i.e. reports of "managers' theories-in-use") (7 items) e.g. "In this change we openly discuss which traditions or procedures we wish to change and which we wish to keep".

- Line manager attitudes and actions during implementation (7 items). e.g. “My immediate manager was positive about the implementation of teams”.

We tested whether participants’ responses on these scales had the potential to mediate the relationship between intervention exposure and intervention outcomes. We did this by examining their relationship with post-intervention measures of satisfaction and well-being. Scores on each of the five scales were significantly correlated with at least one measure of employee well-being: positive evaluations of the process were associated with positive intervention outcomes.

Conclusions & Implications

We recognise that our item pool is unlikely to be exhaustive because the literature on intervention processes is small and is tested in one intervention setting. However, it shows that there is a great deal of potential for inter-individual differences in participants’ evaluations of intervention experiences. These differences have the potential to impact upon intervention outcomes. Measures of participants’ accounts of intervention processes need to be included in intervention studies in order to fully understand why interventions succeed (or fail).

LEADERSHIP STYLES AND THEIR ASSOCIATIONS WITH WORK CHARACTERISTICS AND WELL-BEING

European Association of Work & Organizational Psychology, EAWOP, 12. maj, 2007

Karina Nielsen, National Institute of Occupational Health, Denmark, Joanna Pryce, Goldsmiths College, University of London, UK, Sten-Olof Brenner, Kristianstad University, Sweden, Raymond Randall, Leicester University, UK, and Vilhelm Borg, National Institute of Occupational Health, Denmark

Recent research has found reliable associations between transformational and transactional leadership styles and employee health/well-being (Shieh, Mills, and Waltz, 2001; Sosik, 2001; Sosik and Godshalk, 2000). However, less research has examined whether this is due to i) a direct relationship between leadership and health/well-being or ii) a mediated mechanism whereby leaders influence followers’ working conditions. This paper examines these two mechanisms using data from a cross-sectional questionnaire study of 447 staff within the elderly care sector in a Danish municipality. A theory-driven model of leadership, work characteristics and well-being is presented and tested using LISREL. It was hypothesized that the two types of leadership would have specific associations with different aspects of the working environment (Sims & Lorenzi, 1992). The results indeed suggested that transformational leadership styles are closely associated with some aspects of followers’ working conditions whereas transactional leadership style is related to others and also has a direct association with job satisfaction. Only the work characteristics of involvement, role conflict and social support were found to have a mediating effect on the relationship between leadership styles and well-being. These findings indicate that by training leaders to exhibit certain behaviors it may be possible to change working conditions of subordinates and thus health/well-being. Rather than implementing wide-ranging organizational changes for a large number of employees, training their superiors may have a similar impact: e.g. training managers in transformational leadership styles may bring about involved followers who perceive their job as meaningful and experience high levels of role clarity and influence.

HVORDAN KAN LEDERE SKABE TILFREDSE OG SUNDE MEDARBEJDERE? OM SAMMENHÆNGEN MELLEM TRANSFORMATIONSLEDELSE OG ARBEJDSMILJØ

Det danske ledelsesakademi, København. 11. december 2006

Karina Nielsen & Ann-Louise Holten, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Baggrund

Der er i de senere år kommet fokus på, hvordan ledere skaber rammerne for velfungerende og sunde medarbejdere (van Dierendonck, Haynes, Borril, and Stride, 2004) ; Cherniss, 1995). Der har været mindre fokus på, hvordan lederes stil kan påvirke medarbejdernes arbejdsvilkår og trivsel på arbejdspladsen.

Den forskning, der har beskæftiget sig med sammenhængen mellem ledelsesstil og trivsel og job tilfredshed har fundet at transformationsledelse er en af de mest effektive typer ledelsesstil for at skabe trivsel blandt medarbejderne (Skakon, m.fl, indsendt). En anden supplerende stil, som også har en positiv effekt er transaktionsledelse (Skakon m. fl., indsendt).

Hvad er transformationsledelse?

Kort fortalt fokuserer transformationsledelse på (Bass, 1990; Bass, 1999):

- Inspirerende motivation. Lederen inspirerer medarbejderne med formuleringen og kommunikationen af en klar og positiv vision for fremtiden
- Idealiseret indflydelse (karisma): Lederen fungerer som rollemodel, der udviser klarsyn og målrettet adfærd
- Intellectuel stimulering: Lederen opmuntrer medarbejderne til selv at tage beslutninger og til at tænke kreativt
- Individualiserede overvejelser: Lederen søger at skabe gode muligheder for den enkelte medarbejders læring

Formålet med transformationsledelse er at skabe medarbejdere, der leder sig selv. Lederens fokus er således, at vise vejen for sine medarbejdere frem for at kontrollere, om de går den rigtige vej. Lederens primære redskab er at kommunikere en vision. Visioner kan medvirke til at skabe fælles mening og øge medarbejderinvolvering (Dvir, Kass, and Shamir, 2004).

Transformationsledelse versus transaktions ledelse

En anden relateret type ledelse er transaktionsledelse. Omdrejningspunktet for transaktionsledelse er at medarbejderne yder deres arbejde (service) for at modtage en række belønninger fra arbejdspladsen (Corrigan and Garman, 1999). Den primære belønning er selvfølgelig lønnen, men også social anerkendelse, stolthed, oplevelse af udfordring mv. spiller en væsentlig rolle.

Nogle af de midler, transaktionslederen kan anvende, er:

- Klare mål: Effektive mål skal være udfordrende; men samtidig realistiske. Klare mål vil øge de enkelte teammedlemmers forståelse af deres forpligtelser.
- Feedback: Klar og positiv feedback har størst effekt, når det gives umiddelbart efter indsatsen og gives som konkrete observationer frem for generelle vurderinger.
- Belønning: Dette kan ske både i form af ydre belønninger (bonus, ekstra fridag mv.) eller indre belønninger (f.eks. anerkendelse, personlig tilfredsstillelse mv). Tanken er, at belønninger motiverer medarbejderen til at "gentage succes".

De to typer ledelsesstil er ikke kontraster. Mange opfordrer derimod til, at ledere udøver begge former for ledelsesstil (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990; Judge and Piccolo, 2004). De to ledelsesformer kan betragtes som ledelse på to forskellige niveauer, hvor transformationsledelse handler om udvikling af medarbejdere, handler transaktionsledelse i højere grad om styring af medarbejdere. Podsakoff m.fl. påpeger, at transformationsledelse kan øge effekten af transaktionsledelse, idet medarbejderne oplever øget tillid til og respekt for deres ledere, og dermed er mere motiverede for at yde mere (Podsakoff et al., 1990).

Det formodes (Sashkin and Rosenbach, 1993), at de to typer ledelsesstil har forskellig påvirkning af medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Det formodes, at transformationsledelse i høj grad vil påvirke medarbejdernes oplevelse af et meningsfuldt arbejde, involvering og muligheder for at udvikle sig i arbejdet, mens de klare rammer som sættes af transaktionslederen vil medføre rolleklarhed og færre rollekonflikter.

Undersøgelsen

Arbejdsmiljøinstituttet er pt. i gang med en større undersøgelse af, hvordan transformationsledelse påvirker medarbejdernes arbejdsmiljø og trivsel. Projektet er et tre-årigt interventionsprojekt, hvor 30 ledere fra den offentlige og den private sektor modtager træning i teamledelse, transformationsledelse og hvordan man skaber forandringer i organisationer. Første runde af dataindsamling er allerede gennemført, og det er herfra denne præsentation drager sine data. I alt 447 ledere og medarbejdere fra ældreplejen i en større dansk kommune har udfyldt spørgeskemaer vedrørende arbejdsmiljø, vurdering af egen leder, job tilfredshed og trivsel.

Resultater

Til dataanalysen er anvendt structural equation modelling. Analysen viste, at transaktionsledelse viste en sammenhæng mellem indflydelse, rolleklarhed og social støtte. Der var også en direkte sammenhæng mellem transaktionsledelse og job tilfredshed. Resultaterne viste endvidere, at ledere, der udøver en høj grad af transformationsledelse, har medarbejdere, der oplever gode muligheder for at udvikle sig i arbejdet, er involverede i arbejdet, oplever deres arbejde som meningsfuldt. Endvidere rapporterer medarbejdere, hvis ledere udøver transformationsledelse en høj grad af rolleklarhed og indflydelse og færre rollekonflikter.

Konklusion

Undersøgelsen påviser, at ledelsesstil i høj grad påvirker medarbejdernes arbejdsmiljø. Særligt transformationsledelse er medvirkende til at fremme et godt arbejdsmiljø for medarbejderne. Der var stærke sammenhænge mellem transformationsledelse og en række positive faktorer i arbejdet. Det tyder på, at ledere kan være med til at skabe positive rammer for medarbejderne så de har mulighed for at udvikle sig i arbejdet og føle sig knyttede til virksomheden og opleve deres arbejde som meningsfuldt. Dette er nyttig viden i forhold til interventioner, der sigter mod at fremme det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser. Ved at træne ledere til i højere grad at inkorporere de forskellige aspekter af transformationsledelse i deres daglige ledelse, kan man øge mulighederne for at medarbejdernes arbejdsmiljø og derved forbedre deres job tilfredshed og trivsel.

ARBEJSMILJØET VED TEAMORGANISERING

Midtvejsovervejelser omkring samarbejde mellem konsulenter og forskere på projekt Ledelse af teams

AM2006, 18. september 2006

Forsker Karina Nielsen, Arbejdsmiljøinstituttet, Konsulent Michael Martini Jørgensen, Udviklingshuset Århus Kommune, Konsulent Michael Munch-Hansen, Udviklingshuset Århus Kommune

AMI kører i årene 2005-2008 projekt 'Ledelse af teams' (se www.ami.dk). Det er et interventionsforskningsprojekt støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden. Igennem de seneste år har store dele af arbejdsmarkedet foretaget omlægning til teamorganisering. Der mangler forskningsbaseret viden om, hvorledes denne omlægning påvirker arbejdsmiljøet for medarbejderne. I projekt Ledelse af teams gennemgår ledere fra to virksomheder (en offentlig og en privat) et kursusforløb om teams, ledelse og iværksættelse af konkrete forandringstiltag for medarbejderne og for deltagernes egen ledelsesstil. AMI står for forskningsdelen, mens konsulentene fra Udviklingshuset står for afholdelsen af kursusforløbet som er planlagt i samarbejde med de deltagende virksomheder. AMI undersøger med kvantitative og kvalitative metoder, hvilken effekt kurset og forandringstiltagene har for effektiviteten og trivslen i de berørte teams. Bl.a. benyttes håndholdte computere med pop-up målinger som noget nyt i arbejdsmiljøforskningen herhjemme.

På tidspunktet for workshoppen er førundersøgelsen og kursusforløbet i den offentlige virksomhed afviklet. Først i 2008 kommer efterundersøgelsen og derved konklusioner fra projektet. Workshoppen vil derfor basere sig på erfaringer fra det hidtidige forløb. Forskere og konsulenter har kørt et tæt parløb, hvor de to perspektiver har beriget projektet. Eksempelvis er der udarbejdet en træningsmanual i tæt samarbejde mellem de to parter, hvor forskere har leveret den seneste viden om temaerne på kurset inden for teori og empiri, mens konsulentene på baggrund af denne har udviklet program og øvelser. En forsker er observatør på alle kursusdage og træningsmanualen gør det muligt at undersøge om kursusdeltagerne i realiteten udsættes for de påvirkninger som det er aftalt. Undervejs i kursusforløbet giver forskerne tilbagemeldinger til de enkelte deltagere fra førundersøgelserne (fungerer mit team som et team, hvordan er min ledelsesstil mm).

Der er således mange samarbejdsflader mellem deltagerne, forskerne og konsulentene og det er erfaringerne fra dette samarbejde der vil være i fokus for workshoppen. Der vil endvidere være en introduktion til projektets status samt præsentation af elementer og grundtanker ved kursusforløbet.

Formen er oplæg fra hhv. forskere og konsulenter med mulighed for uddybende spørgsmål undervejs og til sidst.

USING THE EXPERIENCE SAMPLING METHOD TO EXPLORE THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

APA NIOSH, Miami, 4. marts 2006

Karina Nielsen, Ph.D., National Institute of Occupational Health, Denmark

In recent years, there has been an increasing interest in promoting leadership styles that make employees take responsibility for their own work and continually develop in their job. One such leadership style is that of transformational leadership (Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 1990; Dvir et al., 2004; Pearce et al., 2003). Previous studies have linked transformational leadership to team effectiveness and employee health and well-being (Druskat and Persosolido, 2002; Edmondson, 1999; Medley and Laroche, 1995; Seltzer, Numerof, and Bass, 1989). However, it may be a challenge obtaining an accurate picture of leadership behaviors using traditional questionnaire methods. An accurate mapping of everyday working life is needed in order to test how often certain leadership behaviours occur, in which situations they are likely to occur and how people react to such leadership behaviors. In combination with the problems typically associated with questionnaire studies such as the reliance upon retrospective recollection of events and 'questionnaire fatigue', new methods are required. Such a method is the ESM (Experience Sampling Method). ESM was first developed by Csikszentmihalyi and his colleagues (Hektner et al., 2002) and has been widely used within clinical and pedagogical psychology. In recent years, the use of ESM has spread to organizational psychology (Ilies and Judge, 2004; Ilies and Judge, 2002) and will now also be applied in occupational health psychology. ESM consists of repeated measures self-reports provided using a short questionnaire using PDAs or paper forms. Most often, participants are beeped at random intervals, however, participants may also complete the questionnaire after certain events or at fixed times during the day. The method has been found to be reliable and valid (Csikszentmihalyi et al., 1987; Kubey, Larson, and Csikszentmihalyi, 1996).

This paper presents a study using ESM to explore the occurrence of transformational leadership behaviours and their relationship with team functioning and employee health and well-being.

The study is a three-year randomized, controlled trial. Participants are 60 managers and their teams from a public and a private sector organization. Thirty managers participate in a six-month training course and subsequently implement interventions in their own teams. Managers receive training on team functioning and transformational leadership. Further, managers develop and implement interventions in their respective teams to improve team effectiveness and employee health and well-being. Using a triangulation strategy, data will be collected through observations, semi-structured interviews, questionnaires and finally, ESM. Only managers will participate in the ESM study whereas both managers and team members participate in the questionnaire study and are interviewed about implementations processes. The questionnaire survey and the ESM are carried out prior to the intervention and 18 months after. The first wave of data collection took place in Summer 2005.

ESM will be used to explore the occurrence of leadership behaviours and to investigate how leadership behaviours relate to leaders' self-efficacy, emotions at work and sense of mastery. Further, ESM will be used to explore which situations promote transformational leadership behaviours, differences among managers and the changes in transformational leadership behaviours after training. Further, multi-level analyses will be conducted combining ESM data with questionnaire data. This allows the researchers to analyse the impact of actual transformational leadership behaviours on team functioning, collective efficacy, individual role conflict, role clarity, and autonomy. Finally, the impact of transformational leadership on team effectiveness and employee health and well-being will also be investigated.

A short description of the strengths and weaknesses of ESM will be presented followed by a discussion of the rationale for using ESM in the study and the research questions to be answered using ESM. Finally, the preliminary results of the ESM study will be presented.

Reference

1. Barker J. Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly* 1993;38:408-37.
2. Bass B. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1999;8:9-32.
3. Bass BM. *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press, 1990.
4. Butler J, Cantrell S, Flick R. Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal* 1999;17:13-28.
5. Champion M, Medsker G, Higgs A. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology* 1993;46:823-47.
6. Champion M, Papper E, Medsker G. Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology* 1996;49:429-53.
7. Cohen S, Ledford G. The effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment. *Human Relations* 1994;47:13-43.
8. Cohen S, Ledford G, Spreitzer G. A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations* 1996;49:643-76.
9. Csikszentmihalyi M, Larson R. Validity and reliability of the Experience Sampling Method. In: deVries MW, ed. *The experience of psychopathology: Investigating mental disorders in their natural settings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992:43-57.
10. Csikszentmihalyi M, Larson R. Validity and reliability of the Experience Sampling Method. *Journal of Nervous and Mental Disease* 1987;175:526-37.
11. Frese M, Beimeel S, Schoenborn S. Action Training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology* 2003;56:671-97.
12. Gillespie NA, Mann L. The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. 2000. Toronto, Academy of Management Conference.
13. Guzzo R, Dickson M. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* 1996;47:307-38.

14. Haccoun R, Hamtiaux T. Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology* 1994;47:593-604.
15. Hackman JR. Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. *Journal of Organizational Behavior* 2003;24:905-22.
16. Hektner J, Csikszentmihalyi M. The Experience Sampling Method: Measuring the Context and Content of Lives. In: Bechtel R, Churchman A, eds. *Handbook of environmental psychology*. New York: John Wiley & Sons, 2002:233-43.
17. Hektner J, Schmidt JA, Csikszentmihalyi M. *Experience Sampling Method; Measuring the Quality of Everyday Life*. Thousand Oaks: Sage, 2007.
18. Hurlburt R. Randomly sampling thinking in the natural environment. *Journal of Counselling and Clinical Psychology* 1997;65:941-9.
19. Hvenegaard H, Jessen H, Hasle P. *Gruppeorganiseret arbejde: På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrence evne?* København: Frydenlund, 2003.
20. Katzenbach JR, Smith DK. The discipline of teams. *Harvard Business Review* 1993;71:111-20.
21. Kivimäki M et al. Sickness absence in hospital physicians: 2 year follow up study on determinants. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2001;58:361-6.
22. Kozlowski S, Bell BS. Work groups and teams in organizations. In: Borman WC, Ilgen DR, Klimoski RJ, eds. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003:333-75.
23. Manz CC, Sims HP, Jr. Becoming a SuperLeader. In: Glaser R, Bayley C, eds. *Readings in self-managing teamwork*. King of Prussia, Pennsylvania: Organization Design and Development, 1992:308-30.
24. Manz CC, Sims HP, Jr. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. In: Glaser R, Bayley C, eds. *Readings in self-managing teamwork*. King of Prussia, Pennsylvania: Organization Design and Development, 1992:275-305.
25. Marks M, Mathieu J, Zaccaro S. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 2001;26:356-75.
26. Mathieu JE et al. An examination of the effects of organizational districts and team contexts on team processes and performance: a meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior* 2007;28:891-910.
27. Nielsen K et al. Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress* 2006;20:272-87.
28. Nielsen K, Randall R, Albertsen K. Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior* 2007;28:793-810.

29. Parker S, Williams H. Effective teamworking: reducing the psychosocial risks. Norwich, UK: HSE Books, 2001.
30. Pearce C, Sims HP. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 2002;6:172-97.
31. Pettigrew AM. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science* 1990;1:267-92.
32. Pillai R, Williams E. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management* 2004;17:144-59.
33. Raelin JA. Whither management education? Professional education, action learning and beyond. *Management Learning* 1994;25:301-17.
34. Revans R. Developing effective managers: A new approach to business education. London: Longman, 1971.
35. Seltzer J, Numerof RE, Bass BM. Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress. *Journal of Health and Human Resources Administration* 1989;174-85.
36. Semmer N. Job stress interventions and organization of work. In: Tetrick L, Quick JC, eds. *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: APA, 2003:325-53.
37. Semmer NK. Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health* 2006;32:515-27.
38. Sundstrom E, De Meuse K, Futrell D. Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist* 1990;45:120-33.
39. Tjosvold D, Wong A. The leader relationship: building teamwork with and among employees. *Leadership & Organization* 2000;21:350-4.
40. Webber S, Molson J. Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *The Journal of Management Development* 2002;21:201-14.
41. West M. Ideas are ten a penny: It's team implementation not idea generation that counts. *Applied Psychology: An International Review* 2002;51:411-24.
42. West M, Altink W. Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1996;5:3-11.
43. West M et al. Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2005;13:269-99.
44. Yeatts DE, Hyten C. High-performing self-managed work teams. California: Sage Publications, 1998.

