

Virker samarbejds træning?

Af Bjørn Evald Holstein og Torben Toft*)

1. Sammenfatning

Utallige firmaer og organisationer har brugt betydelige beløb til et anseeligt antal samarbejds trænings-kurser, specielt i den seneste halve snes år. Har disse kurser den tilsigtede effekt – at forbedre samarbejdet?

På baggrund af vore egne undersøgelser, og på baggrund af socialpsykologisk teori og forskning, mener vi at kunne give følgende to svar på spørgsmålet.

JA, hvis en række betingelser er opfyldt.

NEJ, ellers ikke.

De betingelser, der skal være opfyldt, er følgende:

1. der skal foreligge en *diagnose* af samarbejdet som ledelse og personale er enige i, og som viser at
2. samarbejds træning er velbegrundet, det vil sige
 - a. arbejdsopgaverne har en sådan karakter, at deres løsning kræver *samarbejde* i ordets mest krævende betydning, og
 - b. det daglige samarbejde volder visse, men ikke alt for store problemer.

*) Rådgivende sociologer. Artiklen modtaget november 1974.

3. Ledelsen skal gå positivt ind for ideen om samarbejds træning, og personalet må ikke være imod ideen.
4. Samarbejds træningen skal foregå i *nær tilknytning til det daglige arbejdsmiljø*, og de konkrete og registrerede problemområder, enten som en del af det daglige arbejde, eller på kursus sammen med de nærmeste kolleger.

Hvis blot en af disse betingelser ikke er opfyldt, spår vi samarbejds træningen en ringe effekt (bortset fra at det naturligvis godt kan være fornuftigt og spændende at deltage i).

I de følgende 3 afsnit vil vi søge at uddybe og begrunde denne konklusion, dels ved at fortælle lidt om muligheder og vanskeligheder for effektmåling af kurser, dels ved at referere et par af vore egne undersøgelser, og dels ved at diskutere anvendelse af konsulent- og uddannelsesbudgetter.

2. Måling af kursuseffekt

En videnskabeligt forsvarlig måling af effekten af kurser kan gennemføres ved et såkaldt kontrolleret eksperiment, som omfatter en før- og en eftermåling af en kursusgruppe og en kontrolgruppe (udvalgt tilfældigt).

Hvis den trænede gruppe ved eftermålingen udviser en større forandring end kontrolgruppen, så har kurset haft en effekt.

Men kontrollerede eksperimenter gennemføres kun sjældent, og vi kender ingen tilfælde af sådanne undersøgelser af kurser i dansk erhvervsliv. Vi mener imidlertid, at også videnskabeligt set ufuldstændige undersøgelser af kursuseffekt er nyttige. Blot skal man være mere opmærksom på deres svagheder og muligheder.

Blandt de kritiske afgørelser, der skal træffes, når man måler kursuseffekt, er følgende:

Hvornår skal man måle?

Skal man måle effekten ved kursets afslutning, eller først efter kortere eller længere tids forløb? Begge former har fordele og ulemper. En måling på kursets sidste dag giver ingen viden om det indlærte nogensinde bliver

brugt, og en måling lang tid efter har den ulempe, at det er svært at skelne virkningen af kurset fra alle mulige andre former for påvirkning.

Hvordan skal man måle?

Observation eller interview? Skal målingen gå på kursisterne eller på deres nærmeste omgivers reaktioner? Hvem skal måle, og under hvilken form? Selvudfyldning af spørgeskemaer er en hurtig og billig metode til at få en del gode oplysninger hjem. Men metoden har også ulemper, og man kan ikke få alting at vide med den metode.

Hvad skal man måle?

Holdninger, viden eller adfærd? Kursisters og deres omgivers umiddelbare *oplevelser* af kursuseffekt er nyttige at kende, men kan være fejlagtige og ufuldstændige.

Nedenfor viser vi den model, som vi selv har anvendt i de fleste af vores undersøgelser af kursuseffekt.

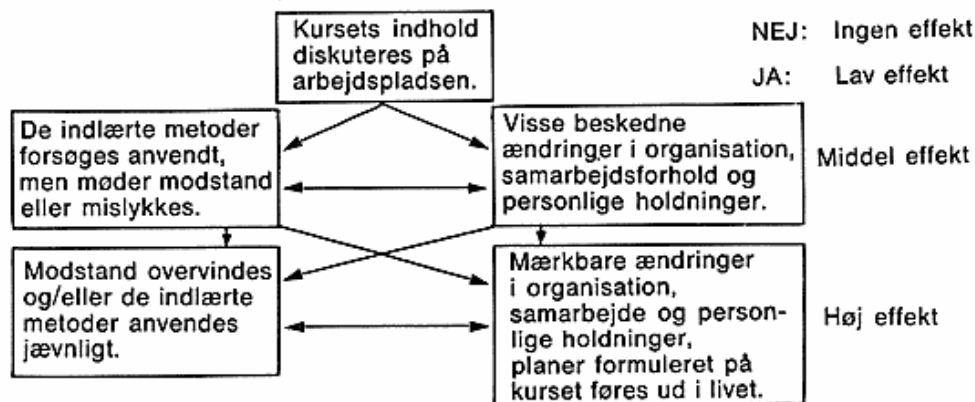
Vi måler deltageres *oplevede holdnings- og adfærdsforandring* nogle måneder efter kurset, således at der har været tid til at eksperimentere med det indlærte stof og de indlærte metoder i praksis, og før alt kursusstoffet er glemt. Målingen foregår ved hjælp af selvudfyldte spørgeskemaer, der anonymt blev sendt til os.

Den laveste grad af kursuseffekt er efter vores mening at kurset og dets indhold er blevet diskuteret i medarbejdergruppen (kursistgruppen) efter at man er kommet hjem fra kursus.

Derefter regner vi med at følgende to former for kursuseffekt kan måles, dels deltageres anvendelse af de indlærte metoder, og dels om kurset i øvrigt har afstedkommet forandringer i organisationen, i samarbejdsforholdene, eller i deltageres personlige holdning.

Den første type effektmåling, anvendelsen af de indlærte metoder, supplerer vi med spørgsmål om de eventuelle forhindringer, der har vist sig ved at anvende metoderne (manglende tid og interesse, usikkerhed, modstand fra andre, o.s.v.), og om de planer, som måske blev formuleret på kurset også er blevet ført ud i livet, når man er kommet hjem på arbejdspladsen igen.

Grafisk kan målingsmodellen afbildes således:



3. To eksempler på effektmåling af kurser

Vi vil gennemgå to eksempler på effektmålinger, vi selv har foretaget. *Det første eksempel* er fra en teknologisk avanceret offentlig projekterings- og anlægsvirksomhed, hvor man i to af dens søsterorganisationer med henholdsvis 43 og 72 ansatte har gennemført identiske samarbejdstræningskurser for hele personalet. Begge steder arbejdes der i stor udstrækning i grupper bestående af ingeniører og teknikere. Langt den største del af personalet er medlem af en fast gruppe.

Motiveringen for samarbejdstræningen var, at

A. den ene af de to søsterorganisationer havde oplevet problemer med gruppesamarbejdet. Ledelse og medarbejdere ønsker samstemmigt at gøre noget ved det, og at lære noget mere om samarbejde. Hele personalet, fordelt på to hold, sendes på to dages kursus i samarbejde med følgende program:

1. undersøgelse af, om de daglige arbejdsopgaver er velegnede til gruppearbejde (hvilket viste sig at være tilfældet)
2. undervisning og træning i procesanalyse og konfrontationsteknik
3. opstilling af mål og konkrete planer for forbedring af samarbejdet derhjemme i de kommende måneder.

Kort tid efter gennemføres samme kurser i søsterorganisationen,

B. men uden særlig velbegrunnet motivering, og uden større forhåndsinteresse hos medarbejderne.

Tabellen herunder viser i procent effekten af kurserne.

	A	B
Har siden kurset diskuteret dette med kolleger	90 %	98 %
Har siden kurset diskuteret dette i egen arbejdsgruppe	58 %	47 %
Har siden kurset anvendt metoderne:		
procesanalyse	15 %	0 %
brainstorming	40 %	10 %
konfrontationsmøde	40 %	5 %
Har siden kurset mødt modstand eller problemer i forbindelse med anvendelse af metoderne:		
tidspres	43 %	31 %
usikkerhed	35 %	32 %
de andre uinteresserede	40 %	36 %
modstand fra andre	13 %	20 %
er selv uinteresseret	18 %	22 %
Oplever følgende forandringer i samarbejdsklimaet forårsaget af kurset:		
større åbenhed	50 %	29 %
mindre åbenhed	3 %	0 %
mere med i diskussioner	50 %	32 %
mindre med i diskussioner	0 %	0 %
langsommere beslutningsproces	13 %	7 %
hurtigere beslutningsproces	3 %	3 %
flere konflikter	20 %	2 %
færre konflikter	5 %	5 %
større kendskab til problemerne	43 %	25 %
mindre kendskab til problemerne	3 %	2 %
større forståelse for løsningerne	45 %	24 %
mindre forståelse for løsningerne	3 %	2 %
større samhørighedsfølelse	25 %	27 %
mindre samhørighedsfølelse	3 %	0 %
større delegering	28 %	12 %
mindre delegering	0 %	0 %
De på kurset formulerede mål og planer for samarbejdsforbedringer påbegyndt iværksat:	43 %	19 %
Antal afgivne besvarelser	(40)	(59)

Effekten er på næsten alle områder størst i A. Dog er der i A 10 %, som end ikke har diskuteret kurset med kolleger to måneder efter kursets afslutning, mod kun 2 % i B, men det skyldes at de pågældende ikke har deres arbejde på kontoret, men »i marken«.

Derudover udmærker A sig ved at flere har diskuteret kurset i egen arbejdsgruppe, flere har anvendt de indlærte metoder, flere melder om større åbenhed, større inddragelse i diskussioner, større kendskab til problemerne og forståelse for deres løsning, og om større delegering.

Også hvad angår iværksættelse af de på kurset formulerede mål og planer for forbedring af samarbejdet på arbejdspladsen, fører A over B.

Den demokratiseringsproces, som kurserne tilsyneladende har forstærket i A, er dog ikke uden ulemper: to typiske følgevirkninger af demokratisering, nemlig langsommere beslutningsprocesser og flere uoverensstemmelser, undgås ikke i A; men undgås næsten helt i B.

Derimod synes der ikke at være større eller systematiske forskelle på de to organisationer, hvad angår omfanget af modstand eller forhindringer mod at anvende de indlærte metoder i praksis, hvilket jo er tankevækkende, når man betragter forskellen i faktisk anvendelse.

Heller ikke i samhørighedsfølelse afviger de to organisationer fra hinanden. Ca. en fjerdedel af personalet oplever begge steder større samhørighedsfølelse efter kurserne.

Forskellen i kursuseffekt afspejler sig iøvrigt ikke blot i disse tal, men også i selve kursusforløbet, som var langt mere engageret og arbejdsomt i A end i B. Specielt var medarbejderne i B tilbøjelige til at flygte fra egne problemområder og foretrak at arbejde med abstrakte øvelser.

Det andet eksempel er et privat firma i byggebranchen med ca. 100 funktionærer og ca. 100 bygningsarbejdere. Firmaet beskæftiger sig med projektering og udvikling, med stykproduktion og med montering i byggeri, og repræsenterer en højtudviklet teknologi med deraf følgende stærk specialisering og med arbejdsopgaver, hvis løsning kræver stor viden, erfaring og kreativitet.

Firmaets ledelse mener, at man bør videreudanne samtlige medarbejdere af hensyn til deres personlige og menneskelige udvikling, hvorfor samtlige medarbejdere tilbydes 3×3 dages kurser om kommunikation, mundtlig udtryksfærdighed, grupper og gruppearbejde, lederstil, motivation og jobberigelse, organisationsteori og gruppeudvikling. Kurserne har ikke

alene haft til formål at gennemgå teori og eksempler og øvelser om disse forhold, men også at diagnosticere hjemmeproblemer og overveje løsningsmuligheder i forbindelse med de gennemgåede teorier. Den uddannelse, man derigennem tilbyder medarbejderne, svarer i vid udstrækning til moderne lederuddannelse i organisationsudvikling. Det er værd at bemærke, at firmaet ikke ønsker anden »betaling« for kurserne af deres medarbejdere end personlig/menneskelig udvikling.

Vi har målt effekten af de hidtil 4 kursushold af ca. 25 deltagere efter den tidligere beskrevne model, men i dette tilfælde 5-6 måneder efter kurserne. Samtidig har en af firmaets medarbejdere foretaget en effektundersøgelse, hvori han også har inddraget dem, der endnu ikke har været på kursus.

Resultaterne af pågældende medarbejders undersøgelser er blandt andet, at kursuseffekten *næsten udelukkende* er begrænset til dem, der har været på kursus, og at effekten er stigende jo flere af medarbejderne der har været på kursus. I alt 60 % af kursisterne taler nu mere med dem, de var på kursus med, 34 % taler mere med andre holds kursusedtagere, og 12 % taler mere med personale, som endnu ikke har været på kursus. Tilsvarende tal for »bedre samarbejde« er henholdsvis 71 %, 44 % og 39 %. Næsten alle kursisterne (92 %) mener, at denne positive udvikling skyldes kurserne. Dem, der endnu ikke har været på kursus, har ikke mærket ret meget til dette forbedrede samarbejde.

Vores egen undersøgelse viser blandt andet følgende:

	Hold nr.	1	2	3	4
Har du siden kurserne diskuteret emnerne med andre fra firmaet?	%	%	%	%	%
Ja, med overordnede		34	36	41	32
Ja, med andre (incl. overordn.)		60	57	50	48
Nej, slet ikke		6	7	9	21
Har du i praksis kunnet bruge noget af det, du lærte på kurset?					
Ja, meget		12	21	14	6
Ja, noget		64	48	56	52
Nej, slet ikke		24	32	30	42

Har du mødt modstand eller er du blevet skuffet i forsøg på at anvende noget af kursus-stoffet i praksis?				
Ja, flere gange	25	23	12	24
Ja, en gang	13	7	7	11
Nej, slet ikke	26	27	39	20
Nej, har fået støtte	25	18	12	10
Nej, har ikke forsøgt	10	25	31	35
Har du siden kurset ændret opfattelse eller indstilling til emnerne?				
Ja, meget	13	17	3	17
Ja, noget	41	43	30	49
Nej, slet ikke	47	41	67	34
Har du iøvrigt fået et privat udbytte af kurset, som dog ikke kan omsættes i praksis?				
Ja	78	68	59	65
Nej	22	32	41	35

Anmærkning: Hver kursusedtager har fået stillet ovennævnte 5 spørgsmål for hvert af kursets 7 hovedemner. Ovenstående tabel er en sammenfatning af svarene på alle 7 emner, og procentberegningen er altså sket ud fra basistallet »antal svarpersoner gange antal kursusemner«.

Tallene viser på visse områder en faldende effekt, f. eks. at stadig flere siger nej til spørgsmålet om de har fået privat udbytte af kurserne, at stadig færre har forsøgt at anvende kursusstoffet i praksis, hvilket stemmer dårligt overens med den anden effektmålingsundersøgelse fra det samme firma, som jo viser stigende effekt jo flere, der har været på kursus.

Det skyldes efter vores mening, at man i et firma, hvor man bestandigt arbejder med at gøre samarbejdsforholdene bedre nok kan måle en effekt, når man spørger om hvordan samarbejdet er, men hvor det bliver svært at spore effekten af kurset, når kursets holdning og metoder i vid udstrækning allerede benyttes hjemme i firmaet. Kurserne virker altså ikke længere inspirerende og fornyende, som de gjorde det i begyndelsen for ca. 1½ år siden, men de virker nu nærmere uddybende og legitimerende

for de forandringer og udviklinger, som præger firmaets personaleledelse og samarbejdsforhold.

4. Konklusion

Gennem sådanne målinger af kursuseffekt kan man – hvor videnskabeligt ufuldstændige målingerne end er – få en vis fornemmelse for, hvorledes kurser virker på længere sigt, og hvilke problemer og vanskeligheder, der er forbundet med planlægning af kurser.

Det har været vores agt at sandsynliggøre, at kurser først bør afholdes, når man har en klar fornemmelse for, hvilke problemer kurset skal løse, det vil sige at man *diagnosticerer problemerne inden man løser dem*. Det lyder næsten for selvfølgeligt til at sætte på tryk, men vores erfaring er, at denne selvfølgelighed påfaldende ofte glemmes, med spild af uddannelsesressourcer til følge.

Det er også værd at bemærke, at sandsynligheden for effektiv problem-løsning gennem kurser er størst, hvis *ledelse og personale i fællesskab* formulerer problemerne, og ønskerne om at løse dem (se organisation A i eksempel 1).

Hvis man erkender, at de arbejdsopgaver man skal løse kræver ægte samarbejde, d.v.s. at ressourcerne til opgavernes løsning er spredt på flere personer, at løsning kræver kreativitet, fuld accept (opbakning) og forståelse hos de implicerede, og hvis man samtidig erkender, at dette samarbejde volder problemer, så er det en god idé at gennemføre samarbejdstræning. Dette er også meget selvfølgeligt: der er ikke meget *raison* i at lave samarbejdstræning for mennesker, som ikke har noget videre samarbejde i det daglige, og heller ikke for nogen, som i forvejen har et godt og lydefrit samarbejde. Bemærk dog, at hvis samarbejdet er alt for dårligt, så spår vi samarbejdstræningen en ringe effekt, blandt andet fordi det så næppe engang er muligt at blive enige om en diagnose, og endnu sværere at blive enige om *at* man skal gøre noget ved det, og *hvad* man skal gøre ved det.

Vi mener endvidere, at det er vigtigt, at ledelsen går positivt ind for ideen. Det er ikke nok at ledelsen »ikke er imod«, for det er ledelsen der efter endt kursus skal give grønt lys for, at foreslåede forbedringer kan føres ud i livet. Samtidig må medarbejderne ikke være imod ideen, men det er

vort indtryk, at de ikke behøver at være top-motiverede. Ofte er samarbejdsudvikling i sig selv så fornøjelig og engagerende, at motivationen kommer i løbet af kurset.

Endelig vil vi slå til lyd for, at samarbejdsudvikling har størst effekt, når den foregår så naturligt som muligt. Det vil sige, at hvis den ikke kan foregå som en del af det daglige arbejde, så bør den i det mindste foregå med kursushold der er således sammensat, at kursisterne også til daglig arbejder sammen.

Vores erfaring er, at samarbejdsudviklingen bliver allerbedst, hvis den også handler om hjemmeopgaver, det vil sige øvelserne tager sigte på at foreslå løsninger på konkrete problemer, man har i sin hverdag.

Uddannelse er generelt af allerstørste betydning for udvikling af organisationer og mennesker. Men vi mener at man får den største umiddelbare effekt af kurser, og dermed af sit uddannelsesbudget, hvis man

1. nøje diagnosticerer de problemer, der skal løses, og
2. benytter specielt tilrettelagte kurser som målrettet problemløsningsmetode.