



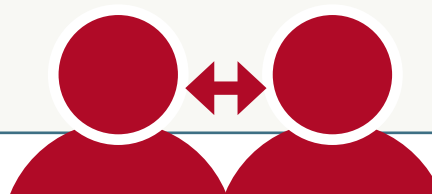
Stærke arbejdsfællesskaber på universiteterne

En guide til bedre samarbejde og faglig feedback
i forsker- og undervisergrupper

BFA

**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**

Velfærd og Offentlig administration



Indhold

Forord	side 3
Introduktion: Stærke arbejdsfællesskaber løfter kvaliteten og trivslen.....	side 4
Trivsel og samarbejde på universiteter.....	side 4
Ressourcer og udfordringer.....	side 5
Forskningen viser: Et godt samarbejde betaler sig.....	side 5
Kapitel 1: Ledelse og samarbejdsfora sætter rammen.....	side 6
Fire anbefalinger til ledelse og samarbejdsfora.....	side 7
Tre fokuspunkter fra forskerne.....	side 8
Eksempel: Manual til samarbejde i vidensgrupper.....	side 9
Husk de deltidsansatte og de forskningsnære TAP'ere.....	side 9
Kapitel 2: Udvikling af samarbejdet i grupper.....	side 10
Det professionelle arbejdsfællesskabs dobbelte opgave	side 10
Ledelse af gruppen: Afstemning mellem institutleder og gruppeleder	side 11
<i>Metode 1: Afklaring af samarbejdets muligheder</i>	side 12
<i>Metode 2: Forankring af gruppen</i>	side 14
<i>Metode 3: GruppeUdviklingsSamtale</i>	side 16
Kapitel 3: Feedback som metode.....	side 18
Rammer for faglig feedback	side 20
Gode råd, når du giver og modtager faglig feedback.....	side 21
Det siger forskningen om faglig feedback.....	side 22
<i>Metode 4: Faglig feedback i grupper</i>	side 23
<i>Metode 5: Hverdags-feedback til samarbejdsudvikling</i>	side 25
Litteraturhenvisninger: Her kan du læse mere.....	side 27

Stærke arbejdsfællesskaber på universiteterne

**BrancheFælleskab for Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig Administration**

Februar 2018

Stuðiestræde 3, 3. sal,
1455 København K

Projektledelse og tekst: Mads Kristoffer Lund,
BFA Velfærd og Offentlig administration

Faglige konsulenter: Anne Tybring og
Rasmus Graucob

Redaktion og produktion: Tune Nyborg, Periskop

ISBN: 978-87-93332-64-5

godtarbajdsmiljo.dk/universiteter

Forord

Universiteterne er højpræstationsmiljøer, befolket af specialiserede og kreative medarbejdere, der har fokus på at yde deres absolut bedste. Arbejdslivet kan være dynamisk og rumme lange, seje stræk på egen hånd. Men et styrket fokus på samarbejdet kan løfte trivslen og kvaliteten i kerneopgaven.

I dette materiale giver vi anbefalinger til hvordan. Det starter hos ledelsen og i samarbejdsforaene, hvor rammerne for samarbejdet etableres og drøftes. Og det fortsætter i den enkelte forsker- eller undervisergruppe, hvor det konkrete samarbejde og den faglige feedback kan eftergås og styrkes.

Tak for sparring på materialets indhold til institutleder Mikael Vetner fra Aalborg Universitet samt arbejdslivsforskerne Einar Baldursson fra Aalborg Universitet, Janne Gleerup og Klaus T. Nielsen fra Roskilde Universitet, Janne Skakon fra Københavns Universitet samt arbejdslivsforsker ved Aalborg Universitet og konsulent, Ole Henning Sørensen.

Og tak for kvalificering af materialets udformning til netværket af arbejdsmiljøprofessionelle på universiteterne med deltagelse fra Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, DTU, Københavns Universitet, Syddansk Universitet og Roskilde Universitet

Med venlig hilsen
BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø
Velfærd & Offentlig administration



Tjekliste:

Hvem kan gøre hvad for at sikre stærke arbejdsfællesskaber?

Ledelsen:

- Beslut, hvordan I sikrer rammerne for stærke arbejdsfællesskaber – både strukturelt og kulturelt.

Samarbejdsorganisationen:

- Diskuter, hvordan det går med at skabe de rette rammer for samarbejdet i forsker- og undervisergrupper.

Arbejdsmiljøorganisationen:

- Tag lokale initiativer og formidl mål, politikker og metoder – til ledelsen, samarbejdsfora og relevante grupper.

Læs mere på side 6

Forsker- og undervisergrupper:

- Brug materialet som anledning til at drøfte, hvordan I lykkes med samarbejdet, og hvordan I kan styrke kvalitet og trivsel.
- Find inspiration i materialets metoder eller træk på det universitetspædagogiske miljø.

Læs mere på side 10 og side 18

Introduktion: Stærke arbejdsfællesskaber løfter kvaliteten og trivslen

Forskere og undervisere kan opleve en høj grad af mening og stor indflydelse på arbejdet. Men det kan svække både trivslen og kvaliteten i kerneopgaven, hvis den ansatte i for høj grad er overladt til sig selv i jagten på akademiske meritter og forskningsmidler. Vejen frem kan være et styrket fokus på samarbejdet fra ledelse, samarbejdsfora og forsker- og undervisergrupper.

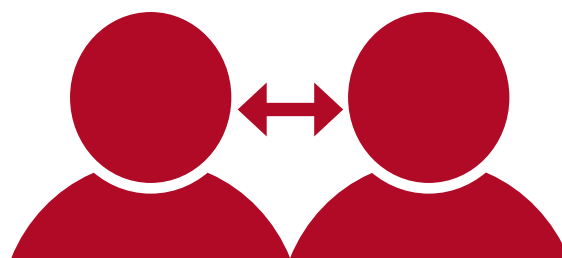
Selv om de danske universiteter og deres institutter er meget forskellige, er arbejdsvilkårene for forskere og undervisere formet af de grundlæggende vilkår og kulturer, som kendetegner universiteter verden over: Den videnskabelige præstation, konkurrencen om jobs og økonomiske midler samt stræben efter akademiske meritter er en del af universitetet som arbejdsplads. Det er styrende for den enkelte forskers og undervisers trivsel og karriere, og det påvirker også trivslen for det teknisk-administrative personale, som arbejder tæt sammen med dem.

Trivsel og samarbejde på universiteter

De grundlæggende vilkår kan vise sig som modsatrettede kræfter, hvor den enkelte forsker eller underviser må afveje hensynet:

- Skal man bruge tiden på at sikre sin egen produktivitet og kvalitet før forskergruppens?
- Skal man især have fokus på egen karriere eller på at medvirke til et stærkt institut?
- Skal man prioritere sit eget arbejdsmiljø før bidragene til kollegernes, gruppens eller afdelingens?
- Skal man bruge kræfterne på at skaffe finansiering til egen forskning på bekostning af finansiering til den fælles forskning?

De modsatrettede kræfter kan sætte sit præg på arbejdsmiljøet. En undersøgelse blandt forskere i 2011 påpegede, at et uvenligt arbejdsmiljø er blandt de vigtigste årsager til, at forskere overvejer at skifte stilling:



- 44% pegede på det som enten afgørende eller meget vigtig årsag.
- Blandt de øvrige forklaringer var manglende fælles faglige mål, som 35% pegede på som enten afgørende eller meget vigtig årsag.

Og i 2014 blev *fællesskaber og relationer* udpeget som et væsentligt indsatsområde i forhold til trivslen på universiteter, ved siden af tillidsfuld styring og fokus på karriereveje. Det skete på en konference, hvor ledere, tillidsrepræsentanter, eksperter og forskere med speciale i psykisk arbejdsmiljø samt organisations- og arbejdsgiverrepræsentanter mødtes og drøftede de særlige arbejdsmiljøudfordringer, som universiteterne står i. Konferencen var arrangeret i samarbejde mellem Styrelsen for Videregående Uddannelse og Akademikerne.

Læs mere i 'FOKUS: Inspirationskatalog med fokus på psykisk arbejdsmiljø og dialog for universiteter og forskere' (2014), Akademikerne og Styrelsen for Videregående Uddannelser.



Også de bedste eliteuniversiteter som Stanford og Berkeley er kendetegnet ved, at der her opbygges stærke faglige fællesskaber.

*Thomas Bjørnholm, prorektor
Københavns Universitet*

Ressourcer og udfordringer

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har i 2016 undersøgt universitetsansattes arbejdsmiljø i en landsdækkende undersøgelse, hvor universiteterne træder frem med både ressourcer og udfordringer, når resultaterne sammenholdes med landsgennemsnittet:

Ressourcer:

- Ofte høj grad af mening i arbejdet
- Ofte høj indflydelse på, hvordan arbejdet skal udføres

Udfordringer:

- Ofte stor arbejdsbelastning
- Ofte konflikter mellem arbejdsliv og fritid
- Sjældnere gode samarbejdsrelationer
- Sjældnere god ledelse
- Ofte stress

Læs mere om undersøgelsen Arbejdsmiljø og Helbred 2016 på www.arbejdsmiljoidanmark.nfa.dk

I dette materiales tre kapitler gives inspiration til, hvordan kvaliteten og trivslen kan styrkes gennem et organisatorisk fokus på samarbejdet i forsker- og undervisergrupper.

Forskningen viser: Et godt samarbejde betaler sig

De seneste års arbejdsmiljøforskning har også rettet fokus på gevinsterne ved et godt samarbejde. På tværs af brancher peges der på, at godt samarbejde hænger tæt sammen med at kunne levere høj kvalitet i kerneopgaven, effektive arbejdsgange og trivsel for den enkelte. I en række danske og internationale undersøgelser påvises der en sammenhæng mellem:

Godt samarbejde og produktivitet

- Bedre organisatorisk kvalitet: Færre flaskehalse, mindre ventetid
- Øget videndeling blandt medarbejderne
- Mere systematisk innovation
- Højere motivation og engagement hos de ansatte
- Højere kvalitet i varer og ydelser

Godt samarbejde og kvalitet

- Organisatorisk kvalitet: Ressourcespild undgås.
- Faglig kvalitet: Man opnår det, man ønsker, gennem indsatsen.
- Oplevet kvalitet af borgeren eller modtageren.

Godt samarbejde og trivsel

- Arbejdsglæden og trivslen på arbejdspladsen påvirkes positivt af et godt samarbejde.

Godt samarbejde og helbred

- Fravær af godt samarbejde øger risikoen for psykiske lidelser.

Godt samarbejde, fravær og personaleomsætning

- Både sygefravær og personaleomsætning falder, når samarbejdet er godt.

Godt samarbejde måles i disse undersøgelser som arbejdspladsens 'sociale kapital'. Undersøgelserne er systematisk gennemgået af tidligere professor på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Tage Søndergaard Kristensen, i 2009: 'Trivsel og produktivitet' og 2015: 'Arbejdspladsens sociale kapital. En vej til både trivsel, kvalitet og større borgertilfredshed?' Arbejdspladsens sociale kapital måles som graden af tillid og retfærdighed, som medarbejderne oplever i forhold til hinanden og ledelsen i samarbejdet om kerneopgaven.

1. Ledelsen og samarbejdsfora sætter rammen



Både ledelsen og samarbejdsorganerne spiller en vigtig rolle, når der skal skabes grobund for stærke samarbejds miljøer. Det gør de ved at fastlægge og drøfte de overordnede rammer – og ved selv at gå i spidsen. I kapitlet præsenteres konkrete anbefalinger og forskeres bud på vigtige fokuspunkter.

Der ligger både en strukturel og en kulturel opgave for ledelsen og de centrale samarbejdsorganer, når samarbejdet skal understøttes:

- **Den strukturelle opgave** består i at sikre, at arbejdet organiseres, så forskningen og undervisningen udføres i samarbejdende fællesskaber. De fleste mennesker vil prioritere det, de bliver målt på. Den måde, man organiserer og måler forskning og undervisning på, vil påvirke, om den enkelte medarbejder oplever at være forpligtet på det fælles samarbejde, eller primært føler sig ansvarlig for sig selv, sin egen præstation og sin egen karriere.
- **Den kulturelle opgave** består i at forme de kulturelle normer, der påvirker graden af forpligtelse på hinanden og graden af tillid i gruppen. Det er en opgave for lederne og samarbejdsorganerne, som sammen med uformelle autoritetspersoner skal løfte samarbejdet. Overdrevent egennyttig adfærd kan hurtigt sætte et ellers spirende samarbejde tilbage, hvis ikke adfærden håndteres.

Struktur, rammer og samarbejdskultur

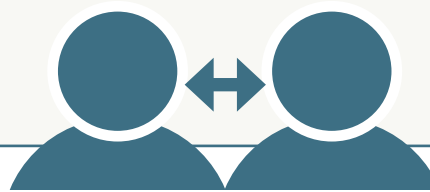
Ledernes, institutrådenes og gruppernes daglige prioriteringer og handlinger er afgørende for, om kulturen og det psykiske arbejdsmiljø kan udvikle sig positivt.

Den enkelte leder og gruppe kan arbejde målrettet med at udvikle samarbejdskulturen og den daglige trivsel. Men det sker inden for de rammer og den praksis, som sættes af ledelsen, ministeriet og det politiske system. Den konkrete udfordring for ledelsen er at skabe og vedligeholde de strukturer, principper og processer, som gør det muligt for samarbejdskulturer at trives.



Vores institut er organiseret i 15 vidensgrupper for det videnskabelige personale. Grupperne er centrale i at opbygge det daglige faglige og kollegiale miljø med fokus på forskning, undervisning og vidensamarbejde. For at understøtte miljøerne har grupperne egen økonomi og mulighed for selv at foreslå deres ledere. Der foregår en løbende afstemning mellem gruppelederen og mig om rollevaretagelse og vores samarbejde – og derfra foregår den daglige ledelse i grupperne med en udstrakt grad af tillid fra min side.

*Mikael Vetner, institutleder,
Aalborg Universitet*



Fire anbefalinger til ledelse og samarbejdsfora

1. Tag en strategisk beslutning om at udvikle samarbejdet.

- *Skab en tydelig retning for forsker- og underviser-gruppernes samarbejde:* Hvad er formålet, og hvilke opgaver skal løses? Hvad skal samarbejdet måles på? Er der særlige forpligtelser i forhold til yngre forskere og forskere fra udlandet?
- *Understøt de nødvendige prioriteringer, der gør samarbejdet muligt:* Hvad skal prioriteres lavere, når der skal bruges tid og energi på at udvikle samarbejdet?
- *Tænk 3 år frem:* Hvordan kan I overordnet tilrettelægge arbejdet, så det giver den bedste grobund for stærkt fagligt samarbejde med kvalitet, produktivitet og trivsel?

2. Skab de rette rammer for kollegialitet og samarbejde.

- *Eftergå jeres rammer og belønningsstrukturer:* Mennesker og organisationer gør det, de bliver målt på og anerkendt for. Hvordan understøtter jeres rammer og belønningsstrukturer et godt fagligt samarbejde?
- *Vedtag retningslinjer for feedback og kritik.* Hvordan sikrer I, at det er konstruktivt og læringsorienteret?
- *Hav et beredskab og en klar procedure for samarbejde, der udvikler sig konfliktpræget.* Vær opmærksom på afstanden fra øverste ledelse ned til den enkelte medarbejder og på de uformelle hierarkier i forskergrupper.

3. Led kulturen og beløn godt samarbejde.

- *Beløn kollegial adfærd:* Fremhæv kollegiale initiativer, og overvej at knytte incitamenter til det. Hvordan kan det gøres attraktivt at give feedback og være en god kollega hos jer?
- *Tag konsistent fat i personer, som gør samarbejde og kollegialitet vanskeligt.* Hvordan sikrer I et respektfuldt samarbejde mellem forskellige faggrupper?
- *Vær særligt opmærksom på adfærden hos kolleger med høj status og anseelse.* Er fx en eliteforskers ageren, prioritering eller kommunikationsstil understøttende for det kollegiale samarbejde?

4. Gå selv i spidsen

- *Kommunikér jeres værdier og forventninger til samarbejdet.* Hvordan tager I højde for, at forskere og ledere fra udlandet kan have andre forventninger og holdninger til samarbejde, omgangsformer, autoritet og arbejdskultur?
- *Vis vejen.* Det har betydning, hvordan ledelsen og andre med autoritet taler og handler i praksis. Personlig overbevisning og autenticitet er vigtig. Er I klar til at gå forrest?
- *Se jer selv i øjnene:* Er I parate til at insistere på en positiv omgangsform og til at understøtte en kultur, hvor alle samarbejder og stræber efter fælles læring? Er I rustet til opgaven?

Tre fokuspunkter fra forskerne

Støt yngre forskeres karriereveje

"De yngre forskere er i særlig grad udsat for usikkerhed omkring deres ansættelse og videre karriere. Kun en lille del af de ph.d-studerende og postdoc'erne kan forvente en fastansættelse hos universiteterne. Ledelse og samarbejdsudvalg bør diskutere, hvordan man kan gøre det til et omdrejningspunkt for forskergruppernes virke at støtte den yngre forskers karriereudvikling. Det vil have to formål:

- At forebygge stress hos den yngre forsker, da vi ved, at det øger personens ballast i nu'et, hvis vedkommende oplever, at der er langsigtet mål og mening med det, han/hun er i gang med.
- Når forskergruppen orienterer sin praksis mod dette mål, vil det smitte af på samarbejdet og kan mere generelt medvirke til at udvikle en konstruktiv feedback-kultur."

*Einar Baldursson, Arbejdslivsforsker,
Aalborg Universitet*

Realistiske forventninger og krav

"Den formelle institutledelse er mange steder temmelig langt fra personalet og fra at kunne agere som 'nærmeste leder'. De spiller imidlertid en stor rolle for samarbejdet og feedbackkulturen, idet de skaber de rammer, der sikrer, at forskergrupperne oplever det som muligt at prioritere samarbejdet og det gode kollegaskab.

Når ledelsen kommunikerer stadigt flere opgaver eller forventninger ned i organisationen, uden at det samtidig meldes ud, hvad der så skal nedprioriteres, skaber det selvfølgelig et øget pres på de ansatte. Ja, ledelsen er presset udefra og oppefra; men det er stadig deres ansvar ikke at skabe urealistiske forventninger og krav".

*Klaus T. Nielsen, Arbejdslivsforsker,
Roskilde Universitet*

Skab beskyttede rum

"Skab de strukturelle betingelser for at sikre 'beskyttede rum' for samarbejdet, hvor der er tid, rammer og tryk til at skabe fælles faglig udvikling i forsker- og undervisergrupperne. Hav i institutråd og fagudvalg en dialog om, hvordan I kan sikre rammerne til, at der lokalt kan udvikles gode og stærke faglige fællesskaber – frem for individuel konkurrence. Og drøft i samarbejdsudvalget, hvordan I kan håndtere og forebygge, når det udarter sig til konflikter.

Nogle faglige miljøer booker en uge i alles kalendere, hvor der sættes tid af til at give sparring på og kvalificere ansøgninger til forskningsmidler. Disse uger kan lægge et godt grundlag at arbejde videre med feedback og sparring".

*Janne Gleeurup, Arbejdslivsforsker,
Roskilde Universitet*

Vær opmærksom på kulturforskellene

Udenlandske forskere og undervisere står ofte fاملende over for både de formelle strukturer og de sociale omgangsformer på en dansk arbejdsplads. De flade hierarkier, den udbredte selvorganisering i grupper og forventningen om gensidig tillid kan være overraskende og svære at tilegne sig.

Må man virkelig sige lederen imod? Skal jeg selv acceptere, at min autoritet udfordres? Er MUS virkelig en udviklingssamtale - og ikke en skjult eksamen? Hvad er den sociale

betydning af frokostsnakken, humoren og ironien? Mødet med den - til tider - kontante, danske omgangsform kan også være en hård oplevelse for nogle.

I arbejdet med at udvikle samarbejde og feedback-kultur i gruppen er det vigtigt at overveje, hvordan de udenlandske forskere kan drages ind. Både for at sikre, at de forstår og accepterer, hvad der sker - og for at udnytte deres egne erfaringer og de ideer, som kan udspringe af et 'eksternt blik'.



Eksempel: Manual til samarbejde i vidensgrupper

Institut for Kommunikation & Psykologi, Aalborg Universitet, har udviklet en manual for vidensgruppernes samarbejde. Her beskrives den enkelte gruppes sammensætning og opgaver, og det værdimæssige grundlag for samarbejdet formidles. De centrale værdier i samarbejdet er:

- **Nærhed**, som betyder, at beslutninger skal træffes tæt på de personer og miljøer, som skal varetage opgaven, for at fremme medejerskab over arbejdsopgaver, resultater, beslutninger og fremtidsplaner.
- **Gruppen**, som indbefatter, at den enkeltes opgaver også er en ret og pligt for gruppen. Herved af-individualiseres ansvaret med henblik på at skabe solidaritet og kollegialitet.
- **Viden**, hvor det præciseres, at vidensforøgelse er instituttets eksistensgrundlag, hvorfor samarbejdet omkring viden er afgørende for den enkeltes faglige udvikling.
- **Tillid**, hvor det præciseres, at tilliden er en forudsætning for samarbejdet i gruppen og i ledelsen. Denne tillid forvaltes igennem hensigtsmæssig, åben og relevant udveksling af informationer, synspunkter og meninger.

Desuden beskrives det blandt andet, hvordan gruppen skal forholde sig, hvis der opstår konflikter.

Husk de deltidsansatte og de forskningsnære TAP'ere

I arbejdet med at udvikle samarbejdet og feedbackkulturen kan der være en risiko for at overse de deltidsansatte, DVIP'erne, som mange steder kun har en løs tilknytning til forsker- og undervisergrupperne.

Oftentimes vil de strukturelle rammebetingelser virke mod inklusionen. Fx får de løst-ansatte undervisere sjældent bevilget timer til at deltage i de relevante grupper, men må selv gøre det i deres egen tid.

Tilsvarende kan TAP'ere med tæt tilknytning til forskningen (fx laboranter, teknikere eller projektledere) være lige så udsatte som VIP'erne for de

psykiske belastninger, som universiteternes særlige vilkår indebærer – herunder jobusikkerhed, konflikter mellem arbejdstid og fritid samt stress.

Både, når de er dele af et forskerteam, og når de er vigtige administrative støtter for, at undervisningen og forskningen kan udføres, er det vigtigt at have øje for TAP'ernes rolle i og bidrag til samarbejdet.

Den enkelte forsker- og undervisergruppe bør drøfte, hvordan disse samarbejder bedst lykkes, ligesom universiteterne bør have en overordnet strategi for, hvordan DVIP'erne og TAP'erne inkluderes i samarbejdsprocesserne i forsker- og undervisningsgrupperne.

2. Udvikling af samarbejdet i grupper

Forsker- og undervisergrupper er omdrejningspunkt for det faglige og kollegiale samarbejde på universiteterne. Dette kapitel giver inspiration til, hvad grupperne kan gøre - for sig selv og i samarbejdet med ledelsen. Der præsenteres tre metoder til at afklare gruppens situation, formulere fælles principper for samarbejdet og løfte gruppens præstationer - med afsæt i gruppens mål og opgave.

Det professionelle arbejdsfællesskabs dobbelte opgave

Enhver gruppe, hvor medlemmerne samarbejder om et fælles mål, har grundlæggende en dobbelt opgave: Gruppen skal løse den faglige opgave, den er sat i verden for. Og den skal gøre det på en måde, hvor gruppen på sigt udvikler sin kapacitet til at løse opgaver. I praksis indebærer det, at man i gruppen både forholder sig til gruppens opgaveløsning og resultater og til det livs- og udviklingsrum, som skabes i samarbejdet; at man udviser opgaverefleksivitet og social refleksivitet.

Opgaverefleksivitet i gruppesamarbejdet

Den opgave, en gruppe skal løse, vil som udgangspunkt være bestemt ud fra det formål, gruppen er sat i verden for at opfylde. Der ligger en væsentlig ledelsesmæssig opgave i at sikre, at der er en tydelig

Godt samarbejde i stærke faglige miljøer kan skabe gensidig tillid og forebygge kriser hos forskere. Det er i de faglige miljøer, hvor kerneydelsen leveres, at fællesskabet skal skabes, og opgaverne skal fordeles.

*Thomas Bjørnholm, prorektor,
Københavns Universitet*

retning for gruppen: At gruppen kender til formålet og målet med udgangspunkt i de strategiske, forskningsmæssige eller didaktiske prioriteringer.

Organiseringen af samarbejdet spiller en central rolle for trivslen og for at lykkes med opgaverne. Det er vigtigt at have fokus på, hvordan de faglige miljøer fungerer og støtter hinanden.

Som institutleder på et stort institut har du ikke mulighed for at have daglig kontakt med alle ansatte. Derfor er vi organiseret i mindre grupper med uddelegeret ansvar og eget strategiarbejde med videre.

Det er fx vidensgruppelederen, der står for MUS-samtaler og sikrer jævnlige møder i gruppen.

Samtidig er det i vidensgrupperne, at de ansatte har mulighed for at hjælpe hinanden med at understøtte en god prioritering af opgaverne. Her kan seniorkolleger ofte formidle af deres rutine med at tilrettelægge arbejdsdagen mest hensigtsmæssigt og være mentorer for de yngre adjunkter eller ph.d'ere, så de forskellige arbejdsopgaver ikke flyder sammen.

*Mikael Vetner, Institutleder,
Aalborg Universitet*



Forskergruppen har typisk et formelt fladt hierarki. Men i praksis dækker det ofte over et meget dybt hierarki, når det kommer til status. Det betyder, at en professor eller en ph.d.-vejleder *de facto* bliver betragtet som ledere: De har sjældent beslutningskraft, men de har stor påvirkningskraft. Og de spiller en meget væsentlig rolle i de forventninger, som man på en u håndgribelig måde oplever og agerer efter længere nede i hierarkiet. Det kan være relevant at italesætte - ikke mindst af hensyn til nyere ansatte.

*Klaus T. Nielsen, Arbejdslivsforsker,
Roskilde Universitet*

I gruppen ligger tilsvarende en opgave i sikre, at den 'tager opgaven til sig': At gruppens medlemmer forstår formålet og målene, og engagerer sig i diskussionen om, hvad der skal til at opfylde dem og hvordan gruppen kan lykkes med det. Det indbefatter også at afklare både den formelle ledelse og de uformelle strukturer i grupperne, samt hvordan arbejdet koordineres med institutledelsen eller andre organer, som gruppen refererer til.

Social refleksivitet i gruppen

Den sociale refleksivitet retter sig mod, hvordan gruppen lykkes med at løse den faglige opgave sammen. I grupper, som formår at skabe et motiverende og tilidsfuldt samarbejde, oplever medlemmerne sig trygge og grundlæggende accepteret. Det betyder, at man lettere lærer af fejl, præsterer bedre, og at medlemmerne samlet set er mere tilfredse med deres arbejdsliv.

Når den sociale refleksivitet er veletableret i en gruppe, er gruppens medlemmer opmærksomme på, at:

- Det psykologiske klima i gruppen har betydning for de faglige resultater, gruppen sammen kan præstere.
- Kommunikationen og tonen internt i gruppen har stor betydning for samarbejdet og for, hvad der kan siges og gøres i gruppen.
- Konflikter og uenigheder betragtes som muligheder for at lære og justere samarbejdet til fælles bedste.
- Den latente konkurrence om bevillinger, forskningsindhold og jobs blokerer ikke for det nødvendige samarbejde.

De fem metoder, der præsenteres i materialet, giver inspiration til at styrke gruppens opgave- og sociale refleksivitet inden for de rammer, gruppen er givet.

Ledelse af gruppen: Afstemning mellem institutleder og gruppeleder

Nogle institutter vælger at afstemme samarbejdet mellem institutlederen og gruppelederen i en formaliseret aftale. Her kan det fx præciseres, at gruppelederen har ansvaret for gruppens strategi, daglig personaleledelse og kompetenceudvikling for gruppens medlemmer. Desuden kan ansvaret for gruppens lokale økonomi i forhold til rejser og konferencer indgå, ligesom lokalefordeling og det overordnede faglige ansvar for gruppens opgaver inden for forskning, uddannelse og samarbejde.

Andre opgaver kan foregå i samarbejde mellem institutlederen og gruppelederen, fx prioritering af stillinger i gruppen, ansættelsessamtaler, sygefraværssamtaler samt fokus på et skabe et godt arbejdsmiljø.

Denne type formaliserede forpligtelser findes ofte formuleret i det enkelte universitets delegationsinstrukser. De kan være gode at kende til, og her kan være værdifuld viden at finde - også for den lokale ledelse.



Metode 1: Fem dimensioner i samarbejdet. **Afklaring af samarbejdets muligheder**

Hvad? Metoden kan bruges til at skabe klarhed over, hvilken grad af samarbejde, gruppens opgaveløsning kræver. Det kan danne afsæt for samtaler i gruppen og med ledelsen om, hvordan opgaveløsningen bedst organiseres - og om, hvordan et stærkere samarbejde kan fremmes.

Hvorfor? Mange arbejdsopgaver kan både løses individuelt og gennem forskellige grader af samarbejde. En dialog om samarbejdets muligheder kan hjælpe til at navigere i dilemmaer mellem den enkeltes interesser overfor fællesskabets, når det kommer til konkurrence om jobs og forskningsmidler.

Hvornår? Brug modellen, når en ny gruppe skal etableres, når gruppens formål eller opgaver skifter, eller når gruppen oplever uklarhed eller uenighed om samarbejde, roller og prioriteringer i gruppen.

Undervisning - en fælles opgave?

På nogle institutter er der en høj grad af koordination og sammenhæng i undervisningen med meget aktive modulkordinatorer, mens undervisningen på andre institutter primært tilrettelægges ud fra, hvilket fag den enkelte underviser udbyder det pågældende semester. Ledelsen har en vigtig opgave i at være opmærksom på, hvordan undervisningsopgaven kan tilrettelægges og løftes - både som enkeltmandspræstation og som en kollegial præstation.

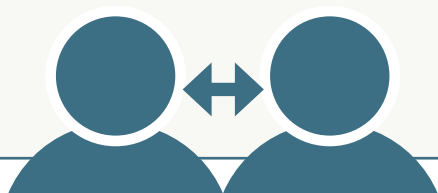
På næste side findes en dialogmetode bygget op om fem dimensioner med en skala.

Til venstre på skalaen finder man en gruppe, som har karakter af et løst koblet netværk. Gruppens medlemmer oplever sig som "selvstændige agenter", og faglig sparring hentes ikke i gruppen, men i egne akademiske netværk. Derfor prioriteres gruppemøder lavt. Gruppen har ikke et egentligt fælles mål eller indsatsområde, og medlemmerne har hvert deres forskningsfelt. Som medlem kan man opleve, at gruppens møder mest er en formel aktivitet, der ikke giver megen værdi for egen eller kollegernes forskningspraksis.

Det kan være forskelligt, hvordan gruppens medlemmer trives med dette: Nogle savner kollegialitet, hjælp og støtte, mens andre værdsætter mulighederne for uafhængighed og egne relationer. Denne type af gruppe er ikke "mindre god" end andre gruppetyper. Den kan være både ekstremt effektiv og til stor glæde for deltagerne.

Til højre på skalaen finder man grupper, hvor medlemmerne i høj grad samarbejder om forskning eller undervisning. For fx forskergrupper, der placerer sig her, udgør hver enkelt kollegas forskning en vigtig del af gruppens samlede forskningsmæssige ambitioner. Gruppen samarbejder om ansøgninger, og gruppemedlemmerne deler tilfredshed og stolthed, når en kollega lykkes med at hente forskningsmidler til gruppen.

I gruppen er medlemmerne optaget af at samarbejde på måder, så de både skaber gode resultater og gør hinanden dygtigere. Det kan fx være en formuleret del af gruppens opgave at støtte de yngre forskeres karrieremuligheder, og at integrere de deltidsansatte i samarbejdet. Gruppen forholder sig til akademisk performance og faglig kvalitet såvel som motivation, karriereudvikling og trivsel hos dens medlemmer og gør hinanden stadigt dygtigere.



Køreplan for dialog: Afklaring af samarbejdets muligheder

Med udgangspunkt i de fem dimensioner kan gruppens medlemmer afstemme forventningerne til samarbejdet. Inddrag gerne relevante TAP'ere i afklaringen.

Trin 1

Omdel arket med de fem dimensioner.

- *Individuelt:* Start med hver især at placere gruppen på de fem dimensioner – sæt et kryds på hver linje. Noter stikord til vurderingen.
- *I gruppen:* Del, hvor I har placeret gruppen, og lyt til hinandens begrundelser.

Trin 2

- *Individuelt:* Forestil jer nu, at gruppen fungerer optimalt i forhold til dens formål. Noter, hvor gruppen så ville være på de fem dimensioner – og skriv stikord til, hvad dette ville forudsætte.
- *I gruppen:* Del, hvor I har placeret gruppen, og lyt til hinandens begrundelser.
- Drøft ligheder og forskelle i jeres placeringer. Hvordan forstår I baggrunden for forskellene?

Forsøg at forstå hinandens begrundelser, også selv om I ikke er enige. En ph.d. eller postdoc kan have andre præferencer og behov end en fastansat VIP.

Trin 3

Drøft i gruppen, hvad dialogerne giver anledning til, og skriv konklusioner op på flipover:

- Nye tiltag eller nye arbejdsformer i gruppen?
- Tydeligere afstemning af formål og opgaver?
- Øget fokus på at fremme samarbejdet omkring delopgaver?

I vil ofte opleve behov, som kan synes svære at imødekomme samtidig. Vær reelt nysgerrige og undersøgende på de behov og præferencer, som er anderledes end jeres egne. Tænk kreativt omkring jeres arbejdsformer: Kan der laves mindre grupper, som arbejder tættere om særlige opgaver – eller kan den samme opgave løses med forskellig grad af samarbejde? Overvej, hvem der kan støtte jer, og aftal, hvad I gør herfra.

De fem dimensioner i gruppesamarbejdet

Lav

Høj

Graden af fælles mål



Graden af fælles forpligtelse på samarbejdet



Graden af fælles opgaver



Graden af fælles oplevet belønning



Graden af sammenhæng i opgaveløsningen





Metode 2: Forankring af grupper. Et håndslag på samarbejdets principper

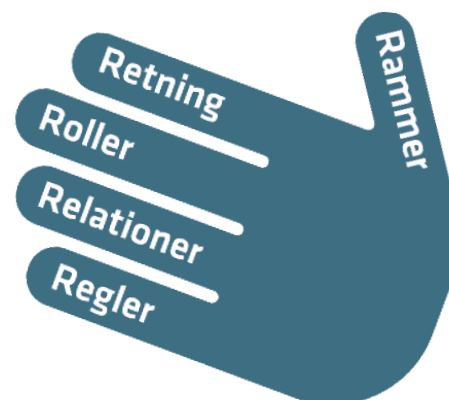
Hvad? Håndslaget er en enkel metode til at sikre, at I får afstemt forventningerne til hinanden i gruppen og har tydelige indbyrdes aftaler om samarbejdets fem "fingre": Jeres rammer, retning, roller, relationer og regler. Metoden er inspireret af organisationskonsulent Camilla Raymonds bog Arbejdsrelationer og relationsarbejde (2013).

Hvorfor? Det gode samarbejde tager sit udgangspunkt i, at man har en delt forståelse af, hvad man skal sammen, og hvordan man skal gøre det.

Hvornår? I kan især bruge Håndslaget, når gruppen etableres, reorganiseres, og får nye opgaver, men også når I støder ind i problemer.

Grundtanken i Håndslaget er at drøfte alle samarbejdets fem fingre – fx ud fra nedenstående spørgsmål:

- **Rammer:** *Hvilke ressourcemæssige, fysiske og organisatoriske rammer arbejder vi inden for? Hvilke deadlines har vi? Hvor meget tid er der afsat til gruppens arbejde?* Rammefingeren er vigtig for at få et realistisk fælles billede af, hvilke vilkår for arbejdet, der ligger fast, og hvilke rammer gruppen selv kan være med til at udvide eller påvirke.
- **Retning:** *Hvilken retning skal vi gå, og er vi enige om, hvor den fører os hen? Hvordan sikrer vi, at vi alle trækker i den samme retning – og hvad gør vi, den dag vi opdager, at vi trækker i hver vores?* Retningsfingeren hjælper jer med at fokusere på mål og resultater. Vær opmærksom på, at der kan være flere delmål, og at målene kan ændre sig undervejs.
- **Roller:** *Hvordan fordeler vi roller mellem os? Hvordan sikrer vi, at alle roller bliver besat? Hvilke krav stiller vi til hinanden i de roller, vi påtager os? Hvilke særlige forventninger er der til rollen som gruppeleder eller -koordinator?* Rollefingeren hjælper jer med at få styr på, hvad I forventer af hinanden, og hvordan I bedst kan gøre jeres forskelligheder til en styrke for gruppen.
- **Relationer:** *Hvordan ønsker vi, at de sociale og arbejdsmæssige relationer udvikler sig mellem os? Hvad kan vi gøre for, at det vil ske? Hvad skal vi undgå? Hvilke erfaringer har vi fra tidligere processer, som kan gavne os nu?* Relationsfingeren er central, fordi I næsten altid kan mærke det på jeres relationer, hvis der er noget galt i en af de andre fingre.
- **Regler:** *Hvilke spilleregler skal gælde for vores gruppe? Hvordan gør vi dem brugbare og undgår, at de kommer til at begrænse vores handlemuligheder? Hvilke brugbare erfaringer fra andre sammenhænge har vi med spilleregler?* Regelfingeren peger på, at det er vigtigt at sætte ord på jeres forventninger til hinanden. Det, der virker selvindlysende for én, er det måske ikke for alle.





Køreplan: Sådan kan I gennemføre Håndslaget

1. Sørg for, at I har den nødvendige viden om gruppens rammer og retning fra ledelsen til at kunne udføre øvelsen på et kvalificeret grundlag.
2. Aftal, hvem der styrer øvelsen, og hvem der tager notater undervejs.
3. Gennemgå alle fem fingre sammen. Brug fx spørgsmålene på siden til venstre. Del spørgsmålene ud til gruppens medlemmer, og lad dem reflektere nogle minutter for sig selv. Imens skriver referenten de fem fingertemaer op.
4. Lad deltagerne efter tur byde ind med én finger ad gangen. Notér deltagerens input i stikordsform – og så præcist som muligt i referatet.
5. Hold en pause. Lad referenten bruge pausen til at sammenskrive et kort aftalepapir ud fra det, I er nået frem til, så vidt muligt med de ord og udtryk, deltagerne selv har brugt.
6. Print og udlevér aftalepapiret til alle deltagerne. Bed om deres kommentarer: Er der noget, der er misforstået eller anderledes, end de har tænkt det? Afslut mødet.
7. Indarbejd efter mødet alle kommentarer i det oprindelige aftalepapir, og giv den godkendte version til deltagerne.
8. Hold øje med, om aftalepapiret holder. Tag det frem med mellemrum, og tjek, om I stadig følger jeres fælles principper for samarbejdet – og om der er brug for at justere enten aftalen eller jeres praksis. Sker der senere afgørende ændringer i jeres forventninger eller vilkår undervejs, kan I gentage processen.

Kolleger og konkurrenter i Håndslaget

Det er en del af universitetsforskere og -underviseres vilkår, at kolleger reelt også er konkurrenter i forhold til ansættelser og bevillinger. Dette vilkår kan ikke ophæves. Men når konkurrencen overskygger det forhold, at man også er kolleger, risikerer både arbejdsmiljøet og det faglige niveau at komme til at lide.

I Håndslaget bør man derfor adressere begge disse aspekter og forholde sig aktivt og åbent til, hvilken betydning de skal have for spilleregler, relationer og roller.

Et eksempel: En ledergruppe, som konkurrerede om den samme ledige chefstilling, aftalte som spilleregel, at de for at undgå at splitte gruppen ville arbejde loyalt sammen indtil en bestemt dato før ansøgningsfristen. Herefter gav de "ilden fri" og ønskede for hinanden, at den bedste kvinde/mand måtte vinde. Alle var sig bevidst, at ukontrolleret konkurrence-indstilling ville gøre dem udygtige i deres respektive stillinger og skade ledergruppens samlede arbejde.



Metode 3: GruppeUdviklingsSamtale: **Løft gruppens præstationer**

Hvad? GruppeUdviklingsSamtalen, GRUS, er en formaliseret samtale, som gruppen bruger til at evaluere og revidere sin samarbejdspraksis og sine processer.

Hvorfor? Enhver gruppe har brug for lejlighedsvist at forholde sig til sin praksis og sine processer. Grupper kan blive markant dygtigere, når de får fælles sprog for, hvad de konkret gør, når de skaber gode resultater eller høj trivsel sammen.

Hvornår? GRUS kan med fordel bruges som et fast, årligt servicetjek af gruppens samarbejde.

GruppeUdviklingsSamtalen tager udgangspunkt i en ressourcefokuseret tilgang, hvor gruppen fortrinsvist fokuserer på, hvad den lykkes med, når det går godt. Det vil ofte skabe øget tilhørsfornemmelse i gruppen og give lejlighed til, at nødvendige justeringer kan foretages, så gruppens samarbejde udvikles yderligere. Sørg for, at alle relevante medarbejdere indgår i samtalen.

Grundlæggende undersøgelse spørgsmål: *Hvordan lykkes vi aktuelt med at være et arbejdsfællesskab – når vi tager udgangspunkt i vores målsætning og aftaler?*

Konkret er samtalen delt op på fire fokusområder:

- **Resultater:** Hvordan lykkes vi med det, vi er sat i verden for? Hvilke resultater lykkes vi bedst med, og hvor går det knap på godt?
- **Processer:** Hvad gør vi helt konkret, når vi skaber gode resultater?
- **Trivsel:** Hvordan trives vi hver især? Og hvad gør vi, når vi skaber trivsel for den enkelte?
- **Forbedring:** Hvad kan vi med fordel ændre på fremadrettet for at skabe bedre resultater, processer og trivsel?



Køreplan: GruppeUdviklingsSamtale, GRUS

1. Vælg en mødeleder, som styrer processen og sikrer, at alle kommer til orde. Mødelederen kan tage rollen som interviewer, hvis der er stor forskel på hvor meget gruppedeltagerne taler.
2. Sæt en fast tidsramme tilpasset gruppens størrelse, så drøftelserne ikke bliver forjagede, og heller ikke anekdotiske og detaljerede.
3. Drøft de fire fokusområder nævnte rækkefølge, således at et emne afsluttes, inden det næste begyndes.
4. Husk pauser undervejs, som er med til at markere skift mellem de fire fokusområder.
5. Opsummér jeres samtale, og drøft og beslut, hvad der skal ske herfra: Hvad vil I holde fast i at gøre, hvad vil I stoppe med, og hvad vil I begynde på? Hvem gør hvad? Hvad kan I selv gøre noget ved, og hvad kræver dialog med ledelsen?
6. Afslut med at aftale, hvornår I følger op.

Hurtig variant: **Mini-GRUS**

Hvad? GRUS kan udføres i en hurtig variant, en mini-GRUS. Den kan udføres på 20 minutter. Denne metode er inspireret af review-metoden i agil projektledelse.

Hvorfor? Med hyppige evaluerings- og justeringsmøder med hinanden sikrer gruppen, at den hele tiden forbedrer sin måde at arbejde sammen på. Samtidig tages konflikter og utilfredshed i opløbet.

Hvornår? Mini-GRUS afholdes en gang om måneden.



Køreplan: Mini-GRUS

1. Hver person får tre grønne og tre røde post-its. På hver grøn post-it skriver man en ting, som man har været glad for i gruppens samarbejde den seneste måned. På hver rød post-it skriver man en ting, som man mener bør forbedres i gruppens samarbejde den kommende måned.
2. Alle præsenterer kort deres sedler (max ét minut pr person) ved at læse dem højt og hænge dem op på en tavle, der er delt i et "Dette skal vi fortsætte med"-felt og et "Dette skal forbedres"-felt. Sedlerne grupperes undervejs, så sedler, der handler om det samme, er placeret i nærheden af hinanden.
3. Herefter reflekterer gruppen i fællesskab. Nogle ting kan ikke ændres, andre kan nemt og hurtigt rettes, og andre igen kræver lidt arbejde - nogle gange i dialog med ledelsen. De ting, som nemt og hurtigt kan rettes, bliver selvfølgelig dét. I forhold til de ting, som kræver lidt arbejde, melder der sig én eller flere ansvarlige, som går videre med det.
4. Det er centralt, at minitjekket giver anledning til hurtige justeringer, sådan at samarbejdet hurtigt får de bedste vilkår.

3. Feedback som metode til at styrke samarbejde og faglig kritik

Faglig feedback er en naturlig del af forsker- og undervisergruppers samarbejde, som kan bruges bevidst til at udvikle kommunikationen, interaktionen og fagligheden. I dette kapitel præsenteres principperne bag faglig feedback og to konkrete metoder til at anvende faglig feedback i gruppen og det daglige samarbejde.

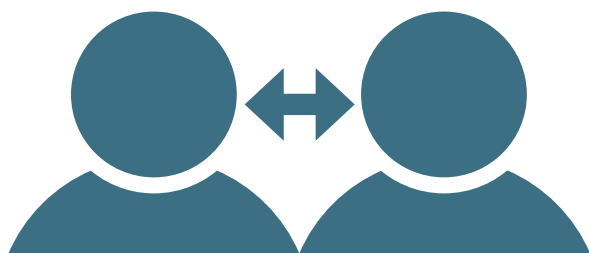
Det er en essentiel del af den akademiske praksis at give faglig kritik og måle kollegers arbejde op mod de faglige og videnskabelige standarder. Det gælder, hvad enten det foregår i ens eget arbejdsfællesskab eller som led i peer reviews af forskningsartikler.

Forskningen viser, at gennemtænkt og konstruktiv feedback kan være befordrende for både den enkeltes læring og arbejdsglæde og for kvaliteten af det faglige arbejde - også i konkurrenceprægede højpræstationsmiljøer som universiteter og forskningsinstitutioner (se side 22).

At udvikle kvaliteten og formen for den faglige feedback kan derfor være et nærliggende og ukontroversielt sted at rette fokus i forsker- og undervisergruppens samarbejde.

Faglig feedback kan med fordel sættes i faste rammer og fokuseres på læring og udvikling. Derved bliver feedbacken primært knyttet til kerneopgaven og det videnskabelige arbejde, med et forbedret psykisk arbejdsmiljø som en positiv sidegevinst. Hvis feedback præsenteres som et tiltag omkring arbejdsmiljø, er der en risiko for, at det vil blive betragtet som mindre relevant og i praksis nedprioriteres.

Janne Skakon, forsker i psykisk og organisatorisk arbejdsmiljø, Københavns Universitet





To dimensioner i faglig feedback

Når fagpersoner giver faglig feedback på kollegers arbejde, er der to vigtige fokuspunkter:

- **Det læringsmæssige fokus** på feedback-modtagerens læring og faglige udvikling.
- **Det videnskabelige fokus**, hvor man som feedback-giver formidler de videnskabelige standarder, som feedback-modtageren ultimativt vil blive målt på og sikrer, at disse standarder imødekommes kompetent.

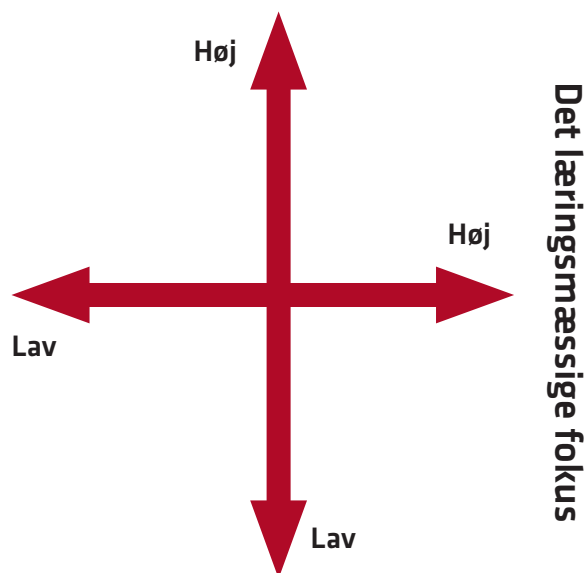
Fejl eller potentialer?

To andre vigtige aspekter er, om feedbacken sigter mod at identificere fejl og mangler, eller om den sigter mod potentialer og muligheder.

Det kræver opmærksomhed hos både feedback-modtager og -giver at sikre, at begge disse hensyn varetages. At have kolleger til at tænke 'med' på sit projekt kan være mindst lige så nyttigt som at bede kolleger tænke 'mod' projektet.

Hvis man blot beder om feedback på en generel og uspecificeret måde, vil man ofte få en række udsagn, som påpeger mangler og svagheder. Det kan være hjælpsomt og nødvendigt at få udpeget svagheder i ens projekt, design eller tekst. Men det kan være mindst lige så nyttigt at få udpeget potentialer og styrker, eller at høre, hvor andre begejstres eller kan se muligheder. Denne sidste form for feedback kræver ofte mere overvindelse og tillid at bede om.

Det videnskabelige fokus



De to dimensioner i den faglige feedback. Hvor på de to skalaer finder den faktiske feedback typisk sted? Hvor burde den ideelt set ligge? Er der forskel afhængigt af, hvor modtageren er i sin faglige udvikling?



Rammer for faglig feedback

Forskning og erfaringer fra mange typer af arbejdspladser peger på, at effekten af faglig feedback afhænger af flere forhold, som bliver foldet ud i de modeller og værktøjer, som er beskrevet på de følgende sider. Her skal blot fremhæves nogle centrale pointer:

- **Feedback bør være konstruktiv.** Man lærer bedre af konkret positiv, anerkendende feedback frem for af generel kritik. Det kan stride mod en etableret kultur i mange forskningsmiljøer, hvor omdrejningspunktet for faglig feedback er at påpege fejl og mangler. Hvis dét at få feedback er lig med at få hård og måske også personrettet kritik, kan det resultere i, at man holder sig tilbage fra i det hele taget at opsøge den.
- **Feedback kræver et trygt rum.** Det kan kræve en stor portion tillid og selvtillid at udsætte sig og sit arbejde for kollegers kritiske blik. På de tidspunkter, hvor man især har brug for hjælp, fx når man

er i vildrede eller kørt fast, kan det synes som det sidste, man har brug for. Det er derfor vigtigt at der udvikles tillid mellem kollegerne, og her kan regelmæssig kollegial feedback være vejen frem.

- **Målet med feedbacken skal være tydeligt.** En anmodning om feedback bør være så specifik og konkret som muligt, så feedback-giveren kan give en detaljeret, gennemtænkt og velovervejet tilbagemelding. Handler det om en faglig vurdering af den videnskabelige kvalitet? Om ideer til at komme videre? Om supplerende synsvinkler eller spørgsmål?
- **Præmisserne skal respekteres undervejs.** Det er feedback-modtageren, som definerer emnet og præmisserne for feedbacken. Selv om man som feedback-giver fx ikke deler feedback-modtagerens videnskabelige paradigme, forholder man sig til det indenfor dets egne præmisser.

Definition: Hvad er faglig feedback?

Faglig feedback kan defineres som en dynamisk kommunikationsproces mellem to eller flere individer, som udveksler information med afsæt i feedback-modtagerens præstation eller udvikling. Målet er at skabe læring, udvikling af kompetencer eller udvikling af metoder for at forbedre arbejdsprocessen eller den pågældendes præstation.

Når feedback gives og modtages på en hensigtsmæssig måde, er det til gavn for modtageren og styrker samtidig de interne samarbejdsrelationer. God faglig feedback kan styrke motivationen i gruppen og hjælpe fællesskabet med

at lære og udvikle sig. Derfor er feedback en vigtig måde at forbedre samarbejdet og styrke trivsel i arbejdet. God feedback kræver, ligesom god undervisning, både tid, træning og forberedelse.

Feedback kan dog også gennemføres på en uhensigtsmæssig måde, som giver direkte negative resultater. Ukonstruktiv eller ufølsom feedback kan være dræbende for motivation, selvtillid og engagement i arbejdet og det faglige fællesskab.

Gode råd, når du giver og modtager faglig feedback

Råd til feedback-giveren

Forskning viser, at den gode feedback skal være detaljeret og uddybet. Ingen kan bruge en tilbage-melding, som er for uspecifik eller kort. Når man påtager sig at give feedback, må man derfor afsætte tid og opmærksomhed nok til, at ens tilbagemelding er gennemtænkt og velovervejet. Det kan være en udfordring at give kvalificeret faglig feedback om et emne, som ligger på kanten af eller uden for ens eget forskningsfelt.

Samtidig skal den faglige feedback gives på et tidspunkt, hvor den er relevant i forhold til modtagerens arbejdsproces, så modtageren er motiveret og klar til at modtage. Dette kan sikres ved, at det er feedback-modtageren, som efterspørger feedbacken.

Relationen mellem feedback-giver og -modtager er central og bør være baseret på tillid og menneskelig ligeværdighed - men ikke nødvendigvis faglig ligeværdighed. Det er vigtigt at feedbackmodtageren er tryk ved feedbackgiveren og har tiltro til dennes intention om at være hjælpsom. Når der gives feedback, forsøger man derfor at holde intern konkurrence, magtbestræbelser og status-hensyn ude af rummet. Det gøres bedst ved at vælge ret stramme regler for hvordan feedback gives (se modellen side 24).

Endelig er kommunikationsformen vigtig: Kropssprog og tonefald kan være væsentlige elementer i at en feedback bliver opfattet som konstruktiv og nyttig eller negativ eller ubrugelig. Læs mere om det non-verbale sprog på side 26.

Brug tentativt sprog

Tentativt, søgende sprog er ofte mere hjælpsomt i feedback-sammenhæng end absolut, autoritativt, skråsikkert sprog. Det tentative sprog stimulerer som hovedregel i højere grad fokuspersonens egen tænkning og refleksion og dermed læringsudbytte, mens autoritativt sprog kan aktivere forsvar. Derfor kan man med fordel ofte undlade at sige "du burde", "det eneste rigtige" eller "det er tåbeligt".

I stedet kan man ty til ord som *måske*, *gad vide*, *jeg overvejer* og *mon*.

Opponent og pro-ponent

Nogle forskermiljøer arbejder for at sikre balancen mellem pædagogisk og videnskabelig feedback ved at supplere den kendte opponent-funktion med en 'pro-ponent'. Hvor den første har fokus på at give faglig kritik med udgangspunkt i de videnskabelige og faglige standarder, er det pro-ponenten rolle udelukkende at fokusere på det, der lykkes i feedback-modtagerens arbejde.

Af hensyn til modtagerens læring kan det være en fordel, at det er pro-ponenten, der starter med sin feedback, før opponenten fremlægger sin videnskabelige kritik. Modellen er udviklet af lektor Pia Bramming ved DPU og er med held praktiseret på NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Råd til feedback-modtageren

Modtageren af feedback har et medansvar for, at det bliver en god og lærende oplevelse, ikke mindst ved at lytte opmærksomt og åbent efter, hvad feedback-giveren siger. Når vi lytter til hinanden, lytter vi tit efter bekræftelse af egne holdninger eller tanker, det vi bedømmer som rigtigt eller forkert, eller det vi er uenige i. Vi indtager ofte en forsvarsposition, når vores præstation bliver vurderet, og går straks i gang med at tænke og formulere et modsvar, allerede mens den anden person taler.

I den faglige feedback skal du i stedet bare være opmærksom på at lytte og forstå. Lyt efter det, som er nyt for dig - det som ikke er blevet sagt før. Du behøver ikke være enig. Tænk på at få så meget ud af din kollega som muligt ved at forsøge at forstå dennes perspektiv - så kan du senere tage stilling til, om du er enig.



Det siger forskningen om faglig feedback

Faglig feedback har været anvendt i pædagogiske og læringsmæssige sammenhænge og institutioner i mange årtier. Feedback er således et gennemprøvet og veldokumenteret værktøj til at understøtte læring og udvikling.

Forskning peger på, at organisationer, der anvender feedback, opnår en større konkurrencemæssig fordel, hvilket også gør metoden attraktiv i universiteternes kultur præget af høje præstationskrav og høj konkurrence (Perrault et al., 2013). Man udfører arbejdsopgaver bedre og hurtigere i situationer, hvor man har kvalitetsfeedback til rådighed (Northcraft, Schmidt og Ashford, 2011). Derudover peger litteraturen på, at feedback med fordel kan bruges som en metode til kompetenceudvikling. I et konkret studie sås det fx, at nyansattes oplæring foregik hurtigere end i kontrolgruppen, der ikke modtog feedback (Harris, Boswell og Xie, 2011).

Mange virksomheder og institutioner har systematiske ordninger eller møder, der bærer præg af en form for feedback. Indtil for nylig har fokus primært været på individuel feedback, fx coaching eller supervision. Dog er man i mange organisationer begyndt at se på feedback ud fra et større perspektiv, hvor læring, udvikling og fælles tillid bliver vigtige elementer i en feedback-venlig kultur (Perrault et al., 2013).

Der er forskningsmæssig dokumentation for, at man lærer bedre af positiv, anerkendende feedback frem for af kun at få kritik. Forskningen viser her, at ingen - uanset målorientering - bryder sig om negativ feedback. Den viser også, at mennesker ikke inspireres af kritik eller oplever det som afsæt for vækst (Culbertson et al 2013).



Metode 4: Struktureret og styret faglig feedback i grupper

Hvad? Denne metode er rettet mod faglig feedback i forsker- eller undervisergrupper. Metodens struktur bygger på, at et gruppemedlem anmoder om feedback på et specifikt produkt, problem eller tvivls-spørgsmål. Derefter giver gruppen sin feedback på en struktureret og styret måde, og modtageren kvitterer.

Hvorfor? Feedback af høj kvalitet er afgørende for fagpersoners udvikling, men erfaringsvist kan gruppefeedback være svært, når feedbacken bliver personlig, for kritisk eller for generel - eller når det bliver de samme kolleger, som altid fører ordet. Metoden viser en styret proces, som sikrer, at alle kommer til orde, at fokus forbliver på det faglige, samt at feedbacken er konkret og afstemt med feedbackmodtagerens behov.

Hvornår? Metoden kan bruges på hvert forskergruppemøde, hvor der gives faglig feedback.

Gruppefeedback har både fordele og ulemper i forhold til en-til-en feedback (se næste side).

Fordelene ved gruppefeedback er blandt andet, at forskergruppen også kvalificerer de øvrige tilstedeværendes faglige arbejde, når de arbejder sammen om at kvalificere en kollegas faglige arbejde. Gruppefeedback giver også mulighed for forskellige faglige perspektiver, hvor en-til-en feedback i sagens natur kun giver en persons perspektiv.

I kan i gruppen bruge metoden, hver gang der gives faglig feedback. Mange forskergrupper oplever, at tiden til den faglige feedback optages af administrative drøftelser. Derfor kan det anbefales at insistere på, at der på hvert møde sættes tid af til faglig feedback.

Hvis forskergruppen er stor – 6-8 personer eller mere – anbefales det, at man deler sig op i to mindre grupper, der arbejder parallelt i hvert sit lokale, så to kolleger får feedback samtidigt.

Tidsforbruget afhænger af især tre ting: Antallet af feedbackgivere, hvor godt kollegerne er forberedt og anmodningens kompleksitet.





Køreplan: Faglig feedback i grupper

Start med at vælge en procesleder. Proceslederens opgave er at holde øje med tidsrammen, sørge for at anmodningen er klar og forstået, samt at gruppen holder fokus på det, den er blevet bedt om at levere. Samtidig skal ordstyreren sikre, at fokuspersonen får kvitteret for kollegernes feedback.

Selve feedbacken forløber på følgende måde:

1. Anmodning: Feedback-modtageren præsenterer sin anmodning til gruppen så specifikt og konkret som muligt:

- Jeg er i tvivl om dette og søger klarhed. Det, jeg gerne vil have fra jer, er...
- Jeg står med dette faglige problem og har brug for...
- Jeg har lavet dette udkast og ønsker feedback på...

Hvis det drejer sig om feedback på en tekst, bør gruppen have læst den på forhånd. Send teksten til gruppen med fokuspersonens anmodning vedhæftet.

2. Udfoldelse: Herefter udfolder feedback-modtageren sin problemstilling i op til 10 minutter. Der kan stilles korte afklarende spørgsmål, men hold det på et minimum.

3. Feedback: Ordstyreren repeterer, hvilken anmodning feedback-modtageren har præsenteret.

Gruppen giver det - og kun det - som efterspørges. Tal gerne efter tur, så der er fx fem minutter pr. person. Vælg gerne en form, hvor gruppen taler til hinanden frem for direkte til feedback-modtageren. Gruppen skal ikke diskutere eller blive enige om en fælles holdning; forskellige perspektiver er netop velkomne.

Mens gruppen arbejder, lytter feedback-modtageren og noterer det, som er hjælpsomt, og hvad det måtte sætte i gang af nye tanker. Det, som forekommer irrelevant eller perifert, undlader feedback-modtageren at lægge vægt på.

4. Kvittering: Feedback-modtageren runder seancen af ved at fortælle, hvor vedkommende er bragt hen nu i forhold til sin anmodning.

Herefter er feedback-runden slut. Seancen kan gentages med den næste kollega, eller mødet afsluttes helt.

Husk: Erfaringsmæssigt er det vigtigt, at rammen og faserne holdes helt fast. Det er vigtigt for ligeværdigheden og tilliden i gruppen, at alle deltagere modtager nogenlunde den samme mængde feedback set over året. Er der nogen, der aldrig beder om feedback, adresseres dette.

Variant: Faglig feedback én til én

En hel del faglig feedback foregår én til én, fx med en specialiseret kollega fra et andet universitet, eller når forskere skriver artikler sammen og giver hinanden feedback. Denne form kan være at foretrække, hvis ens behov for feedback ikke mødes af forskergruppemøderne, fx fordi man har behov for hyppigere feedback eller for feedback fra andre end dem, man er i forskergruppe med.

Faglig feedback mellem to personer følger samme trin som i gruppens arbejde: Admodning, udfoldelse, feedback og kvittering.



Metode 5. Dialogværktøj: Hverdags-feedback til samarbejdsudvikling

Hvad? Denne metodes to principper bruges til at sikre at det daglige samarbejde forbedres og justeres i hverdagen. Det kan både gælde i en forsker- eller undervisergruppe og i sammenhænge, hvor der indgår samarbejde med TAP'ere eller andre faggrupper, der er vigtige for at lykkes med opgaven.

- Det ene princip sigter mod at fremme godt samarbejde ved at sørge for, at man som kolleger bliver opmærksomme på, hvordan man konkret påvirker hinanden og arbejder sammen, når man gør det bedst.

- Det andet princip sigter mod at fremme godt samarbejde ved at sørge for, at man som kolleger får talt om det, når samarbejdet ikke fungerer. Når gruppen taler om måden, den konkret arbejder sammen på, bliver det muligt at udvikle samarbejdet.

Hvorfor? På mange arbejdspladser hersker en vis tilbageholdenhed ved at tematisere konflikter, problemer eller gnidninger i samarbejdet. Det er ofte lettere at tale om samarbejdet, når det går godt, men selv disse samtale bliver mange steder forsømt.

Hvornår? De to principper bruges bedst i den konkrete samarbejdssituation eller umiddelbart efter, når man erkender, der er sket noget vigtigt og har brug for at følge op.

Gruppen kan med fordel stræbe efter at skabe et klima, hvor man kan adressere det, når der opstår en ubalance i samarbejde i gruppen. Gruppen skal minde sig selv om at ville være et godt sted at arbejde. Og det indebærer at adressere og håndtere de konflikter, som uvægerligt opstår, når mennesker er sammen og er forpligtet på hinanden.

Gode arbejdsfællesskaber kræver løbende justeringer, tilpasninger og eftersyn, og det er derfor centralt at man som kolleger kan tale om, hvordan man oplever samarbejdet.

Grib ind, når kommunikationen løber af sporet

I akademiske miljøer kan man være tilbageholdende med at tale om, hvad der foregår mellem deltagerne.

En ansat på Roskilde Universitet medbragte et balthorn til møder. Det blev taget i anvendelse, når man fik oplevelsen af at "ego-rouletten rullede": når positionering og selvpromovering overtog agendaen, andres synspunkter blev forvrænget, eller egoistiske hensyn overskyggede hensyn til helheden.



Feedback på samarbejdet

Principperne bag en løbende kollegial feedback til udvikling af samarbejdet er:

- **Anerkend det positive:** Påskøn de konkrete kollegiale handlinger, som er betydningsfulde for dig, fx det opmuntrende blik i en svær situation eller det energifyldte og produktive møde og det gode spørgsmål, som har sat tanker i gang. Og sørg for at give det et udtryk, så kollegerne bliver klar over det. Denne form for positiv feedback til kolleger kan have en kolossal betydning for det psykiske arbejdsmiljø i gruppen, fordi den øger bevidstheden om, hvordan de gode samarbejdspraksisser ser ud.
- **Adressér spænding, uro eller ubehag:** Også problemer eller gnidninger i samarbejdet skal håndteres. Sker det ikke, kan det komme til udtryk i nonverbal adfærd. Den nonverbale kommunikation i en gruppe kan være meget kraftfuld og svær at håndtere, hvis det bliver en accepteret måde at give sig tilkende på. Når spændinger i samarbejdet adresseres i sprog, opstår muligheden for at gruppen kan blive klogere på, hvordan samarbejdet opleves, og dermed kan gruppen gøre noget anderledes og bedre.

Oftere, end de fleste antager, handler spændinger i grupper ikke om "kemi" eller "personlighed", men er udtryk for organisatoriske spændinger eller uklarhed. Hvis man kan tale om sin forvirring, bristede forventninger eller fornemmelse af uenighed i gruppen på en måde, som tillader gruppen at forholde sig til den, kan det blive anledning til vigtige samtaler om fx uklare mål og hvordan deltagerne forholder sig til disse, eller at en kollega bliver klar over, at der er grund til at stramme op på sin adfærd.

Hvad der er endnu vigtigere er, at utrygheden reduceres, når de bliver talt åbent om. Det kan godt være, I ikke kan nå til enighed, men det bliver klart, hvori utilfredsheden eller uenigheden består.

At adressere non-verbal kommunikation

I nogle grupper undertrykkes konflikter eller samtaler om vanskelige emner, og i stedet kommunikerer man om disse via kropssprog i form af fx suk, himmelvendte øjne, fnys, gab og tavshed. Denne kommunikationsform er meget kraftfuld, men også uhåndgribelig, og den opfattes derfor ofte som en generel miskreditering, man hverken kan forsvare sig mod eller lære af.

Sådan adresseres det sprog, som du registrerer nonverbalt:

1. Beskriv objektivt adfærden uden at fortolke den og uden at vurdere den.
2. Fortæl, hvordan den påvirker dig.
3. Gør klart, hvad du har brug for, eller bed den anden om at forklare dig, hvad adfærden er udtryk for.

Forvent ikke mirakler, men tænk i stedet i, at du og I langsomt og over tid ændrer gruppens kommunikationsvaner ved at rykke flere og flere af de svære samtaler op i den mere åbne dialog, hvor gruppen har en reel chance for at gøre noget ved dem.





Her kan du læse mere

Alan Barker (2016): Improve your Communication Skills.

Brown & Leigh (1996): A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 4, 358-368.

Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance Appraisal Satisfaction: The Role of Feedback and Goal Orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189-195.

Edmondson, Amy C: (1996) Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error.

Evaluering af forskerkarriereveje (2011), Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Fogh, Kim (2017) Meetback – mød dig selv gennem andres feedback.

FOKUS: Inspirationskatalog med fokus på psykisk arbejdsmiljø og dialog for universiteter og forskere (2014), Akademikerne og Styrelsen for Videregående Uddannelser.

Hattie, J. og Timperley, H. (2007): The Power of Feedback.

Kristensen, Tage Søndergaard (2009): Trivsel og produktivitet

Kristensen, Tage Søndergaard (2015): Arbejdspladsens sociale kapital. En vej til både trivsel, kvalitet og større borgertilfredshed?

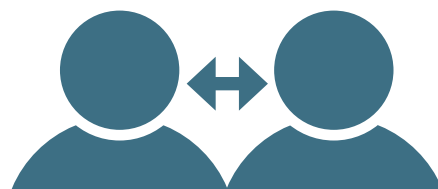
Mulder, R. H. og Ellinger A. D. (2012): Perceptions of Quality of Feedback in Organizations. Characteristics, Determinants, Outcomes of Feedback, and Possibilities for Improvement: Introduction to a Special Issue.

Ning Li, T., Harris, B. og Boswell, W. R. (2011): The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: an Interactionist Perspective.

Northcraft, G. B., Schmidt A. M. og Ashford S. J. (2011): Feedback and the Rationing of Time and Effort Among Competing Tasks.

Perreault et al. (2013): Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better.

Teacher Evaluation (2014): Inspire Learning, not Dread. Create a Feedback Culture that Leads to Improved Practice.



Stærke arbejdsfællesskaber på universiteterne

En guide til bedre samarbejde og faglig feedback i forsker- og undervisningsgrupper

Universiteterne er højpræstationsmiljøer, befolket af specialiserede og kreative medarbejdere, der har fokus på at yde deres absolut bedste. Arbejdslivet kan være dynamisk og rumme lange, seje stræk på egen hånd. Men et styrket fokus på samarbejdet kan løfte kvaliteten og trivslen.

I dette materiale giver vi en række anbefalinger til, hvordan ledelse og samarbejdsfora kan understøtte udviklingen af samarbejde i organisationen.

Samtidig præsenterer vi metoder til, hvordan de enkelte forsker- og undervisergrupper kan udvikle samarbejdet og den faglige feedback med henblik på at styrke fagligheden og og trivslen på universiteterne.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om aktiviteter til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt afholde konferencer og træf mv.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på www.arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration