

Særligt tak til...

...Teknik og Miljø i ny Hjørring Kommune for et spændende og udbytterigt samarbejde. Vi takker Væksthuset på AAU for at stille de fysiske rammer til rådighed og kvalificeret sparring fra dets personale. Yderligere retter vi tak til vores vejleder Søren Frimann for kvalificeret og dygtig vejledning og ikke mindst interessante diskussioner. Kristian Hertoft skal have en tak med på vejen for opsætning af layout. Sidst vil vi takke vores nærmeste for opbakning og støtte.

Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	5
-------------------	----------

Forord og problemindsnævring

DEL 1 - EPISTEMOLOGISK FUNDAMENT	13
---	-----------

Kapitel 1 - Socialkonstruktivisme og Luhmanns systemteori	17
--	-----------

- Socialkonstruktivisme
- 4 positioner og pragmatisk orienteret stopklods
- Socialkonstruktivisme I - et kritisk perspektiv
- Socialkonstruktivisme II - en teori om det social
- Socialkonstruktivisme III - en erkendelsesteoretisk position
- Socialkonstruktivisme IV - en ontologisk position
- Kundskabsrelativisme
- Berger & Luckmanns videnssociologi
- Kritik af socialkonstruktivismen
- Kommunikationsforståelse i socialkonstruktivismen
- Systemteori
- System og omverdenen
- Systemet og kompleksiteten
- Mening
- Kommunikations- og selektionsprocesser

Kapitel 2 - Aktionsforskning og Foucaults magtforståelse	41
---	-----------

- Aktionsforskning
- Forskning
- Aktions/handling
- Deltagelse og demokratiideal
- Foucaults magtforståelse
- Forvaltning af magt via kontraktbegrebet
- Metoder - empiriindsamling og forholdemåder
- Opsamling af vores epistemologi

Kapitel 3 - Forundersøgelse og organisationsanalyse 55

Aktionsforskningsrelaterede udfordringer i formidlingen

Forundersøgelse

Et samarbejde bliver til

Møde med konsulent Lars Olsen

High Performance teams

Attractors hjemmeside

Det kommunale organisationssystem

Ledelses- og organisationsform i T & M

Teamseminar

Møde med kontorchef – Peter R. Jacobsen

Møde med teknisk direktør - Andreas Duus

Resultat af forundersøgelsen og organisationsanalyse

Praktisk problemformulering

Aktivering af vores idealer i forundersøgelsen

Organisationen som en hjerne

Refleksioner over vores epistemologiske fundament

Kapitel 4 - Udvikling og begrundelse af aktionsforskningsproces 109

Teammøde med team Virksomheder

Interview i en organisatorisk kontekst

Mats Alvesson - positionering og formål

Valg af interviewform ud fra Halkier

Planlægning og design af den kreative metode

Teaminterview med team Virksomheder

Analyse af teaminterview med team virksomheder

Kreativ øvelse med team virksomheder

Teammøde med team Vand og Affald

Teaminterview med team Vand og Affald

Analyse af teaminterview med team Vand og Affald

Kreativ øvelse med team Vand og Affald

Samlet handleplan for T & M

Refleksioner over vores epistemologiske fundament i samarbejdet

KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING 213

ANSVARLISTE 223

LITTERATURLISTE 225

BILAGSOVERSIGT 229

Indledning

Forord og problemindsnævring

Specialet placerer sig i spændingsfeltet mellem teori og praksis indenfor organisationsudviklingsfeltet. Sigtet er at forene epistemologi og handling. Epistemologien tager sit afsæt i det humanistiske paradigme og afprøves derefter i mødet med en konkret organisation. Specialets særlige foki er udsprunget af en række ubesvarede spørgsmål som vores erfaring med og studie af feltet har vakt. Følgende redegør vi for, hvordan vi søger at inkludere flere problematikker i samme undersøgelse.

5 års studier er ved at rinde ud, og vi står nu på tærsklen til erhvervslivet og skal forholde os til at stå på egne ben og aktivere den faglige profil, vi gennem studiet har skabt. Dette sætter gang i refleksioner om interesser, kompetencer og identitet. Gennem studiet er vi præsenteret for adskillige tilgange til organisationsfeltet, og vi har gennem tidligere projekter dannet os en forståelse af og mening om, hvordan en optimal tilgang til dette ser ud. På denne baggrund har vi fundet et fælles fodslag, som i bund og grund har rod i det humanistiske paradigme med et særligt fokus på organisationsudvikling via en bottom-up tilgang. Vi mener, at vejen til succesfuld organisationsudvikling grundlægges ved den metode man anvender. For os er det afgørende, at man benytter en metode, der potentielt involverer alle lag i organisationen. Vi er desuden overbeviste om, at denne involvering skal ske gennem et grundlæggende udgangspunkt i realistiske og faktiske behov og muligheder. Vi mener, at en dialogisk og undersøgende tilgang til organisationens behov i sidste ende vil sikre et udviklingstiltag, som hele organisationen kan stå inde for og arbejde ud fra. Det er dog én ting at skabe idealer på baggrund af teorien. En ganske anden ting er at føre disse ud i praksis.

Gennem mange interessante samtaler har vi fundet en dyb fælles undren, der primært er opstået i forhold til forandringsforløb og forankring af sådanne. Vores respektive oplevelser har været, at organisationsudvikling og organisatoriske forandringsprocesser er svære at igangsætte og integrere i en reificeret organisatorisk hverdag. Der synes at blive anvendt adskillige ressourcer på konsulenttimer og udviklingsforløb, som ofte falder til jorden, efter at konsulenten forlader systemet. Vi undres over, hvorvidt dette skyldes indgangsvinklen til udviklingen, eller om det ganske enkelt er vanskeligt at implementere udviklingstiltag uanset baggrund, metode og tilgang til feltet?

Et andet aspekt, vi ofte har diskuteret, er den evalueringstendens, som vinder mere og mere indpas - særligt i forbindelse med organisationers måling af deres succes med implementeringen af mere bløde værdier som fx organisationsudviklende tiltag baseret på dialog. Evalueringer er efter vores mening blevet en slags kvalitetsstempel for god ledelse, som i princippet skal fungere som talerør for organisationens medlemmer. Vores erfaring er dog, at disse evalueringer ofte bliver et retrospektivt blik på en given udvikling, som ikke får andet formål end at konstatere status på et afsluttet forløb. Dette mener vi, er udtryk for en snæver anvendelse og forståelse af evalueringer. Vi ser netop et stort fremadrettet og uforløst læringspotentiale i evalueringer, som kan forklare og understøtte resultater og bidrage til en fortsat udvikling.

Ud fra sådanne betragtninger er vi kommet frem til en interessant tanke. Mon det er muligt at kombinere forankring af udviklingsprocesser med en evaluering? Vi forestiller os, at et metodisk evalueringsredskab, der især understøtter en cirkulær tankegang og lægger op til refleksion, kan være med til at skabe en opfølgende og forankrende effekt i forlængelse af forandringsforløb. Eller som i hvert fald kan give en forståelse for, hvorfor udviklingen er udeblevet eller har taget en uventet drejning. Ved at forene disse aspekter mener vi at være i stand til at medtænke og understøtte muligheden for videre udvikling i organisationen.

På baggrund af ovenstående tanker danner vi grundlaget for dette speciale, som får en tvedelt natur. For det første ønsker vi at undersøge og udfolde vores epistemologi og derved sammensætte et reflekteret teoretisk og metodisk grundlag, som favner de idealer, vi finder i vores faglige identitet. For det andet ønsker vi at afprøve dette grundlag i praksis og indgå i et konkret samarbejde med en organisation. Vi forestiller os, at arbejde fremadrettet og forankrende med et konkret udviklingsforløb i en organisatorisk kontekst. Til dette samarbejde ønsker vi at sammentænke et forsvarligt epistemologisk grundlag, der kan indfange vores idealer og vores verdenssyn. Vi mener, at vores grundlæggende antagelser påvirker vores forskningskontekst og derigennem vores forskningsresultater. Derfor vælger vi at ekspliciter og diskutere dette grundlag på en refleksiv måde. Dette skal gøre os i stand til at "walk the talk" og selv arbejde og handle ud fra så vidt muligt klarlagte idealer, hvor hele vores handlingsgrundlag hænger sammen i et teoretisk, metodisk, erfaret og reflekteret hele. Grundlaget skal indeholde en forståelse for kompleksitet og situationelle aspekter i kommunikation, samt gøre os i stand til at medtænke vores rolle som forskere. Dette bevirker dog også, at vi ikke kan nærme os en mere konkret praksisorienteret problemformulering på forhånd. På grund af

vores situationelle og kontekstbetingede syn på verden, er det vores klare overbevisning, at den målrettede problemformulering skal dannes i samspil med den organisation hvis virkelighed, det i sidste ende drejer sig om. På denne baggrund opstiller vi derfor en tvedelt problemformulering, som først omhandler en eksplicitering af vores epistemologi og dernæst, hvordan vi operationaliserer denne i et konkret samarbejde med en organisation. Dette samarbejde indsnævres til at omhandle forankring og evaluering af et udviklingstiltag på baggrund af de opridsede tanker. Vores problemformulering lyder derfor som følger:

Hvordan kan vi, ud fra en humanistisk funderet tilgang til organisationsfeltet, konstruere et forsvarligt epistemologisk fundament til et forankrende og evaluerende arbejde med et specifikt udviklingsforløb?

Hvordan kan vi aktivere vores epistemologiske fundament i praksis, og hvilket resultat får vi, når nu vi ønsker at arbejde evaluerende og forankrende med et faktisk udviklingsforløb i en konkret organisation?

Den første problemformulering finder sin besvarelse i specialets del 1, mens den anden problemstilling tilsvarende finder sin besvarelse i del 2.

DEL I

Epistemologisk fundament

Læsevejledning

Kapitel 1: Her danner vi specialets yderste forståelsesramme via en forening af dele fra socialkonstruktivismen. Rammen inkluderer Søren Barlebo Wennebergs opdeling af feltet og tanker fra Berger & Luckmanns videnssociologi. Vi finder herigennem et belæg for en pragmatisk orienteret tilgang til validering af forskningsresultater. Desuden bidrager socialkonstruktivismen med en relationel og kontekstbetinget kommunikationsforståelse, som vi nuancerer via inddragelse af udvalgte perspektiver fra Niklas Luhmanns systemteori.

Kapitel 2: Dette kapitel præsenterer vores pragmatisk orienterede forskningsmetode i form af perspektiver fra aktionsforskningen. Herigennem redegør vi for, hvordan vi kan udvikle ny og valid viden i organisationskonteksten via forening af forskning, deltagelse og aktion. Hertil supplerer vi med Michel Foucaults flertydige magtforståelse og et redskab til empiriindsamling, der understøtter cirkularitet.

SOCIALKONSTRUKTIVISME OG LUHMANNNS SYSTEMTEORI

I konstruktionen af et forsvarligt epistemologisk fundament til organisation-sudviklingsfeltet starter vi med en udredning af vores forståelse af sammenhænge i en kompleks, social og relationel verden. På denne måde starter vi med at begrunde sammenhænge ude fra og indefter. Vi starter i dette afsnit på verdens- og samfundsplan og arbejder os derefter indad og begrunder tilsvarende sammenhænge i vores genstandsfelt – i en organisatorisk kontekst.

I denne forbindelse har vi erfaret, at tanker i dele af socialkonstruktivismen indfanger vores forståelse af og erfaringer om verden på en forsvarlig, kompleks og realistisk måde.

SOCIALKONSTRUKTIVISME

Socialkonstruktivisme er dog et komplekst felt at navigere i, og det indeholder en bred vifte af teoretiske optikker/bud, der udtaler sig om enslydende aspekter. Denne modsiger ofte hinanden eller ender i en kundskabsrelativisme, der sætter spørgsmål ved dets eget grundlag, eller som helt opløser dette grundlag. Derfor vælger vi Søren Barlebo Wennebergs opdeling af feltet i 4 kategorier som navigationsredskab. Disse giver os et overblik over feltet og gør os i stand til at gennemskue hvilke tanker, vi kan se rimeligheden i at anvende. Derigennem vælger vi relevante og realistiske perspektiver. Som følge heraf diskuterer vi udvalgte tanker fra Wenneberg og sætter dem i relation til vores genstandsfelt. Dernæst supplerer vi med Berger & Luckmanns (B & L) videnssociologiske teori. Denne giver os et plausibelt bud på, hvordan vidensformer og institutioner opstår i samfundet. Dette kan relateres til, hvordan organisationer og organisatoriske vidensformer opstår og bliver til objektiveret viden i hverdagen. Via de nævnte perspektiver konstruerer vi en moderat og realistisk socialkonstruktivistisk ramme for vores speciale. Valget af kilder er vores måde at rumme og begribe kompleksiteten i feltet på, ud fra hvilken vi diskuterer vores syn på virkeligheden og sociale konstruktioner. Først skitserer vi et historisk rids og derefter diskuterer vi grundtanker i socialkonstruktivismen i forhold til vores forståelse af organisationskonteksten.

Historisk perspektiv

Socialkonstruktivismen¹ indeholder tanker, der ligger inden for et postmoderne og poststrukturalistiske paradigme og indeholder en holistisk grundtanke. Retningen afslører en bestemt opfattelse af samfundet og virkeligheden som socialt konstrueret. Den giver udtryk for en relativistisk, relationel og antiessentialistisk grundfigur, hvor kontekstbetingethed og sociale konstruktioner er nøglebegreber. Dens opståen sker som et opgør med tidligere dogmatiske tænkemåder, og det er særligt troen på en objektiv erkendelse, der står for skud. Disciplinen søger således at gøre op med mange af de gængse forestillinger indenfor det forrige århundredes tænkning (realisme, rationalisme, humanisme, positivisme osv.), og derved har den provokeret mange. [Wenneberg, 2002: 13] Det er især tanken om kontingens², ideen om samfundets relative natur og forståelsen af, at mennesker aktivt skaber dets viden om verden og hinanden, der har sået kimen til en til tider ophedet debat [Collin og Køppe, 2003: 249]. Feltet bliver til i 1920'erne i Tyskland og er på mange måder en videreførelse af tanker fra videnssociologien. Retningen udspringer som en sociologisk anmærkning til datidens idehistoriske og filosofiske tanker, hvor der eksisterer en tro på en objektiv erkendelse. Herunder blev det sociale kun inddraget som begrundelse for falsk viden og som grund til fejlkilde i det videnskabelige eksperiment. Socialkonstruktivismen fører, som et opgør, fokus over på, hvordan viden og erkendelse opstår – skabes og produceres – frem for et filosofisk og idehistorisk fokus på, hvad der er sandt eller falsk. [Wenneberg, 2002: 35] Den opstår i diskussionen om sammenhæng mellem den menneskelige erkendelse og konteksten: *"En kontekstafhængig erkendelse er et vilkår. Vores erkendelse er forankret i tid og rum – og kan ikke frigøres herfra."* [Ibid: 36].

I sin forklaring af socialkonstruktivismens forståelse af erkendelse anvender Wenneberg en ballonmetafor, hvor *"Vores erkendelse af omverdenen skal ses som en ballon, vi puster op inde fra ved hjælp af sproget, begreberne, teknologien, vores sociale liv osv. Ballonen udvides måske nok, men alligevel vil vi aldrig komme til at vide, hvad der er ude på den anden side af ballonvæggen, uden at denne viden er påvirket af eller forstået ud fra det, der er inde i ballonen."* [Ibid: 37]. Tankerne stammer fra videnssociologien, hvor der tages udgangspunkt i erkendelsens

1) Vi er bevidste om, at mange skeler mellem socialkonstruktionisme og -tivism. Debatten (diskussionen) virker mudret og uigennemsigtig og synes helt at afhænge af, hvem vi spørger. Derfor vælger vi i tråd med Søren Barlebo Wenneberg at benævne hele disciplinen under betegnelsen socialkonstruktivisme og derved tilslutte os hans nuancering af feltet under fire positioner med hver deres problemer og perspektiver. Denne inddeling uddyber vi senere.

2) Kontingens står i modsætning til en positivistisk statisk verdensopfattelse, hvor fx kommunikation bliver en lineær og kausal afhængig størrelse. Kontingens dækker i stedet over en kontekstbetinget og relationel forståelse af verden og kommunikation, der er påvirket af sociale processer.

kontekstafhængighed. Det er socialkonstruktivismen, der ifølge Wenneberg får disse videnssociologiens grundtanker frem i lyset. Tidligere har de stået i skyggen af samtidens filosofiske og idehistoriske behandling af samme. Citatet indeholder socialkonstruktivismens særlige forståelse af sproget som på én og samme tid konstrueret af og konstruerende for det sociale: *"Sproget er socialt konstrueret og derfor bliver vores oplevelse af virkeligheden – vores erkendelse – socialt konstrueret"* [Ibid: 16].

Wenneberg angiver en række teoretikere og retninger, som inspirationsskilder til videnssociologien. Redegørelsen af disse viser, hvorledes tanken om kontekstbetingethed udvikles gennem tiden af forskellige tænkere. Han nævner Marxismen, Max Sheler, Karl Mannheim, Berger & Luckmann, Thomas Kuhn og "Den sene Wittgenstein" Denne får betydning for den moderne videnssociologi og får ligeledes stor betydning for udbredelse af termen socialkonstruktivisme. Det særlige ved Berger og Luckmann er, at de sætter fokus på hverdagsviden og *"Hermed er al viden og hele vores subjektive bevidsthed og erkendelse så at sige blevet sociologiseret – åben for sociologisk analyse."* [Ibid: 45]. Dette uddyber vi i senere inddragelse af B & Ls teori.

Hos socialkonstruktivismen bliver teoridannelse og erkendelse situationelt betinget, og der gøres derved op med universelle og dogmatiske tænkemåder. Socialkonstruktivismen sætter desuden spørgsmål ved selve den institution, som den selv er en del af og gør op med videnskabens tidligere nærmest guddommelige og elitære status [Wenneberg, 2002: 14]. Den indfanger en kompleks verdensopfattelse på en selvkritisk og refleksiv måde, som stemmer overens med vores verdensanskuelse - et synspunkt vi vender tilbage til. I forhold til organisationsudvikling fordrer denne tænkemåde, at vi anlægger et kritisk perspektiv på statiske og lineære modeller, der indeholder en forestilling om kausale sammenhænge, der ikke medtænker kontekstuelle indflydelser. Idet subjektiv påvirkning af konteksten ifølge socialkonstruktivismen er et menneskeligt vilkår, finder vi ligeledes herigennem belæg for at anvende vores subjektive påvirkning af verden og den situationelle kontekst aktivt.

4 positioner og en pragmatisk orienteret stopklods

Vi redegør videre for, hvilke tanker inden for socialkonstruktivismen, vi ser rimeligheden i at inddrage i vores forståelse af verdens, samfundets og organisationens komplekse og relationelle sammenhænge. Dette gør vi ved at tage udgangspunkt i Søren Barlebo Wennebergs³ opdeling af feltet i 4 positioner (socialkonstruktivisme I - IV). I bogen *"Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver"* fra 2002 skaber han en opdeling af feltet i fire positioner, hvori han behandler problemer og perspektiver. Hans nuancering af feltet giv-

er os overblik over det socialkonstruktivistiske felt, der giver os grundlag for at vælge de relevante tanker og forståelser til i overensstemmelse med vores syn på verden og vores formål.

Wenneberg er tilhænger af, hvad vi vælger at benævne som en moderat og pragmatisk udgave af socialkonstruktivismen, der ikke ender i en rabiata form, som sætter spørgsmål ved dets eget grundlag. Han positionerer sig i feltet ved at indsætte en stopklods, hvor han mener socialkonstruktivismen ender i en glidebaneekskurs, og hvor realismen ud fra hans mening ophører.

Wennebergs glidebanemetafor

Wenneberg argumenterer for, at positionernes rækkefølge ikke er tilfældig og mener, at hans opdeling af feltet skal hjælpe til at tydeliggøre en glidebanetendens. Han anvender glidebanemetaforen til at anskueliggøre, hvordan mange, der starter med at tilslutte sig socialkonstruktivisme I, ender i tankesæt i den mere rabiata ende af glidebanen. Overgangen fra den ene til den næste er glidebende og nem at ende i. Hans pointe er, at selve grundessensen i socialkonstruktivisme I, der sætter spørgsmål ved det i forvejen givne, medfører glidebanetendensen med en nærmest dominoagtig konsekvens: "... at skitsere den glidebanetendens, der nemt gør, at man begynder med en "uskyldig" antagelse om, at man skal være skeptisk overfor forestillinger om naturligheder, men havner i en radikal idealistisk position, hvor den fysiske virkelighed kun eksisterer gennem vores erkendelse af den." [Ibid: 129]. Han indsætter en stopklods for at forhindre glidebanetendensen, hvor han ikke længere kan stå inde for socialkonstruktivismens synspunkter og argumenter.

4 positioner

Positionerne benævner han som socialkonstruktivisme I – IV. Det viser sig dog, at han må opdele feltet i seks positioner, idet behandling af socialkonstruktivisme III og IV skaber behov for endnu en opdeling i to underpositioner. Han understreger flere steder i bogen, at opdelingen er et udtryk for hans subjektive konstruktion, og andre sikkert vil være uenige i denne. Han nævner, at der sandsynligvis vil forekomme retninger indenfor socialkonstruktivismen, som vil gå på tværs af de fire (seks) positioner. Han ekspliciterer desuden, at han ikke kommer omkring alle problemstillinger indenfor feltet. Vi vurderer, at Wenneberg er forsigtig i placeringen af forskellige socialkonstruktivistiske

3) Søren Barlebo Wenneberg er født i 1966 og cand. Merc.dat og ph.d. fra Handelshøjskolen i København, hvor han forsker på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Han har særligt arbejdet med at forstå den nye videnskab og de forandringer, som sker indenfor denne. Socialkonstruktivismen og kritikken af den ser han som en vigtig brik i hans ambition om udvikling af en ny tværfaglig forståelse af videnskaben.

teoretikere under hans kategorier⁴.

Følgende redegør vi for Wennebergs opdeling af feltet og tydeliggør, hvor Wenneberg indsætter sin stopklods. Ud fra dette diskuterer vi, hvor vi selv ser rimeligheden i at indsætte vores stopklods, så vi ikke ender på ekskurs i socialkonstruktivismens glidebane. Således vurderer vi løbende, hvilke tanker vi kan inddrage fra socialkonstruktivismen i specialet. Yderligere forholder vi os til, hvor tankerne må suppleres med andre perspektiver i vores forståelse af virkeligheden i en organisatorisk kontekst.

Socialkonstruktivisme I – Et kritisk perspektiv

Positionen er udtryk for et kritisk perspektiv, der sætter spørgsmålstejn ved selvfølgelig viden. Den dækker over studier af den sociale virkelighed, hvor man ikke tror på naturlige essenser, og hvor man ønsker at dekonstruere og demaskere reificerede vaner for at se, hvad der ligger bag. Konstruktionen har en overflade, og det interessante bliver, hvad der ligger under overfladen⁵.

"Princippet er: ikke at godtage sociale fænomeners "naturlighed". At de altid har været sådan. At de ikke kunne være anderledes. At de ikke skulle være menneskeskabte størrelser." [Ibid: 77]

Forcen i denne position er, at den tilbyder en refleksiv måde at demaskere naturlige hverdagsfænomener og -konstruktioner på, hvilke vi som vanemennesker ofte glemmer at sætte spørgsmål ved. Problemet i denne position bliver, *"hvor man skal stoppe"*. Socialkonstruktivisme I kan nemt ende i et forklaringsproblem i forhold til hvad, der kan sættes i stedet for det demaskerede, derfor kombineres socialkonstruktivisme I ofte med socialkonstruktivisme II.[Ibid: 71-85] Netop denne kritiske indstilling ønsker vi at antage overfor selvfølgelig viden i organisationskonteksten og i tråd med Wenneberg mener vi, at denne del indeholder relevante og plausible perspektiver, som bidrager til vores forståelse af verden. Vi uddyber senere, hvordan vi supplerer med tanker fra position II.

4) Dette kan ses som et udtryk for en nærmest ydmyg holdning til andres teoridannelser, hvor det ikke er god stil at presse en kasse ned over hovedet på nogen, der ikke ønsker det. Det kan også være et udtryk for, at formålet med bogen er at lave en opdeling af feltet, hvor det så kan det være op til den enkelte læser at forholde sig til, hvor forskellige teoridannelser skal stedfæstes. Det er jo også nærmest i modstrid med socialkonstruktivismens grundtanke at kategorisere normativt.

5) Positionen er inspireret af Erving Goffmanns relationelle teori, hvori han opstiller en teatermetafor, som indeholder et begrebsset om det, vi gerne vil fremstille – overfladen. [Ibid: 77]

Socialkonstruktivisme II – En teori om det sociale

Denne position er: *"Forskellige bud på teoretiske forklaringer af hvordan den sociale virkelighed eller konkrete sociale fænomener er opbygget og fungerer."* [Ibid: 87]. Den kan ses som et bud på det tomrum, som socialkonstruktivisme I efterlader og dækker over mange forskellige bud på, hvordan det sociale er opbygget. Wenneberg vælger B & Ls videnssociologi som eksemplificering af positionen. B & L giver en forklaring på, hvorledes viden opstår i samfundet via sociale processer. Teorien indeholder en evolutionær forklaring på, hvordan viden og institutioner opstår mellem mennesker og bliver til objektiverede vidensformer, hvorudfra vi handler i hverdagen. Wenneberg nævner at problemet ved teorien er, at de undgår en erkendelsesmæssig diskussion. Vi viser senere, hvordan vi ud fra B & Ls optik kan forstå, hvordan vidensformer i organisationer opstår og reproduceres. Samtidig argumenterer vi for, hvordan vi forholder os til kritikken af dem.

Forskellen mellem positionens teoridannelser og generel samfundsteori bliver den særlige socialkonstruktivistiske tanke, hvor: *"... det sociale skabes gennem en konstruktionsproces. Med den betydning af ordet "konstruktion", at der er tale om bevidst handling."* [Ibid: 89]. De adskiller sig typisk fra teorier, der anskuer opbygningen af det sociale som en ubevidst, løbende, evolutionær og kausal udviklingsproces. Wenneberg understreger, at positionen dækker over *"en bred hat"* af meget forskellige teorier. Forcerne ved denne positions teorier bliver, at de kan komme med interessante bud på, hvordan tomrummet efter socialkonstruktivisme I kan udfyldes. Teorierne har dog en tendens til at pege i retning af teorier med erkendelsesteoretiske tankeknytninger, idet de typisk også vil gælde for viden som en del af det sociale. Denne problematik tages op i gennemgangen af socialkonstruktivisme III. [Ibid: 86-96]

Socialkonstruktivisme III – En erkendelsesteoretisk position

Positionen er erkendelsesteoretisk orienteret og indeholder en revolutionær opfattelse af vores konstruktion af viden om virkeligheden som socialt konstrueret. Den er revolutionær i den forstand, at den gør op med den tidligere filosofiske opfattelse af viden som bestemt af kognitive faktorer. Det: *"er således den erkendelsesteoretiske position, der siger, at viden om virkeligheden udelukkende er bestemt af sociale faktorer."* [Ibid: 101]. Socialkonstruktivismen får i denne position et anderledes fokus på, hvad viden er, hvordan den skabes, og hvordan dens gyldighed vurderes. Forskellen bliver nu, at fra at være en forholdsvis uskyldig teori om, hvordan sociale regler er opstået, bliver den nu til en radikal erkendelsesteoretisk position. Viden om virkeligheden er bestemt af irrationelle faktorer: *"Det er forhold som magt og interesser, der bestemmer, hvad der bliver viden i vores samfund."* [Ibid: 102]. Ud fra vores erfaringer og forståelse er fak-

torer som magt netop uundgåelige i en organisatorisk og interessefyldt hverdag. Vi ønsker derfor at antage et tilsvarende refleksivt blik på, hvordan viden skabes. På denne måde mener vi at få et nuanceret blik på vidensformer og deres opståen. Dette uddyber vi i vores senere inddragelse af Foucaults flertydige magtbegreb. Wenneberg deler positionen op i to, hvor den ene fokuserer på den sociale konstruktion af viden om den sociale virkelighed. Den anden fokuserer på viden om den fysiske virkelighed.

Socialkonstruktivisme III anvendt på den sociale virkelighed

Den første underposition ser han som en filosofisk nuancering af socialkonstruktivisme II. Der fokuseres på at forstå den sociale virkelighed og samfundet koblet med "vidensproblematikken" og derved erkendelsesteoretiske konsekvenser: "*Tricket består nu i at sige, at en række sociale fakta om virkeligheden er objektive i erkendelsesteoretisk forstand og samtidig ontologisk subjektive. De afhænger altså af, at der er mennesker, der opfatter dem*" [Ibid: 103]. Eksistensen af fx penge bliver nu afhængige af, at der er nogen, der tror på dem. De eksisterer derfor ikke som en objektiv genstand uden mennesket til at opfatte dem, og de bliver derved ontologisk subjektive. Wenneberg anvender en videometafor, hvor pointen er, at verden nu består af det, der kan ses på filmen, men også af det, der foregår inde i folks hoveder. [Ibid: 101-104]

Socialkonstruktivisme III anvendt på den fysiske virkelighed

I den anden position gøres også viden om den fysiske virkelighed til en social konstruktion. Denne tankegang gør op med videnskabens elitære placering som afgørende instans om hvad, der er falsk eller sandt. Der sættes spørgsmålstegn ved demarkationskriteriet⁶, hvilket bevirker, at der ikke længere er noget skel mellem videnskabelig viden og hverdagsviden. Videnskaben kan ikke gøres til en endegyldig dommer: "*Videnskaben skal pilles ned af piedestalen – den skal demaskeres*" [Ibid: 106]. Denne tanke er først og fremmest et opgør med den epistemologiske realisme og derved med tabula rasa-opfattelsen, hvor der eksisterer en objektiv erkendelse. Socialkonstruktivismen plæderer her for en radikal konstruktivistisk position, hvor videnskabens begreber udelukkende er resultatet af sociale og subjektive faktorer. Der er altså ikke plads til en mellemudgave, hvor de videnskabelige begreber er påvirket af både virkeligheden i sig selv og sociale og subjektive faktorer. Her sætter Wenneberg hælene i, og ser afgørende problemer i socialkonstruktivismens argumenter. Han ser adskil-

6) Demarkationskriteriet ligger i den gængse opfattelse, hvor videnskaben leverer den "sikre" viden om den naturlige fysiske verden [Wenneberg, 2002: 105].

lige graverende fejlkilder og placerer en stopklods under socialkonstruktivisme III. [Ibid: 97-114]

For Wenneberg er det ikke en acceptabel slutning, at videnskabeligt produceret viden og begreber udelukkende er konstrueret via sociale processer og ikke har hold i virkeligheden. Han skriver, hvorledes denne tankegang må ende i en fuldstændig kundskabsrelativisme, der ophæver det grundlag, den bygger på. Han indsætter sin stopklods for at afværge, at glidebanen fører til en relativisme, der følger af den radikale epistemologiske konstruktivisme, hvor en påstands gyldighed udelukkende afgøres af sociale og subjektive faktorer. I stedet vælger han at åbne for et rum: *"der tillader rationelle grunde, og hvor empiriske data opfattes som ren evidens"* [Ibid: 162]. Hans argument er at indføre et skel mellem rationelle og irrationelle argumenter: *"Glidebanen er stoppet ved at indsætte en stopklods, i form af et skel mellem på den ene side vidensgenese og dannelse af kollektiv accept og på den anden side vurderingen af denne videns gyldighed... Vigtigst i denne sammenhæng er kritik og åbenhed for kritik... Kernen i den videnskabelige institution er således kritikken. Ikke forstået på den måde, at denne kerne bare er og eksisterer, men at det løbende er forskerkollektivets ansvar at kritisere og at gøre sig åben for kritik⁷ og dermed sikre denne kerne. Alternativet er en relativistisk videnskab og et deraf handlingslammet samfund."* [Ibid:165].

Wenneberg mener altså at se rimelighedens grænse i socialkonstruktivisme III anvendt på naturen, idet han ser, at den medfører en total kundskabsrelativisme, hvor videnskaben mister sin autoritet. Han genindfører i stedet videnskabens berettigelse ved at argumentere for en forskerens nærmest kritiske pligt, der gennem rationelle argumenter skal sikre videnskabens troværdighed. [Ibid: 106 - 113]

Vi mener, at det er rimeligt, at Wenneberg vælger at sætte spørgsmål ved berettigelsen for socialkonstruktivismens argumenter og antagelser under socialkonstruktivisme III. For os er det rimeligt at sætte spørgsmål ved videnskabens måde at bedrive videnskab på, og vi accepterer, at begreber konstrueret i den videnskabelige verden er påvirket af sociale og subjektive faktorer. I vores verdensbillede bliver det dog for provokerende eller måske virkelighedsfjernt, at den fysiske virkelighed i sig selv ikke spiller ind. Dette udfolder vi via vores pragmatiske orientering. Vi mener også, at det er et ideal, at forskerkollektivet og derved den universitære verden har en kritisk forpligtelse overfor egne og andres forskningsresultater og antagelser.

7) Wenneberg er her inspireret af Popper og hans tanker vedrørende falsifikation. [Ibid: 165]

Socialkonstruktivisme IV – En ontologisk position

I denne position argumenteres der for, at videnskaben og den producerede viden bestemmer virkeligheden og ikke omvendt. Det er i denne position, hvor epistemologien kan siges at bestemme ontologien. Ideen er, at perspektivet, hvor ud fra man ser på verden, er bestemmende for denne. Også denne position deles i to, alt efter om den er anvendt på den sociale verden eller på den fysiske verden. Dette gøres ved at vende tilbage til glidebanemetaforen. Som en del af glidebanen endte socialkonstruktivismen med et epistemologisk perspektiv – til at handle om hvad viden er – ved at anvende socialkonstruktivisme I, et kritisk perspektiv, på videnskabelig viden. Ideen er her, at viden udelukkende bestemmes af den virkelighed, den drejer sig om. Dette syn afmaskeres og ender i en socialkonstruktivisme III. Begge underpositioner af socialkonstruktivisme III kommer nu til at involvere en ontologisk vinkel. Socialkonstruktivisme III anvendt på den sociale verden indeholder ifølge Wenneberg en ligetil ontologisk idealisme, hvor den sociale virkelighed skabes gennem vores forståelse og erkendelse af den: *"Sociale fakta og sociale institutioner forudsætter, at vi tror på dem – de er ontologiske subjektive"*[Ibid: 116-117].

Den erkendelsesteoretiske socialkonstruktivisme III anvendt på naturen kan også medføre en glidebanetur over i en ontologisk idealisme. Her er ideen, at der ikke eksisterer nogen virkelighed udenfor dét, vi kan erkende. Idet vores erkendelse af virkeligheden er socialt konstrueret, vil virkeligheden også være socialt konstrueret: *"Nu er det pludselig virkeligheden selv, som er socialt konstrueret – og ikke kun vores viden om den"*[Ibid: 117].

To typer af en ontologisk socialkonstruktivisme

Hos socialkonstruktivisme IV får den ontologiske idealisme⁸ altså en central betydning. Der er dog forskel på hvordan og i hvilken grad. Ifølge Wenneberg er der stor uklarhed om, hvad der i det hele taget ligger i en ontologisk socialkonstruktivisme. Han skriver om to typer, hvor den ene er mere radikal end den anden. Den mindst radikale plæderer for en opfattelse, hvor der eksisterer en form for proto-virkelighed uafhængig af vores erkendelse, men den får først form gennem handling. Her: *"... ses virkeligheden som variabel og afhængig*

8) Den gamle filosofiske diskussion mellem på den ene side realisterne og idealisterne bliver her relevant. For at skitsere denne diskussion groft handler den om læren af det værende – ontologien. Realisterne vil mene, at virkeligheden består af noget konkret, som eksisterer uafhængigt af vores erkendelse. Idealisterne derimod mener, at virkeligheden kun eksisterer gennem menneskets erkendelse af den – der er ikke noget uafhængigt af vores ideer om virkeligheden. Denne retning kaldes den ontologiske idealisme. Diskussionen indeholder sjælelegeme problematikken – hvad kom først tanken og sjælen eller kroppen og det fysiske!?

af vores videnskabelige aktivitet og erkendelse. Det er vores erkendelse, der i sidste ende "skærer kagen" [Ibid: 119] – det bliver epistemologien der skaber ontologien. Den har et "to-leddet" syn på forholdet mellem den fysiske virkelighed og vores erkendelse af den. Der eksisterer noget udenfor vores erkendelse, der først antager form gennem vores erkendelse. Der tages dog ikke stilling til, hvordan vores erkendelse kan skabe noget konkret fysisk.

Den mere radikale udgave tror ikke på noget udenfor vores erkendelse – der eksisterer ikke nogen proto-virkelighed: "Virkeligheden som fysisk eksistens bliver først til i og med vores erkendelse." [Ibid: 120]. Der er altså tale om en ekstrem ontologisk idealisme.

Wenneberg indsætter igen en stopklods, der sprogligt illustrerer, hvor han ikke længere ser rimeligheden i socialkonstruktivismens argumentation. Han mener ikke, at socialkonstruktivismen IV anvendt på naturen er rimelig, idet dette fuldstændig opløser naturen og gør den ubestemt: "*Resultatet er en uendelig kæde, som aldrig afsluttes, og som derfor efterlader alle leddene ubestemte.*" [Ibid: 123].

Han mener dog, at en mild form for idealisme, i socialkonstruktivisme IV anvendt på det sociale, kan accepteres, såfremt der skelnes skarpt mellem den naturlige og den sociale virkelighed. Han mener derfor at kunne se en rimelighed i, at den sociale virkelighed konstrueres gennem sociale processer – epistemologien påvirker ontologien. Han ser dog problemer i, at den fysiske virkelighed udelukkende konstrueres via vores erkendelse af den. Med andre ord påvirker vores handlinger (perspektiver) altså virkeligheden, men virkeligheden skabes ikke udelukkende via vores erkendelse af den – der eksisterer noget naturligt før vores erkendelse. Han understreger, at det er vigtigt at lave skellet mellem det fysiske og det sociale i forhold til holdbarheden af socialkonstruktivisme IV. [Ibid: 115 - 124] Yderligere skriver han, at der nødvendigvis må opretholdes en ontologisk realisme i forhold til opfattelsen af den fysiske virkelighed, hvor der således eksisterer noget naturligt udenfor vores erkendelse [Ibid: 147].

Tanken om, at objekter i virkeligheden ikke eksisterer, før de erkendes af nogen, kan vi ikke se rimeligheden i. Vi vælger derfor at tilslutte os det, som Wenneberg benævner som triviell epistemologisk konstruktivisme, "*hvor videnskabens begreber er både påvirket af virkeligheden selv og sociale/subjektive faktorer.*" [Ibid: 109].

Vi er derforuden enige i, at der er mange fejkilder forbundet med at uddrage universelle teorier ud fra resultaterne af laboratoriestudier. Her spiller sociale

processer og konteksten i allerhøjeste grad ind, og der kan sættes spørgsmål ved, hvor naturlig hele denne konstruktion egentlig er. I denne forbindelse mener vi, at valid og holdbar viden i organisationsudvikling skal udarbejdes i tæt samspil med den virkelighed, den handler om. Denne diskussion udfolder vi i afsnittet omhandlende aktionsforskning og dennes idealer om et pragmatisk sandhedskriterium, demokrati og deltagerinvolvering.

Vi kan altså ligesom Wenneberg ikke støtte op om socialkonstruktivismens radikale tanker under socialkonstruktivisme III og IV anvendt på naturen og den fysiske virkelighed.

Kundskabsrelativisme

Wenneberg behandler en kundskabsrelativisme, som socialkonstruktivismen på flere måder åbner op for. Dette er interessant for os, idet vi antager det socialkonstruktivistiske perspektiv på videnskaben, hvor der i høj grad sættes spørgsmål ved konstruktionen af begreber og videnskabeligt arbejde. Derfor må vi forholde os til, hvordan vi argumenterer for gyldigheden af vores eget videnskabelige arbejde.

Her finder vi en aktuell løsning gennem aktionsforskning. Denne kan først og fremmest relatere vores formål direkte til organisationskonteksten. Den kan dertil give en pragmatisk tilgang/metode og tilføre relevante idealer for vores videre proces og samarbejde med en organisation. Yderligere giver den os forskrifter for, hvorledes vi systematisk indsamler et forsvarligt empiriapparat, som kan dokumentere specialets resultater. Denne tanke stemmer overens med Wennebergs ideal om at socialkonstruktivismen i højere grad bør være pragmatisk orienteret og komme med forslag til handling.

Socialkonstruktivismen og vores formål

Grundtankerne i socialkonstruktivismen indeholder den kompleksitet og refleksivitet, som er dækkende i vores forståelse af verden, samfund og organisation. Med andre ord giver dele af socialkonstruktivismen os et vokabular, der indfanger vores verdenssyn og giver os en forsvarlig og subjektiv forståelsesramme for vores tilgang til organisationsfeltet i specialet. Forståelsesrammen danner vi ud fra relevante tanker fra socialkonstruktivismen, og vi får således en moderat og realistisk socialkonstruktivisme. Via denne antager vi en refleksiv og kritisk forholdemåde til selvfølgelig viden (socialkonstruktivisme I). Vi ser en af socialkonstruktivismens største forcer i denne kritiske tankegang, idet den opfordrer til at sætte spørgsmål ved samfundets, organisationens og egne reificerede vaner. Derved kan vi opnå en forståelse, der ser ned under overfladen på det naturligt givne, hvilket giver en fornemmelse af, at der er relationelle faktorer så som fx magt, der spiller ind på eventuelle kommunikations- og handlemønstre.

Dernæst bidrager socialkonstruktivisme II med teorier, der forklarer samfundets udvikling med social konstruktion som omdrejningspunkt. Derudfra kan vi forstå samfundets sammenhængskraft og opståen. I denne forbindelse vælger vi at inddrage B & Ls videnssociologi om "Den samfundsskabte virkelighed".

Hos Socialkonstruktivisme III anvendt på den sociale virkelighed ses en opfattelse af, at erkendelse og konstruktion af viden om virkeligheden er en social konstruktion, der er påvirket af faktorer som magt og interesser. Yderligere beskriver socialkonstruktivisme IV, hvorledes epistemologien påvirker ontologien og giver anledning til en refleksiv og kritisk optik på egen praksis. Wennebergs opdeling giver os derved belæg for at reflektere over relevante og afgørende faktorer for vores videnskabelige arbejde. Dette vender vi tilbage til.

Socialkonstruktivismen åbner også for en del problemer, hvis man lader sig glide ud i de radikale positioner, hvilket nærmere vil sige hos socialkonstruktivisme III og IV anvendt på naturen. Måden hvorpå vi afviger at ende på ekskurs i socialkonstruktivismens relationelle og komplekse tankespind er først og fremmest via bevidsthed om faren ved dette. Via diskussion af Wennebergs placering af hans stopklods finder vi, at vi tilslutter os en moderat socialkonstruktivisme og hans opfordring til at lade validiteten af viden vurderes ud fra pragmatiske kriterier. Disse refleksioner fører vi med os og inddrager derved aktionsforskningen som metode. Dette uddyber vi under afsnittet kritik af socialkonstruktivismen.

Berger & Luckmanns videnssociologi

Vi vælger at inddrage grundtanker fra B & Ls videnssociologi, som de udviklede i 1966. Wenneberg placerer denne under socialkonstruktivisme II – en teori om det sociale. Ved at bringe pointer fra deres teori om den samfundsskabte virkelighed ind i specialet, kan vi finde en troværdig forståelse for samfundets konstruktion og tilblivelse via en relationel/social evolutionær proces. De ser netop på, hvordan viden og institutioner opstår og reproduceres socialt, hvilket vi sætter i relation til vores genstandsfelt i organisationskonteksten. Derved kan vi forstå, hvordan viden og organisationer opstår, og hvorledes organisatoriske vidensformer legitimeres som selvfølgelig og naturlig viden. Ifølge B & L opstår vidensformer netop som et socialt produkt og bliver til objektiveret og reificeret viden, der danner basis for menneskets/medarbejdernes handlinger i hverdagen.

Den samfundsskabte virkelighed

Samfundet er ifølge Berger og Luckmann menneskeskabt, og det er for dem et paradoks, at mennesket kan opleve det som noget andet end et menneskeligt produkt:

"Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt." [Berger og Luckmann, 2002: 79]

Dette citat udtrykker B & Ls grundpointe, hvor mennesket fra tidernes morgen har eksternaliseret sig og derved skabt en social orden. Denne orden er opstået kontinuerligt i takt med, at den udvikles, og opfattes følgende som noget uomgængeligt og objektivt værende. Mennesket som plastiske individer fødes ind i denne orden og internaliserer den. Virkeligheden er altså et socialt produkt, der forudsætter mennesket som subjekt.

Berger og Luckmann skaber en syntese af bl.a. Mead, Durkheim, Weber, Schütz, Marx og Goffmann. Denne syntese resulterer i en dialektisk model, hvor mennesket hele tiden eksternaliserer sig i forhold til den sociale orden og hele tiden igen internaliserer den omkringværende orden. Der kommer altså en todelt model med to modsatrettede bevægelser. Den ene bevægelse opstår ved at mennesket eksternaliserer sig - gør noget i forhold til situationer - og følgende institutionaliserer handlemåder, former, meninger vaner og viden som objektivt rigtige. Den anden bevægelse er, at mennesket socialiseres og internaliserer samfundets normer og holdninger - samfundet størkner. [Ibid: 78-79]

Vanedannelse, institutionalisering og roller

Vanedannelser er ifølge Berger og Luckmann grundlaget for al menneskelig aktivitet. Handlinger, der gentages ofte, bliver til mønstre, der danner menneskets vanemæssige videnslager. Ud fra videnslageret ved mennesket, hvordan der bør handles eller i hvert fald, hvordan han/hun plejer at handle eller har set andre handle. Dette befrier mennesket for hele tiden at tage stilling, og nærmest igennem en vanemæssig automatisering fritager det mennesket for at træffe en lang række valg: *"Psykologisk set er vanedannelsen en vigtig gevinst, fordi valgmulighederne indsnævres"* [Ibid: 71]

Vanedannelser er også grundlaget for al institutionalisering: *"Institutionalisering finder sted hver gang forskellige slags aktører gensidigt typificerer vanemæssige handlinger. Sagt på en anden måde, så er enhver typedannelse af den art en institution. Det må understreges, at den institutionelle typedannelse er gensidig, og at det typiske ikke kun gælder handlingerne, men også de handlende i institutionen."* [Ibid:72]

De beskriver, hvordan institutionen fungerer som moralsk og handlingsmæssig ramme for de i institutionen typificerede handlende individer. Pointen er, at hele den menneskelige socialiseringsproces medfører institutionalisering, hvorigennem individerne opnår deres samfundsmæssige videnslager. Videnslageret er afgørende for individets sociale kompetence. Under det totale videnslager hører også moral og følelsesmæssige værdier, der igen medfører en social kontrol: *"Ved deres blotte eksistens kontrollerer institutioner også den menneskelige adfærd ved at opstille på forhånd definerede adfærdsmønstre, som kanaliserer adfæren i en retning, selvom mange andre er teoretisk mulige"* [Ibid.: 73]

Roller spiller en vigtig funktion i opretholdelsen af institutioner og samfundet, og de tilhører funktioner. For at mennesket kan spille dets rolle rigtigt, må vi have en passende viden om værdier og holdninger, og det er ikke nok, at vi er rutinerede rolleudøvere. Vi må yderligere have den fornødne indsigt i: *"de forskellige erkendelsesmæssige og selv de følelsesmæssige lag i vidensmængder, der direkte og indirekte passende for denne rolle"* [Ibid: 96]. Samfundet eksisterer ligeledes kun i det omfang, der findes individer, der har bevidsthed om det, men samtidig er den individuelle bevidsthed socialt determineret. [Ibid: 97-98]

Institutionerne opstår ikke pludseligt, men de er produkter af historiske forløb. Det vil derfor ikke være muligt at forstå en institution, hvis man ikke sætter sig ind i dets historiske proces. Institutioner har igennem historien og vil altid være udsat for nye generationers test (afprøvning), for at de kan accepteres, overtages og på denne måde legitimeres. Hverdag og institution virker på hinanden, så de gensidigt begrundes hinandens eksistens. Hvis ikke institutionelle mønstre opretholdes i hverdagen, vil institutionen forsvinde. [Ibid: 73] Legitimeringen af den institutionelle viden ligger i objektiveringen, idet den på denne måde fremstår som selvfølgelig og som naturlig fakta. En vanebaseret og menneskeskabt institution bliver således svær at ændre.

Organisationen anskuet ud fra Berger & Luckmann

Når vi anskuer organisationen ud fra ovennævnte pointer, kan vi forstå den som en organisering af mønstre, der er menneskeskabte, og som er udviklet via en social evolutionær proces. Den er opstået på baggrund af processer, hvor menneskets vaner bliver til mønstre, der danner institutioner, der afkaster objektiverede vidensformer, der igen størkner i bestemte handle-mønstre og adfærdsskriverter. Organisationer er menneskeskabte institutioner, hvori der eksisterer bestemte objektiverede vidensformer, som virker adfærdregulerende. For at forstå en specifik organisation må vi undersøge dennes historiske proces og de objektiverede vidensformer for at opnå en forståelse for den som

helled. Dernæst kan vi forstå organisationen som en kontingent størrelse, der reproduceres og forandres over tid med medarbejderne som på en gang konstruerende for og konstruerede af det sociale. Organisationen er derved en situationelt betinget størrelse, der påvirkes af mange relationelle og komplekse aspekter. Dertil indeholder organisationen rollespecifik viden, hvorudfra medarbejderne agerer og derved reproducere og reificerer organisationens vidensformer.

Kritik af socialkonstruktivismen

Som nævnt åbner Wenneberg op for en kritik af B & L, idet de undgår en erkendelsesmæssig diskussion. Når deres tese om den subjektivt konstruerede virkelighed anvendes på viden og videnskaben, støder de ind i et forklaringsrum i forhold til validering af fortolkninger og videnskabelige resultater generelt. Denne problemstilling søger B & L at afværge ved at sige, at behandling af begreber som sandhed og falskhed ikke hører under deres videnssociologiske felt men under filosofien. [Ibid: 25] Dette gør dog ikke problemstillingen mindre. Wenneberg supplerer i denne henseende med tanker fra socialkonstruktivisme III og hans pragmatisk orienterede stopklods. Vi anlægger en selvkritisk og selvreflekterende metode i vores arbejde med vidensudvikling i organisationer via aktionsforskningen. Denne er netop en forskningstradition, der indeholder en ambition om at forene forskning, handling og deltagelse som et demokratisk ideal. Således gør den op med gængse måder at anskue videnskaben på. Den er ikke bare en undersøgelsesmetode, men indebærer en vidensforståelse, der både på et ontologisk og på et epistemologisk niveau udfordrer traditionelle forståelser af viden, og hvordan den bør vurderes.

B & L beskæftiger sig heller ikke i den *samfundsskabte virkelighed* med menneskets evne til at påvirke processen - autonomi. De anskueliggør heller ikke, hvorledes aspekter som magt og interesse påvirker processen. I nutidens komplekse samfund, må vi antage, at der ligger mere strategiske og/eller manipulative elementer til grund for samfundets og organisationens strukturer end bare vanedannelse. I denne forbindelse trækker vi på relevante perspektiver fra både Luhmanns systemteori, aktionsforskningens demokratiideal og Foucaults flertydige magtbegreb i vores forståelse af menneskets autonomi overfor strukturen.

Kommunikationsforståelse i socialkonstruktivismen

Vores redegørelse for socialkonstruktivismen bekræfter os i, at den indeholder en kompleks virkelighedsforståelse, der indeholder en holistisk tankegang. Herudfra kan vi forstå verden i overensstemmelse med erfaringer fra tidligere projekt- og organisationsrelaterede sammenhænge. Der ligger mere eller

mindre eksplicit en bestemt forståelse af kommunikation i socialkonstruktivismen som en relationel, kompleks, kontekstafhængig og kontingent størrelse. Dette vil med andre ord sige, at interpersonel kommunikation set ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv får en kompleks karakter, der bestemmes af mange faktorer, som ikke umiddelbart kan skues med det blotte øje.

Hos socialkonstruktivismen er situationen altid indlejret i en verden, i et samfund og i en nær kontekst, hvori der kontinuerligt foregår en kollektiv og relationel meningsdannelse, der er medbestemmende for udfaldet. Mennesket indgår i en dialektisk meningsdannelse og er på én og samme tid påvirket af situationen og med til at påvirke situationen. Vi indgår derfor alle i samfundet som medskabende subjekter, og vores individuelle personligheder skabes også kontinuerligt i en social proces. Vores erkendelse sker aktivt, og vi skaber mening sammen med andre. Der findes ikke én enkelt sandhed, men mange lokale sandheder, og en udlægning af sandheden vil altid være en individuel fortolkning af virkeligheden.

Sandheden og erkendelse af denne afhænger af perspektivet, hvorudfra den anskues.

Erkendelse og meningsdannelse bliver altså et antiessentialistisk anliggende, der flyttes ud i relationerne og de sociale processer. Kommunikation er verdens sammenhængskraft gennem socialkonstruktivismens relationelle fokus, hvorigennem samfundet kontinuerligt skabes. På denne måde er verdens bevidsthed og en given organisations bevidsthed udviklet gennem et komplekst netværk af relationel forhandling og meningsdannelse. Det er denne komplekse og relationelle kommunikationsforståelse, som vi fører med os videre i vores forståelse af virkeligheden i en organisatorisk kontekst. Vores ønske er at arbejde evaluerende og forankrende med et udviklingsforløb i organisationskonteksten. Via det moderate socialkonstruktivistiske perspektiv kan vi forstå kommunikation i organisationer som socialt betingede processer, der bygger på vaner og relationelle aspekter. På denne måde får vi en forståelsesramme, der giver opmærksomheder på kommunikationsprocessers kompleksitet, og som viser, at disse er opstået via social evolutionær meningsforhandling. På denne baggrund kan vi gå til organisationsfeltet med en ydmyg forståelse for, at de kontekstafhængige objektiverede vidensformer er opstået over tid og ikke nemme at ændre.

Næst vender vi blikket mod udvalgte optikker i Luhmanns systemteori, idet vi mener dette perspektiv nuancerer vores forståelse af kommunikationsprocesser og organisationssystemer.

Systemteori

Formålet med at inddrage systemteorien i dette projekt er først og fremmest at uddybe den kommunikationsforståelse og verdensanskuelse, som vi finder og tager udgangspunkt i via vores socialkonstruktivistiske ramme. Systemteorien giver os mulighed for at uddybe vores kommunikationsforståelse gennem en mere nuanceret forståelse af kommunikationsprocesser. Yderligere finder vi det systemteoretiske syn på organisationer interessant og relevant i forhold til vores anskuelse af en organisatorisk kontekst. Med den systemteoretiske organisationsoptik mener vi, at vi kan få en mere nuanceret forståelse af organisationen, som vil være til gavn i den praktiske del af specialet. Yderligere mener vi, at vi gennem forståelsen af systemer, som værende baseret på mening, kan tilegne os en øget forståelse af, hvordan lokal mening skabes i forbindelse med implementeringen og brugen af et givent udviklingstiltag i organisation.

Vi vælger at tage udgangspunkt i Niklas Luhmanns version af systemteorien⁹. Dennes forfatterskab spænder vidt, og mængden af litteratur grænser sig til det uoverskuelige, både hvad angår tekstmængde og tematikker. Derfor har vi haft det privilegium at være nødsaget til at forholde os selektivt til vores inddragelse af systemteoretisk litteratur og relevante temaer. Vi vælger hovedsagligt at tage udgangspunkt i værket *"Sociale Systemer"* fra 1984 af flere årsager end blot tekstmængdereducering. Den primære grund til dette er, at Luhmanns forståelse og beskrivelse af systemteorien har udviklet sig i takt med hans forfatterskab. Derfor er der væsentlige forskelle at finde i tankerne fra hans tidligere værker og i den nyere Luhmann-litteratur. Flere sætter fingeren på *"Sociale Systemer"* som skæringspunkt, idet de anser denne som Luhmanns hovedværk, hvor de systemteoretiske grundbegreber i forhold til sociale systemer omhyggeligt ekspliciteres. [Kneer & Nassehi, 1993: 38 og Thyssen, 1995: 14] Da værket i sig selv favner bredt, har vi yderligere valgt at begrænse vores inddragelse af Luhmanns tankesæt. Vi trækker i denne forbindelse også på supplerende litteratur i form af Georg Kneers & Armin Nassehis *"Introduktion"*

9) Niklas Luhmann (1928-98) var uddannet jurist og fik sin doktorgrad i sociologi i 1966. Var professor i sociologi ved universitetet i Bielefeld fra 1968 – 93. Han udgav over 60 bøger og 350 artikler. Hans livsværk var at udvikle en universalistisk systemteori inden for sociologien.

til teorien om sociale systemer". Det er særligt Luhmanns forståelse af kommunikation samt samfunds- og systemoptikken, vi finder relevant at inddrage. I overensstemmelse med vores anskuelse hentet fra socialkonstruktivismen opfatter Luhmann verden som bestående af kommunikation, hvor mennesket er baseret på bevidsthed og konstitueres på baggrund af mening.

Systemet og omverdenen

Skåret ind til benet beskæftiger Luhmanns teori sig om sociale systemer i den forstand, at Luhmann skelner mellem et system og dets omverden. Det er i forbindelse med denne tanke, at Luhmann adskiller sig fra øvrige systemteoretikere, idet han anskuer systemer som selvreferentielle [Luhmann, 2000: 59] - eller autopoiesiske¹⁰. Luhmann benytter begrebet til at beskrive, hvordan sociale systemer udøver selvorganisering. Derved tager han systemteorien et skridt videre, fra "blot" at beskæftige sig med tanken om system og omverden, til også at medtænke, hvorledes systemet organiserer sig selv indadtil. Ethvert system er omgivet af en omverden, og denne er altid mere kompleks end systemet. Et system definerer sig selv som værende forskelligt fra omverdenen og kan ud fra denne differentiering opretholde forståelsen af at være et system.

Luhmann beskæftiger sig i sin systemteori hovedsageligt med psykiske og sociale systemer, idet disse som nævnt konstitueres på basis af mening. Han erkender, at der er flere former for systemer, men det er altså disse to systemer, der baserer sig på henholdsvis bevidsthed (psykisk system) og kommunikation (socialt system), der er Luhmanns primære interesseobjekter i "*Sociale Systemer*" [Ibid: 38].

Psykiske systemer

Luhmanns betegnelse for det menneskelige subjekt er psykiske systemer. Han tager afstand fra de mere gængse formuleringer, fordi han mener, at disse består af en række systemtyper (f.eks. teologi). Et menneske har fx også et organisk system og er derfor sammensat af flere systemtyper. Et psykisk system er derfor betegnelsen for et system som har en bevidsthed som base, hvor det sociale system har kommunikationen som basis. Vores fokus ligger særligt på sociale systemer, idet vores optik omhandler sociale kommunikationsprocesser og ikke det psykiske individ. Vi vælger at nævne psykiske systemer, idet disse og sociale systemer er tæt forbundne, da det ene ikke kan eksistere

9) Begrebet autopoiesis stammer fra biologerne Maturana & Varela som oprindeligt benyttede begrebet til at beskrive levende væsners egenartede organisation [Kneer & Nassehi: 1993, s. 52]

uden det andet. Yderligere er det en fællesnævner for både psykiske og sociale systemer, at de konstituerer sig på baggrund af mening. Forskellen ligger i, hvordan de operationaliserer mening. [Ibid. 98]

Sociale systemer

Som nævnt bruger Luhmann betegnelsen sociale systemer om systemer, der består af kommunikation, og som samtidig opretholdes af kommunikation. Et socialt system er Luhmanns betegnelse for sammenhængen mellem sociale handlinger, der henviser til hinanden. Når to eller flere personers handlinger mødes, opstår der et socialt system – et handlingssystem. De handlinger, som giver mening i forhold til hinanden, tilhører systemet, mens de handlinger, som ikke henviser meningsfuldt til hinanden, tilhører systemets omverden. [Kneer & Nassehi: 1993, s. 42]

Luhmann skelner mellem tre former for sociale systemer: Interaktionssystemer, organisationssystemer og samfundssystemer. Interaktionssystemer er ikke differentierede socialsystemer f.x. ansigt-til-ansigt kontakt, som opløses når dette ophører [Luhmann, 2000:236]. Interaktionssystemer er derfor afhængige af at være etablerede i samme tid og sted. Et ofte brugt og godt eksempel er en universitetsforelæsning. Her dannes et socialt interaktionssystem gennem alle handlinger fra alle deltagere i forelæsningslokalet, mens det der foregår udenfor lokalet er en del af systemets omverden. Systemet eksisterer så længe forelæsningen står på, og opløses efter endt lektion [Kneer & Nassehi: 1993, s. 47].

Organisationssystemer

Organisationssystemer er karakteriseret ved, at et medlemskab kræver særlige betingelser. På grund af denne form for vedvarende medlemskab og de dertilhørende regler er det i en vis udtrækning muligt for et organisationssystem at bibeholde handlemønstre, selvom der forekommer en vis udskiftning af medlemmer i systemet. [Luhmann: 2000; s. 240] Det er altså vigtigt for opretholdelsen af et organisationssystem, at dette formår, at fastlægge specielle handlingsforløb, som adskiller sig fra omverdenen, da dette gør organisationen beregnelig for både systemets medlemmer og omverdenen. Her ser vi en forbindelse til Berger og Luckmanns beskrivelse af objektiverede vidensformer og den rollespecifikke viden i organisationer, som reproduceres og reificeres i organisationen. Sammensat giver disse perspektiver os en forståelse for organisatoriske udviklingsforløb. Vi anskuer udviklingstiltag som handlingsforløb, der har til formål at adskille organisationen fra omverdenen. Samtidig bliver tiltagene en del af organisationens objektiverede vidensformer, som virker adfældsregulerende i organisationen.

Samfundssystemer

Luhmanns betegnelse samfundssystemer dækker over den største form for socialt system, hvorunder samtlige interaktions- og organisationssystemer hører. Dette er dog ikke ensbetydende med, at samfundet er summen af samtlige interaktions- og organisationssystemer: Et samfundssystem er hverken afhængigt af, at alle medlemmer er til stede på samme tid og sted og heller ikke af regler for medlemskab som et organisationssystem, og er derfor mere end summen af førnævnte. [Kneer & Nassehi, 1993: 47 ff.]

Systemet og kompleksiteten

Den grundlæggende tanke i Luhmanns teori er - udover kommunikation - selvsagt systemet. Luhmann gør op med tanken om, at elementet er den mindste væsenhed, som ikke kan skilles ad i mindre dele. Luhmann påpeger, at hvis man tager udgangspunkt i tanken om, at mening skabes ud fra selektioner, må elementer også konstitueres af system(er), som selv består af disse elementer. [Luhmann: 2000, s. 64] Dette bevirker, at kompleksitetsforståelsen *"helt og holdent må formuleres som difference mellem kompleksiteter"* [Op.Cit.]. Kompleksitetsgraden handler på den måde om, hvor mange forholdemåder et system kan antage, og dette påvirker igen, i hvor høj grad systemet er i stand til at reducere kompleksitet. Sagt med andre ord kan et system kun reducere kompleksitet ved selv at være komplekst og i jo højere grad, der er tale om et komplekst system, i jo højere grad kan systemet reducere kompleksiteten fra omverdenen - systemet udvikler altså en egenkompleksitet. På denne måde bliver ethvert valg og enhver differentiering fra omverdenen både kompleksitetsreducerende og kompleksitetsfremmende. Dette betyder, at jo mere kompleks omverdenen er, des mere kompleks må et system være, for at kunne opretholde sig selv, hvis omverdenen ændrer sig. [Ibid. 220]

I vores øjemed i forhold til en organisatorisk kontekst bliver denne pointe yderst relevant. I et moderne samfund hvor krav og kompleksitet er stadigt stigende, giver Luhmanns forståelse af kompleksiteten og de efterfølgende selektioner os en forståelse af den opgave, det er for et organisationssystem at tilpasse sig i forhold til omverdenen. Vores intention er netop, at indgå i en udviklende proces med en organisation, som gør denne i stand til løbende at udvikle sig og samtidig være i stand til at ændre sig i takt med omverdenen. En anden central del af Luhmanns tankesæt som bliver relevant for vores tilgang til den organisatoriske kontekst er hans kommunikationsforståelse. Vi har allerede opridset vores syn på kommunikation ud fra socialkonstruktivismen, som en relationel, kompleks, kontekstafhængig og kontingent størrelse. Denne opfattelse finder vi understøttet og uddybet gennem Luhmanns forståelse af

samme. For at begribe Luhmanns kommunikationsforståelse må vi dog først vende blikket mod hans definition af mening og information.

Mening

Definitionen af mening afviger fra den typiske, idet Luhmann mener, at tanken om at mening konstitueres af et subjekt er uholdbar. Dette forudsætter nemlig at subjektet danner mening i mødet med omverdenen. Men ethvert greb for at danne mening af noget (kommunikation, sprog etc.) forudsætter jo en form for mening i forvejen, som man kan skabe ny mening af. Luhmanns meningsbegreb kan derfor beskrives som en systemspecifik strategi til reduktion af kompleksitet:

"...mening forsyner enhver aktuel gennemlevet oplevelse eller udført handling med redundant muligheder. Derigennem bliver usikkerheden ved selektionen igen kompenseret. Redundans har en sikkerhedsfunktion. Man kan tillade sig fejltagelser, fordi alle muligheder ikke er udtømt. Man kan vende tilbage til udgangspunktet og vælge en anden vej." [Luhmann, 2000: 100]

Mening bliver på den måde en struktur som forener åbenhed og lukkethed: Lukkethed fordi mening udelukkende henviser til mening. Åbenhed fordi mening har permanent henvisningskarakter. På den måde kompenseres der for usikkerheden ved selektion, men samtidig fremtvinges nye selektioner. Mening henviser altid udover det der giver mening, forstået på den måde, at mening også peger i retning af det der kan give mening. Således bliver mening en selektiv begivenhed, der kan beskrives som forskellen mellem det aktuelle og det mulige. Derfor kan mening kun blive en realitet gennem henvisning til andre givne meninger [Ibid: 101-102]. Da mening både peger på det meningsgivende og det meningsmulige, er det nødvendigt for et system at selektere. Det vil sige, at forståelse kan ses som en selektionsproces – et system vælger derfor altid selv sin forståelse ud fra egne forudsætninger.

Forskellen, mellem det meningsgivende og det meningsmulige, bliver til informationer for systemet. På den måde er information ikke noget i sig selv, men skabes som et resultat af systemets egen meningskonstituerende forskellssættelse [Götke, 1997: 39]. Det vil sige, at information afhænger af de forskelle, et system iagttager i verden. Systemet kan forholde sig på to måder overfor information: Normativt eller kognitivt. Ved at forholde sig normativt tager systemet ikke informationen til efterretning og ændrer sig derfor ikke. Hvis systemet derimod forholder sig kognitivt, tager det informationen til sig og reviderer derfor sine forventninger. [Ibid: 39]

På den måde anskuer Luhmann ikke kommunikation som en enkel overfør-

sel af mening, men derimod som en selektion om hvorvidt en given information giver mening. Hvordan denne selektionsproces foregår i forbindelse med kommunikation undersøger vi efterfølgende.

Kommunikations- og selektionsprocesser

For Luhmann er kommunikation ikke et spørgsmål om at overføre mening men derimod at selektere. Luhmann betegner derfor kommunikation som *"koordineret selektivitet"* og ikke som meningsoverførsel [Ibid: 196]. Derved tager han afstand fra de gængse kausale kommunikationsteorier som f.eks. kanylemodellen, hvor det er et spørgsmål om at overlevere en besked, som bliver modtaget ukritisk af modtageren. [Shannon & Weaver, 1949]. Kommunikation er ifølge Luhmann en treleddet selektionsproces, der ifølge Luhmann udgør et selvstændigt og autonomt system, der består af selektionerne: *"Meddelelse, information og forståelse"* [Ibid. 188]. De to første selektioner udføres af minimum en person, mens den sidste selektion udføres af minimum en anden. Der er dog først tale om kommunikation, hvis selektionsforslaget modtages/overvejes af modtageren [Ibid. 180]. Hermed supplerer Luhmann sin kommunikationsforståelse med en fjerde selektionstype omhandlende *"antagelsen eller afvisningen af den meddelte meningsreduktion"*. Der er altså forskel på blot at have forstået en meddelelse og til at forholde sig til den. [Ibid. 188] Luhmann betegner dette som en treleddet selektionsenhed, der forudsætter en kode, som gør, at de psykiske systemer kan skelne mellem støj og kommunikation. Støj forekommer, når der ikke benyttes en fælles kode, og det dermed bliver umuligt at selektere en forståelse for modtageren. Der er derimod tale om kommunikation, når modtageren forstyrres, idet dette sker gennem en fælles kode, hvorved en forståelse kan selekteres på baggrund af meddelelse og information. Kort sagt er kommunikation altså kodet i modsætning til støj. For at kommunikation kan finde sted, må der altså kommunikeres ud fra samme kode, for at forståelsesselektionen kan finde sted. [Ibid. 183].

Herved understreger og uddyber vi den kommunikationsforståelse, som vi åbner op for i forbindelse med socialkonstruktivismen. Vi påpeger her, hvordan den dialektiske meningsdannelse, som mennesket indgår i, er under konstant påvirkning af den kollektive og relationelle meningsdannelse. For vores praksis betyder dette, at når vi som udefrakommende bevæger os ind i den organisatoriske kontekst skal søge at sikre os, at kommunikation med organisationen er mulig. Vi skal med andre ord sikre os, at den kode vi taler ud fra er forståelig for organisationen. Yderligere giver denne forståelse os en mulig forklaring på kommunikationsprocesserne i organisationen i forhold til, hvornår forandring og udvikling, eller mangel på samme, er mulig.

Grunden til, at valget er faldet på netop Nicklas Luhmann, er, at dennes forståelse af verden, som bestående af kommunikation fint, går i spænd med det praktiske fokus som vores problemformulering fordrer. Yderligere stemmer det med de problemstillinger, vi tidligere har opridset i den socialkonstruktivistiske tankegang. Også en tilbagevendende kritik af Luhmanns systemteori kan vi sætte i relation til vores socialkonstruktivistiske ramme: Luhmann er ofte kritiseret for ikke at behandle oprindelsesproblematikken i sin systemteori - hvad kom først systemet eller kompleksiteten - hønen eller ægget? Som svar på denne kritik pointerer Luhmann, at spørgsmålet om oprindelse slet ikke er relevant, det er derimod et spørgsmål om det konkrete formål, der bør gøre sig gældende. Dette kan relateres til Wennebergs argumenter for, at et praktisk fokus netop kan sætte en stopklods, før man bevæger sig ud i en filosofisk debat om, hvorvidt verden eksisterer eller ej.

Med systemteorien får vi således et nuanceret blik for de selektionsprocesser, der ligger til grund for kommunikation i en organisatorisk kontekst. På denne måde kan vi gå til organisationsudviklingsfeltet med en forståelse for, hvilke kriterier der ligger til grund for udvikling, når nye informationer skal vælges til af systemer som brugbare. På denne måde kan vi definere udvikling og forandring som en kognitiv modtagelse af information

Med andre ord finder vi Luhmanns teori interessant og relevant både i forhold til vores socialkonstruktivistiske virkelighedsforståelse og vores praktiske fokus. Yderligere ser vi en tydelig sammenhæng mellem systemteorien og aktionsforskningen, idet tankegangen i denne, for os at se, læner sig op ad systemteorien. Dette vil vi i det følgende uddybe gennem vores redegørelse for inddragelsen og brugen af aktionsforskning i projektet.

Vi har nu redegjort for vores verdensanskuelse gennem socialkonstruktivismen og nuanceret vores organisations- og kommunikationsforståelse gennem Luhmann. Idet vores problemformulering fordrer et praktisk samarbejde med en organisatorisk virkelighed, finder vi en metode gennem aktionsforskningen (AF) som supplerer vores epistemologiske fundament. Dette kan kort beskrives som en operationalisering af vores idealer, altså en måde at agere på som favner og fordrer de idealer vi har redegjort for i ovenstående afsnit. Vi redegør i det følgende for vores brug af AF som metode til vores tilgang til organisationskonteksten.

KAPITEL 2

AKTIONSFORSKNING OG FOUCAULTS MAGTFORSTÅELSE

AKTIONSFORSKNING

AF er en forholdsvis ny forskningstradition, som gør op med de mere etablerede måder at anskue videnskab på. Traditionen opstod på baggrund af Kurt Lewins kritik af det positivistiske eksperiment [Nielsen i Fuglsang og Olsen, 2004: 517]. Ligesom socialkonstruktivismen og systemteorien var Kritikken rettet mod synet på det sociale liv, som i positivistiske eksperimenter antog et statisk og objektiverende blik. Lewin var af den opfattelse, at eksperimenter kunne og skulle bedrives i de naturlige omgivelser for derigennem at invitere deltagerne til at blive aktivt involverede [Greenwood & Levin.1998: 17]. Lewins arbejde konkluderer, at gruppedynamikken er kontekstuel betinget, hvilket er i overensstemmelse med socialkonstruktivismens syn. På denne baggrund viser Lewin, at en demokratisk kontekst fordrer en gruppedynamik præget af myndighed og ansvar. Heraf slutter Lewin, at hvis videnskaben skal bidrage til almindelig demokratisering af samfundet, må den i sig selv udstråle en demokratisk ånd. Med andre ord er det en forudsætning, at der er overensstemmelse mellem proces og mål [Nielsen i Fuglsang & Olsen: 2004, 522].

Dette er starten på en forskningstradition indenfor organisationsfeltet, som sætter fokus på at forene forskning, aktion/handling og deltagelse som et demokratisk ideal [Greenwood & Levin, 1998: 6]. AF er derfor mere end en videnskabelig metode, idet den også indeholder en ideologisk orienteret metode til organisationsudvikling. Dette indebærer en vidensforståelse, som både på det ontologiske og epistemologiske niveau adskiller sig fra mere traditionelle forståelser af, hvad viden er, og hvordan denne valideres. Denne anskelse finder vi stemmer overens med vores socialkonstruktivistiske forståelse af, at vidensudvikling er kontekstafhængig, hvilket netop fordrer et pragmatisk sandhedskriterium. Vi kan derfor nikke genkendende til AFs opgør med tanken om, at skabe generaliserbar viden i objektivistisk forstand. AFs hovedformål kan i stedet defineres som:

"...to produce practical knowledge that is useful to people in the everyday conduct of their lives" [Reason & Bradbury, 2001: 2]

Gennem tiden har AF udviklet og delt sig i flere grene, hvor de grundlæggende

forskelle ligger i formålet med aktionsforskningsprocessen. Der er enighed om, at AF er forandringsorienteret, men der er stor forskel mellem de respektive retningers syn på, hvad denne forandring skal indebære [Nielsen i Fuglsang & Olsen, 2004: 523]. Nogle hviler på en marxistisk opfattelse af politisk økonomi og social transformation, andre er rodfæstet i en pragmatisk filosofi, mens nogle helt andre mener, at deltagelse i sig selv er essensen [Greenwood & Levin, 1998: 8]. Groft skåret kan man opdele disse retninger i to overordnede retninger; dialogisk og kritisk AF. [Nielsen i Fuglsang & Olsen, 2004: 533]

For at kvalificeres os som aktionsforskere må vi dog uanset retning opfylde 3 kriterier: Forskning, aktion og deltagelse. Disse grundlæggende begreber må ifølge Greenwood og Levin alle være til stede, før vi kan kalde en proces en aktionsforskningsproces. [Greenwood & Levin, 1998: 6]

Forskning

Vores grundlæggende verdensanskuelse knyttes videnskabssteoretisk til socialkonstruktivismen. Dette indebærer, som tidligere beskrevet, en kontekstbetonet og relationel verdensanskuelse. Yderligere giver dette fundament os en opfattelse af sprogets rolle som konstituerende for det sociale, samtidigt med at det konstitueres af det sociale. På samme måde ser vi i AF en situationel orienteret forståelse af kommunikation og meningsdannelse (forhandling), som ligger mere eller mindre eksplicit i litteraturen om aktionsforskning. Dette ser vi blandt andet gennem det pragmatiske sandhedskriterium, som AF fordrer, idet forskningsresultater skal skabes gennem et praktisk forløb i et aktivt forhold mellem forskeren og de mennesker, som denne arbejder sammen med. Vi ser her en brugbar kobling mellem AFs praksis- og deltagerorientering og socialkonstruktivismens pragmatiske opfattelse af sproget: I begge retninger ligger der en forståelse af, at konteksten er afgørende for udfaldet af kommunikation, og at kontekstens design bestemmer udfaldet af denne.

Formålet med aktionsforskning er som sagt at producere praktisk viden, som er brugbar for folk i deres daglige liv. Yderligere sætter AF fokus på, at producere praktiske løsninger dog med visse forbehold. Reason og Bradbury understreger at handling uden refleksion ikke er intentionen, idet AF i høj grad omhandler at skabe nye forståelser [Reason & Bradbury, 2001: 2]. På den måde bliver det i AF ikke kun et spørgsmål om at involvere alle deltagere, men også at have en oprigtig interesse i at opnå (en større) forståelse for hinanden.

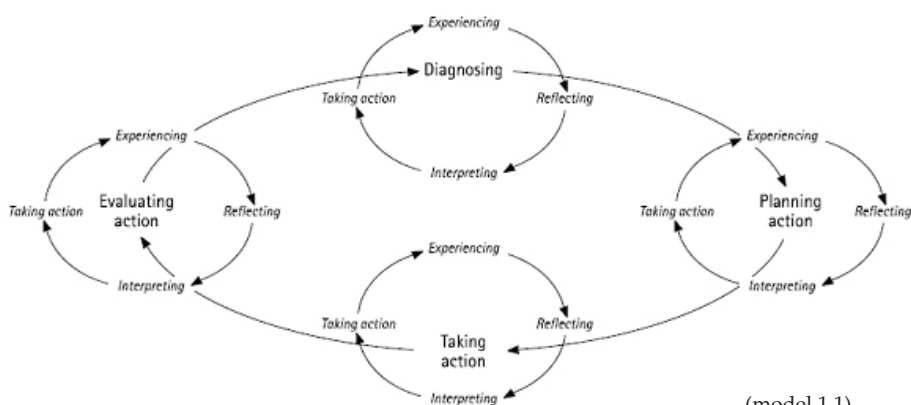
Gennem kommunikativ forhandling fordrer AF, at der skabes mulighed for at rumme tanken om en kompleks verdensforståelse med mange lokale sandheder frem for at forsøge at forenkle disse til ét virkelighedsbillede [Greenwood & Levin, 1998: 107]. Wennebergs ideal om, at socialkonstruktivismen i

højere grad bør være pragmatisk orienteret og komme med forslag til handling [Wenneberg, 2002: 196] kan her relateres til Greenwood og Levins opfattelse af, at en fælles forståelse blandt andet skal skabes igennem "...taking actions together" [Greenwood & Levin, 1998: 80].

Ifølge Greenwood og Levin opstår ny viden netop i en cyklisk proces mellem handling og refleksion. Tanken er, at refleksioner over nuværende situationer giver anledning til fælles refleksionsprocesser og dermed ny viden. [Greenwood & Levin, 2005: 80]. Herved understreges det pragmatiske formål, som fordrer, at den viden der udvikles, giver mening for menneskene i den lokale kontekst. Viden opstår fra en cyklisk action-reflection-proces og skaber derved et sprog, som gør det muligt at beskrive handlinger. [Greenwood & Levin, 1998: 80] Ny viden bliver dermed det, vi som forskere forhandler os frem til gennem processen med en konkret organisations medlemmer som medforskere.

Dobbelt fokus

Dette forudsætter et dobbelt fokus i forbindelse med forskningsaspektet. Vi indgår som aktionsforskere i eksperimenterende læringscyklusser, der ligger uden om AFs egentlige cyklus, som er fokuseret på det pragmatiske sandhedskriterium. På den måde har vi således et dobbelt fokus og skal samtidig, med skabelsen af lokale sandheder, der giver mening for de lokale aktører, udvikle ny og reflekteret videnskabelig viden. Dette kommer i vores proces til udtryk gennem et metarefleksivt fokus på processen sideløbende: På den ene side har vi en intention om at skabe forandring i den pågældende organisation, mens de informationer som vi som forskere samler undervejs, har til formål besvare vores egen overordnede problemstilling. Cochlan & Brannick beskriver og illustrerer dette således:



"Because the action research project and your own research project are not identical, you are engaging in an experimental learningcycle... So you are experiencing what it is like to engage in diagnosing, planning action, taking action and evaluating, and continuously reflecting and interpreting and taking action within those activities"
[Cochlan & Brannick, 2005: 35]

Aktion/handling

En fyldestgørende besvarelse af vores problemformulering fordrer, som sagt, at vi etablerer et samarbejde med en konkret organisation. Aktionsbegrebet bliver således en central del af vores arbejde. Vores mål retter sig imod at skabe kontekstorienterede resultater, som er brugbare for den konkrete organisation, mens vi samtidig afprøver vores epistemologi. Vores overordnede formål er at udarbejde metoder til forankrende evaluering i forbindelse med et konkret udviklingstiltag, hvilket først bliver specificeret i vores møde med praksis. Vi lader med andre ord aktionselementet være det primære pejleredskab i skabelsen af vores praktiske problemformulering, som derfor først kan opstå gennem et dialogisk funderet samarbejde med en organisatorisk virkelighed. Det kriterium vi ønsker opfyldt retter sig først og fremmest mod opnåelse af en pragmatisk udvikling i organisationen i form af konkrete handlinger og en øget refleksion over eget virke i organisationsudviklingsfeltet. På den måde håber vi, at kunne bidrage til refleksioner over praktisk brug af de teorier, vi sætter i spil og derved undersøge, hvordan teori og praksis stemmer overens.

Deltagelse og demokratiideal

En essentiel del af AF er, at aktionselementet er knyttet til en metodisk fremgangsmåde, som orienterer sig mod demokratisering. Målet er med andre ord at opnå en højere bevidsthed i organisationen, som giver en mere "...*selfmanaging, liberated state.*" [Greenwood & Levin, 1998: 8]. AF fordrer derfor et aktivt forhold mellem forskeren og de mennesker, som denne arbejder sammen med. Hermed gør metoden op med den gængse måde at tænke forskerrollen på, idet den antager en mere deltagende karakter frem for den typiske iagttagende karakter. AF fordrer, at vi aktivt forsøger at se os selv som engageret subjekter i processen, hvor mening konstrueres mellem alle involverede inklusiv os. Frem for at arbejde ud fra tanken om at videnskab er den højeste form for viden, og at forskeren i den forbindelse antager en neutral rolle, er det i stedet vores intention, at arbejde ud fra tanken om at udvikle praktisk viden i samarbejde med en organisation [Ibid: 80]. På den måde bliver demokratiidealet en metode, som skal skabe betingelserne for, at forandringer bliver til gennem dialog og samarbejde [Ibid: 117].

Vores placering i feltet og dialogisk AF

Netop demokrati-idealet er et kerneområde, som deler vandene hos aktionsforskere. Som vi nævnte tidligere kan AF i dag groft opdeles i to retninger. Vi placerer os hovedsagligt indenfor den dialogiske tradition, hvor formålet er, at skabe metoder og procedurer som fordrer det dialogiske element. Sigtet bliver på den måde at styrke dialog i den pågældende organisation og herigennem skabe forandringer og viden. For vores vedkommende bliver det demokratiske ideal derfor et ønske om at skabe betingelser for, at forandringer, og viden bliver til gennem samarbejde og dialog [Ibid: 117]. Vi forstår dialog som en demokratisk samtale, hvor alle parter har mulighed for at blive hørt og har lige adgang til information, og dialog bliver et centralt begreb i vores fremgangsmåde.

Inspiration fra kritisk AF

Når vi skriver, at vi hovedsagligt placerer os i den dialogiske tradition, er det fordi, vi finder det overordnede fokus i den kritiske tradition interessant. Vi trækker hovedsageligt på elementer fra dialogisk aktionsforskning men henter inspiration hos den kritiske aktionsforskningstradition. Dette gør vi, idet retningen medtænker magt som en præmis i en organisatorisk kontekst i overensstemmelse med vores socialkonstruktivistiske kommunikationsforståelse. Vi lader os dog højst inspirere af retningen, idet vi anlægger et anderledes og mere flertydigt syn på magten. Kritisk AF har en forståelse for, at samfundet og derved organisationen er præget af herredømme og social ulighed. Hovedpointen er overordnet at rykke ved magtbalancen ud fra tanken om en større samfundsmæssig demokratisering [Nielsen i Fuglsang & Olsen: 2004, 521]. De stiller sig ofte på de undertryktes side med et mål om at frigøre/myndiggøre dem gennem eksperimenter, som har til sigte at skabe et herredømmefrit dialogrum [Borchmann: 2004, 6].

Vores mål er ikke et idealistisk ønske om at eliminere magten og skabe en samfundsmæssig demokratiseringsproces. Vores mål er snarere en realistisk medtænkning af magten som en præmis i en organisatorisk og interessefuld hverdag. Vi mener heller ikke, at det er muligt eller ønskeligt at skabe et herredømmefrit og magtfrit organisatorisk dialogrum. Vi mener derimod, at magten er relationelt og forvaltningsmæssigt betinget og samtidigt en præmis, der bør medtænkes i et organisatorisk dialogrum. Måden dette kan gøres på, er i vores mening via eksplicitering af rammer og ansvarsfordeling, der skaber et håndgribeligt handlerum for medarbejdere i en given organisation. Denne forståelse udfolder vi via inddragelse af Michel Foucaults flertydige magtforståelse og kontraktbegrebet fra dialogisk supervision. Vi erklærer os altså enige med Greenwood & Levins i at: *"Without an analysis of power rela-*

tionships, AR is impossible." [greenwood & Levin: 1998, 88]. Vi mener dog en mere sofistikeret og nuanceret magtforståelse, end den findes i denne kritiske udgave af AF, er på sin plads.

FOUCAULTS MAGTFORSTÅELSE

Vi har ind til videre opbygget en forståelse af organisation og kommunikationen i denne som komplekse størrelser, hvor relationen og kontekstafhængighed er afgørende faktorer. Dette indebærer, at et entydigt syn på magt heller ikke er fyldestgørende, idet vi mener, at magt er indlejret i kommunikation. Det er ikke tilfredsstillende at anskue magt ud fra et af de oprindelige og substantielle teoretiske perspektiver, hvor magt ofte præsenteres og behandles som en entydig størrelse. Det er, for os at se, ikke kun oplagte synlige og formelle aspekter såsom folks titler og økonomiske status, som er magtudøvende men tværtimod usynlige og relationelle aspekter såsom for eksempel viden og sociale færdigheder. Hos Foucault¹¹ er magt netop ikke noget primært destruktivt og negativt:

"Man må holde op med hele tiden at beskrive magtens virkninger i negative vendinger: den »udelukke«, den »bekæmper«, den »undertrykker«, den »censurerer«, den »abstraherer«, den »maskerer« og den skjuler. Faktisk producerer magten noget. Den producerer noget reelt, den producerer et genstandsområde og nogle sandhedsritualer. Individet og den erkendelse, som man kan uddrage af det, henhører under denne produktion" [Foucault, 2002: 210]

Foucaults magt er snarere en fundamental kraft, som er primær i forhold til sociale formationer og nærmest en grundkomponent i enhver social relation. Enhver relation er derfor en magtrelation, men må forstås som et åbent og foranderligt spil af kræfter. [Lindgren, 2001: 330] Dertil kommer, at magten, som udtrykt i citatet, er afgørende for de sandhedsritualer, der produceres i sociale relationer, som er afgørende for individets og dettes erkendelse. Lige-

10) Det er svært at placere Foucault i en bestemt bås i forhold til hans videnskabsteoretiske udgangspunkt. Dette kommer sig af, at han ikke selv ønsker at sættes i en bestemt kategori som fx strukturalist. Yderligere skifter han konstant optik, metode og empiriform, og derved har han tilegnet sig navnet "den vagabonderende filosof". [Heede, 2004: 11] Dette skyldes desuden et lang og produktivt forfatterskab, hvor han både kan ses som filosof i tilknytning til den akademiske verden og som social- eller idéhistoriker, videnskabs- litteratur- og kulturteoretiker eller sociolog [Lindgren, 2001: 331]. Hans hovedformål er ikke at udvikle universelle teorier om mennesket og samfundet men snarere det konstruktive i at bedrive konkrete undersøgelser indenfor afgrænsede empiriske felter. Måden han gør det på er ved at tage afstand fra samtidens dominerende samfundsteorier og tanketraditioner som marxisme, hermeneutik og fænomenologi. [Up.cit: 331]. Foucault sætter i overensstemmelse med socialkonstruktivismen og Luhmann spørgsmål ved det selvfolgelige og retter ligeledes sin optik mod det situationelle og relationelle plan. [Heede, 2004: 9 - 10]

som med vores inddragelse af Luhmann er vi med hensyn til Foucault privilegerede til at inddrage et meget begrænset snit af hans omfangsrige teoretiske apparat. Her er det netop hans flertydige og relationelle forståelse af magt, vi adopterer og sætter i relation til organisationskonteksten.

Ud fra denne optik kan vi altså forstå magten som en flertydig størrelse, der er et grundkomponent i enhver social relation, og som ikke ejes af nogen. I organisationskonteksten ligger magten således i relationerne og forvaltningen af kommunikation og besiddes ikke udelukkende af synlige autoritære instanser som fx ledelsen. Magten er ikke kun negativ og destruktiv men også positiv og produktiv – dens væsen bestemmes i forvaltningen af magten. Magten er en uundgåelig faktor, der ikke kan eller skal bekæmpes, idet denne først får positiv eller negativ karakter i forvaltningen. Vi mener, i tråd med Foucault, at magt er en allestedsnærværende realitet. Denne er i allerhøjeste grad gældende i en organisatorisk og interessefuld hverdag med dennes rationaler og diverse formelle og uformelle strukturer. Den har til og med afgørende betydning for de sandhedsritualer og vidensformer, som skabes i relationer i organisationen. Det er derfor vores hensigt at reflektere en nuanceret forståelse af magt ind i vores praktiske arbejde med en given organisation.

Foucaults magtforståelse kan altså åbne for forvaltning af magt, således den får positiv karakter. Vi mener, dette kan understøttes gennem åben og gennemsigtig kommunikation via dialog. Dette finder vi belæg for via medtænkning af et kontraktbegreb, som vi kan operationalisere i mødet med en given organisation.

Forvaltning af magt via kontraktbegrebet

Kontraktbegrebet henter vi fra en kursusrække i kollegial supervision. I kursets grundbog "Supervision som dialogisk læreproces" af Helle Alrø og Marianne Kristiansen henter vi en forståelse for, at eksplicitering af kontraktens 3 elementer: mål, relation og ramme skaber et håndgribeligt handlerum for de involverede i en dialogisk samtale:

"Klarhed i kontrakten hjælper med at sikre, at parterne faktisk taler om det samme og dermed opretholder det fælles perspektiv på samtalen... Det giver ikke alene klarhed, men også en tryghed for begge parter at vide, hvor man har hinanden. Samtidigt reducerer det antallet af skjulte dagsordner, som kan komme til at sløre samtalen."

[Alrø & Kristiansen, 2002: 66]

Denne forståelse relaterer vi til organisationskonteksten og vores formål med at involvere medarbejdere i en demokratisk udviklingsproces. Via medtænkning af kontraktens elementer mener vi, det er muligt understøtte et organisa-

torisk dialogrum, der åbner for en positiv og fremmede forvaltning af magt. Således mener vi, at vi på flere måder kan understøtte en positiv forvaltning af magt i mødet med en given organisation gennem eksplicitering af kontraktens elementer. Dels kan vi søge at skabe en gennemsigtig kommunikation mellem os og dem. Dernæst kan vi understøtte åben kommunikation vedrørende rammer i organisationen og være med til at skabe positiv forvaltning af magt, der giver et håndgribeligt handlerum for de involverede. Kontrakten kan altså være vores måde at operationalisere en realistisk demokratisk og involverende aktionsforskningsproces via åben kommunikation og dialog i mødet med en konkret organisation. Vi beskriver videre hvorledes vi anvender metoder der hjælper os til dette.

Metoder - empiriindsamling og forholdemåder

AF indeholder et dobbelt fokus, som søger at skabe handling og forandring for deltagerne samt undersøge, hvordan viden og forandring skabes gennem handling. Vi finder det derfor nødvendigt eksplicit at forholde os til vores rolle i feltet og derved opnå en bevidsthed om, hvordan vi forvalter rollen som aktionsforskere. På den måde får vi et reflekteret grundlag at læne os op ad og reflektere ud fra, når vi i den praktiske proces skal udfylde rollen som aktionsforskere.

På trods af dette meget handlingsorienterede fokus finder vi ikke megen beskrivelse af, hvordan man skal agere som aktionsforskere i denne proces. Dette skyldes formentlig at AF må siges at være en kontekstbetinget metodik, hvilket gør det vanskeligt at opstille generelle regler for, hvordan man indgår i den faktiske aktionsforskningsproces. Vi vælger derfor at læne os op at de opridsede elementer fra kontraktbegrebet, og yderligere supplerer med Greenwood & Levins begreb om *"The friendly outsider"*. Dette lægger op til, at man som aktionsforsker forpligter sig til at sætte spørgsmålstegn ved den selvfølgeligelige viden, man møder i samarbejdet med en organisation, og som også medtænker, hvordan en sådan rolle bør forvaltes:

"He or she must be able to reflect back to the local group things about them, including criticism of their own perspectives or habits in a way that is experienced as supportive rather than negatively critical or domineering." [greenwood & Levin: 1998, 104]

Yderligere er vi bevidste om, at vi som igangsætterne af processen formentlig har et andet engagement overfor projektet end de øvrige deltagere, hvilket vil afspejle sig i processen. Vi mener på denne baggrund, at enslydende engagement og fuldstændig ligeværd er uopnåeligt - jf. magten som allestedsnærværende. Vores mål er derfor at tilstræbe ligeværdig information til alle

parter samt ligeværdig involvering gennem hele processen via vores realistiske demokratiideal.

Der er dog på forhånd nogle betragtninger, vi kan gøre os i forbindelse med mødet med praksis: Idet vi ønsker et samarbejde med en organisation, som har arbejdet med et konkret udviklingsforløb, må vores handlinger og metoder give anledning til og understøtte muligheden for videre udvikling af dette forløb. Dette sikrer vi gennem kontekstuel og dialogisk funderede undersøgelser, som tager højde for den allerede påbegyndte kurs.

Dette kræver, som AF fordrer, et tæt samarbejde med den pågældende organisation. Vi forventer derfor at indgå et samarbejde, hvor vi kan indhente et fyldestgørende empiriapparat, som både har til formål at dokumentere vores proces men også at give anledning til efterfølgende refleksion over denne. AF indeholder anvisninger om, hvorledes vi systematisk kan indsamle et validt empiriapparat, der kan anvendes som forsvarlig dokumentation for konklusioner i specialet. I denne forbindelse siger Coghlan & Brannick at:

"Journal keeping is a significant mechanism for developing reflective skills ... Journal keeping helps you to reflect on experiences, see how you think about them and anticipate future experiences before you undertake them... Keeping a journal regularly imposes discipline and captures your experience of key events to when they happen and before the passage of time changes your perception." [Coghlan & Brannick, 2005: 37]

Som citatet udtrykker, kan vi på denne måde fastholde vores oplevelser af og fra praksis, inden tiden og næste møde påvirker vores opfattelse af dem. Vi har til dette formål udviklet en skabelon, hvori vi efter hvert møde med organisationen kan referere mødet og besvare cirkulære spørgsmål, der lægger op til refleksion over vores og deres virke [Skabelon -caseskema]. På denne måde dokumenterer vi vores praktiske forløb, samtidig med at vi har et redskab som giver anledning til refleksion før og efter de enkelte interaktioner med en given organisation. Yderligere sørger vi for at fastholde vores tanker og refleksioner angående den akademiske side af processen gennem ugeskemaer som har til formål at systematisere vores teoretiske, metodiske og meta-processuelle refleksioner [Skabelon - ugeskema].

Opsamling af vores epistemologi

Alt i alt giver elementerne i vores epistemologiske fundament os tilsammen en måde at se, forstå og gå til praksis på. Vores komplekse og relationelle kommunikationsforståelse giver os en bevidsthed om kommunikationsprocessernes kompleksitet. Derved får vi en forståelse af udfordringen i, at skabe overens-

stemmelse mellem den teoretiske ideologi og den reelle organisatoriske virkelighed. Vi får en bevidsthed om betydningen af de kontekstafhængige objektiverede vidensformer som et organisationssystem vil indeholde. Yderligere får vi en forståelse for de kriterier, som ligger til grund for udvikling, når et organisationssystem skal indgå i et udviklingsforløb. Denne opnår vi gennem vores syn på selektions- og kommunikationsprocesser. Slutteligt får vi via AF en metode, der fordrer et pragmatisk sandhedskriterium, og som særligt ligger vægt på praksisorienterede resultater. Vi supplerer denne metode med en nuanceret forståelse af magt, som vi vil medtænke i den organisatoriske kontekst. Vi får gennem AF operationaliseret vores rolle som forskere i praksis. Derved udbygger vi vores kontekstbetingede verdens- og kommunikationsanskuelse til også at indeholde forskrifter for, hvilke praktiske metoder vi bør trække på - metoder som sikrer betingelserne for, at forandringer bliver til gennem dialog og samarbejde.

Vores udfordring er herefter at forblive bevidste om og tro overfor vores epistemologiske ramme og aktivere denne i forhold til et samarbejde med en konkret organisation. Vi er bevidste om, at den dagsorden der ligger i en konkret organisation ikke nødvendigvis har fokus på de samme idealer som os. Kunsten er derfor at operationalisere en realistisk demokratisk og involverende aktionsforskningsproces via åben kommunikation og dialog i mødet med en konkret organisation.

DEL II

Mødet med praksis

I denne praktiske del af specialet vil vi arbejde os frem til en besvarelse af anden del af specialets overordnede problemformulering:

Hvordan kan vi aktivere vores epistemologiske fundament i praksis, og hvilket resultat får vi, når nu vi ønsker at arbejde evaluerende og forankrende med et faktisk udviklingsforløb i en konkret organisation?

Besvarelse af denne del af den overordnede problemformulering medfører et aktionsforskningssamarbejde med en konkret organisation, der er involveret i en forandringsproces. Derfor etablerer vi et samarbejde med afdelingen Teknik og Miljø (T & M) i ny Hjørring kommune, der er engageret i et forandringsforløb i samarbejde med Lars Olsen - konsulent hos LEDERIET i Frederikshavn. Via dette samarbejde vil vi aktivere og afprøve vores idealer fra vores epistemologiske fundament og forme en besvarelse af anden del af den overordnede problemformulering.

Læsevejledning

Kapitel 3: I dette kapitel formidler vi etableringen af vores praktiske aktionsforskningsproces med T & M. Dette indeholder vores første møder med T & M og udgør derved vores forundersøgelse. De informationer, som vi modtager igennem forundersøgelsen forholder vi til vores idealer fra specialets første del og til et relevant organisationsperspektiv. Således afspejler kapitel 1 en beskrivelse og en organisationsanalyse af T & M ud fra vores optikker i specialets første del suppleret med analytiske pointer fra Gareth Morgans hjernemetafor. Samtidig indeholder kapitlet en beskrivelse af, hvordan vi lader processen bestemme valg af fokus, rammer og formuleringen af en situationel problemformulering tilpasset T & M.

Kapitel 4: Dette kapitel afspejler vores involverende samarbejde med to teams fra T & M, som opstår på baggrund af den situationelle problemformulering. Afsnittet indeholder argumenter for design af et aktionsforsknings samarbejde, der understøtter et forankrende og evaluerende arbejde med det igangværende udviklingsforløb. På denne baggrund viser vi, hvorledes vi planlægger og bearbejder teaminterview, der inkluderer en involverende kreativ metode med de to teams. Dette med teoretisk inspiration fra blandt andet Matts Alvessons 8 metaforer for interviews i en organisatorisk kontekst og fra Bente Halkiers metodiske forskrifter for fokusgruppeinterview. Dernæst beskriver vi vores analysetilgang til tekstmaterialet fra interviewene ud fra Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse. Dette munder ud i en analyse, der afsluttes i en praktisk orienteret handleplan for de to teams.

KAPITEL 3

FORUNDERSØGELSE OG ORGANISATIONSANALYSE

Inden vi vender blikket mod forundersøgelsen og organisationsanalysen, vil vi begrunde nogle udfordringer, der følger af vores valg af AF som metode, som samtidigt er bestemmende for formen af vores formidling.

AKTIONSFORSKNINGSRELATEREDE UDFORDRINGER I FORMIDLINGEN

Vores valg af AF som metode stiller os overfor en formidlingsmæssig udfordring. Her er det en kunst at formidle en proces retrospektivt i overensstemmelse med det faktiske forløb. Udfordringen ligger særligt i, at vi skal holde tungen lige i munden i videreformidlingen af alle de vigtige mellemregninger og valg, der påvirker samarbejdet og processen. Udfordringen ligger i, at formidlingen sker efterfølgende og retrospektivt, hvor vi mentalt er videre i efterliggende aktionsforskningscykluser – det er med andre ord vigtigt, at vi formår at formidle alle mellemregninger¹, der for os er blevet til selvfølgelig viden, som påvirker vores opfattelse af virkeligheden i blandt andet T & M. Vi vil følgende skrive os frem til, hvorledes vi løser denne udfordring i samspil med andre udfordringer, der følger af AF.

Det dobbelte fokus

Som aktionsforskere vil vi jf. det dobbelte fokus besidde en dobbeltrolle i vores samarbejde med T & M. Dette viser sig, idet vi ønsker at bidrage med konkret udvikling i organisationen og samtidig forholde os til vores overordnede problemstilling. Vores valg af AF som metode medfører netop, at vi lader mødet med virkeligheden og kontekstuelle aspekter i T & M afgøre vores valg efterhånden, som de bliver relevante i processen - teoretiske såvel som metodiske, analytiske og praktiske. Yderligere fordrer AF (og socialkonstruktivismen), at vi løbende forholder os metarefleksivt i forhold til egne roller i praksis og den

1) På 7. semester anvendte vi for første gang AF som metode. I denne forbindelse erfarede vi, at vi i formidlingen af processen manglede tilstrækkelig argumentation for vores valg i aktion. Dette viste sig ved, at vi til tider manglede at formidle vigtige mellemregninger, der udgjorde vores bevæggrund for valg og handlinger i praksis. Derfor er det vigtigt, at vi denne gang formidler vores proces mere minutøst, således de vigtige mellemregninger for vores valg i processen træder tydeligt frem.

virkelighed, vi samarbejder med. Vi står derved overfor flere spændende udfordringer: Først og fremmest medfører det på det praktiske plan, i mødet med T & M, at vi giver slip på teorien, og lader praksis være styrende og medskabende for vores formål. Dette i formuleringen af en situationel praktisk problemformulering samt i skabelsen af rammerne for vores samarbejde. På denne måde giver vi slip på den gængse akademiske form, hvor analyse og refleksion som oftest fører til begrundede og isolerede valg og handlinger. I stedet lader vi valgene og refleksionerne opstå i aktivt samspil med praksis. Dette betyder, at vi udfordrer vores evner til at handle i overensstemmelse med vores idealer og bringe vores teoretiske og metodiske fundament ind i vores handlinger i praksis. Det bliver derved spændende, om vi formår at aktivere vores idealer fra vores epistemologiske fundament i mødet med praksis – om vi formår at walk the talk. Dette vil vi forholde os til løbende i formidlingen.

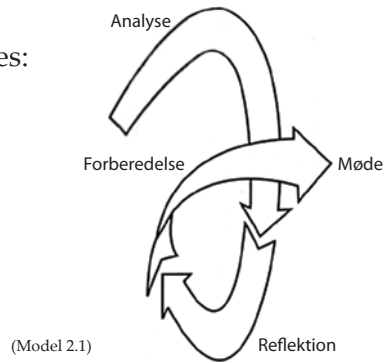
To problemformuleringer

Vores metodiske fremgangsmåde betyder, at vi arbejder med to problemformuleringer løbende. Den praktiske problemformulering opstår i processen og er tilknyttet det pragmatiske sandhedskriterium og udviklingen af en forankrende metode til et specifikt forandringsforløb i T & M. Dernæst arbejder vi løbende hen mod en besvarelse af vores overordnede problemformulering, som vi besvarer via vores konkrete arbejde med den situationelle problemstilling og vores metarefleksioner tilføjet teoretiske og metodiske refleksioner over processen.

Flere niveauer i en cyklisk proces

Vi har flere refleksionsniveauer, som vi formidler i denne praktiske del af specialet. Det ene viser sig i vores cykliske aktionsforskningsproces, hvor vi cirkulært veksler mellem mødet, analyse og refleksion i og over praksis, hvilket vi bearbejder og fastholder i vores caseskemaer. Dernæst har vi sideløbende vores akademiske forpligtelse, hvor vi løbende stopper op og reflekterer over vores valg og roller i praksis samt valgenes betydning for vores specialerapport. Dette fastholdes via caseskemaer og via ugeskemaer. Yderligere har vi et niveau, der opstår retrospektivt på et teoretisk og analytisk plan. Det sidstnævnte niveau er udtryk for vores refleksioner og analyse af alle delene til et reflekteret hele, hvilke opstår i etaper gennem processen. Dette retrospektive niveau vil inkludere vores teoretiske og metodiske tanker, som knytter til vores akademiske refleksioner. Det er her, vi progressivt former en videnskabeligt begrundet besvarelse af vores overordnede praktiske problemformulering med afsæt i vores samarbejde med praksis. De tre niveauer er dialektisk afhængige og opstår progressivt i processen, hvilket vil sige, at de ikke kan skilles ad.

Følgende model viser vores cykliske proces:



Modellen viser vores interaktionsforløb med T & M og vores cirkulære proces, hvor vi i hvert møde med virkeligheden gennemgår en aktionsforskningscyklus. Cyklussen visualiserer altså vores faktiske forløb, der inkluderer vores forberedelse af det enkelte møde, den efterfølgende analyse og metarefleksion, der fører videre til samme bevægelse ved næste møde og så videre.

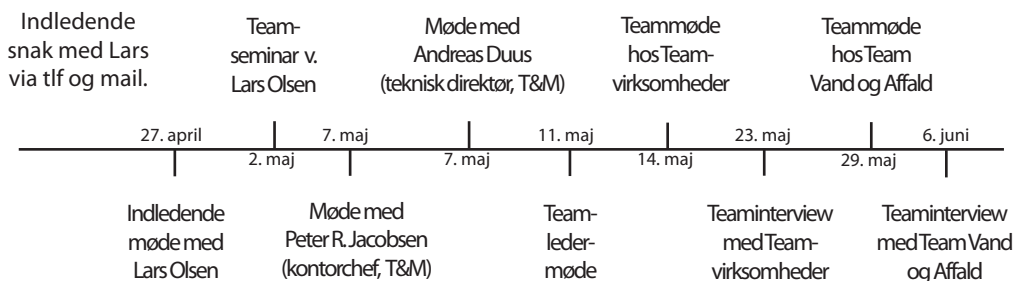
Kronologisk formidling

Vores formidlingsmæssige udfordring ligger nu i at formidle vores løbende valg og refleksioner fra en kompleks og cirkulær proces i en læsevenlig kronologi - en kronologi, der afspejler alle niveauer. Vi vælger en kronologisk formidling i en vekselvirkning mellem de forskellige niveauer. Anden del af specialet bærer derfor præg af en procesbeskrivende fortælling, hvori vi redegør for alle tre niveauer ved hvert møde med T & M. Dette gør vi fysisk ved at veksle mellem formidling af vores cykliske samarbejde med T & M (caseskemaer), i samspil med vores metarefleksioner over processen og vores roller (ugeskemaer). Dernæst supplerer vi med vores løbende retrospektive analyser og refleksioner, hvor de opstår og bliver vigtige for det videre forløb. Den kronologiske fortælling af viser således, hvordan vi lader processen bestemme valg af fokus, rammer og formuleringen af en situationel problemformulering tilpasset T & M. Det er på baggrund af dette, vi udarbejder vores efterfølgende forskningsmodel, der inkluderer valg af empirityper, empirimetoder og analysemetode.

Intensivt empiriindsamlingsforløb og valg af empirityper

Vi beskriver i specialets del 1, at det kræver en grundig forundersøgelse af den konkrete organisation, vi samarbejder med, for at opnå en fyldestgørende forståelse for medarbejdernes hverdag. Dette bl.a. for at opnå den ønskede evne til at træffe valg på baggrund af reflection in and on action. Derforuden kræver aktionsforskningsamarbejdet en etablering og tydeliggørelse af kon-

traktens fire elementer. Det bliver særligt vigtigt at etablere gode relationer, der fører frem til en proces, der fordrer åben kommunikation og involvering af medarbejderne via dialog. I mødet med T & M får vi hurtigt mulighed for at lave en grundig forundersøgelse, idet de byder os med til adskillige møder og seminarer i en intensiv periode. Dette illustrerer vi via følgende tidslinie:



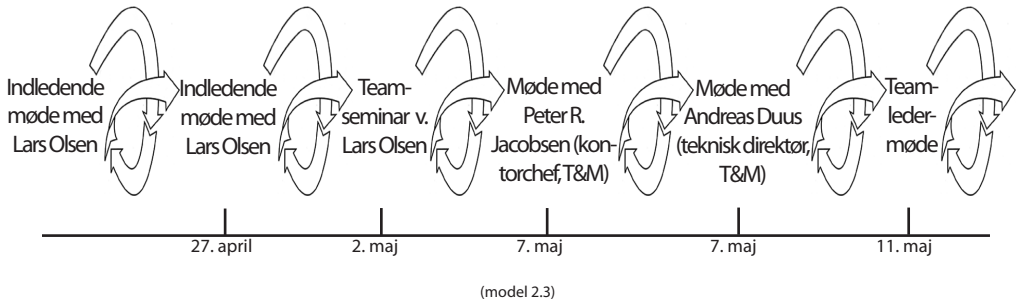
(model 2.2)

Vi ser det intensive forløb som en oplagt chance for at etablere gode relationer og skabe en involverende proces, hvori vi sammen kan formulere og synliggøre rammearbejdet og finde fokus. Samtidigt ser vi det som vores mulighed for at indsamle et større empirisk apparat, der giver os indsigt i T & M som organisation, og som samtidigt kan tjene som validering af vores resultater. I overensstemmelse med vores idealer fra AF takker vi derfor ja til at deltage i samtlige møder og seminarer, som T & M byder os med til.

Vi ved ikke på forhånd, hvad vores snævre fokus er, og hvilket formål empirien ender med at tjene. Dette opstår blandt andet i overensstemmelse med organisationens konkrete behov og vores fælles formulering af formål, og samtidig opstår det som resultat af vores refleksioner i og over aktion. Det intensive empiriforløb medfører, at vi involverer os aktivt i mødet med praksis og lader de teoretiske og metodiske refleksioner træde i baggrunden. Vi vælger derfor, i overensstemmelse med metodiske forskrifter i AF, at kompensere ved at holde en stram disciplin i vores empiribearbejdning og derved i fastholdelsen af de informationer, vi får i forundersøgelsen. Dette gør vi via vores caseskemaer. Idet vi fastholder empirien fra det intensive forløb, kan vi efterfølgende tage det op til metarefleksion og analyse, således vores tilbageskuende refleksioner får konsekvenser for de efterfølgende interaktioner. Vi fastholder og bearbejder således empirien i forløbet via vores skemaer, og i den efterfølgende formidling systematiserer og udvælger vi de interessante møder i forhold til vores fokus og sætter dette sammen i en analyse.

Forundersøgelse

Forundersøgelsen favner de første 6 cyklusser og de informationer og valg, der følger deraf. Dette illustreres i model 2.3:



Vi formidler følgende vores tilgang til og bearbejdning af forundersøgelsen samt etablering af kontraktens fire elementer i forhold til vores aktionsforsknings-samarbejde med T & M. Dette gør vi med følgende fokus i hver interaktion:

1. Hvilke overvejelser gør vi os inden mødet?
2. Hvilke informationer får vi under mødet?

Metaprocessuelt:

3. Hvilke metaprocessuelle refleksioner opstår der på baggrund af informationerne i forhold til vores epistemologiske idealer?
4. Hvilke konsekvenser får de metaprocessuelle refleksioner?

Retrospektivt:

1. Hvad kan vi få ud af forløbet ind til videre – eller fra refleksioner over flere interaktioner?
2. Hvad medfører dette for det videre forløb?
3. Hvordan forvaltede vi vores roller i mødet?

ET SAMARBEJDE BLIVER TIL

Vi præsenteres for kontakten til Lars Olsen – konsulent ved ”LEDERIET” i Frederikshavn – via væksthuset på Aalborg Universitet, hvor vi kender størstedelen af de ansatte fra vores undervisning på kommunikationslinjen. Vores kontaktperson fortæller, at Lars er uddannet fra Humanistisk Informatik fra samme årgang som vores vejleder. Lars har derfor en indsigt i vores studiemæssige baggrund og derigennem en forståelse for vores idealer og de formelle og metodiske krav, der skal opfyldes i et speciale. Vi spørger lidt omkring, og Lars synes at have et positivt renommé, og hans tilgang til konsulentjobbet lader umiddelbart til at stemme overens med vores grundlæggende antagelser. Vi tager selv kontakt til Lars via mail, hvori vi beskriver vores interesseområde samt vores grundlæggende antagelser [Kontaktmail]. I beskrivelsen tydeliggør vi, hvad vi mener, det kræver for en organisation at indgå i et aktionsforsknings samarbejde, samt hvad mulighederne for deres udbytte er. Det er et bevidst valg fra vores side, at vi målrettet søger at indgå et samarbejde med en organisation, der tillader de nødvendige rammer for et aktionsforskningsforløb. Dette vil nærmere sige, at der skal være plads og tid til, at vi kan være en så aktiv del af deres hverdag som muligt og involvere dem i processen. Yderligere er vi bevidste om, at et aktionsforskningsprojekt tager tid og kræver, at de involverede kan forholde sig til den viden og de metoder, vi bidrager med i processen. Dette for at de som organisationssystem kan forholde vores idealer og metoder til deres egen indre logik og selektere dem til som relevant og brugbar information og derigennem opnå forståelse og ejerskab. Vi mener ikke at være i stand til at få det optimale ud af et samarbejde indenfor vores tidsbegrænsede periode med en organisation, hvis værdier ligger langt fra vores egne. Derfor søger vi en organisation, der i forvejen arbejder dialogisk og procesorienteret, og som har tid og mulighed for et aktivt samarbejde.

Den indledende kontakt med Lars Olsen

Lars kontakter os efterfølgende via mail og telefon, hvor han kort introducerer hans samarbejde med T & M. Han mener, at vores interesseområde/problembeskrivelse passer som fod i hose i forhold til denne organisation.

I telefonen fortæller Lars kort om T & M. Det drejer sig om den tidligere tekniske forvaltning i Hjørring kommune, hvor forvaltningen gennem kommunesammenlægningen er slået sammen til én med 63 ansatte fra fem tidligere afdelinger. Lars Olsen hjælper dem med at udvælge en ny chefgruppe og indarbejde en ny organisationsstruktur via en teammodel inspireret af Ken Blanchards *“High Performance Teams”*. Han underviser afdelingen Miljø og Natur, som er en underafdeling i T & M i modellen i uge 17 – 18. Lars inviterer os med til dette forløb. Vi forstår det sådan, at vi skal med for at få et indblik i

teammodellen og T & M som organisation. Efterfølgende kan vi arbejde sammen med dem i udviklingen af en metode til forankrende evaluering, således de kan få optimalt udbytte af teammodellen på sigt. Derforuden kan vi hjælpe T & M med at få indarbejdet en "selvevalueringskultur", der skal skabe optimalt udbytte af intern viden og læring gennem dialog.

Vi spørger ind til Lars' måde at være konsulent på, og han fortæller, at det er svært lige at sætte en fast etikette på hans arbejdsmetoder, men siger, at han lægger vægt på dialog og inddragelse af de involverede, således udviklingen giver mening for dem. Yderligere opfordrer han os til at besøge konsulentfirmaet Attractors hjemmeside, hvor vi kan få indblik i de værdier, han selv adopterer i arbejdet som konsulent. Han nævner, at der findes en række gode artikler på hjemmesiden, som han inspireres af i sit arbejde. Vi taler om vores teoretiske og metodiske fundering, hvortil han giver positiv kritik. Han udtrykker særligt begejstring for vores valg af AF og metodens pragmatiske orientering. Derforuden er han positiv overfor vores tilvalg af systemteorien, som han har et større kendskab til, idet han skrev speciale om selv samme. I denne forbindelse fortæller han, at han tidligere har været specialevejleder for studerende på vores studie. Sidst sender Lars en mail inden mødet med teksten:

"Jeg har talt med Andreas, som er teknisk direktør i Hjørring kommune. Han synes det lyder som en rigtig god idé på en eller anden led at koble jer ind i processen. Især hvis det betyder, at organisationen kan få udviklet/hjælp til at udvikle et teoretisk vel-funderet selvevalueringsredskab til team-organisationen - et redskab som tager afsæt i samtalen som et udviklende element. Han siger i princippet ja tak, men skal have det konfirmeret i sin chefgruppe. det sker torsdag efter påske".

Refleksioner over den indledende kontakt

Som følge af den indledende kontakt ser vi en god chance for, at vi kan etablere et udbytterigt samarbejde med Lars og derigennem til T & M. Lars vurderer, at T & M kan rumme et aktionsforsknings-samarbejde med os. Det lader til, at Lars har idealer, der ligner vores. Yderligere syner vi et udbytterigt samarbejde med Lars, idet han har indsigt i teorier og metoder fra vores epistemologiske grundlag, som vi sammen kan diskutere i forhold til praksis i T & M. Vi vælger at planlægge et møde med Lars kort tid efter, således vi kan lære hinanden at kende – etablere kontrakten – og således vi kan høre nærmere om Lars' tilgang til konsulentrollen i praksis og T & M som organisation.

MØDE MED KONSULENT LARS OLSEN

Inden mødet gør vi os overvejelser vedrørende vores indbyrdes kontrakt – mål, relation, ramme og proces. Vi forbereder fokuspunkter, som vi vil spørge ind til på baggrund af de informationer, vi får fra Lars inden mødet. Disse omhandler hovedsageligt Lars' historik med T & M [caseskema – møde med Lars].

Den største udfordring bliver at få etableret en god kontakt og få afklaret vores kontrakt til Lars og T & M. Vi skal sørge for at bevare vores specialefokus. Vi skal have vores gensidige forventninger ekspliciteret, så vi kan skabe en gennemsigtig og åben kommunikation. På baggrund af de informationer, som Lars gav os i telefonen, forbereder vi en foreløbig praktisk problemformulering:

Hvordan forankres og evalueres værktøjerne i teammodellen bedst muligt i overensstemmelse med vores holistiske metode- og teoriramme?

Vi vil i mødet finde ud af, om denne kan rummes i samarbejdet.

Under mødet²

På mødet med Lars finder vi afklaring på vores indbyrdes relationer. Han forventer, at vi selvstændigt administrerer vores relation til T & M og selv tager initiativ til at få indsamlet det empiri, vi mener, der er nødvendigt hos de respektive ledere/teamledere/medarbejdere. Vi skal derfor afklare rammerne for vores samarbejde i mødet med T & M. Han forestiller sig, at hans rolle er rådgivende og kvalitetssikrende i forhold til vores resultat. Lars' forhåbninger er, at vi ender med et evaluerende redskab, som kan hjælpe T & Ms teams med at undersøge (evaluere) de 8 områder, som den teammodellen indeholder, både i forhold til team- og organisationsniveau. I forhold til den praktiske problemformulering mener Lars, at det lyder fornuftigt, men at vi skal tjekke det med T & M.

I forhold til T & M fortæller Lars, at han adskillige gange har samarbejdet med Andreas Duus, som er teknisk direktør for den afdeling, vi kommer til at arbejde med. Lars har et positivt indtryk af Andreas. Lars fortæller, at Andreas er meget dialogisk orienteret, og han særligt lægger vægt på åben kommunikation. Dette vil vi tjekke i vores senere møde med Andreas.

2) Informationerne i følgende afsnit er hentet fra bilag: [caseskema – møde med Lars]

På mødet får vi et indblik i T & Ms samarbejde med Lars indtil nu og ikke mindst i LEDERIETs arbejdsmetoder og tankemåder. Vi undersøger forinden mødet LEDERIETs hjemmeside³ og finder følgende udtalelse fra Lars: *"Jeg har altid beskæftiget mig med rådgivning af kommunale ledere."* På samme hjemmeside berettes der, at Lars er medforfatter til bogen "Den kommunikerende Kommune", som omhandler kommunikation i kommunalt regi, fra et historisk, teoretisk og praktisk perspektiv. Vi udleder derfor, at Lars har et grundigt kendskab til udviklingsarbejde i offentlige institutioner. Sammenholdt med den dialogiske orientering vi kan se på hjemmesiden, har vi på forhånd en positiv forventning om, at vores arbejdsmetoder og idealer stemmer godt overens. På mødet bekræftes dette gennem Lars' fokus på dialog og proces. Lars fortæller, at han før sin tid som selvstændig konsulent var tilknyttet Dafolo. Her møder han Andreas, som efterfølgende kontakter Lars i forbindelse med organisations-udviklingsprocesser i kommunalt regi. Dette er starten på et løbende samarbejde, som fortsætter efter, Lars vælger at forlade Dafolo for at blive selvstændig konsulent. Lars har således både et nært kendskab til udviklingsarbejde med offentlige organisationer og et reelt kontekstkendskab til skabelsen af ny Hjørring kommune.

Han synes desuden at lægge vægt på uformelle relationer inden de formelle relationer: *"Lars valgte en noget uvant kontekst for vores første møde, idet han er så rar at invitere os på frokost. Selv om vi begge har en vis portion erfaring med erhvervs-livet, er vi dog ikke vant til at have forretningsmøder med inkluderet fiskebuffet. Undertegnede vælger at italesætte tanker om dette, hvorefter Lars hurtigt griber bolden og forklarer, at det er hans foretrukne måde at etablere et samarbejde på. Han forklarer, at idet relationen sættes i fokus, kan man derudfra lettere danne sig et billede af modparten som person. Det er med andre ord sværere at opstille en "professionel facade" over mad og samvær end i et mødelokale, som netop er en situationelt opstillet "kontekstkulisse". Udfordringen bliver derfor pludselig at etablere en god relation med Lars samtidig med, at vi "tog mentale noter"*" [caseskema – møde med Lars: 5]

I forhold til vores formål med mødet mener vi, at det lykkes at etablere en god og gennemsigtig relation med Lars, hvori vi afklarer vores roller i forhold til hinanden. Vi bekræftes i, at vi har enslydende idealer i forhold til organisationsudvikling, hvor vi lægger vægt på dialog og et pragmatisk sandhedskriterium. Lars lægger meget vægt på gode uformelle relationer, som, han mener, er altafgørende for hans overlevelse som konsulent. Vi mener, at Lars' positive indtryk af Andreas Duus og organisationen T & M generelt tegner godt, idet

3) www.lederiet.dk

vi synes at lægge vægt på enslydende værdier. Dette sammenholdt med Lars' fokus på relationer og indgående personligt kendskab til samarbejdspartnere, tolker vi som et godt tegn på det fremtidige samarbejde: Idet Lars mener, at vores indgangsvinkel, idé og arbejdsmetoder giver mening, styrkes vores formodning om at T & M kan indgå i et samarbejde på de vilkår, vi finder nødvendige. Yderligere mener vi, at det er et tegn på, at T & M er på et stadie, hvor de kan få et reelt udbytte af vores samarbejde på trods af den tidsbegrænsede projektperiode.

Refleksioner over den indledende kontakt og det indledende møde

På baggrund af informationer, vi får fra Lars i den indledende kontakt og i det indledende møde, vælger vi at undersøge en række elementer inden mødet med den situationelle virkelighed i T & M. Dette gør vi for at opnå en indsigt i en række aspekter, som vedrører T & M, og som er med til at ruste os til at handle i overensstemmelse med aktionsforskningens metode – reflection in and on action. Yderligere har vi en systemteoretisk og socialkonstruktivistisk forståelse for, at de konkrete systemer påvirkes af omverdenen og informationer i denne.

De elementer, som vi vælger at undersøge nærmere og formidle i de efterfølgende afsnit, er først teammodellens oprindelse, som ifølge Lars er inspireret af teorien bag high performance teams af Ken Blanchard. Dernæst besøger vi konsulentfirmaet Attractors hjemmeside for at undersøge Lars' værdier og metoder i forhold til konsulentrollen i praksis. Gennem beskrivelse af disse to elementer og analyse ud fra vores grundlæggende idealer er vi i stand til at danne os et indtryk af Lars' tilgang til organisationen. Denne får i vores forståelse indvirkning på den objektiverede institutionaliserede viden i T & M. Dernæst reflekterer vi over, hvad det betyder ud fra et systemteoretisk og socialkonstruktivistisk perspektiv, at vi anskuer T & M som et subsystem i et kommunalt organisationssystem, som i januar måned er undergået en kommunesammenlægning som følge af kommunalreformen.

Desuden modtager vi diverse dokumenter fra Lars, hvori blandt andet organisationens værdisæt og processen for tilblivelsen af dette beskrives. Disse dokumenter indeholder et organisationsdiagram, der viser T & Ms struktur og hierarki – herunder ansvars- og ledelsesfordeling. En undersøgelse af udvalgte informationer i dokumenterne ud fra vores idealer og relevante organisationsperspektiver giver et billede af, hvilken type organisation, vi bevæger os ind i. Herudfra kan vi forberede os til mødet med den situationelle virkelighed i T & M og efterfølgende udarbejde en organisationsanalyse.

HIGH PERFORMANCE TEAMS

Lars fortæller, at teammodellen er inspireret af Ken Blanchard og hans tanker bag begrebet High Performance teams. Idet det er teammodellen, som vi aktivt skal arbejde med at skabe et forankrende afsæt for, vælger vi at undersøge dette nærmere. Vi undersøger flere af Ken Blanchards bøger, men finder dog ikke umiddelbart nogen sammenhæng mellem dem og teammodellen. Ken Blanchard er en amerikansk management konsulent, som er en af ophavsmændene til situationsbestemt ledelse eller værdibaseret ledelse "managing by values". Dette indebærer en bestemt måde at takle lederrollen på. Vores fortolkning af den litteratur, som vi udvælger: "*The one minute manager*" og "*Mission possible*" er, at den på mange måder leverer opskriftslignende manualer til, hvorledes man når målet som leder hurtigst muligt. Vi vælger yderligere at besøge Ken Blanchard hjemmeside - www.kenblanchard.com - i vores undersøgelse af teammodellens oprindelse. Denne side efterlader os med samme indtryk af, at det handler om at skabe resultater via forandring og forbedring af organisationen hurtigst muligt ud fra en instrumentel opskrift men - dog ud fra proklameret procesorienteret tilgang. Det virker, for os, som lidt af et paradoks, at teorien og hjemmesiden udtrykker en, for os, åbenlys funktionalistisk og instrumentel tilgang til organisationsforandring ud fra et annonceret procesorienteret perspektiv.

Hjemmesiden er, i vores vurdering, en del af virksomhedens - Ken Blanchard Companies - salgsstrategi, hvor det ikke er muligt at finde de dybdgående teoretiske og metodiske idealer, der ligger til grund for deres måde at drive organisationsudvikling på. Til gengæld er der rig mulighed for at læse om virksomhedens succes med organisationsudvikling - heller ikke her finder vi umiddelbart ophavet til teammodellen.

Idet vi har et humanistisk og procesorienteret idealgrundlag for organisationsudvikling, er det ikke den slags instrumentlignende tilgange, som huer os. Vi synes heller ikke umiddelbart, at dette stemmer overens med Lars' fortælling om hans arbejde med teammodellen i T & M og hans øvrige værdier som konsulent. Idet vi ikke umiddelbart finder, det vi søger, vælger vi at spørge Lars igen, for at han kan give os den direkte reference til teorien bag teammodellen. Lars fortæller, at hans måde at arbejde med teammodellen på, er ved at skræddersy den til den specifikke organisation, der skal bruge den.

Det, han bruger fra Ken Blanchard, er følgende kriterier, der udgør en model, eller hvad vi hellere vil kalde for et tankesæt for et vellykket teamarbejde:

1. klare mål
2. åben kommunikation
3. accept af forskelligheder
4. tillidsfulde relationer
5. delt lederskab
6. effektive arbejdsprocesser
7. konstant lærende
8. fleksibilitet og tilpasning⁴

Omsætning af tankesættet fra "High Performance Teams"

LEDERIET, som Lars er medejer af, har omsat denne viden til praktisk teamudvikling. Det gør de i processer, hvor de sammen med teamet afklarer teamets værdigrundlag, fælles mål, opgavefordeling, kompetencer, teamrolleprofil og spilleregler. Processen kombineres med kreative, udfordrende og sociale oplevelser. Kombinationen af oplevelser og processer skaber, ifølge Lars, stærke relationer mellem mennesker, som er helt nødvendige i et godt teamsamarbejde. Lars tilrettelægger teamforløbet ud fra organisationens ønsker og behov. [www.lederiet.dk]

Lars sender et dokument til os, som indeholder et referat af hans samarbejde med ledelsen i T & M og deres fælles udvikling af deres specifikke teammodel [Referat - seminar]. Referatet indeholder en beskrivelse af processen, der fører hen mod teammodellens endelige udformning. Dette viser, at den ikke er udformet ligesom den oprindelige model. Idet den oprindelige model ændres og tilpasses T & M, vælger vi at undersøge teammodellen ud fra vores egne idealer og se bort fra teorien bag. På denne måde ser vi nærmere på de idealer, der ligger til grund for T & Ms særlige udgave af modellen.

En skræddersyet model

Lars' proces, hvor han i samarbejde med organisationen skræddersyer modellen specifikt til dem, stemmer godt overens med vores idealer fra AF. Her skal medarbejderne involveres i udviklingen af modeller for deres arbejde i hverdagen og i udviklingsprocesser generelt. Dette for at opnå det pragmatiske sandhedskriterium, hvor udviklingen giver mening for dem, der skal anvende de praktiske resultater af den. En positiv effekt af dette er, at medarbejderne

4) Kriterierne henter vi fra LEDERIETS hjemmeside: www.lederiet.dk

via aktiv involvering tager ejerskab over forandringerne og de konkrete resultater. I forhold til et systemteoretisk perspektiv er den involverende proces, efter vores mening, en måde, hvorpå man som konsulent kan bidrage til, at medarbejderne kan forholde sig til information og forandringer og indoptage dem. Dette således medarbejderne kan forholde det til deres egen indre logik og aktivt vælge den til som relevant og brugbar information. På denne måde kan det, ud fra Berger & Luckmanns forståelse af, hvorledes information bliver til objektiveret og aktiv institutionel viden, blive en del af deres fremtidige selvfølgelige handlemønstre.

Refleksioner over begrebet "high performance teams"

Vi finder, at teammodellen er inspireret af, hvad vi vælger at kalde et tankesæt for, hvordan man opnår et vellykket teamsamarbejde. Tankesættet er inspireret af Ken Blanchard og oversat og forvaltet på en særlig måde af LEDERIET og derigennem af Lars. Vi tolker, at den teoretiske inspirationskilde fra Ken Blanchard er udtryk for en funktionalistisk og instrumentel tilgang til organisationsudvikling – den leverer en opskrift til det gode teamarbejde. I Lars' forvaltning af modellen eller tankesættet indarbejdes der dog elementer, som ligner vores metodiske forskrifter fra AF jf. involvering, dialog og det pragmatiske sandhedskriterium. I forhold til vores idealer giver Lars' arbejds metode et godt fundament for, at medarbejderne i en specifik organisation kan forholde sig til forandringer og tage ejerskab over dem. Måden, hvorpå Lars arbejder med tankesættet, er således i forhold til dette i overensstemmelse med vores humanistiske idealer. Jf. vores

ATTRACTORS HJEMMESIDE

Lars opfordrer os til at lade os inspirere af attractors hjemmeside – www.attractor.dk - i forhold til at få et indblik i hans tilgang til rollen som coach og konsulent. Hjemmesiden præsenterer konsulentfirmaet Attractor og deres systemteoretiske og systemiske tilgang til organisationsudvikling.

Attractors kerneområder er udvikling af individuelle og kollektive kompetencer i grupper, organisationer og bydele. Her arbejder de blandt andet med lederudvikling og lederuddannelse, med coaching, kommunikation, proceskonsulentuddannelser, projektledelse, teamorganisering og sammenlægninger samt strategi og forandringsprocesser med evaluering inden for alle områderne. [www.attractor.dk] Yderligere formidler de på forsiden, hvorledes deres *"praksis bygger på et ufravigeligt princip om at integrere de nyeste og bedst dokumenterede metoder og teorier fra forskning i ledelses- og organisationsudvikling. Vi har derfor en række forpligtende samarbejder med universiteter og handelshøjskoler*

og flere af vores konsulenter har en baggrund som eksterne lektorer eller tilknyttede forskere. Den opnåede viden omsætter vi til et respektfuldt og konstruktivt udgangspunkt for læring og udvikling og til at skabe bæredygtige løsninger for vores kunder.”
[www.attractor.dk]

Hjemmesiden tilbyder en større samling af tekster/artikler, som vi finder interessante og relevante. Flere af dem virker dog ikke, efter vores mening, videre teoretisk velbegrundede/funderede. Vi vælger at gengive pointer og lave referencer til relevante artikler, som vi finder teoretisk såvel som praktisk velbegrundede. Det er i øvrigt gennemgående for artiklerne, at de har et praktisk fokus, der stemmer overens med et pragmatisk sandhedskriterium.

De artikler vi læser bygger på systemteori, hvor især Bateson og Maturana nævnes [Søholm og Juhl, 2004]. Wittgensteins sprogpils-metafor nævnes, hvor forståelsen af organisationen er tilgængelig gennem sproget, hvor der findes mange forskellige sandheder og fortællinger [Søholm og Juhl, 2004].

Derforuden udtrykker de en dialogisk og cirkulær tankegang. Det er især en forståelse af verden, samfund og organisation som komplekse størrelser, hvor delen påvirker helheden og omvendt, der præsenteres – jf. de socialkonstruktivistiske grundtanker. Vi ser et positivt fokus, som de henter fra Appreciative Inquiry samt en forståelse af, at måden, man går til verden på, påvirker denne jf. epistemologien skaber ontologien.

I artiklen: *”Anerkendende, værdiskabende evaluering i organisationer – brugbare distinktioner i etableringen af udbytterig dokumentations- og evalueringspraksis”*⁵ fra 2007, hvor de to forfattere – Eva Damsgaard og Andreas Granhof Juhl, opstiller en række kriterier/distinktioner, som de opfordrer organisationer til at have med i deres overvejelser, når de skal evaluere og dokumentere. Det vigtige her er, at de tænker evaluering i samspil med en fremadrettet forankring. De benævner, hvorledes organisationer ofte overser en evaluerings udviklende potentiale. Det er netop dette problemfelt, vi ønsker at skrive os ind i. Artiklen giver dog ikke praktiske redskaber til, hvordan dette skal lykkes.

En tredje artikel, som vi finder interessant, er: *”Systemisk ledelse i praksis – om 15 ledes ledelsespraksis på basis af de systemiske teorier”*⁶ fra erhvervspsykologisk tidsskrift i 2004 og skrevet af Thorkild Molly Søholm og Anders Juhl. Artiklen er, ifølge vores vurdering, teoretisk velbegrundet og indeholder et overens-

5) http://www.attractor.dk/Admin/Public/Download.aspx?file=Files/Filer/Artikler/Evalueringsartikel_jan07.pdf

6) <http://www.attractor.dk/Default.aspx?ID=47> under linket ”systemisk ledelse i praksis”

stemmende metodegrundlag som vores eget, dog med inspiration fra andre teoretikere. Artiklen sætter fokus på "... systemisk ledelse, der definerer lederrollen og ledelsesmetoder på basis af den systemiske og socialkonstruktionistiske teori."

Artiklen argumenterer for, hvorledes dagens ledere (som jo så er i 2004) typisk står med et ben i to lejre – et i den gamle autoritære og hirakiske lejr og et i den nye lejr. [s. 33] Her dækker den nye lejr over: uddelegering, emotionel intelligens, værdibaseret ledelse, innovation, læring, kulturel diversitet, globalisering, projekt-, spaghetti- og gruppeorganisering m.m.

Artiklen argumenterer for, at andre ledelsesteorier har det med at forsimple, hvorimod den systemiske tænkning tilbyder en forståelse af, at den ydre kompleksitet i verden fordrer, at vi øger vores indre kompleksitet. *"For at forstå en kompleks verden, må vi altså øge kompleksiteten i vores tænkning om verden. Dette er for os at se en væsentlig forklaring på, at teoriretningen vinder stærkt frem"* [s. 33]

Vi mener, at underafsnittet i artikel vedrørende magt er interessant, idet forståelsen af magt bevæger sig væk fra en tidligere forståelse af magt som en formel størrelse baseret på kontrol og forudsigelse.: *"En relationel magtforståelse – magt som evnen til at samkonstruere forståelser, løsninger og handlinger."* [s. 48] Magten ligger i stedet i en kommunikativ og social forvaltning. Magten ligger i lederens evne til at skabe magtfulde beslutninger, løsninger og strategier, som er skabt i fællesskab og har opbakning i hele systemet. [s. 47] Dette stemmer overens med vores relationelle magtforståelse, hvor magtens væsen bestemmes i forvaltningen af den.

Vi ser, at den systemiske ledelse og grundtankerne for Attractors konsulentpraksis bygger på en virkeligheds- og organisationsforståelse, der lang hen ad vejen ligner vores. Derved bekræftes vi i, at vi har et relevant eklektisk fundament til mødet med praksis. Vi bekræftes også i, at der er konsulenter, som formår at føre dem ud i livet og bevare de teoretiske og metodiske metarefleksioner i deres arbejde i praksis jf. vores diskussion om, at en realisme i mødet med praksis ofte medfører, at konsulenten må bøje sine idealer. Det er især den komplekse verdensforståelse samt fokus på dialog, involvering og magt som en relationel og forvaltningsmæssig størrelse, vi ser som enslydende.

Vi har således dannet os et indtryk af de tanker, der ligger bag forandringstiltagene i T & M ud fra konsulentens optik. Det er vores hensigt at undersøge, hvorledes disse afspejles i den organisatoriske kontekst i T & M. Vi vil følgende vende blikket mod T & M som organisation og aspekter, som påvirker denne.

DET KOMMUNALE ORGANISATIONSSYSTEM

Forvaltningen T & M er en afdeling i kommunalt regi og således en underafdeling i et stort landsdækkende organisatorisk system. T & M er således en del af et bureaukratisk maskineri. Kommunerne har et lokalt og regionalt selvstyre. T & M kan i overført betydning siges at tjene den enkelte skatteborger, men er altså underlagt det kommunale systems rationaler og interesser.

Den kommunale, organisatoriske og hierarkiske organisationsstruktur er indbegrebet af en top-down styret organisation, hvor der er langt fra lønarbejderen op til den udøvende beslutningstager. Medarbejderne i T & M har således ikke en daglig fysisk kontakt til de øverste beslutningstagere.

Vi forstår, via vores systemteoretiske optik, organisationen som et komplekst organisationssystem med mange underliggende subsystemer, der bindes sammen og forandres qua kommunikationsprocesser og selektionsprocesser. De komplekse relationer og kommunikationsprocesser mellem delsystemerne spiller alle ind på hverdagens handlinger og beslutninger. I vores systemteoretiske forståelse af systemer forstår vi T & M som et organisationssystem, der indgår i et større kommunalt organisationssystem. Dette får unægteligt betydning for hverdagen og organisationens udvikling. Vi forventer med andre ord, at der er et meget komplekst netværk af beslutningsprocesser og indvirkende faktorer på spil i den kontingente hverdag i T & M. Vi forventer, at hverdagen i T & M påvirkes af det bureaukratiske og top-downstyrede kommunale organisationssystem.

I denne forbindelse vil vi undersøge, i hvor høj grad T & M er underlagt regeringens beslutninger eller nærmere, hvilket råderum og mulighedsrum de har i et regionalt og lokalt selvstyre. Dette vender vi tilbage til i senere afsnit vedrørende organisationsformen i T & M og i de indledende møder.

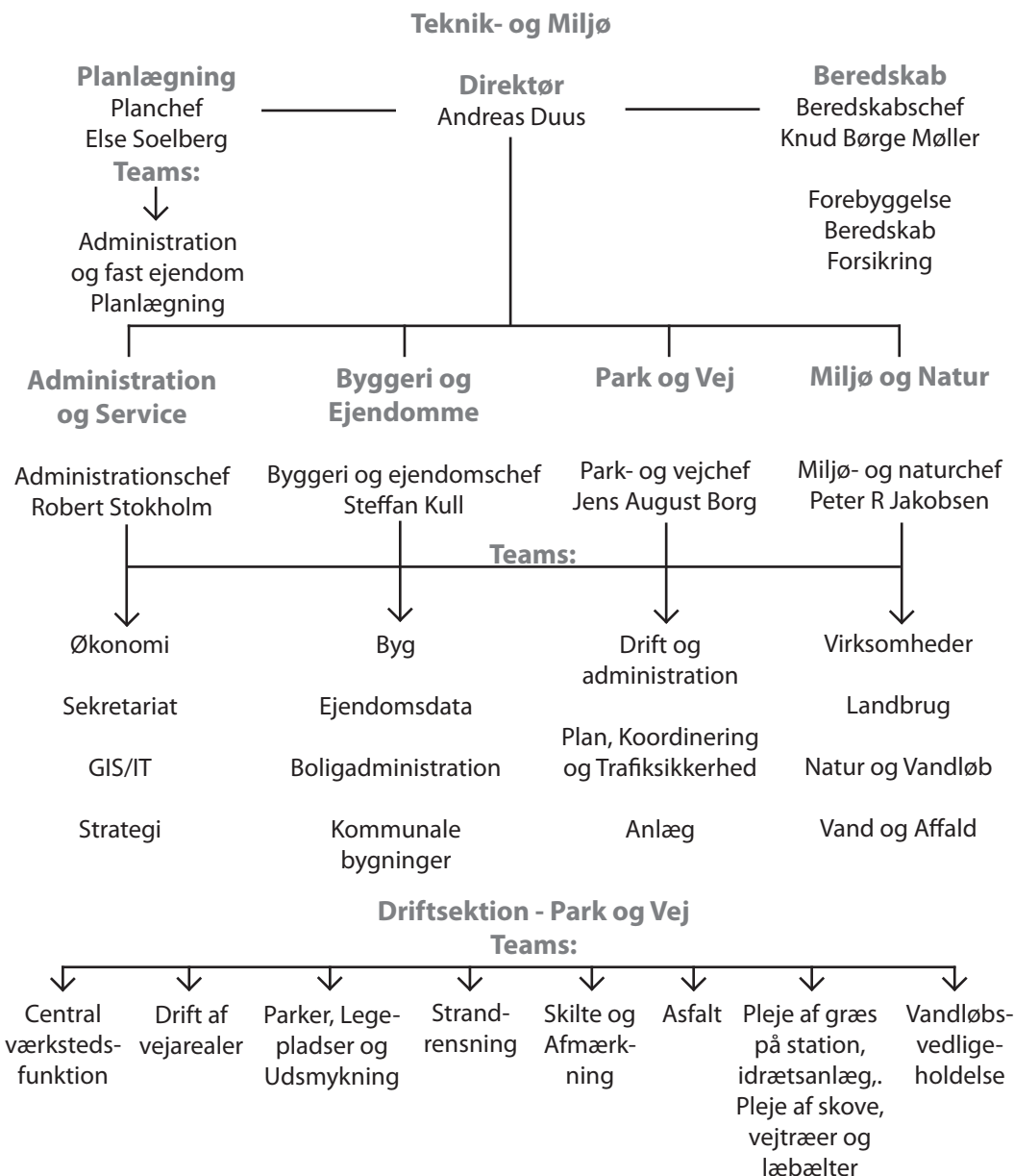
Kommunesammenlægning

En yderligere dimension, som har indvirkning på den organisatoriske virkelighed, som vi møder i T & M er kommunesammenlægningen og de efterfølgende reform- og organiseringsændringer, denne medfører. Vi vælger at lægge vores fokus på en undersøgelse af den nye organisationsform. Lars fortæller os under det indledende møde, at den nye Hjørring kommune er et produkt af en sammenlægning af fem tidligere nordjyske kommuner. Yderligere fortæller han, at medarbejderne i den nye tekniske forvaltning kommer fra mange forskellige steder også udenfor kommunen. Det er således ikke en organisation med en fasttømret medarbejderstab, der skal forandres, men en forholdsvis ny organisation, der skal etableres. Derfor vil den objektiverede institutionelle viden i organisationen ikke bære præg af mange års vaner, der er reificeret i

vidensformer, som medfører bestemte handlemønstre. Den vil derimod bære præg af en sammenlægning af medarbejdere, der bringer deres forskellige vaner og vidensformer med ind i organisationen. Udfordringen er derfor at samle disse forskellige vidensformer i nye fælles vidensformer, der giver nye hensigtsmæssige vaner og handlemønstre. Dette således de stemmer overens med organisationens værdier, eller nærmere således de skal være med til at forme den nye organisations værdier. Disse refleksioner vedrørende sammenlægningen af vidensformer fører vi med os i vores videre arbejde med organisationen.

LEDELSES- OG ORGANISATIONSFORM I T & M

I den indledende kontakt med Lars modtager vi en brochure, der beskriver T & Ms nye organisation [bilag, brochure]. Brochuren er T & Ms eksterne markedsføringsmateriale og den indeholder følgende organisationsdiagram, der viser T og Ms ansvars- og ledeshierarki:



Diagrammet viser T & Ms organisationsform med 3 ledelsesniveauer. Det øverste ledelseslag repræsenteres af forvaltningsdirektøren – Andreas Duus – der er direktør for fire afdelinger: Administration og Service, Byggeri og Ejendomme, Park og Vej samt Miljø og Natur. Alle fire afdelinger har en kontorchef, som udgør det mellemste ledelseslag. Her er det kontoret Miljø og Natur (M & N), vi arbejder sammen med, hvor Peter R. Jacobsen er kontorchef. Det sidste ledelseslag udgøres af teams, der hver har en teamleder. Denne organisationsform vælger vi at se som en netværksorienteret organisationsform med en forholdsvis flad struktur – en bottom-up model – som står i modsætning til den gængse autoritære og top-down orienterede organisationsform. En bottom-up organisation er netop kendetegnet ved et fladt hierarki og forholdsvis korte beslutningsgange. Dette vil sige, at der er få ledelseslag fra den enkelte medarbejder til den øverste beslutningstager. Det er som oftest ledelsen, der igangsætter forandringer men på opfordring fra medarbejderne, idet de har medansvar og en synlig dialog. Brochuren der indeholder diagrammet udtrykker ligeledes T & Ms beslutning om en teamstruktur, som skaber "*indflydelse, fællesskab, drift og udvikling*". [Brochure T & M] Teamstrukturen gør de mange ledelseslag i en hierarkiske og autoritære organisationsform overflødige. Ansvar og ledelseskompetencer uddelegeres i stedet til teams, der selv forvalter dette indenfor teamorganisationens rammer. T & M som organisation synes derfor at følge trenden indenfor organisationstænkning og de private organisationer, som i højere grad får en bottom-up ledelse.

Paradoks i T & Ms organisationsform

Beviserne for den flade organisationsstruktur via teamstrukturen og nøgleord som dialog og procesorientering i T & M vækker vores undren. Dette idet vi har en systemteoretisk og socialkonstruktivistisk forståelse for, at kontekstuelle omstændigheder påvirker den konkrete virkelighed i organisationen. Ud fra en systemteoretisk anskuelse kan vi netop se T & M som et suborganisationssystem i et større kommunalt organisationssystem. Vores umiddelbare formodning er derfor, at den antagende top-down baserede kommunale organisationsform vil skinne igennem i T & Ms organisationsform. Hvor blandt andet informationer og kompleksitetsgraden i det omkringliggende organisationssystem vil påvirke virkeligheden i T & M. Vi synes dog nærmere at se, at T & M er en netværksorienteret organisation, der således danner et bottom-up præget organisationssystem indeni et større top-down orienteret kommunalt organisationssystem. Dette ser vi ud fra de indledende informationer, vi modtager fra Lars samt ud fra hans tilgang til organisationsudvikling. Det er som nævnt lidt af et paradoks for os, og det er en overraskelse, at T & M synes at være en nytænkende organisation, der følger tidens trends indenfor organi-

sationsudvikling – et aspekt vi vil undersøge nærmere i mødet med T & M. I modsætning til en forventet top-down præget organisation ser vi ligheder mellem T & Ms organisationsform og Gareth Morgans hjernemetafor. Vi diskuterer i afslutningen på kapitlet, hvorledes T & M ud fra hele forundersøgelsen opfylder kriterierne i hjernemetaforen.

TEAMSEMINAR

Vi inviteres til at deltage i et teamseminar for medarbejderne i T & M ved konsulent Lars Olsen. Formålet med teamseminaret er at give medarbejderne en introduktion til teammodellen samt en grundig indføring i, hvordan denne kan anvendes i deres dagligdag. Teamseminaret involverer kontoret Miljø og Natur, som består af fire teams: *Team virksomheder*, *team landbrug*, *team natur og vandløb* og *team vand og affald*.

For vores vedkommende ser vi en mulighed for at observere og skabe relationer. Da vores fokus på daværende tidspunkt ikke er endeligt fastlagt, er det vores intention at danne os et indtryk af organisationen og medarbejderne samt at indhente så mange informationer som muligt, som vi efterfølgende kan selekttere i og fra. Vi forventer, at vores fokus kommer til at ligge på konstruktionen af en forankrende evaluering af teammodellen. Derfor ser vi en oplagt chance for at få et indblik i modellen og Lars' formidling af samme. På denne måde kan vi undersøge, hvilken organisationsform teammodellen understøtter. Yderligere vil vi bruge dagen til at booke konkrete møder med kontorchefen og den tekniske direktør med det formål at cementere samarbejdet (kontrakten) og få et nærmere indblik i, hvad de forventer, ønsker og selv kan tilbyde i forhold til vores samarbejde samt eksplicitere vores tanker om samme.

Under seminaret⁷

Det er Lars' første møde med medarbejderne i Natur og Miljø, og han lægger ud med at præsentere sig selv og formålet med teamseminaret. Han præsenterer formen og arrangementets dagsorden: Dagen er planlagt som en vekselvirkning mellem fælles undervisning i teammodellen ved Lars og praktiske opgaver, der skal løses i de respektive teams efterfulgt af en præsentation af resultatet af opgaverne i plenum. [Teammodellen]

7) Informationerne i afsnittet er hentet fra bilag: [caseskema – Teamseminar]

Lars præsenterer os som gæster og beder os fortælle lidt om os selv. Vi fortæller kort om vores studie, hvor langt vi er nået, og hvad vores særlige fokus er. Lars forklarer, at vi er interesserede i at etablere et samarbejde i forbindelse med vores speciale. I denne forbindelse forklarer han, hvad han mener, de kan få ud af et samarbejde med os. Kort forklarer han, hvorledes der skal udvikles en evalueringsmodel til deres nye teamkultur, hvilket netop er vores interesseområde osv. Han siger, at vi gerne vil observere dem i dag, og opfordrer teamene til at invitere os med ud til deres diskussioner i løbet af dagen. Lars starter ud med en gennemgang af teammodellen. Teammodellen består af 8 temaer:

- Kommunikation
- Mål
- Arbejdsprocesser
- Lederskab
- Forskelligheder
- Læring
- Tillid og respekt
- Udvikling

Lars går videre til at forklare illustrationen af teammodellen, som forestiller *"et lille solsystem"* med en sol i midten og 8 omkringsvævende planeter i deres respektive baner [Teammodel]. Lars forklarer, hvorledes solen illustrerer et team, og *"der hvor energien er"*. Teamet er en ressource, og de 8 planeter symboliserer de 8 temaer, som cirkulerer rundt om teamet. Nogle gange er det én planet (et tema), der er nær solen (teamet), på et andet tidspunkt er det en anden planet (et andet tema), der er tættest på solen (teamet).

Lars forklarer, hvorledes de 8 temaer hver har 4 indikatorer, som skal opfyldes for at temaet fungerer optimalt i teamet. Lars forklarer det første tema, som er kommunikation. Han siger, at han har en påstand om, at *"når kommunikationen fungerer, så kan alle typer arbejdsopgaver løses"*. Lars præsenterer de 4 indikatorer under kommunikation⁸:

8) Idet det kun er temaet kommunikation der spiller en aktiv rolle i den videre proces, begrænser vi gennemgangen til kun at omhandle denne

A: Kommunikation

Kommunikation er centralnerven i teamet. Hvis kommunikationen i teamet fungerer, dvs. er præget af åbenhed og respekt for forskellige meninger, så kan det meste lade sig gøre. Hvis informationen til og fra teamet fungerer, dvs. teamet er synligt, og omverden har mulighed for at se med og bidrage, så er teamets udvikling også godt på vej. Teamet skal altså med andre ord beherske samtalen indadtil og udadtil samt tydeligt informere andre om, hvad teamet præsterer.

1. Vi er gode til samtalen, dvs. vi er gode til i teamet at lytte til hinanden og stille spørgsmål og sikre, at vi alle har forstået, hvad vi taler om.
2. I teamet bruger vi samtalen, når vi skal planlægge opgaver og løse problemer.
3. Vi er åbne i teamet – dvs. vi fortæller hinanden om vores succeser og vores fejl.
4. Vores team er i et godt samspil med resten af vores organisation.
[Teammodellen]

Lars forklarer kronologisk to temaer ad gangen, og de fire teams skal herefter diskutere de to respektive temaer ud fra 4 tilhørende indikatorer. Vi bliver i opgaveløsningen hver især inviteret med et team og får derfor muligheden for at få et indblik i, hvordan de respektive teams samarbejder og løser opgaven angående teammodellen. Vi sørger for i løbet af dagen at komme med alle fire teams for derigennem at få et indtryk af alle teams og derigennem af hele kontoret/afdelingen.

De fire teams i M & N

Vi møder alle de fire teams fra M & N og danner os et førstehåndsindtryk af dem som medarbejdere i teams. De virker generelt meget imødekommende og ivrige efter at modtage hjælp især til at få udviklet metoder, som kan hjælpe dem til at evaluere de 8 temaer, som teammodellen indeholder. Selvom alle temaer indeholder 4 indikatorer, der kan bruges som "pejlemærker", er der ingen konkrete værktøjer, som kan hjælpe dem til at afdække et eventuelt behov for opmærksomhed overfor et givent tema. Det er her vores praktiske samarbejde/problemformulering kommer ind. Vores opgave kan være at skabe et forankrende afsæt for teammodellen og udvikle et redskab(er), som de respektive teams kan anvende til at finde frem til, hvilke(t) tema(er) der er relevant(e)

at arbejde med. Yderligere er de interesserede i en værktøjskasse som giver teamene mulighed for at arbejde med de forskellige temaer.

Vi tolker ud fra vores observationer af de 4 teams, at de befinder sig på forskellige stadier i forhold til deres arbejde med teammodellen: Fx er der et enkelt team, som selvstændigt er begyndt at arbejde med forskellige værktøjer som fx. personlighedstests og spørgeskemaer, mens andre ikke har taget hul på arbejdet i hverdagen endnu.

Lars taler om at møde nye krav fra omverdenen med nysgerrighed og imødekomme udvikling gennem nye medarbejdere og nye regler. Han siger, at det er en spændende udfordring at blive ved med at arbejde udviklende med teamets udvikling – dette gøres blandt andet gennem løbende arbejde med de 8 temaer. Det er, ifølge Lars, en vigtig opgave, og selv om tingene umiddelbart fungerer godt, er det nødvendigt at blive ved med at arbejde med temaerne. Det er nemt at blive doven, når tingene fungerer, hvilket kan hæmme udvikling.

Afslutning

Lars siger, at det de har gjort i dag, er det, de skal gøre fremover – at arbejde med de 8 temaer i teamet. Han giver en slutopgave, hvor de i teamene skal snakke om hvilke forventninger de har til deres teamleder. Lars slutter af med at sige, at han håber, at de har tid til at fordybe sig i arbejdet med temaerne også på tværs af teamene, ligesom i dag. Han opfordrer til, at det kan være 4 gange årligt og opfordrer dem til at få system i det.

Peter – Kontorchef for Miljø og Natur - får det allersidste ord. Han siger, at det sikkert er åbenlyst for alle, at de har en tydelig strategi i Teknik og Miljø – nemlig at det er ret frie rammer indenfor rimelighedens grænser. Det betyder også, at de enkelte teams er forskellige steder i deres udvikling, hvor nogle ting er relevante for nogen og andre ting er relevante for andre. Han har dog lagt mærke til, at et gennemgående tema for alle er mere struktur på deres møder. Derfor har han igangsat et halvdags seminar med fokus på teammøder. Seminaret afholdes indenfor den næste måned.

Vi taler i en pause med Peter og Lars om, hvorledes Teknik og Miljø som organisation skaber plads til dialog og engagement. Peter giver udtryk for, at ledelsen tror på involvering og har involveret alle medarbejdere i sammenlægningsprocessen og dannelsen af den nye organisationsform for så vidt muligt fra start. Dette gør ifølge Peter, at folk er motiverede og tager ejerskab over processen. Peter fortæller, at det er hans generelle indtryk, at folk er åbne og

dialogorienterede. Han fortæller, at T og Ms ledelsesstil er unik i forhold til mange andre afdelinger i kommunen, og han roser medarbejderne. Peter siger, at de i Miljø og Natur har 39 succeser og ressourcer og henviser til de 39 ansatte. Peter fortæller, at der hersker en mentalitet, hvor folk gør ting af sig selv, særligt i forhold til de redskaber, som teamene selv har brugt i deres arbejde med teammodellen. Peter udtrykker denne mentalitet metaforisk således: *"Hvis der ikke er nogen, der vil flytte bordet for os, så gør vi det selv"*. I pausen aftaler vi ligeledes et møde med Peter, og han vil i mellemtiden tale med teamlederne om deres ønske og behov for et samarbejde med os.

Refleksioner over teamseminaret

Vi opnår indsigt i teammodellen, som organisationsudviklingsredskab. Teammodellen lægger ifølge vores mening op til en cirkulær forholdemåde, hvor dialog og åben kommunikation er essentielle størrelser. Yderligere ser vi i sol-systemsmetaforen og ordvalget i teammodellen en forbindelse til vores egne idealer i forhold til en kontekstuel og kompleks kommunikationsforståelse. Modellen lægger op til selvforvaltning af de 8 temaer i de respektive teams. Yderligere lægger den op til, at teamene selv skal bestemme, hvorledes de vil arbejde med modellen. Det er her, vi kan hjælpe med udvikling af en praktisk anvendelig forankrende evaluering til de respektive teams. Teamene i M & N skal således fungere som selvstyrende teams ud fra teammodellen. Teammodellen og Lars' formidling af den lægger på mange måder op til, at teamene selv forvalter arbejdet med modellen og selv udvikler sig på baggrund af den. Vi får således indsigt i teammodellen og kommer nærmere en forståelse af vores konkrete formål. Dertil får vi en dybere forståelse for, hvordan de respektive teams forstår teammodellen og har arbejdet med den. Der er forskel på, hvor langt de er nået i processen. Denne forståelse trækker vi på i vores senere konkrete arbejde med konstruktion af en forankrende evaluering.

I løbet af dagen taler vi indbyrdes om, at mange af medarbejderne efterlyser evner til at blive bedre til at forvalte deres mødesituationer. Vi taler om, at vi kan bidrage med læring vedrørende forvaltning af møder. Peters handlekraft overhaler dog vores handlingsorienterede refleksioner. Dette viser, at Peter er en leder, der formår at lytte til medarbejdernes behov og handle på baggrund af dem. Dette bekræfter en bottom-up præget ledelsesstil. Yderligere tager Peter initiativ til at involvere teamlederne i samarbejdet med os, hvilket ligeledes vidner om en bottom-up præget ledelsesstil.

Sidst aftaler vi to møder med henholdsvis den tekniske direktør – Andreas Duus – og med kontorchefen for kontoret M & N – Peter R. Jacobsen.

MØDE MED KONTORCHEF – PETER R. JACOBSEN

Vi møder Peter på teamseminaret og aftaler et efterfølgende møde. Formålet med mødet er at skabe en god relation til Peter samt forklare vores formål og blive klogere på rammerne for vores samarbejde. Vi ønsker at involvere Peter i en fælles formulering af vores formål og fokus i samarbejdet jf. AFs idealer. Endnu et formål er at få indsigt i T & Ms ledelses- og organisationsform jf. lokalt/regionalt selvstyre og beslutningsprocesser.

I forhold til vores relation forbereder vi os på at snakke gensidige forventninger og forklare vores idealer og arbejdsmetoder. Yderligere ønsker vi at få et indblik i beslutninger og processen bag organisationens værdier og organisationsform ud fra Peters synspunkt.

Under mødet⁹

Vi spørger ind til hvordan Teknik og Miljøs værdigrundlag er blevet til. Han fortæller om et stormøde, hvor alle er indbudt. På mødet afholdes café-møder, hvor medarbejdere sættes sammen i drøftelsen af, hvilke værdier, der er vigtige for dem. Det er i denne proces, at medarbejderne vælger, hvor de ønsker at ansættes. Teamlederne har alle chefstillinger i deres tidligere afdelinger i teknisk forvaltning. Det er yderligere i denne proces, de beslutter organisationsformen.

Vi spørger ind til Teknik og Miljøs autonomi overfor det kommunale system. Han svarer, at de har "*fuldstændig autonomi*". De følger dog et fælles værdisæt for hele kommunen. De har nogle ydre kommunale rammer, men de kan selv putte indholdet ind i dem – udfylde rammerne.

Han fortæller, hvorledes han mener, at deres tekniske afdeling - T & M - er foran de andre afdelinger. Han mener, at det er chefens – Andreas Duus – fortjeneste. Han fortæller, hvorledes de har gode relationer og tillid til hinanden i organisationen, og de kender hinanden godt. Han fortæller om forarbejdet, som har stået på i flere år. På trods af tidspres, så er forarbejdet gjort godt.

Han giver udtryk for, at det indtil videre er en succes med teamstrukturen. Vi spørger ind til, hvorfor han tror, det er en succes. Han svarer, at det er på grund af viljen bag. Ifølge Peter, bakker ledelsen op omkring tiltagene og har den rette forholdemåde.

Peter giver udtryk for, at teamene er interesserede i et samarbejde. Vi spørger ind til vores rammer i forhold til vores samarbejde med konkrete teams. Dette er op til teamene selv, og Peter har planlagt et teamledermøde den eft-

9) Informationerne i afsnittet er hentet fra bilag: [caseskema – møde med Peter]

erfølgende fredag, hvor vi inviteres med. På mødet kan vi præsentere os og vores specialefokus for teamlederne og snakke om mulighed og rammer for et samarbejde.

Vi taler om, at der kan være flere modeller på vores samarbejde med teamene. Vi kan fx vælge et eller to teams i udviklingsfasen og afprøve vores metode på de resterende. Ved at samarbejde med to teams får vi mulighed for at sætte resultaterne op overfor hinanden. Vi skaber et tillidsfuldt rum, hvor vi snakker om gensidige idealer, som stemmer flot overens. Vi får go til et videre samarbejde med et eller flere teams

Refleksioner over mødet med Peter

Vi skaber ud fra vores vurdering en god og tillidsfuld relation til Peter, hvori vi afklarer rammerne for vores videre samarbejde med teamene. Vi får selv mulighed for at involvere teamlederne i etableringen af et videre samarbejde samt i formålsformuleringen. Yderligere får vi indblik i en række aspekter i forhold til organisationsformen og udviklingen af de interne værdier i T & M. Værdierne er blevet til gennem blandt andet café-møder, hvorigennem vi ser, at T & M involverer medarbejderne i udviklingsprocessen. Dette stemmer flot overens med vores idealer fra AF vedrørende involvering af medarbejdere i udviklingstiltag for at skabe relevante forandringer, som medarbejderne kan forholde sig til og tage ejerskab over.

Mødet bekræfter os i, at der hersker en bottom-up mentalitet i Peters måde at lede på. Dette viser sig i hans involvering af teamlederne samt i hans fortælling om udviklingen af værdier. Dertil mener vi, at han møder os med respekt som ligesindede, der kan lære noget af hinanden. Derved indgår vi i en dialog, hvor begge parter er nysgerrige og lytter og lærer.

MØDE MED TEKNISK DIREKTØR – ANDREAS DUUS

Inden mødet med Andreas gør vi os lignende overvejelser som inden mødet med Peter. Vi ønsker yderligere et indblik i, hvordan chefen arbejder for og i organisationen samt, hvordan han ser samme. Vi ønsker at skabe grundlag for en åben dialog og åben kommunikation, hvor vi gerne tager imod konstruktiv kritik i processen. Vi ønsker et samarbejde og ikke kun et projektarbejde, hvor de stiller rammerne til rådighed.

Under mødet¹⁰

Andreas forklarer, at han udover at være forvaltningschef i Teknik og Miljø også er en del af den centrale direktion i Ny Hjørring Kommune. Han varetager altså to jobs sideløbende. Han forklarer, at det er på eget initiativ. I forbindelse med kommunalreformen beslutter han og de andre forvaltningsschefer, at de påtager sig arbejdet som central direktion for kommunen. Dette gøres ud fra en tanke om at bibeholde et realistisk fokus på direktionsniveau, så de overordnede strategier ikke bliver virkelighedsfjerne og abstrakte men derimod relateret direkte til de respektive forvaltningers problemstillinger. I forhold til udfordringen med at forvalte begge positioner på én gang mener Andreas, at det er et spørgsmål om at *"tid og prioriteringer skal tages"*.

Ledelsesform i T & M

Dernæst spørger vi ind til ledelsesformen i T & M, hvortil Andreas forklarer, at der i høj grad er tale om selvstyring inden for de rammer, som nu engang er til stede. Han påpeger, at succesfuld selvstyring kun er mulig, hvis medarbejderne kender de regler, de arbejder ud fra. Ud fra hans mening handler det om, *"at medarbejderne skal have lov at få de kompetencer, som skal til"* og *"at man udfordrer sine medarbejdere ved at give ansvar"*. Yderligere mener han, at opbakning fra hans side er *"livsvigtig"*. Andreas påpeger, at fejl ikke er noget man dunker medarbejderne i hovedet med og understreger, hvor altafgørende dialogen er i denne sammenhæng: *"Man må aldrig svigte dem - tilliden er så vigtig. Hvis man svigter dem én gang kan man starte forfra"*. Andreas påpeger, at tillid opnås gennem et indgående kendskab til medarbejdernes verden og uden hvilken deres ledelsesform ikke er mulig: *"ellers så duer det ikke"*.

Vi taler om vores fordom om det top-down styrede og bureaukratiske kommunale organisationssystem. Andreas fortæller, at T & M bør anskues ud fra samme principper som en privat organisation. Han fortæller om, hvorledes han som direktør i flere tilfælde prioriterer interne forhold før de kommunale. Han prioriterer blandt andet en temadag, der er planlagt for personalet højere end en hastesag påduttet af regeringen. Andreas understreger, at det er vigtigt at vise medarbejderne, at ledelsen tager dem og interne tiltag alvorlig. Ellers kan han heller ikke forlange, at medarbejderne tager dem alvorligt.

Samtalen bevæger sig tilbage til den nuværende situation i T & M, hvor vi spørger ind til, skabelsen af en dialogisk funderet en organisation. Andreas fortæller, at det er via: *"En lang og vedholdende indsats, som fortløbende kræver vedligehold og et kritisk og stadigt fokus. Der skal løbende være nye initiativer og*

10) Informationerne i afsnittet er hentet fra bilag: [caseskema – møde med Andrea Duus]

nye vinkler." Andreas fortæller, at de til tider bruger konsulenter til diverse, men som hovedregel "... gør det selv. Det er os der styrer". Han eksemplificerer dette via et tidligere samarbejde med en konsulent, hvor opgaven var at finde forvaltningens værdisæt. Konsulenten kom med et færdigt forslag, hvortil Andreas kom med nogle få ændringer "Det blev ændret lidt, men ikke nok". Denne arbejdsmetode bryder Andreas sig ikke om, idet han mener, at ejerskab skabes via involvering i arbejdsprocessen.

Teoretiske og metodiske inspirationskilder

Andreas har adskillige enslydende idealer som vores, og vi spørger ind til hans baggrund. Andreas er uddannet HD i organisation. Vi spørger undersøgende ind til dette, idet vi har en fordom om en mere funktionalistisk, top-down præget lederstil herfra, end den vi ser i T & M. Andreas bekræfter dette, og han fortæller, at han selv undersøger bl.a. systemteorien og henviser til Luhmann og Thyssen. I denne forbindelse beretter vi om vores teoretiske fundament i specialet og understreger vores praktiske fokus og AF. Andreas fortæller, at han selv er betaget af AF, hvor han tidligere har arbejdet sammen med landmænd i et aktionsforskningsprojekt, hvilket resulterer i en bog om projektet.

Videns-vakuum

Andreas fortæller om processen fra at være en top-down styret organisation til at være "selvstyrende". Andreas fortæller, at det er en kæmpe udfordring at give slip på beslutningsprocesserne på et tidspunkt, hvor kommunikationen endnu ikke er så god, at medarbejderne selv formår at melde tilbage. Der opstår således et "videns-vakuum", hvor man som leder er nødt til at slå koldt vand i blodet for ikke at falde tilbage og tage styringen: "*Fokus på kommunikationen er den eneste løsning*".

Andreas beretter om hans samarbejde med Lars Olsen, som opstår i forbindelse med et udviklingsprojekt, hvor de både "*falder i snak og i hak*". Andreas bruger efterfølgende Lars i flere sammenhænge

Rammerne for et videre samarbejde

Andreas bekræfter ligesom Peter, at vi selv skal forvalte vores samarbejde med teamene og afklare rammer i mødet dem. Andreas italesætter et ønske om at se vores speciale, idet han på denne måde mener at opnå: "*ny indsigt i universitetets og teoriens verden*". I denne forbindelse taler vi om, at det er en god idé at udarbejde en særskilt rapport, der formidler vores specialearbejde i et ikke-akademisk skriv, således medarbejderne forstår det. Han ser også gerne, at vi verbalt forelægger vores arbejde og resultater for alle medarbejdere i efteråret.

Vi italesætter vores ønske om åben kommunikation via dialog, og Andres lover, at han giver os konstruktiv feedback og kritik i processen, såfremt det bliver nødvendigt. Han fortæller, at han flere gange i sin karriere samarbejder med studerende, idet han forventer, at han får noget ud af det – han er en enkelt gang ude for, at der ikke er sammenhæng mellem proces og resultat. Dette er han dog ikke bekymret for i forhold til os, idet han mener, at vi som specialestuderende, og ud fra det vi fortæller ham, er på et niveau, hvor der er sammenhæng.

Vi tilbyder at sende vores problemformulering til ham, hvortil han takker ja. Han ønsker dog ikke at give respons, medmindre vi beder det. Han ønsker ikke at *"blande sig"*, idet han mener, det *"er vigtigt ikke at have feber i forhold til arbejde. Man skal huske balancen. Det skal være tilladt ikke at være der."*

Åben kommunikation og dialog

Andreas taler videre om dialog og fortæller, at han på et tidspunkt fornemmer, at der var en masse snak om løn i hjørnerne. Han beslutter derfor at lægge alle medarbejderes løn, inklusiv hans egen, ud på intranettet hver måned, for *"at tage brodden af bagsnak om lønforhold"*. På denne måde mener han at skabe åbenhed og dialog. Han fortæller desuden, hvordan løn ofte opgøres i relevante temaer, frem for fx anciennitet og arbejdstimer. Han mener, det er vigtigt, at der er plads til, at medarbejderne kan skifte gear i forbindelse med fx familieførøvelse: *"Man skal se det som en helhed, hvor der skal være plads til at den enkelte skifter gear i energi-niveauet"*. Herfra forklarer Andreas, hvordan *"succes og effekt er tæt forbundet med hele tiden at have en finger i jorden i forhold til medarbejderne"*.

Refleksioner over mødet med Andreas

På mødet opnår vi en etablering af kontrakten vedrørende Andreas' rolle i et videre samarbejde, hvor vores forventninger om åben kommunikation via dialog er en gensidig forventning. Vores ønsker om en åben dialog og konstruktiv kritik i processen bliver mødt og bekræftet.

I forhold til Andreas' tilgang til organisationen og hans rolle som direktør, giver han udtryk for at være en chef, der ønsker at være i kontakt med praksis. Hans lægger vægt på at have gode relationer til medarbejderne via dialog, tillid og respekt.

Han udviser refleksion vedrørende egen praksis på et teoretisk plan og mener iøvrigt, at de to ting hænger sammen. Han italesætter et ønske om at lære fra såvel medarbejderne og os. Han kender til socialkonstruktivisme og AF og derved bekræftes vi i, at organisationen formen i T & M synes at indeholde idealer herfra. Yderligere har han et indblik i teorier i overensstemmelse

med vores epistemologiske grundlag, der iøvrigt fordrer refleksivitet. Han giver eksplicit udtryk for, at en top-down tilgang til organisationsudvikling ikke giver mening for ham jf. historien om konsulenten, der forsøger at indføre hans ekspertviden i T & M, ved at komme med en funktionalistisk opskrift på, hvordan værdierne er. Derimod italesætter han en forståelse for, at en bottom-up tilgang til forandring er ønsket, idet det giver grundlag for, at medarbejdere via involvering og demokrati tager ejerskab over processen. Yderligere mener han, at medarbejderne selv kan forvalte ansvar og giver dem frihed og beslutningskraft indenfor en fastlagt ramme. Hertil mener han, at det er vigtigt med tydelige rammer, hvilket stemmer godt overens med vores tanker om, at eksplicitering af kontraktens fire elementer giver et trygt og håndgribeligt handlerum. Vi bekræftes yderligere i, at man skal kigge til toppen for at finde begrundelse for strukturer i organisationen.

Med hensyn til T & Ms autonomi indenfor kommunen mener Andreas, at T & M skal anskues ud fra samme kriterier som en privat organisation. Dette vil sige, at T & M har fuld autonomi indenfor et ydre sæt af kommunale rammer. I forhold til de interne forandringer i T & M er afdelingen således selvbestemmende. Vi får således afkræftet vores fordomme omkring en offentlig instans som værende totalt bundet af det store bureaukrati. Det er muligt at finde plads til autonom ledelsesstil lignende Andreas', der er dialogisk funderet og bottom-up orienteret. Således kan vi i vores videre arbejde anskue T & M som et selvstændigt organisationssystem.

Vi får opfyldt vores mål om at komme til en fælles forståelse af, hvad vi kan bidrage med. Denne forståelse checker vi desuden efterfølgende ved at sende vores problemformulering til Andreas. Vores forventninger til Andreas ser ud til at blive indfriet til fulde - han kender vores teorier og metoder og han giver udtryk for, at de stemmer overens med hans egen forståelse af virkeligheden. Han ønsker ikke at blive direkte involveret i processen, og han overlader ansvaret til os og medarbejderne. Dette understøtter hans ønske om at uddelegere ansvar og selvforvaltning til medarbejderne.

Vi får desuden et indblik i, hvilket resultat han ønsker - et brugbart redskab og en personlig indsigt i den teoretiske del af projektet. Dette understøtter hans lærende og bottom-up tilgang til udviklingen i T & M. På denne måde erfarer vi, at Andreas er i stand til at føre hans værdier ud i handling - jf. walk the talk.

Retrospektive refleksioner over teamseminar og møder

På baggrund af teamseminaret, og de indledende møder med Peter og Andreas, opnår vi et større indblik i organisationen og teammodellen. Derved får vi indsigt i, hvordan vi kan hjælpe T & M med at arbejde forankrende og evaluerende med teammodellen. Således opstiller vi en foreløbig situationel problemformulering¹¹, som vi tager med til teamledermødet og bringer den således til dialog og forhandling sammen med teamlederne og Peter¹². Den foreløbige problemformulering:

Howdan kan vi i samarbejde med et eller to teams i M & N arbejde forankrende og evaluerende med teammodellen?

- Hvordan kan vi i samarbejde med hvert team udvikle en metode til at katalysere, hvilke(t) tema(er) der er relevant(e) at arbejde med for det respektive team?
- Hvilke redskaber/metoder kan de respektive teams anvende til at arbejde forankrende og evaluerende med de 8 temaer i teammodellen efter relevans?

Teamledermøde

Vi inviteres med til M & Ns ugentlige teamledermøde, hvor vi får chancen for at præsentere os samt præsentere detaljer om vores specialearbejde og vores metoder og fokus. De har i forvejen mødt os på teamseminaret, hvor vi fortæller om vores overordnede motivation og fokus i specialet. Yderligere præsenterer Lars på samme seminar ideen om, at vi hjælper teamene med at udarbejde en anvendelig forankrende evalueringsmetode til teammodellen. De udviser interesse i projektet overfor Peter, og derfor bydes vi med til teamledermødet, hvor vi kan tale nærmere om et konkret samarbejde.

Vi vælger primært at bruge mødet til at skabe gode relationer til teamlederne og en gennemsigtig dialog vedrørende et fremtidigt samarbejde. Samtidigt ser vi vores snit til at aktivere forskriften fra AF om involvering af medarbejderne. Vi opfordrer og involverer derfor teamlederne i vores fokus og

11) Vi udarbejder ligeledes et foreløbigt forskningsdesign, der er inddelt i faser. Faserne inkluderer teaminterviews og diverse interaktioner med teamene for at klargøre overfor teamlederne, hvad det ca. vil kræve af ressourcer – tid osv. – at indgå i et samarbejde med os, hvor vi ønsker at involvere medarbejderne mest muligt. Forskningsdesignet er vedlagt som bilag [Forskningsdesign]. Designet er ændret en del gennem processen, derfor vælger vi ikke at eksplicite det i formidlingen.

12) Vi sender problemformulering og fasemodel til Lars og Andreas, som lover at komme med konstruktiv kritik, hvis de mener, dette er relevant.

formål ved først og fremmest at præsentere vores foreløbige problemformulering for dem og lægge op til deres mening og kritik af den. Dernæst involverer vi dem i beslutningen, om samarbejdet baseres på et eller to teams samt i beslutningen om hvilke(t) team(s). Det gør vi ud fra vores forståelse af, at medarbejderne er klogest på deres hverdag. Vi ønsker yderligere at involvere de øvrige teammedlemmer så meget som muligt, derfor forelægger vi ideen om, at vi mere detaljeret præsenterer vores formål med aktionsforsknings-samarbejdet for dem alle, således de efterfølgende kan tage stilling til, om de ønsker at samarbejde med os. Yderligere ønsker vi at spørge ind til rammerne for vores samarbejder i forhold til ressourcer, tid, afrapportering osv.

Under mødet ¹³

På mødet er det kun to af teamlederne, der deltager, idet de to andre er forhindret på grund af personlige årsager. Tilstede er Thomas fra team Natur og Vandløb, Martin fra Team Virksomhed, Peter og os.

Vi er sat på som første punkt på dagsordenen, og vi lægger ud med at præsentere os og vores specialeformål: Vi lægger vægt på, at vores tilgang fordrer et involverende samarbejde, hvor en udvikling af eventuelle værktøjer opstår i processen. Thomas spørger flere gange ind til det dette og eftersøger en mere konkret forklaring på, hvad vores formål er. Vi forklarer baggrunden for vores projekt i forhold til forankring og evaluering. Vi understreger, at vi mener, at de er klogest på deres hverdag. Vi kan byde ind med en række redskaber fra vores studie, alt efter deres behov.

Thomas åbner for en diskussion om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at teamlederne er med til de møder (interviews), hvor vi undersøger teamenes behov. Han mener, at det vil gøre en forskel for mødets gang. Her er vi på hjemmebane og fortæller, at netop disse mulige magtforhold er noget som optager os. Vi forklarer kort Foucaults magtanskuelse, og de erklærer sig enige i, at magten er neutral af natur, samt at magt ikke kun er top-down-orienteret. Thomas supplerer med tanken om, at meninger hurtigt kan variere og skifte. Herefter taler vi om, hvordan fejlsøgningstendensen nemt bliver en negativ forvaltning af magt. Peter understreger, at åbenhed og det at være umiddelbar og reel er vigtige elementer for at vække tillid hos medarbejderne.

I forhold til samarbejdet vil Thomas gerne have en måde at se på, hvor de er henne i forhold til de andre. Peter udtrykker, at *"Det er meget vigtigt, at vi ikke bevæger os i forskellige retninger nu. Vi skal bevæge os sammen."* Han foreslår

13) Informationerne i afsnittet er hentet fra bilag: [caseskema – Teamledermøde]

herefter, at de ½ årlige kontormøder kan bruges på videndeling mellem teamene og udfolder pointen ved at sige: *"Det er vigtigt at forstå arbejdsopgaverne i de forskellige teams. Vi skal klæde hinanden på."* Vi snakker om, at det er en oplagt mulighed for medarbejderne at dele deres succeser på. Vi supplerer med, at det netop er en tanke, der åbnes op for på teamseminaret. Peter fortæller herefter, at de arrangerer ca. 6-8 møder om året, hvor hele kontoret mødes. Han mener, at det på disse møder ville være oplagt med sådanne historier.

Vi snakker videre om vores rolle(r) og hvilket slutprodukt vi påregner at ende med. Peter understreger, at vi må have en fælles interesse i det produkt, vi ender ud med. Det betyder, at de vil give plads og tage sig tid til det. Martin er hurtig til at bekræfte, at han er villig til at sætte særlig tid af til os, mens Thomas efterlyser mere konkrete eksempler på eventuelle metoder. Vi forklarer endnu engang, hvordan AF fordrer at metoden skabes i samarbejdet med dem. Derfor venter vi helst med at tale for meget konkrete metoder, da de i høj grad vil afhænge af medarbejdernes reelle behov. Igen lægger vi vægt på at forklare, at processen er essensen i vores projekt. På den måde er det muligt for os, at tilpasse eventuelle metoder til de præmisser, de finder mest brugbare.

Peter spørger herefter, om vi har taget stilling til, hvorvidt vi ønsker at samarbejde med et eller to teams. Vi svarer, at vi ser fordele og ulemper ved begge design og vi ønsker at tage beslutningen i samspil med dem. Vi opridser forskellige scenarier for dem. Peter opridser, hvad han ser af særlige udfordringer/omstændigheder i de respektive teams:

- Team Virksomheder: Har selv udviklet evalueringsspørgeguide og arbejdet med personlighedstests.
- Team Natur og Vandløb: Helt nyt team.
- Team Vand og Affald: To afdelinger slået sammen med de diergerende opgaver.
- Team Landbrug: Underlagt ny lovgivning.

Martin indskyder selv her, at han og hans team har arbejdet en del med teammodellen. Thomas siger, at han ikke har haft den aktivt på banen i sit team, men at han i sin tidligere stilling i Gl. Hjørring Kommune arbejdede med en tro kopi af teammodellen, som hedder ledermodellen. Han siger i forlængelse af dette, at det også var Lars Olsen, der stod for udviklingen af ledermodellen og siger: *"Jeg kender Lars så godt at jeg ved hvordan sådan en proces kører. Det er jo en kultur jeg er opdraget i"*.

Samtalen drejes tilbage på valget mellem et eller to teams, og vi foreslår, at det skal være op til teamet at vurdere, om de har tid og lyst. Thomas siger: *"Jeg ville skide gerne men der er booket i kalenderen i de næste tre uger."* Martin spørger om vores teaminterviews kan deles op over flere dage, og siger i forlængelse af dette at mandag formiddag er en mulighed, da de holder teammøde der.

Peter kommer med en argumentation, der giver mening i forhold til at vælge teams. Da Thomas fra Natur har arbejdet med det før, og Knud Suhr fra team Landbrug er med i den gruppe, der udvikler modellen, foreslår han, at vi tager Team Virksomheder (Martin) og team Vand & affald (Knud Mikkelsen).

Vi er glade for en saglig grund til at vælge et team frem for et andet, så vi springer straks på. Dog er Knud Mikkelsen ikke tilstede, men de forsikrer os om, at alle gerne stiller op til deltagelse. Thomas uddyber sin position ved at fortælle, at der p.t. er 3 stillinger, som bliver besat af nye medarbejdere i løbet af sommeren, og at han finder det vanskeligt at evaluere på nogen, der ikke er startet på arbejdet endnu. Her understreger Peter, at det jo er et stort fælles projekt for hele kontoret.

Martin lover at vende sin beslutning om deltagelse med sit team førstkomende mandag og desuden forsøge at finde nogle datoer for teaminterviews. Vi aftaler med Peter, at han kontakter team Vand & Affald og hører, om teamet er interesseret i et samarbejde med os.

Thomas spørger, om det vil være muligt at trække på os senere på året -sen-sommer eller efterår – hvilket vi selvfølgelig gladelig bekræfter. Herefter trækker vi os lidt tilbage og observerer, hvordan deres teamledermøder normalt løber af stablen.

Refleksioner over teamledermødet

Det lykkes at involvere teamlederne i formuleringen af rammerne for det videre samarbejde: Vi arbejder fremover med 2 teams - Team Vand & Affald og Team Virksomheder. Dette tjekkes endeligt hos team Vand og affald, hvor Knud Mikkelsen er teamleder. Yderligere vil Martin tjekke med medarbejderne i hans team – team virksomheder, om de har lyst til at indgå et samarbejde med os. De har ikke deciderede indvendinger til problemformuleringen, så vi arbejder videre med den. Vi forsikres om, at de er villige til at afsætte tid til os og samarbejdet.

Vi etablerer, efter vores mening en god relation med åben kommunikation, hvor vi via dialog og involvering snakker om forskellige aspekter af samarbejdet.

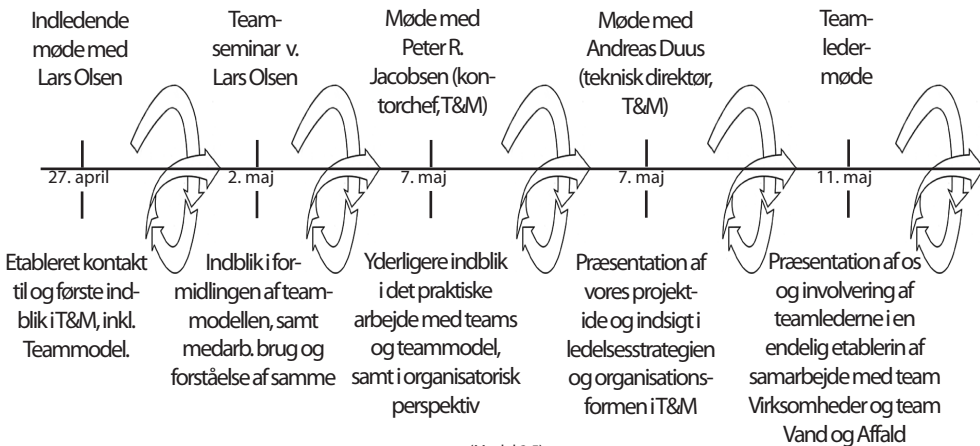
Det er spændende at diskutere emnet magt. Det er egentlig Thomas, der kommer på banen med emnet. Det viser sig, at de alle tre sagtens kan følge pointen i, at magtens karakter opstår i forvaltningen af den, og det virker til at interessere dem alle tre. Dette vidner om deres vilje til at være selvkritiske og reflekterende i forhold til deres egen rolle i teamene. Vi fornemmer åbenhed og respekt på mødet, hvilket giver udslag i åben kommunikation med rum til grin, respekt og konstruktiv feedback. De synes at have gode gennemsigtige relationer til hinanden

Det bliver klart for os, at vi samarbejder med ingeniører, som tænker mere produktorienteret og firkantet, end vi gør. Thomas eftersøger konkrete redskaber og det tager lidt tid at forklare fremgangsmåden og idealer i AF. Mødet viser yderligere, at der er forskel på teamledernes forhold til arbejdet med teammodellen. Martin udtrykker et klart ønske om at arbejde med os, hvor Thomas er noget mere tilbageholden. Denne refleksion åbner op for, at der er andre tænkemåder end den dialogorienterede og situationsbestemte i T & M på teamlederplan.

Resultat af forundersøgelsen og organisationsanalyse

Vi kan nu opsummere resultatet af forundersøgelsen. På baggrund af dette reflekterer vi over, hvordan vi aktiverede vores metodiske idealer gennem forundersøgelsen, og hvilket resultat dette giver. Dernæst iagttager vi informationerne fra forundersøgelsen via vores socialkonstruktivistiske og systemteoretiske optik. Efterfølgende supplerer vi med en reflekteret organisationsanalyse af T & M ud fra Morgans hjernemetafor. Dette afsluttes med overvejelser i forhold til den videre proces på baggrund af organisationsanalysen.

Først illustrerer vi resultatet grafisk:



PRAKTISK PROBLEMFORMULERING

Dernæst kan vi formulere vores situationelle problemformulering, som er udformet i samarbejde med T & M:

Hvordan kan team Virksomheder og team Vand og Affald arbejde forankrende og evaluerende med teammodellen? Herunder:

- Hvordan kan vi i samarbejde med hvert team udvikle en metode til at katalysere, hvilke(t) tema(er) der er relevant(e) at arbejde med for det respektive team?
- Hvilke redskaber/metoder kan de respektive teams anvende til at arbejde forankrende og evaluerende med de 8 temaer i teammodellen efter relevans?

Dette vil vi nu forholde til vores overordnede praktiske problemformulering:

Hvordan kan vi aktivere vores epistemologiske fundament i praksis, og hvilket resultat får vi, når nu vi ønsker at arbejde evaluerende og forankrende med et faktisk udviklingsforløb i en konkret organisation?

Den konkrete organisation er åbenlyst T & M, og det specifikke udviklingsforløb drejer sig om aktiveringen af teammodellen i organisationen. Det evaluerende aspekt ses, idet vi arbejder frem mod en metode, som de to teams kan anvende til løbende at stoppe op og tage pulsen på deres teamproces i forhold til temaerne i teammodellen. Det metodiske redskab skal gøre dem i stand til at beslutte, hvilket eller hvilke temaer, de skal arbejde med på et givent tidspunkt. Forankringsaspektet ligger i vores idealer om, at teamene bør have ejerskab over udviklingstiltaget og de redskaber, dette inkluderer, for at de kan selektere forandringen til som relevant og brugbar information. Yderligere ses forankringsaspektet i vores ideal om, at et evalueringsredskab bør være fremadskuende og udviklende, og på denne måde understøtte forankring af udviklingen. Vores praktiske problemformulering ligger således lige til højrebenedet i forhold til vores overordnede problemstilling. Det, de har behov for, er netop et metodisk og praktisk anvendeligt redskab, som teamene kan anvende til at arbejde forankrende og evaluerende med det igangværende udviklingstiltag.

AKTIVERINGEN AF VORES IDEALER I FORUNDERSØGELSEN

Vi formidler her retrospektive iagttagelser af vores forvaltning af AFs forskrifter i mødet med T & M. Dette gør vi via refleksioner over forvaltningen af vores roller, som hænger sammen med etableringen af kontrakten og en gennemsigtig ramme for det videre aktionsforskningsforløb.

Refleksioner over vores rolle(r) i praksis

I de indledende møder lykkes det os, at etablere kontrakten i forhold til et aktionsforsknings samarbejde med to teams i T & M. Dette sker ud fra metodiske forskrifter fra AF. I denne forbindelse involverer vi medarbejderne, så vidt muligt, i formuleringen af rammer og vilkår for vores samarbejde. Måden dette sker på, er via fysiske møder med alle involverede i organisationen – vi møder alle tre lag i organisationen og præsenterer vores fokus og metodegrundlag. På denne måde mener vi, at vi følger AFs idealer vedrørende involvering og demokrati på en realistisk og gennemsigtig måde.

Vi er bevidste om, at vi præsenterer vores formål og idealer oppe fra og ned i organisationen, men vi sørger for at hente accept og for så vidt muligt forståelse og gennemsigtighed vedrørende samarbejdet på alle niveauer. På denne måde mener vi, at vi aktiverer AFs bottom-up tilgang til vidensudvikling i organisationskonteksten i T & M. Organisationens værdier og organisationsform understøtter vores idealer om demokrati og involvering, og på denne måde er det forholdsvist nemt for os at aktivere idealerne i mødet med T & M. Vi mener derfor ikke, at vi bøjer disse i forhold til at etablere en gennemsigtig kontrakt via involvering af de implicerede. På denne måde vurderer vi retrospektivt, at vi danner et grundlag for et aktionsforsknings samarbejde med to teams i T & M ud fra præmisserne i AF. Således ser vi, at vi skaber et godt fundament for et aktionsforsknings samarbejde i udviklingen af en pragmatisk forankrende og evaluerende metode til teammodellen.

Vores optik på virkeligheden i T & M

Følgende ser vi tilbage på resultatet af forundersøgelsen via vores optik på virkeligheden i T & M ud fra vores socialkonstruktivistiske og systemteoretiske forståelsesramme. Først giver vores socialkonstruktivistiske optik på virkeligheden i T & M en nuanceret forståelse af kontekstuelle aspekters påvirkninger. Vi forstår på denne måde organisationen og kommunikationprocesser i denne som relationelle, komplekse og kontingente størrelser. Den lægger op til en forståelse for, at der er flere sandheder, der produceres i den situationelle kontekst. Dertil anlægger vi en kritisk forholdemåde overfor selvfølgelig viden, der medreflekterer relationelle indflydelser.

Den giver os et blik for de objektiverede vidensformer, som er en del af hverdagens normative handlerum i T & M. I denne henseende er Miljø & Natur en del af en ny organisationsform, der bygger på en teamstruktur som et produkt af kommunesammenlægningen. Afdelingens medarbejdere har arbejdet sammen i den nye teamstruktur siden januar, og er derfor del af en forholdsvis ny organisationsform. Vi ved i den anledning, at teamene i deres nuværende form, ikke har et årelangt samarbejde bag sig, hvorigennem de har skabt reificerede og objektiverede organisatoriske vidensformer, som de handler ud fra. Vi får informationer om, at medarbejderne kommer mange forskellige steder fra. Nogle er medarbejdere fra den gamle Hjørring kommune, andre kommer fra fire tidligere nordjyske kommuner. Endnu andre er fra amtet, nogen fra private organisationer, mens nogle er nyuddannede¹⁴ og ansat i foråret. Vi er opmærksomme på, at der på denne måde er vidensformer fra forskellige organisationsformer, der føres med ind i organisationen i ny Hjørring kommune.

Det er netop en af T & Ms udfordringer at skabe et fælles sprog og fælles vaner og normer, som de kan arbejde ud fra i hverdagen. I denne sammenhæng er ny Hjørring kommunes ledelsesstrategi en teamorganisation med værdier, hvor teammodellen er ledelsværktøjet. Den nye organisationsform og teammodellen åbner op for en ledelsesstil, der baseres på: selvledende teams, dialog, involvering, udvikling, procesorientering, situationsbestemt ledelse og medansvar. Derfor kan vi anskue teammodellen som et redskab, der skal danne grundlag for T & Ms fremtidige vaner, der skal reificeres som normsættende objektiverede vidensformer.

Gennem vores forståelse af T & M som organisationssystem kan vi i systemteoretisk perspektiv anskue teammodellen som et specifikt handlingsforløb der adskiller T & M fra omverdenen.

Vi ser lidt af et paradoks i, at frigivende principper som selvledelse og medansvar giver udslag i normgivende objektiverede vidensformer. Vi ser dog gennem flere af specialets teorier, at institutionalisering, som ligger til grund for organisering, kræver normer og særlige handleforløb, der differentierer systemet/organisationen for at opretholde eksistensen af denne.

14) Vi vælger som nævnt at fokusere på teamet som socialt system, forstået på den måde at vi ikke bevæger os på individniveau (de psykiske systemer). På denne måde mener vi at undgå at ende i eventuelt fokus på en enkelt person eller på konfliktløsning mellem individer i teamet. Vi mener også, at når fokus lægges ud på sagen og rummet i et dynamisk team og ikke på den enkelte person, så åbnes der for et rum, hvor det er mere tilladt at tale om sagen og teamet på en måde, som ikke bliver personligt. Yderligere har vi en socialkonstruktivistisk forståelse for, at det er teamet som helhed, der skaber virkeligheden og derved retningen for teamet – Den pragmatiske sandhed opstår i relationerne i teamet, hvor delen påvirker helheden og omvendt.

Dette uddybes senere i vores inddragelse af Morgan. Sidst vil vi nævne, at vi via systemteorien får et blik for omkringliggende systemers og omverdenens indvirkning på den situationelle kontekst og omvendt.

Via aktiveringen af vores fundament finder vi, at denne mangler en organisationsteoretisk forståelsesramme, ud fra hvilken vi kan iagttage organisationsformen i T & M analytisk. I denne henseende finder vi Morgans hjernemetafor relevant.

ORGANISATIONEN SOM EN HJERNE

Organisationen placerer sig efter vores mening inden for et humanistisk og dialogisk paradigme, hvor en cirkulær kommunikationsopfattelse gør sig gældende. Nøgleordene i T & Ms ledelsesstil peger netop i retning af en organisationsform, som Gareth Morgan beskriver i hans hjernemetafor. Metaforen udtrykker organisationen som "*mind*", hvor vi bevæger os væk fra en lineær kausalitetstænkning og over i en cirkulær og kontekstbestemt kommunikations- og organisationsforståelse.

I modsætning til en forventet top-down præget organisation ser vi altså ligheder mellem T & Ms organisationsform og Gareth Morgans hjernemetafor. I dette afsnit vil vi gennemgå teorien bag hjernemetaforen og løbende vise, hvordan organisationsformen i T & M stemmer overens med elementer i denne. I "*Images of organizations*" fra 1997 anskuer Morgan organisationen som en hjerne: "*organizations as brains*", der er i stand til at lære at lære og på vej mod selvorganisering. Morgan anskuer hjernemetaforen ud fra tre overordnede perspektiver: Det første er "*Organizations as Information-Processing brains*", det andet perspektiv er "*Creating learning organizations*", og det tredje og sidste er "*Organizations as Holographic Systems*". Vi tager udgangspunkt i Morgans andet og tredje perspektiv på organisationen.

T & M i forhold til perspektivet om den lærende organisation

I "*Creating learning organizations*" beskriver Morgan den lærende organisation, der i stand til at lære at lære ud fra en kybernetisk vinkel. I denne forbindelse opstiller han fire kriterier, som en organisation bør opfylde for at være en lærende organisation¹⁵:

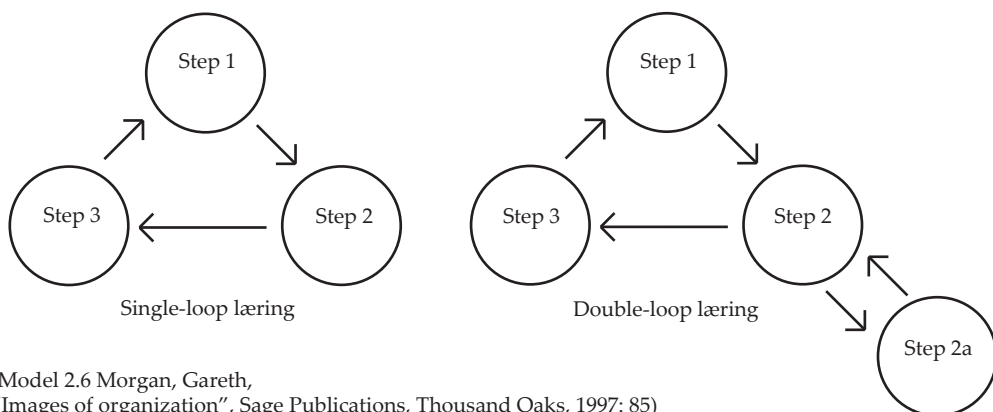
1. "*Systems must have the capacity to sense, monitor, and scan significant aspects of their environment.*"
2. "*They must be able to relate this information to the operating norms that guide system behaviour.*"
3. "*They must be able to detect significant deviations from these norms.*"
4. "*They must be able to initiate corrective action when discrepancies are detected.*" [Morgan, 1997: 86]

De fire kriterier udtrykker en lærende organisations forhold til omverdenen, hvor det er nødvendigt, at organisationen tilsvare omverdenens kompleksitet. I denne forbindelse skriver Morgan, at der indenfor kybernetikken skelnes

15) Morgan trækker under denne organisationsform på perspektiver fra blandt andet Chris Argyris & Donald Schön og Peter Senge.

mellem processen at lære og processen at lære at lære. Den første er udtryk for en organisations evne til at single-loope og reagere og tilpasse systemet til i forvejen givne normer – sagt med andre ord bygger denne proces på organisationens erfaring med fastlagte normer. Dette kan, ifølge Morgan, være meget godt i organisationer, hvor kompleksiteten i omverdenen ikke ændres drastisk. I tilfældet af at kompleksiteten i omverdenen ændres markant vil organisationssystemet ikke kunne følge med.

Den anden proces, der indebærer at lære at lære indeholder en forståelse for, at organisationen skal mestre at double-loope, hvilket indebærer en evne til at forholde sig reflektivt til egen praksis og på baggrund af dette finde nye løsninger og bedre måder at arbejde på: *“Double-loop learning depends on being able to take a “double look” at the situation by questioning the relevance of operating norms”*. [Ibid: 87]



(Model 2.6 Morgan, Gareth, "Images of organization", Sage Publications, Thousand Oaks, 1997: 85)

I tilfældet, hvor organisationen er i stand til at double-loope kan organisationen som system indoptage og tilsvare omverdenens kompleksitet. På denne måde stiller organisationen som system spørgsmål ved egnetheden af dets egne normer og udvikles på baggrund af dette. Luhmanns forståelse af systemers forhold til omverdenen stemmer langt hen ad vejen overens med den forståelse, som Morgan her henter fra kybernetikken. Morgan nævner ikke eksplicit Luhmann som inspirationskilde, men vi ser en klar sammenhæng, som vi uddyber senere.

Morgan beskriver, hvorledes mange organisationer er gode til at gentage vaner, og hvordan de er gode til at rette fejl ud fra erfaringen om, hvordan tingene plejer at fungere – ud fra "single-loop learning". Det er derimod, ifølge Morgan, sværere at opretholde organisationens evne til at double-loope.

I mange tilfælde, hvor det endda lykkes organisationer at inkorporere systemer, som er i stand til at revidere og udfordre det eksisterende paradigme og "operating norms", så mislykkes det rent faktisk ofte at gøre det i praksis. [Ibid: 88] Morgan nævner i denne forbindelse, at han især har iagttaget dette i hierarkiske og bureaukratiske organisationer, hvor informationer sjældent flyder frit. Yderligere barrierer for double-looping kan forårsages af bureaukratiske systemer, der belønner eller straffer medarbejdere i organisationen, der således kan udvikle "defensive routines" [Ibid: 89]. Trods adskillige barrierer er bevidstheden om problemet, ifølge Morgan, ofte første skridt hen til en løsning. I denne forbindelse forslår tilhængere af kybernetikken, at lærende organisationer må udvikle kapaciteter, som tillader dem at gøre følgende:

*"Scan and anticipate change in the wider environment to detect significant variations
Develop an ability to question, challenge, and change operating norms and assumptions
Allow an appropriate strategic direction and pattern of organization to emerge*

Also in achieving these aims they must:

Evolve designs that allow them to become skilled in the art of double-loop learning, to avoid getting trapped in single-loop processes, especially those created by traditional management control systems and the defensive routines and organizational members" [Ibid: 90]

"We can see here how cybernetic functioning based on double-loop learning can allow how to get smarter and smarter. Interestingly, the process is completely paradoxical because learning has to be guided by key operating norms that, in turn, have to be constantly challenged" [Ibid: 97]

T & Ms værdi om udvikling

Dokumentet, der indeholder organisationsdiagrammet, omfatter ligeledes T & Ms 3 værdier¹⁶: udvikling, kvalitet og arbejdsglæde. Værdien udvikling formuleres således:

16) Brochuren indeholder ligeledes T & Ms vision i forhold til, hvordan organisationen ønsker at skabe relation til omverdenen. Vi vælger at begrænse vores fokus til at omhandle de interne værdier i overensstemmelse med vores optik på intern organisationsudvikling i T & M.

"Udvikling er mange ting. Et nyt værktøj, en mere effektiv metode, en ny måde at organisere sig på, en ny opgave osv. Vi skal hele tiden være parate til at skabe de forandringer, som er nødvendige for, at vi kan løse vores opgaver. Det kræver, at vi hele tiden kommunikerer med vores omgivelser om deres forventninger, og det kræver, at vi hele tiden spørger os selv, om vi kan løse opgaverne på en anden måde."

[brochure T & M]

Citatet udtrykker, ud fra vores tolkning, et ønske om, at organisationen ønsker at lære at lære jf. double looping. Formuleringen fra T & M afslører et ønske om, at organisationen hele tiden kommunikerer med dets omverden og indtager et refleksivt double-loop over deres "operating norms" og "spørger os selv, om vi kan løse opgaverne på en anden måde." Derved mener vi, at det er relevant og oplagt at anskue T & Ms operating norms ud fra perspektivet om den lærende organisation, der er inkluderet i Morgans hjernemetamor.

Ledelsens rolle i en lærende organisation

Morgan åbner op for, at en succesfuld vej til en organisationsform, hvor organisationen lærer at lære, afhænger af ledelsen. Det er ofte set, at processen er stoppet, idet ledere falder tilbage i gamle vaner og diktere regler og rammer. [Ibid: 98]

Ifølge Morgan viser kybernetikkens tilgang til den lærende organisation, at effektiv ledelse afhænger af valget af grænser og rammer som sættes for opførelse og for den aktive efterstræbelse af ønskede mål. *"If management encourages an appropriate dialogue about the limits or constraints to be placed on action, they create a space in which desirable futures and appropriate strategies and modes of organization can develop. The system becomes "learning driven". Detailed goals become an emergent phenomenon. They look after themselves! These ideas challenge many established management assumptions"*. Dette citat udtrykker et ideal for den lærende organisation gennem eksplicitering af rammer og grænser, der opnås via dialog og åben kommunikation. Dette stemmer overens med vores idealer om at skabe et trygt og operationaliserbart rum ved eksplicitering af kontrakten via dialog.

I denne forbindelse iagttager vi i forundersøgelsen en ledelse, der italesætter og udviser ønske om at uddelegere ansvar til medarbejderne via dialog og åben kommunikation. De udviser ønske om at skabe grundlag for en ledelsesform på basis af udvikling, selvforvaltning og doublelooping og prioriterer dette højt. Dette ses både hos Andreas, Peter og hos nogle af teamlederne og afspejles således i alle tre ledelseslag.

Dertil kommer, at teammodellen i vores mening lægger op til en organisationsform, der opfordrer til at teamene double-looper og selvforvalter deres arbejde. Dette uddybes mere under Morgans perspektiv om organisationer som holografiske systemer.

Andreas' fortælling om et *videns-vakuum*, understøtter Morgans iagttagelser i forhold til, at det ikke er en nem opgave at vedligeholde en organisationsform med selvorganiserende og selvforvaltende teams. Den udtrykker, hvorledes Andreas oplever det som en kunst ikke at falde tilbage til vante hierarkiske og autoritære ledelsesformer i opbygningen af en selvorganiserende og lærende organisationsform. Andreas synes dog at udvise evne til at reflektere og double-loope over praksis og sætte det i forbindelse med teori. Han er efter vores mening en mand, der formår at reflektere egne idealer ind i praksis, og han viser en evne til at holde ved, selvom det er svært. Som nævnt pointerer Morgan, at bevidstheden om barriererne er første skridt på vejen til at løse problemet og undgå dem. Derfor mener vi, at Andreas' ledelsesstil og hans forholden til organisationsformen i T & M udgør et godt fundament for en vellykket lærende organisation. Vi kan således iagttage, at T & Ms ledelsesform følger en bottom-up model, der understøtter skabelsen af en organisationsform, der tilsvarende Morgans definition af en lærende organisation.

I forlængelse af hjernemetajoren anskuet ud fra den kybernetiske vinkel og den lærende organisation bringer Morgan hjernemetajoren videre via et perspektiv på organisationer som holografiske systemer. I perspektivet - den lærende organisation - handler det om at skabe emergente former for organisationer, der er i stand til at double-loope. Her er det essentielle, at der anlægges en passende ledelses-filosofi og strategi, der understøtter og opfordrer til en organisationsform, der lærer at lære, og som samtidigt prioriterer dette højt, som vi ser hos T & M. Ifølge Morgan kan perspektivet på organisationer som holografiske systemer netop levere indsigter i, hvilke praktiske kvaliteter, som organisationer må besidde for at have en fleksibel og selvorganiserende egenskab i overensstemmelse med en hjernes. Vi gennemgår følgende perspektivet på organisationer som holografiske systemer og viser, hvordan vi ser overensstemmelser mellem aspekter heri og organisationsformen i T & M.

T & M i forhold til perspektivet om organisationer som holografiske systemer

Den anden tilgang - organisationer som holografiske systemer - viser en organisationsform, der er i stand til at selvorganisere og samtidigt til at lære at lære. *"The metaphor of hologram invites us to think of systems where qualities of the hole are infolded in all the parts so that the system has an ability to self-organize and*

regenerate itself on a continuous basis."[Morgan 1997: 100]. Ifølge Morgan vil en organisation, som er i stand til at adoptere egenskaberne som et holografisk system, indeholde kapaciteter som tidligere beskrevet, og på denne måde være en lærende organisation.

Den holografiske organisation er kendetegnet ved 5 sammenhørende principper, som ifølge Morgan skal være opfyldt, for at organisationen er i stand til at selvorganisere. Morgan italesætter, at det er lidt af et paradoks at tale om et holografisk design, idet formen i sig selv er emergent og derved skiftende. For hvert princip angiver Morgan praktiske anvendelige elementer, der understøtter princippet. På denne måde kan man hente inspiration til at sikre organisationsformen eller til at implementere den i en given organisation. Morgan skriver, at principperne til at designe en holografisk organisation ikke skal ses som en opskrift men som et tanke-sæt og en tilgang, som vi kan anvende til at opnå nøgleindsigt i holografiske kvaliteter og føre dem ind i organisationskonteksten. Vi anvender følgende principperne i en analytisk iagttagelse af organisationsformen i T & M.

5 kriterier i T & M

De fem kriterier oversætter vi til: helheden i delene, det vigtige i redundans, variation som forudsætning, et minimum af regler og evnen til at lære at lære. [Morgan, 1997: 102 - 115] Det første princip vedrørende helheden i delen indebærer groft skåret, at organisationens helhed bygges ind i delene. Et af grundelementerne er, at der er formuleret fælles: "*Visions, values, and culture "DNA"*" i organisationen, som det enkelte team eller den enkelte medarbejder kan agere ud fra. [Ibid: 102] Vi ser i den tidligere nævnte brochure, at T & M har udarbejdet et skriv, hvor de ekspliciterer deres visioner, værdier og organisationsgrundlag [Brochure T & M]. På linje med den lærende organisation giver ekspliciterede rammer og grænser via dialog og åben kommunikation mulighed for at teamet kan handle ud fra helheden og på denne måde indoptage organisationsformen. Endnu et aspekt i det første princip er organisering i form af "*Holistic teams og diversified roles*", som i T & M indebærer, at teams får ansvaret for et arbejdsområde og processerne under dette. [Morgan, 1997: 106]

Andet princip vedrørende vigtigheden af redundans indeholder en forståelse for, at alle systemer, der er i stand til at selvorganisere må indeholde en grad af redundans: "*a kind of capacity that can create a room for innovation and development to occur. Without redundancy, systems are fixed and completely static.*" [Ibid: 110] Dette opnås, ifølge Morgan blandt andet via parallelle arbejdsprocesser og videndeling, hvilket kan være ressourcer til kreativitet, fælles forståelse, tillid og engagement. I forundersøgelsen ser vi bl.a., at ledelsesformen i T & M indeholder fælles kontormøder og fællesaktiviteter, hvor de i fremtiden ønsker at

videndele teamene imellem. Redundans kan også opnås via den holografiske specialisering indenfor teams, som vi ligeledes ser i T & M. Medlemmerne af teamet kan varetage en række funktioner frem for kun en specialiseret del. På denne måde er organisationen fleksibel og åben for omorganisering. [Ibid: 111]

Dog er det ikke muligt, at alle i organisationen kan varetage alt, derfor bliver det tredje princip "*Requisite variety*" – variation som forudsætning – relevant. Princippet indeholder en tanke om, at systemet må matche variationer og kompleksitet i omgivelserne og på denne måde håndtere de udfordringer, som omgivelserne rummer. Det betyder, at organisationen må være opmærksom på omgivelserne og være parat til at ændre sin egenkompleksitet i forhold til denne. På denne måde vil delen i helheden tilpasses kompleksiteten i omgivelserne, så systemet som helhed kan matche denne. Således opstår der et behov for kompleksitet. T & Ms formulering af værdien udfordring vidner netop om, at organisationen har en forståelse for, at det som system skal udvikle sig i overensstemmelse med omgivelserne. Dernæst er T & M via forudsætningen for variation disponibel for at matche eventuelle kompleksitetsændringer i omgivelserne.

Det fjerde princip opfyldes, idet organisationen opstiller et minimum af regler, der gør teamet i stand til at selvorganisere ved at give det frihed til at udvikle sig og plads til, at innovation kan opstå. [Ibid: 114] I denne forbindelse er teammodellen interessant, idet vi mener, at Lars' formidling af den og modellen i sig selv lægger op til selvorganiserende teams, der selv lægger indholdet i modellen og som selv forvalter rammerne for deres arbejde med den. Den stemmer altså overens med et udviklingsredskab, der understøtter en organisationsform som en hjerne ud fra Morgans metafor. Derfor uden lægger ledelsen på flere måder op til, at teamene selv forvalter deres arbejde også i forhold til samarbejdet med os.

Det femte og sidste princip udtrykker det samme ideal for organisationen som i en lærende organisation - at denne evner at double-loope. Morgan pointerer, at en organisations evne til konstant selvorganisering beror på dennes kapacitet til at double-loope. På denne måde kan organisationen rumme evnen til forandring i overensstemmelse med omgivelserne. [Ibid: 115] T & Ms formulering af værdien udvikling lægger som før nævnt op til en tankegang, der fordrer double-looping og udvikling. Dernæst så vi, hvordan ledelsen gør det samme.

Vi mener med rette, at konkludere, at organisationens ledelse i deres talk arbejder ud fra en bottom-up model til organisationsudvikling, der i overordnede træk stemmer overens med organisationen anskuet som et holografisk system.

Begrænsninger i organisationsformen som hjerne

Morgan ser i 1997 organisationsformen som en fremtidig størrelse, der vil vinde mere og mere indpas. T & M er et fremragende eksempel på, at profetien synes at være aktuel. Han nævner i denne forbindelse en række begrænsninger i forhold til organisationsformen som en hjerne, som er interessante. *“there is a danger of overlooking important conflicts that can arise between learning and selforganization, on the one hand, and the realities of power and control, on the other”*

[Ibid: 117]. Idet der åbnes for en emergent form, skabes der et behov for åbenhed og selvkritiske evner, som ikke er en del af den tidligere managementtilgang. I de tidlige eksperimenter med organisationsformen ender ophævelsen af hierarkiske strukturer ofte i anarki og kaos. Som nævnt kræver succesfulde selvorganiserende organisationer en form for hierarkisk organisering, men disse må tillades at emergere løbende. Dette kræver et *“power shift”* og et *“mind shift”* i organisationen, hvor udfordringen bliver ikke at ty tilbage til gamle autoritære ledelsesvaner. De færreste vil, ifølge Morgan, have indvendinger mod Organisationsformen, men i praksis kan den åbne for, at *“many forces of resistance can be unleashed.”* [Ibid: 118]. Dertil åbner den for overvejelser i forhold til, hvor grænsen for emergent læring bør gå. Uendelig læring og emergens kan blive en opskrift til enorm turbulens, der skaber usikkerhed i forhold til, hvad fremtiden bringer. Disse tanker vil vi have in mente i det videre samarbejde på teamniveau. Derved kan vi undersøge, om udfordringerne sætter spor i praksis i T & M.

De analytiske pointer, som vi ser ud fra Morgans perspektiv, giver anledning til at reflektere over det behov for kompleksitet, som en sådan organisationsform opelsker, ud fra Luhmanns systemteoretiske perspektiv. På denne måde kan vi nuancere vores forståelse for processer i teamet som et subsystem, der er selvreferentiel og selvorganiserende. Dette for at lægge op til, hvordan vi som aktionsforskere kan gå ind og understøtte udviklingen, således der er overensstemmelse mellem mål og proces.

Bottom-up model skaber mere kompleksitet

En bottom-up orienteret organisationsform opelsker i vores komplekse og relationelle kommunikationsforståelse en ny kultur – herunder nye normer og nye vidensformer, som det enkelte team skal forholde sig til og lære at mestre.

Teamstrukturen overflødiggør ledelseslag i en hierarkisk og top-down opbygget organisation, og der skabes i stedet netværk og en fladere struktur. Paradoksalt nok skaber denne organisationsform ud fra et systemteoretisk perspektiv, i overensstemmelse med Morgans hjernemetaphor, mere kompleksitet, idet langt flere processer skal administreres af medarbejderne i teams. For at

matche denne kompleksitet må det enkelte team igangsætte kompleksitetsreducerende processer, som skaber selektion, og på denne måde finder systemet retning og overlevelse. Dette bevirker dog også, at teamet må definere sine egne system-omverdensgrænser og se organisationen som en del af dets omverden. Derved øger kompleksitetstilvæksten i det enkelte team omverdenskompleksiteten for alle andre systemer. På den måde fungerer organisationssystemet i T & M både som kompleksitetsreducerende og kompleksitetsfremmende, og fremstår yderligere som et system med høj kompleksitetsgrad.

Team som selvreferentielt subsystem i T & M

Idet vi anskuer hvert team som subsystem i M & N, som ligeledes er et subsystem i T & M, får vi følgende forståelse: Vi forstår teamet som et subsystem, der eksisterer i et større organisationssystem. Teamet skal rumme en vis kompleksitetsgrad for at blive i stand til at selektere og vælge til og fra i de informationer, som omverdenen og organisationssystemet serverer for det. Ved at teamet kan forholde sig til informationerne i T & M på en refleksiv måde, bliver det i stand til at vælge og på denne måde kompleksitetsreducere og udvikle dets egenkompleksitet. Dette for at teamet kan overleve som subsystem i organisationssystemet og derigennem indoptage organisationens kompleksitet. Ifølge vores organisationsanalyse vil dette betyde, at teamet og organisationen forholder sig til og indoptager en organisationsform ud fra hjernemetaforen. Dette forudsætter nærmere, at de respektive teams er i stand til at forholde sig til selvforvaltning af ansvar, selvorganisering og indholdet i de otte temaer i teammodellen, som indfanger T & Ms idealer for deres ledelsesstil. Dette inkluderer, at teamene er i stand til at double-loope, selvudvikle og selvorganisere. Dette skal hvert team forholde til dets egen indre logik. Det kræver med andre ord, at teamet kan mestre kompleksiteten i T & Ms organisationsform og derved indoptage det som en del af dets "*operating norms*", for at overleve som funktionelt subsystem. Dette er et aspekt, som vi tage med i vores videre samarbejde med de to teams. Vi uddyber i kapitel 4, hvordan vi gør det. Organisationens eget overordnede læringsresultat forudsættes også af systemets egen fortsatte funktions- og læringsproces, herunder teamenes. Organisationens hele og de dertilhørende subsystemer, er alle nødt til at iagttage sig selv og hinanden og derigennem genskabe og/eller modificere deres egenkompleksitet.

Optimalt grundlag for forandring og udvikling i T & M

Vi vil følgende vise, hvorledes vi ser, vi er i stand til aktivt at medtænke kompleksitetsreducerende processer i vores videre samarbejde med de to teams. Ud fra læringsperspektiver kan vi forstå den ønskede udvikling i T & M som en sammensmeltning af begreberne *"single-looping"* og *"double-looping"*. Dette forudsætter, at de involverede skal besidde en evne til at forholde sig til eller selektere den respektive/relevante læring eller udvikling for at indoptage den jf. det pragmatiske sandhedskriterium. Begrebet single-looping indeholder, som nævnt i forbindelse med Morgans organisationsperspektiv, evnen til at reproducere vaner ud fra fastlagte normer. Begrebet double-looping indfanger evnen til at metareflektere over egne handlinger – egne normer – og gør teamet i stand til at tage et *"double look"* på relevansen af dets pragmatiske/praktiserede normer. På denne måde kan teamet selektere informationer til og fra på et reflektivt grundlag. Et optimalt grundlag for læring eller forandring i organisationen vil derfor ske i en bevægelse, hvori der sker en forening mellem de ovennævnte læringsbegreber og de processer, de indebærer/medfører. Denne forening opnås, idet teamet først og fremmest kan forholde forandringerne til dets egenkompleksitet (egen indre logik), for at være i stand til at selektere forandringen til og opnå et ejerskab over den. Dernæst skal teamet opnå evnen til at single-loope og reproducere normerne i forandringen. Samtidigt opnås det, når teamet kan double-loope og opnå et metareflektivt overblik over det grundlag, som det vælger normerne til og fra på og på denne måde skabe udvikling og kompleksitetsfremmende og - reducerende processer. På denne måde kan vi forstå de processer, som gør organisationen i stand til at lære at lære. Således ser vi processerne i de to læringsbegreber som principper, der skal være til stede for at opnå den ønskede organisationsforandring i T & M. Dette er i overensstemmelse med en socialkonstruktivistisk og systemteoretisk kommunikationsforståelse.

Vi mener med andre ord, at teamet skal være i stand til at forholde sig til forandringerne, og gøre dem til en vant del af deres hverdag – opnå ejerskab. Samtidigt skal teamet evne at mestre kompleksiteten i organisationsformen i T & M og omgivelserne for at overleve som fungerende subsystem i T & Ms ånd.

Teammodellen er T & Ms ledelsesredskab, hvorigennem ledelsen ønsker at sikre, at organisationsformen i T & M aktiveres i teamet. Vi anskuer derfor teammodellen som den forandring, T & Ms ledelse ønsker, at teamene skal indoptage. Således kan vi anskue indholdet i teammodellen som den information, ledelsen ønsker at teamet som subsystem skal selektere til. Dette kræver altså, at teamet kan indoptage den og gøre den til relevant og brugbar læring/

forandring, der bliver en del af teamets hverdag. Teamet skal først og fremmest mestre at forholde sig til de informationer, som teammodellen udtrykker for at indoptage dem og gøre dem til en aktiv del af deres fremtidige handlinger og normer. Samtidigt skal teamet være i stand til at tage et double-look over dets valg af og anvendelse af teammodellen i overensstemmelse med dets egen indre logik og omgivelserne. Vi ønsker i det videre samarbejde med de to teams at undersøge, om disse kriterier er til stede. Dette uddybes i kapitel 4.

Metoder der højner refleksionsniveau i teams

Vi mener, at vi i udviklingen af en forankrende og evaluerende metode til teammodellen med fordel kan inddrage metoder og øvelser, der fordrer teamets evne til at reflektere over egen praksis. Vi kan på denne måde højne teamets evne til at selektere mellem informationer på et refleksivt grundlag. Sådan mener vi at bidrage til teamets overlevelsese-, reproduktions- og modifikationschancer i organisationskonteksten i T & M. Derigennem opnår vi en overensstemmelse mellem mål og proces i harmoni med vores idealer fra AF. Samtidigt samstemmer dette med organisationens ønskede retning, således vores metoder ikke konflikter med denne. Vores fokus på en fremadskuende forankrende evaluering, der opfordrer til refleksion, selvudvikling og selvevaluering er netop som skrevet ind i T & Ms ledelsesform.

Ved at højne teamets refleksionsniveau vedrørende egen praksis sikrer vi også, at vi ikke bliver ledelsens redskab, der skal garantere teamenes anvendelse af teammodellen. Derimod hjælper vi teamene til at indgå i praksis i teamorganisationen på et reflekteret grundlag. Vores metodiske idealer som aktionsforskere er netop at bringe realisme og demokrati med os ind i T & M, hvor vi fungerer som talerør, der kan understøtte åben og gennemsigtig kommunikation mellem teams og ledelse. Vores mål er at tilstræbe ligeværdig information til alle parter og ligeværdig involvering gennem hele processen. Dette skal dog ikke forstås som et ønske om fuldstændig ligeværdighed i relationen, idet der altid vil eksistere asymmetri i form af det organisatoriske hierarki. Vi ønsker at medtænke magtforhold som organisationens præmis som påvirker kommunikationen, vi ønsker ikke at udligne den.

Teamene får et grundlag til også at sige fra – selektere information fra – som irrelevant og ikke brugbart jf. differentiering. Organisationsformen i T & M lægger op til, at teamene selv er med til at udvikle og selvorganisere. De er i deres *talk* villige til at tilpasse organisationen til medarbejdernes eventuelle ændrings- og udviklingsforslag via dialog. Vi beskriver, hvordan vi konkret anvender metoder, der fordrer refleksive kompetencer i kapitel 4 vedrørende design af vores kvalitative metoder.

Vi tager disse refleksioner med os videre i besvarelsen af den situation-

elle problemformulering og i vores videre planlægning af vores aktionsforskningssamarbejde. Sådan søger vi at medtænke processer i vores samarbejde med de to teams, som for os udgør et optimalt lærings- og udviklingsgrundlag i overensstemmelse med T & Ms udviklingsretning og vores epistemologiske idealer. Dette uddybes nærmere i kapitel 4, hvor vi begrundet vores design af teaminterview.

REFLEKSIONER OVER VORES EPISTEMOLOGISKE FUNDAMENT

Vi finder i mødet med praksis, at vores teori- og metodegrundlag til organisationsudvikling passer godt ind i organisationens ledelses syn på samme. Vi bekræftes således i flere henseender i relevansen og anvendeligheden af vores eklektiske epistemologiske fundament i mødet med virkeligheden. Vores idealer stemmer ligeledes godt overens med den systemiske ledelse og Lars' tilgang til konsulentrollen i praksis ud fra en kompleks kommunikationsforståelse med idealer om dialog og et pragmatisk sandhedskriterium.

AF er i vores vurdering et værktøj til at generere bottom-up forandringer, hvor forandringerne rodfæstes i organisationen fra bund til top – jf. idealer om involvering, demokrati og et pragmatisk sandhedskriterium. Vi udleder gennem organisationsanalysen, at T og M i forvejen understøtter disse idealer, og vi kan således arbejde videre med en evaluerende og forankrende udvikling via idealerne i AF. AF er dog, efter vores mening, begrænset i forhold til analyseredskaber og – metoder, hvor vi i analysen af organisationen T & M inddrager relevante organisationsperspektiver. I denne forbindelse kan vi forsvare AF ved at fokusere på paradokset i, at en situationsbestemt teori og metode, der kræver en refleksiv og kritisk forholdemåde til praksis ud fra et pragmatisk og flertydigt sandhedsideal leverer faste opskrifter til analyse.

Vores anvendelse af AF kræver derved, ifølge vores erfaring, et eklektisk tilvalg af relevante analyseredskaber og - metoder. Idet vi forholder os refleksive overfor vores tilvalg og måler dem i forhold til vores epistemologiske idealer, mener vi, at vi lever op til de forskrifter vi inkluderer i vores forskeridentitet.

Via analyse og retrospektive betragtninger over de informationer, vi indsamler i forundersøgelsen, opnår vi et refleksivt indblik i organisationsformen i T & M. Dette gør vi ved at forholde informationerne refleksivt til vores idealer og relevante organisationsperspektiver. På baggrund af den indsigt, vi opnår, udvikles vores egenkompleksitet som system, og vi opnår en refleksiv forståelse for den organisatoriske kontekst, som vi indgår et samarbejde med på AFs

præmisser. Vi kan således på et refleksivt grundlag indgå i et videre samarbejde med de to teams i overensstemmelse med vores idealer om at opnå reflection in and on action. Yderligere giver forundersøgelsen og organisationsanalysen os en reflektiv ballast, således vi kan opnå overensstemmelse mellem mål og proces i det videre samarbejde. På denne måde kan vi løbende i den videre proces selekttere metoder og teorier til, som understøtter henholdsvis vores egne idealer og organisationens udviklingsproces. Disse er yderligere er egnede til at nå en besvarelse af vores overordnede og praktiske problemformulering. Forundersøgelsen har således bidraget med fundamentet for en reflekteret besvarelse af vores to problemformuleringer via relevant teori og metode i det videre samarbejde. Vi vil i følgende kapitel argumentere for planlægningen af den videre aktionsforskningsproces med de to teams.

KAPITEL 4

Udvikling og begrundelse af aktionsforskningsproces med de to teams

I nærværende kapitel argumenterer vi for vores design af den videre aktionsforskningsproces med de to teams. Dette inkluderer planlægning og bearbejdning af kvalitative metoder og valg af analyseredskab og – metode, som leder til besvarelse af vores situationelle problemformulering. Dette gøres på baggrund af refleksioner fra forundersøgelsen og organisationsanalysen. Formidlingsmæssigt bærer kapitel 4, ligesom forundersøgelsen, præg af en kronologisk fortælling af aktionsforskningssamarbejdet, hvori vi formidler vores refleksionsniveauer i en vekselvirkning. På denne måde viser vi valg og begrundelserne herfor, som de opstår progressivt i processen. Først vil vi dog kort begrunde vores valg af teorier og metoder i forhold til vores idealer og resultater fra forundersøgelsen. En mere minutøs gennemgang af teorierne og metoderne opstår i det omfang, det bliver relevant i den kronologiske formidling.

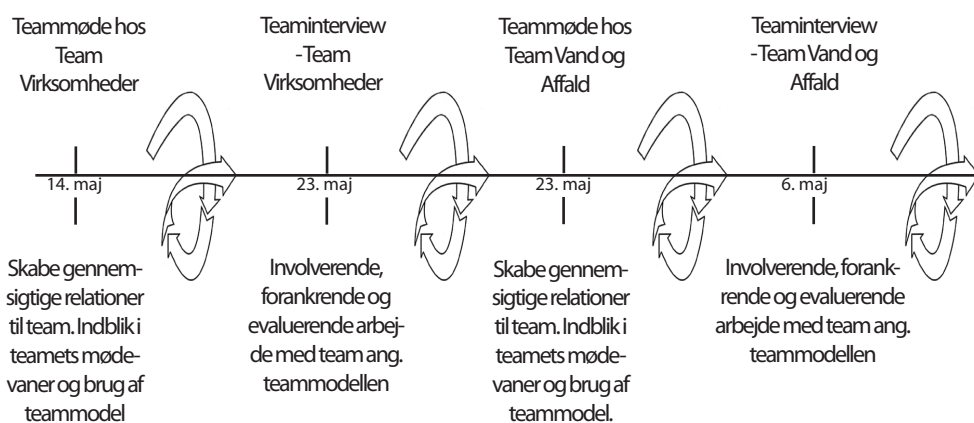
I overensstemmelse med idealer i AF jf. det dobbelte fokus, arbejder vi nu med to problemformuleringer, hvor den situationelle er opstået i samarbejdet med T & M. Yderligere arbejder vi løbende hen mod en besvarelse af vores overordnede problemformulering, som vi besvarer via vores konkrete arbejde med den situationelle problemstilling og vores metarefleksioner tilføjet teoretiske og metodiske refleksioner over processen. Besvarelsen af den overordnede problemstilling opstår således i vores meta- og retrospektive refleksioner over arbejdet med den praktiske problemstilling.

Forskrifter fra AF der påvirker det videre samarbejde

Vores metodiske overvejelser fra AF kræver, at vi ser på teamniveau, for at finde frem til de to teams reelle behov, der skal føre til relevante pragmatiske forandringer. I besvarelsen af vores praktiske problemformulering, er det derfor naturligt for os, at igangsætte en undersøgelse af medarbejdernes egne behov i de to teams ud fra foki i den situationelle problemformulering. Derfor vælger vi at planlægge to særskilte forløb med de respektive teams. Vi planlægger to separate forløb, idet vi har en forståelse for, at der ikke er to subsystemer, der er ens. Yderligere finder vi gennem forundersøgelsen, at teamene er forskel-

lige steder i processen. Derfor må vi undersøge de to teams særskilt for at opnå indsigt i de respektive teams særegenhed. I tråd med vores kronologiske fremstilling af aktionsforskningsprocessen er det samarbejdet med team Virksomheder, vi tager udgangspunkt i. Først og fremmest undersøger vi teamets vantede handlemønstre ved at medvirke observerende på et af deres ugentlige teammøder. På mødet har vi særligt opmærksomhed på teamets italesættelse og eventuel brug af teammodellen, og således opnår vi indblik i deres anvendelse af og ejerskab over modellen i hverdagen.

Dernæst planlægger vi på baggrund af vores observationer og fokus et teaminterview med teamet. Teaminterviewet deler vi op i to dele. Den første del designer vi med henblik på at besvare den første pind i den situationelle problemformulering. Her er formålet at opnå indsigt i teamets behov for en fremtidig metode, der kan hjælpe dem til at katalysere sig frem det pt. relevante tema i teammodellen. Anden del af teaminterviewet designer vi, sådan vi kan arbejde os frem mod en besvarelse af anden pind af problemformuleringen. Her inddrager vi en kreativ metode, der har til formål at undersøge, hvilke redskaber og metoder teamet kan anvende til at arbejde forankrende og evaluerende med de 8 temaer i teammodellen efter relevans. På denne måde involverer vi teamene i udviklingen af en metode til forankrende evaluering af teammodellen og opnår ligeledes en demokratisering via medtænkning af deres reelle behov. Teaminterviewet giver os altså en mulighed for at undersøge flere aspekter i teamet på en gang. Vi kan både spørge ind til teamets ejerskab over modellen og samtidigt spørge ind til teamets behov i forhold til at katalysere hvilket tema, der er mest relevant på et givet tidspunkt. Dernæst kan vi opnå indsigt i, om T & Ms organisationsform også afspejles og reproduceres på teamniveauet. Kapitlet omfatter formidling af følgende del af vores aktionsforskningsarbejde:



(Model 2.6)

Vi vælger at formidle vores proces med team Virksomheder først, idet dette kronologisk ligger før vores forløb med team Vand og Affald. Sådan er vores aktionsforskningsproces med team Virksomheder vores testforløb, hvorefter vi enten kan reproducere eller forandre design af aktionsforskningsforløb med team Vand og Affald. Grunden til vi vælger denne rækkefølge er, at vi gennem forundersøgelsen finder, at team Virksomheder har arbejdet med modellen på egen hånd. Vi formoder, at deres erfaringer kan bruges i det efterfølgende design af metode til team Vand og Affald. Inden vi formidler vores kronologiske proces, opridser vi for at overskueliggøre afsnittet, hvilke teorier og metoder vi drager ind løbende, og hvordan de supplerer hinanden.

Teaminterviews med inddragelse af Bente Halkier og Matts Alvesson

I planlægningen og bearbejdningen af teaminterviewene inddrager vi teoretiske og metodiske perspektiver fra to teorier, der efter vores mening indfanger vores komplekse og refleksive idealer i interviews. De to teorier er Matts Alvessons 8 forholdemåder til forskningsinterview i en organisatorisk kontekst og Bente Halkiers teoretisering vedrørende fokusgruppinterviews. Alvessons forholdemåder indeholder en medtænkning af interviewet i forhold til en refleksiv og kritisk forskningsmæssig anvendelse, som stemmer med vores idealer. Bente Halkier leverer proaktive overvejelser i forhold til den fysiske afvikling af fokusgruppinterviewet og rammerne for det. Yderligere henter vi inspiration fra Bente Halkier i bearbejdningen af interviewene via hendes forskrifter for transskribering, kodning samt kategorisering.

Analyseredskab og – metode ud fra Faircloughs kritiske diskursanalyse

Som analyseredskab og – metode til at forstå tekstmaterialet fra interviewene vælger vi den kritiske diskurstheori ved Norman Fairclough. Faircloughs diskursanalyse indeholder tekstnære analysebegreber, som vi kan analysere tekstmaterialet fra vores interviews med for at finde medarbejdernes behov via deres italesættelser. Samtidigt kræver Faircloughs analysemetode, at vi medtænker 3 niveauer i vores forståelse af det diskursive udtryk i en tekst. Gennem anvendelse af Faircloughs kritiske diskursanalyse får vi således mulighed for at inddrage samtlige af specialets elementer i vores forståelse af tekstmaterialet fra interviewene. Dette gælder både vores idealer, vores påvirkning af interviewsituationen og analytiske elementer fra vores forundersøgelse om T & M. Dette gøres ved at systematisere dem ind i hans tredelte analysemodel. Dertil kan vi via Faircloughs teori undersøge om ideologierne i organisationsformen i T & M reproduceres eller forandres i teamets italesættelser under interviewet.

Teorier der kan begrunde hinanden

Vi vælger at inddrage Alvessons og Faircloughs optikker til planlægning og bearbejdning af teaminterviews med de to teams. Dette idet de begge indeholder refleksive forholdemåder. De medtænker begge komplekse, relationelle og kontekstuelle påvirkninger. Begge teorier indeholder imidlertid begrundelse for inddragelsen af den anden. Dette skal forstås således, at der findes argumenter i begge teorier, som begrundet relevansen af inddragelse af den anden. Alvessons ottende metafor indeholder fx en forståelse for, hvorledes de tilgængelige diskurser fra den organisatoriske kontekst virker medkonstruerende i interviewsituationen. Dette lægger op til at inddrage en teori, der leverer analysemetode og - begreber, som gør os i stand til at undersøge disse kontekstuelle diskurser. Derved kan vi begrunde inddragelse af Faircloughs kritiske diskursanalyse via Alvessons. Ligeledes fordrer Faircloughs kritiske diskursanalyse, at vi medtænker kontekstuelle aspekter, der påvirker den diskursive praksis – interviewsituationen - i produktionen af interviewet og tekstmaterialet herfra på en reflektiv måde. Dette kvalificerer en medtænkning af alvessons 8 metaforer, hvilket vi ser som 8 forholdemåder, vi kan bruge til at opnå en reflektiv og proaktiv medtænkning af kontekstuelle aspekter i organisationsrammen. Vi vælger at inddrage Alvessons forholdemåder først i vores proaktive design af interviewet og efterfølgende Faircloughs kritiske diskursteorier i analysen af det. På denne måde drager vi teorierne ind, efterhånden som de bliver relevante i den kronologiske formidling.

Aktionsforskningsproces med team Virksomheder

Vi begrundet efterfølgende vores design af den videre aktionsforskningsproces med team Virksomheder, herunder valg af metoder og teorier. Processen inkluderer et teammøde og et efterfølgende teaminterview.

Teammøde med team Virksomheder

Vi vælger at deltage som observatører på et af team Virksomheders ugentlige teammøder, således vi opnår indsigt i teamets mødekultur og eventuel brug af teammodel. På teammødet får vi mulighed for at præsentere os og formålet med samarbejdet og skabe en dialog med teamet i forhold til formål og rammer for vores videre samarbejde. Således skaber vi et rum, hvor vi kan involvere teamet og etablere gennemsigtighed og metakommunikation vedrørende metoder osv. Idet vi opnår indsigt i team Virksomheders måde at holde teammøder på, kan vi planlægge det efterfølgende teaminterview bedst muligt. Som forberedelse til mødet planlægger vi at have fokus på følgende punkter under mødet: Teamlederrollen, rollefordeling, anvendelse af teammodel, forvaltning af mødet/kontrakt.

Under mødet¹⁷

Vi præsenterer os kort til start, hvorefter teamlederen Martin lægger ud. Martin fungerer som ordstyrer/facilitator gennem hele mødet; han skifter emner, summerer op og spørger ind til dagsordenens punkter. Martin forvalter ordet ved flere gange at tage en runde i teamet og spørge alle på skift i forhold til forskellige punkter. De sidder i samme orden rundt om bordet, som de gjorde, da vi observerede deres diskussionsrunde til teamseminaret d. 2. maj. Vi får ikke en udgave af dagsordenen, men det handler overordnet om følgende punkter:

1. Nyt
2. Procedureliste
3. Intranet/SBSYS
4. Risikovirksomheder
5. Fordeling af arbejdsopgaver i teamet
6. Eventuelt

Vi observerer, at det ikke er alle der er lige aktive på mødet. Faktisk er der et par stykker der ikke siger ret meget. Martin spørger alle direkte et par gange under mødet, og på denne måde får alle taletid.

Vi finder at teammodellen og dennes temaer ikke italesættes eksplicit på mødet. Vi vælger her at formidle indholdet fra to punkter på dagsordenen: fra punkt 1 *Nyt* og fra punkt 5 *Fordeling af arbejdsopgaver*, idet disse punkter indeholder aspekter, som påvirker vores videre samarbejde med teamet. Resten af mødet fokuserer sig om sager, der ikke vedrører vores fælles samarbejde vedrørende et evaluerende og forankrende arbejde med teammodellen.

Under punktet *Nyt* fortæller Martin, at der fremover igangsættes løbende kontormøder, hvor der allerede er planlagt et vedrørende mødestruktur for alle på hele kontoret. En medarbejder svarer hertil: "Vi er sku ved at møde os ihjel", hvortil Martin svarer, at der jo er derfor de skal lære at holde møder.

Under punkt 5, som vedrører *fordeling af arbejdsopgaver* i teamet, lægger Martin op til en ny fordeling af deres arbejdsopgaver. Martin leder op til emnet og siger, at han har prøvet at kigge på det i forvejen. De overordnede områder, som gruppens opgaver hører under, er skrevet op på tavlen, og Martin stiller sig op ved siden af denne. De vigtigste områder er Virksomheder, Jordforurening, kvalitetssikring, Auto. Teamets personfordeling på områderne står på tavlen, som den ser ud indtil videre.

17) Informationerne i afsnittet er hentet fra bilag: [caseskema – teammøde team Virksomheder]

Martin fortæller, hvordan han har forsøgt at sætte en erfaren sammen med en mindre erfaren. Et teammedlem spørger ind til, om fordelingen er JTI-sikret, og de fleste griner. Martin siger, at det er den ikke, mens han griner lidt. Martin går lidt i stå, idet flere retter spørgsmål mod den fordeling, han forsøger at lave på tavlen. Han siger, at han har forsøgt at tænke JTI testen med ind i sammensætningen af opgavefordelingen, men at han nok er kommet frem til, at det er for svært. Han siger, at testen var givende for ham, og at den gav ham et godt billede af dem som team, som han kan bruge til noget. *"Jeg er blevet klogere på jer og på mig selv"*. Flere erklærer sig enige heri.

Der opstår efterfølgende højlydte diskussioner om fordelingen af opgaverne, hvor mange forskellige løsningsforslag kommer på banen. Adskillige af forslagene forkastes løbende under heftig debat.

Retrospektive refleksioner - team Virksomheder

Vi formidler følgende de meta- og retrospektive refleksioner, vi gør os på baggrund af teammødet og informationer fra forundersøgelsen, der får indvirkning på den videre proces.

Teammodellen italesættes ikke eksplicit på mødet, dog vidner italesættelsen af JTI-testen og vores informationer fra det forudgående teamseminar og teamledermøde om, at team Virksomheder har arbejdet aktivt med teammodellen. Derfor vælger vi at designe det efterfølgende teaminterview, således vi kan spørge ind til deres tidligere brug af modellen.

Der er flere teammedlemmer, der siger meget lidt og kun i forbindelse med at de spørges direkte. Yderligere er der andre, der siger meget og således fylder meget på mødet. Vi viser i udarbejdningen af det efterfølgende teaminterview, hvorledes vi planlægger en kreativ metode, der sikrer, at alle bliver hørt, således vi opnår vores involverings- og demokratiideal bedst muligt. Teamets mødekultur bærer, i vores tolkning, præg af faste vaner, hvor Martin agerer mødeleder, der forvalter ordet. Der synes, med andre ord, at være et fast mødemønster, hvori teamets medlemmer indtager faste roller. Vi beskriver i udarbejdningen af teaminterview, hvorledes vi via den kreative øvelse også ønsker at sikre, at der rystes lidt op i de vante rammer.

Vi aner, at mødet og diskussionerne antager en noget frustreret karakter i opgavefordelingen. Dette tyder på, at der ligger konflikter gemt under overfladen i teamet. Vi er opmærksomme på dette i vores design af teaminterviewet, hvor vi blandt andet søger at opretholde et positivt fokus. Vi fokuserer på teamniveau og ikke på individniveau, sådan vi ikke engagerer os i konfliktløsning på personplan. Dertil er vi opmærksomme på at metakommunikere om formålet med vores samarbejde, som har et udviklende og konstruktivt fokus og ikke et konfliktløsende fokus.

Vi beskriver følgende, de teoretiske overvejelser vi gør os om planlægning, design, afholdelse, bearbejdning og analyse af det efterfølgende teaminterview. Heri trækker vi pointer ind fra forundersøgelsen og teammødet.

INTERVIEW I EN ORGANISATORISK KONTEKST

Det er oplagt, at vende vores blik mod en teoridannelse, der kan rumme en kompleks forståelse af det situationelle forskningsinterview i en organisatorisk kontekst. Mats Alvesson artikel fra 1999: *"Beyond Neo-positivists, Romantics and localists – A reflexive Approach to Interviews in Organization Research"* indeholder netop refleksioner vedrørende forskningsinterview i en organisatorisk kontekst, som på mange måder er i overensstemmelse med vores epistemologiske grundlag. Vi mener, at en proaktiv medtænkning af Alvessons otte metaforer vedrørende forskningsinterviewet kan berige vores planlægning og bearbejdning af teaminterviewet i T & M på flere måder. Metaforene er som det første udviklet til at medtænke kompleksiteten i en organisationskontekst på en refleksiv og sofistikeret måde, hvilket gør den yderst relevant for vores arbejde med medarbejderne indenfor den organisatoriske ramme af T & M. Dernæst indeholder artiklen gode råd til anvendelsen af interviewresultater i forskningssammenhæng, der lægger op en refleksiv, kritisk og kreativ tænkemåde, som passer os. Vi mener, at metaforene indeholder aspekter, som vi hellere betegner forholdemåder end metaforer. Idet de, efter vores mening, præsenterer fokuspunkter, som vi kan medtænke i vores proaktive design af teaminterview i organisationskonteksten og yderligere i vores retrospektive refleksioner efter interviewene.

Forholdemåderne giver os et begrebsapparat, som gør os i stand til systematisk og eksplicit at medreflektere de komplekse og relationelle faktorer, der spiller ind, når vi arbejder med empiriindsamling i en organisatorisk kontekst - faktorer som vi har åbnet op for gennem opridset af vores epistemologiske fundament. I forlængelse af dette giver forholdemåderne os en refleksiv og kritisk optik, som vi tager med os i vores praktiske arbejde med interviews og behandlingen af data fra interview i organisationskonteksten. Alvessons otte forholdemåder bekræfter vores forståelse af, at der er mange kræfter på spil i en interviewsituation, som kræver mere af os end besiddelse af gode samtaleteknikker, indlevelsesevner eller overblik – især når vi vil forstå mennesker, der taler om deres arbejde i en organisatorisk sammenhæng.

MATS ALVESSON - POSITIONERING OG FORMÅL

Alvesson forstår kvalitative interviews som løst strukturerede og åbne for det, som respondenterne føler, er relevant og vigtigt at tale om, så længe det sker i lyset af forskningsprojektets emne: *"For many researchers the core of the qualitative research is to capture the level of meaning of understanding the world from the natives point of view"* [Alvesson, 1999: 2]. Vi ønsker netop, i overensstemmelse med vores idealer fra aktionsforskningen, at indfange medarbejdernes behov og ønsker og involvere dem i udviklingen af en metode, der kan anvendes af dem.

Artiklen retter sig mod organisationsudviklings og -forsknings feltet, og udgør, som titlen vidner om, en kritik af tidligere retnings tilgang til forskningsinterviewet. Artiklen retter kritik mod: Neopositivisterne, hvor Alvesson gør op med retnings kvantificering og objektivisering af forskningsinterviewet samt troen på en kontekstfri sandhed [Ibid: 3]. Romantikerne, hvor kritikken er rettet mod deres stræben mod og tro på, at forskeren kan opnå et fyldestgørende og sandt indblik i den interviewedes verden via engagement og tillid [Ibid.: 2]. Alvesson kritiserer begge retninger og skriver, at:

"There are always sources of influence in an interview context that can not be minimized or controlled. There are problems/complexities going far beyond what may be seen as pure "errors"" [Op.cit].

Dette stemmer flot overens med vores socialkonstruktivistiske og systemteoretiske forståelse af kommunikation som afhængig af kontekstuelle, relationelle og situationelle aspekter så som fx magt - aspekter som ikke kan eller bør elimineres. Yderligere stemmer det overens med vores forståelse for, at subjektive faktorer ikke kan undgås, og disse derfor bør anvendes aktivt og reflektivt frem for at forsøge at minimere dem – jf. socialkonstruktivismens grundsyn vedrørende subjektivitet som et grundvilkår og Aktionsforskningen ideal om involvering.

Alvesson trækker på forskrifter fra en tredje retning – lokalisterne, men leverer samtidig en ny ramme for forskningsinterviewet, der kan bruges i mindre "lokale" sammenhænge og kalder det:

"a kind of local-medium-range approach... This means that the value of interview statements is in many cases limited in terms of their effort to "capture" or "reflect" "reality out there" as well as the subjective world of the interviewee (beliefs, attitudes, psychological traits, etc.)". [Ibid: 3]

Tre hensigter med artiklen

Alvesson opstiller tre hensigter med artiklen, hvor han ønsker:

- at udvikle en bred kritik af forskningsinterviewet inden for social forskning, især i organisationer.
- at foreslå mere realistiske og teoretisk velbegrundede måder at benytte interviewet på. *"The intention is then to suggest methodological guidelines for a more reflective approach to interviewing, offering a better balance between options and problems in the interview"*.
- at udvikle teori med specifik relevans for studier i organisation og ledelse. [Ibid: 4]

Alvessons 8 forholdemåder i relation til den videre proces

Vi gennemgår efterfølgende de 8 forholdemåder og sætter dem i relation til vores udarbejdning og bearbejdning af teaminterview med team Virksomheder. De 8 forholdemåder: *"...all represents rather basic critique of the dominant views on interviews and suggest reconceptualizations with wideranging implications for research"* [Ibid: 26]. Forholdemåderne kan oversættes til:

1. Kontekstafhængighed
2. Meningskonstruktører
3. Identitetsarbejde
4. Kulturelle skemaer
5. Idealisering og udtryksskontrol
6. Politiske handlinger
7. Lokal meningsproduktion
8. Sprogspil

1 - Kontekstafhængighed

- *"The interview in its context: accounts as local accomplishment"* [Ibid: 7 - 8].

Alvessons første metafor indeholder en forståelse for, at der er en høj grad af *context-dependency* i interviewsituationen, som vi bør medtænke i udførelsen såvel som i bearbejdningen og analysen af vores empiri. Metaforen er i forvejen indeholdt i hele vores teoretiske og metodiske fundament, hvor vi, så vidt muligt, søger at medtænke de situationelle og relationelle indflydelser i meningsproduktion i en lokal kontekst. I vores eklektiske metode- og teoriramme trækker vi på social konstruktivistiske, systemteoretiske og aktionsforskningsforskningsmæssige idealer, der alle plæderer for en situationel forståelse af kommunikation indlejret i en lokal kontekst.

Alvessons metafor betyder groft skåret, at alle de valg vi træffer i forhold

til rummet, antal personer involveret, de fysiske rammer, spørgeguide, de involveredes forskellige baggrunde (køn, alder, titel og profession, personlig fremtoning, etnicitet osv.) påvirker situationen, meningsproduktionen og resultatet. Vi vælger af enslydende årsager at opnå et fyldestgørende indtryk af organisationen, inden vi giver os i kast med interviewene. Dette netop for at have en fyldestgørende forståelsesramme, som vi kan anvende aktivt i vores design af interviewet og i vores senere bearbejdning af interviewmateriale. Disse rammemæssige og kontekstuelle påvirkninger reflekterer vi med ind i vores design af teaminterviewet i efterfølgende metodiske afsnit inspireret af Bente Halkiers forskrifter for fokusgruppeinterviewet. Alvesson foreslår, at vi metaforisk forstår forskningsinterviewet som *"a scene for a conversation rather than a simple tool for the collection of data."* [Ibid: 7]

2 - Meningskonstruktører

- *"Framing the situation – the interview as establishing and perpetuating a storyline."* [Ibid: 7]. Metaforen indeholder en forståelse af, at der er mange skjulte dagsordner på spil i et interview. Alvesson kalder det *behind-the-surface-thinking*. Dette betyder, at der er mange individuelle faktorer såsom alt det usagte og ikke ekspliciterede, som præger meningskonstruktionen. Alvesson opfordrer til, at vi som interviewere/forskere skal være åbne om formålet med interviewet for netop at søge at minimere eventuelle gætterier, nervøsitet eller frustrationer hos de involverede. [Ibid: 7 - 8] Vi har i kraft af vores idealer om medarbejderinvolvering fra start involveret medarbejderne. Metakommunikation vedrørende design og formål med vores samarbejdsproces er en vigtig del af vores praktiske metode. Vi mener derfor, at medarbejderne i forvejen er klar over formålet, hvor vi netop søger deres meninger og behov for i samarbejde at udvikle et metoderedskab, de kan få gavn af på sigt. Vi har således gjort meget ud af at metakommunikere, så situationen skal virke så gennemskuelig som muligt for alle. Vi starter dog alligevel interviewet ud med at genopfriske formålet og opfordre til deltagelse og involvering. Vi er bevidste om, at alle medarbejderne alligevel bringer deres egne subjektive dagsordner med ind i situationen, som påvirker denne.

Metaforen åbner for, at vi i interviewsituationen er opmærksomme på, om medarbejderne forstår først og fremmest formålet med interviewet men også de spørgsmål, vi stiller. Vi skal derfor være opmærksomme på, om der opstår tvivl og uklarheder og i sådanne situationer metakommunikere og spørge og på denne måde søge af afklare eventuelle uklarheder.

3 - Identitetsarbejde

- *"Tuning in the subject – the interview as identity work."* [Ibid: 8 - 10]

Den tredje metafor handler om, at alle interviewets involveredes identiteter er på spil i meningsskabelsen: *"Interview work means that the interviewer – and the interviewee – invokes an identity, in explicit and implicit ways."* [Ibid: 8]

I samtalen reproducerer og producerer både vi, som interviewere, og respondenterne forskellige identiteter på forskellige måder, hvilket har indflydelse på interviewet som helhed. Dette betyder noget for konstruktionen af identiteten i interviewet – og dermed også det samlede udfald heraf [Ibid:10]. Det er dog altid svært at finde ud af, hvilke identiteter, der er på spil, idet identiteten bliver konstrueret i interaktionen mellem sprogbrugen og subjektet [Ibid: 9]. *"Identity is much more complex, language-sensitive, multiple and processual than may be read from a set of variables"*. Nogle respondenter er måske tilbøjelige til at "udnytte" interviewsituationen til at forsvare eller reparere deres egen selvidentitet. [Ibid:10] Vi er bevidste om, at medarbejderne i team Virksomheder har forskellige roller i teamet, som de højst sandsynligt vil forsøge at reproducere i interviewsituationen. Det har fx en betydning, at Martin er teamleder, og det vil formodentligt skinne igennem i hans identitetsarbejde i interviewet.

4 - Kulturelle skemaer

- *"Complying and joggling with rules and resources for account production – the interview as cultural script application."* [Ibid:10] I fjerde metafor påpeger Alvesson vigtigheden af de såkaldte "cultural scripts", som de involveredes udtalelser ofte bundet i, og som dermed danner rammerne for, hvad der i sidste ende kommer ud af interviewet. Der kan trækkes på både kulturelle skemaer i samfundet men også fra organisationen. [Ibid: 10]

Inden for organisationsdiskursen findes begrebet *"corporate culture"*, der *"may be seen as a set of stories about how one should talk about the organization."* [Ibid:11] Nogle af de synspunkter eller holdninger, den involverede giver udtryk for i interviewet, kan altså i højere grad stamme fra bagvedliggende kulturelle normer i såvel samfundet som organisationen end fra personen selv – og her er det selvfølgelig en utrolig vanskelig opgave at skelne. [Ibid:11]

Organisationen T & M har således bestemte historier, retningslinjer, værdier, målsætninger, faglige termer, metaforer, ritualer og vaner, som medarbejderne bruger og henviser til, når de skal udtrykke sig angående forskellige emner. Disse kulturelle skemaer er selvfølgeligheder og vaner, der typisk trænger sig i forgrunden, når organisationsmedlemmerne skal give deres holdninger til kende. Dermed kan de kulturelle skemaer medvirke, at de mere reflekterede

overvejelser omkring den faktiske lokale situation træder i baggrunden. Vi vælger som en del af vores aktionsforskningsproces indledende at undersøge organisationen og dennes "corporate culture", hvor vi så vidt muligt undersøger T & Ms organisationsnormer. Vi har således på forhånd en indsigt i organisationen og kan derved opnå en reflektiv forståelse af, hvad der eventuelt kommer på spil i interviewet. Det er i denne sammenhæng, vi i en senere analyse, ud fra Faircloughs kritiske diskursanalyse, reflekterer elementer fra den diskursive og den sociale praksis ind i vores forståelse og fortolkning af tekstmaterialet fra interviewene.

5 - Idealisering og udtryksskontrol

- *"Moral storytelling and promotional activity – the interview as individual, professional and organizational impression management."* [Ibid:12]

Her er det en antagelse, at den interviewede altid er interesseret i at skabe et godt indtryk af både sig selv og organisationen under et interview. [Ibid:12] I vores tilfælde kan det være en intention om at fremstille teamet som et godt team, der får indflydelse på medarbejdernes udsagn. Til forskel fra forrige metafor er idealisering og udtryksskontrol altid forbundet med positive værdier:

"Being a member of an organization or an occupation often means not just the internalization of, or identification with, certain values and ideals constraining one's consciousness, but also a moral imperative to express oneself in loyal terms. This does not preclude critique, but may still mean some holding back of it and an inclination to not break taboos." [Ibid:13]

Der er således en risiko for, at medarbejderne holder viden, holdninger eller følelser tilbage i interviewsituationen af frygt for at bryde med det, der anses for at være moralsk passende og korrekt i forhold til at opretholde et positivt indtryk. Idet vi vælger fokusgruppeinterviewet ud fra Bente Halkiers forskrifter med henholdsvis 4 og 5 personer fra teamet, mener vi også, at medarbejderne kan have en intention om at opretholde et positivt ansigt overfor hinanden, idet de alle er medlemmer af et team, der skal arbejde sammen bagefter. Situationen bærer altså også præg af det, som teamet mener, er moralsk og passende.

6 - Politiske handlinger

- *“Talk in the context of interests and power – the interview as political action.”*

[Ibid: 14]

Ifølge Alvesson er alle medarbejdere *“politically aware and politically motivated actors. This metaphor suggests that interviewees use interviews for their own political purposes”* [Alvesson, 1999: 14].

Derfor kan det være svært at gennemskue de *“virkelige oplevelser”* i forhold til konstruktioner, som er gavnlige for en enkel person eller et enkelt team. Det er endvidere værd at være opmærksom på, at der ikke er garanti for, at medarbejderne tør være åbne omkring alle emner. [Ibid:14]

“and as many researchers have argued, organizations are political arenas, and a good tactic is to be very careful in how one talks, what one reveals and how one presents oneself”. [Ibid:15]

Medarbejderne i T & M kan altså ikke kun anses som værende interesseret i at fremhæve deres eget, organisationens eller teamets ego på en positiv måde som foreslået i ovenstående metafor. De kan også være styret af langt mere politiske overbevisninger i deres udtalelser. På den måde kan interviewsituationen udnyttes til en slags politisk propaganda fra respondentens side, hvis denne (bevidst eller ubevidst) søger at pleje egne interesser eller at være fortalere for en politisk sag. Denne refleksion tager vi med os i teaminterviewet.

7 - Lokal meningsproduktion

- *“Using language for accomplishing something – the interview as an arena for construction work.”* [Ibid:15] Alvesson sætter i denne metafor fokus på sprogets rolle og anvendelse i interviewsituationen. Hans forståelse af sprogets rolle er enslydende med vores socialkonstruktivistiske forståelse af sproget som på en gang konstituerende for og af situationen og de mennesker, der er involveret. Alvesson sætter fokus på *“the active, functional, contextual character of language”* [Ibid:15]. En af hans pointer er, at sproget er med til at skabe en subjektiv konstruktion af virkeligheden samtidigt med, at sproget er konstrueret i den situationelle kontekst. Vi må derfor acceptere, at vores interview er præget af en vis grad af tilfældigheder. Derforuden kan det sagte, når det transskiberes virke fremmed og kunstigt for den interviewede:

“...what people feel free to say in a particular social context - the interview - may appear quite differently when the words are a) decontextualized and b) frozen in writing,

thus given a more definitive and abstract meaning. The interviewee may feel comfortable about what is said in face-to-face interaction, but alienated from the accounts when presented in the form of transcribed text." [Ibid:15]

8 - Sprogspil

- *"Language as constituting the interviewee – the interview as a play of the powers of discourse."* [Ibid: 18] Den ottende metafor går ud på, at Alvesson ser individet som *"a puppet in the string of the discourse(s)"* [Ibid:18]. Han trækker her på en poststrukturalistisk forståelse af at:

"Language is not an expression of subjectivity; rather – it is claimed – it is what constitutes subjectivity. From this follows that subjectivity is something unstable, ambiguous – a process rather than a structure. Thinking and actions 'depend on the circulation between subjectivities and discourses which are available' " [Alvesson, 1999: 18]

Vi forstår derfor medarbejdernes ytringer som udsagn, der konstrueres i situationen ud fra de diskurser, der er til rådighed. Diskurserne er på denne måde med til at konstituere individet. Hvor den tredje metafor handler om, hvorledes medarbejderen skaber sin identitet via sine ytringer, handler denne metafor om, hvorledes de tilgængelige diskurser er medkonstruerende for individet. I forhold til at undersøge, hvilke diskurser, der italesættes i interviewet, analyserer vi det transskriberede tekstmateriale ud fra den kritiske diskursanalyse og finder derved frem til det diskursive udtryk. Diskurserne på teksthiveauet sammenholder vi derefter med aspekter fra forundersøgelsen og organisationsanalysen for at få et indblik i teamets måde at reproducere eller forandre diskurser i den diskursive praksis i T & M. Dette begrundes i afsnittet vedrørende den kritiske diskursanalyse.

Alvessons forskningsmæssige forskrifter

Vi argumenterer efterfølgende for, hvorledes vi mener, at vores forskningsmæssige anvendelse af interviewresultater stemmer overens med vores tilgang til samme. Alvesson mener, at tidens/historiens forsøg på at gøre interviews mere realistiske ikke er tilrådelige, hvad enten det er gennem tæt empatisk kontakt eller gennem stimulering af interviewpersonen og så videre. Han mener ikke, at der er nogen nem vej udenom forholdemåderne for at forstå forskningsinterviewet på en tilstrækkelig refleksiv og sofistikeret måde:

"Still, such efforts do not guarantee the overall rationality of the project. There is not one facade and one truth (genuine experiences and true social conditions) behind it, but a complex mix of beliefs, ideas, practices, values, constructions, myths, etc." [Ibid: 18]

Der er ikke nogle interviewmetoder, der er perfekte. Det vigtigste er løbende refleksion over interviewet. Det er bedre end et fast regelsæt til at løse problemerne med.

Denne refleksive og kritiske forholdemåde til interview er helt i tråd med vores fundament, som netop indeholder refleksive og kritiske grundteser. Ifølge Alvesson må det helt afvises, at det er muligt, at få hele sandheden på bordet via et interview. I stedet foreslår Alvesson en refleksiv pragmatisk tilgang til forskningsinterviewet [Ibid:21].

Vi undersøger netop organisationen T & M grundigt inden interviewet for at medtænke så mange af de komplekse påvirkninger fra den lokale kontekst som muligt. Yderligere ønsker vi at tjekke vores forestillinger og analytiske pointer med praksis og derigennem vores fortolkninger af data med medarbejderne. Således sikrer vi en pragmatisk relevans af vores resultater.

Aktiv medtænkning af forholdemåderne

For at gøre den førnævnte refleksive, pragmatiske tilgang mulig, er det ifølge Alvesson vigtigt at have en veludviklet teoretisk forståelse for forskningsinterviewet – her kommer de otte forholdemåder på banen, der i princippet kan bruges på et hvilket som helst empirisk materiale. De kan være brugbare i forhold til at

- kortlægge tilgængelige subjektspositioner (forskningsinterview)
- opfordre til mere informerede valg omkring, hvordan vi skal forholde os til interviewet
- støtte en mere kreativ forskningspraksis

"The idea of a metaphor is less to give an exact map than to encourage productive lines of thinking." [Ibid: 22] Via aktiv medtænkning af Alvessons forholdemåder til forskningsinterviewet i organisationskonteksten kan vi således højne vores refleksive forståelse og kreative anvendelse af det kvalitative materiale. Alvesson foreslår tre måder, hvorpå de otte forholdemåder kan bruges. Det er særligt den tredje, som er relevant for os: *"Implications for novel research question and new lines of interpretation."* Det kritiske metodiske spørgsmål er at bestemme empiriens grundlæggende karakter og hvilket formål, den kan bruges til.

Alvesson foreslår, at man gennemtænker:

- a) interviewets grundlæggende teoretiske ståsted (forholdemåderne).
- b) de mulige forskningsresultater, der kan komme ud af interviewet, uden at hverken interviewer eller respondenter bliver overbebyrdet.
- c) de mange forskellige interviewudsagn, og ser dem på en åben og kritisk måde.

På den måde kan vi gøre op med metaforen om interviewet som et værktøj/instrument ved at benytte de otte forholdemåder. *"These considerations lead to a more modest, more reflective approach to interviews than the tool and pipeline version..."* [Ibid: 24]

Vi mener, at vi i vores humanistiske, procesorienterede, pragmatiske og refleksive tilgang til organisationsudvikling netop medtænker Alvessons overvejelser i forhold til formål, ressourcer, realisme og en åben og kritisk forholdemåde. En teoretisk forståelse af forskningsinterviewet medfører, at vi undersøger, hvad der sker i situationen, og hvordan udfaldet kan forstås:

"It means a "thicker" understanding than the one provided by the interview-as-technique-for-getting-data or the interview-as-a-humanencounter- leading-to-in-depth-shared-understanding." [Ibid: 25]

Alvessons teori giver os altså forholdemåder til interviewsituationen samt en metodisk og refleksiv foregribelse og medtænkning af kontekstuelle og relationelle faktorer – synlige som ikke synlige. Næstfølgende beskriver vi, hvorledes vi designer de fysiske rammer for teaminterviewet ud fra Bente Halkiers skrifter for fokusgruppeinterview

VALG AF INTERVIEWFORM UD FRA HALKIER

Vi konstaterer på teammødet, at vi ikke ser teammodellen i brug på teammødet. Derfor finder vi det oplagt at undersøge, hvordan de respektive teammedlemmer tænker teammodellen i forhold til deres hverdag. Yderligere ønsker vi at undersøge, om vores forståelse af, at de ikke på nuværende tidspunkt benytter den aktivt i deres daglige arbejde, er genkendeligt for dem. Da vores empiri på nuværende tidspunkt hovedsagligt består af deltagende observation, mener vi, at en mere direkte kommunikation med teamet er nødvendig. Bente Halkier skriver i bogen fokusgrupper fra 2002, hvordan fokusgrupper kan være en givende metode til at checke sine forestillinger som forsker:

"Når et projekt hovedsageligt er baseret på deltagende observation i felten, så kan forskere bruge fokusgrupper til at »checke«, i hvor høj grad deres analytiske fortolkninger passer med feltets aktørers egne fortolkninger." [Halkier, 2002: 21]

Dette kræver efter vores mening en form for struktureret og dokumenterbart interview. Dette idet vi forventer, at en sådan undersøgelse også kan kaste lys over, hvordan og hvilke metoder teamet eventuelt mangler for at kunne arbejde aktivt med teammodellen. Vi mener dog ikke, at dette forudsætter en empiri-indsamling, som skaber nøjagtige og sammenlignelige data. Det vi søger er et yderligere indblik i, hvordan teamet tænker og agerer i forhold til teammodellen og brugen af den. Vi er altså interesserede i kvalitative og nuancerede svar fra teamet for derigennem at opnå en forståelse for deres ønsker og krav til metoder. Da vores idealer fra AF foreskriver, at vi medtænker og inddrager deltagerne som medforskere, finder vi fokusgruppeinterviewet som metode oplagt. Dette idet vi her får mulighed for at spørge ind til nogle af de ting, som er nødvendige at afdække for vores videre arbejde med teamene. Dette uden at indhentningen af data udelukkende bliver styret af os som interviewere. Med andre ord tænker vi, at et fokusgruppeinterview kan give deltagerne mulighed for at præge retningen af diskussionerne.

Yderligere har vores fokus på teamet som socialt system frem for individet stor betydning for valget af fokusgruppeinterviews. Halkier beskriver en af manglerne ved fokusgruppeinterviewet som værende den manglende indsigt i det enkelte individs livsverden [Ibid:15-16]. Vores fokus ligger på teamet som helhed og vores konkrete formål med fokusgruppeinterviewet er, at samle og skabe indsigt i, hvordan deltagerne anskuer deres hidtidige arbejde med teammodellen. Derfor mener vi, at den betydningsdannelse som forekommer, idet deltagerne diskuterer emnet i fællesskab, er givende for begge parter i det videre arbejde med teammodellen. Yderligere giver metoden mulighed for at få et direkte indblik i deltagerens erfaring og anskuelse af deres arbejde med

teammodellen, samtidig med at de kan producere en fælles forståelse af både fordele og ulemper ved dette. Desuden skaber fokusgruppeinterviewet - i tråd med vores idealer om demokrati og involvering fra AF- et rum for refleksion og dialog, så alle parter har mulighed for at meningsforhandle.

Inspiration fra fokusgruppeinterview

I forbindelse med vores fokusgruppeinterviews vælger vi som nævnt, at inddrage elementer fra Bente Halkiers bog "Fokusgrupper". Heri sætter hun netop sætter spot på, hvad et fokusgruppeinterview er, og hvornår og hvorfor det er givende at benytte sig af metoden, samt hvilke faldgruber, man skal vogte sig for. Halkier definerer i tråd med David Morgans definition et fokusgruppeinterview som "... en forskningsmetode, hvor data produceres via gruppeinteraktion omkring et emne, som forskeren har bestemt." [Ibid:11]. Ud fra denne definition kan vi skabe en situation, hvor interviewet bliver en blanding af gruppeinteraktion og forskerbestemt emnefokus. Ifølge Halkier udveksler fokusgruppedeltagerne i interaktionen fortællinger om handlinger og forståelser fra deres hverdagssoziale kontekst med udgangspunkt i forskerens spørgsmål og dermed dennes forforståelse. Metoden kan dermed bruges til at sige noget om betydningsdannelse i grupper, da metoden, modsat hverdagssituationer, tvinger deltagerne til at være diskursivt eksplicite i forhandlingerne med hinanden. [Ibid:12-13]. For os som forskere giver fokusgruppeinterviewet dermed mulighed for et indblik i, hvilke vaner og mønstre teamet ligger under for i forbindelse med deres praksis, samt hvorvidt der er konsensus eller dissensus om arbejdet med og forståelsen af teammodellen. Om dette siger Halkier:

"Fokusgrupper rummer potentielt mulighed for, at deltagerne i deres interaktion med hinanden udtrykker sådanne ellers tavse og taget for givne repertoarer for betydningsdannelse. Deltagerne får nemlig her mulighed for at »tvinge« hinanden til at være diskursivt eksplicite i deres forhandlinger med hinanden." [Ibid:13]

Til hverdag er det vores sociale erfaringer, der gør det muligt for os at fortolke og forhandle i samspillet med hinanden. Disse sociale erfaringer eller repertoarer fungerer så selvfølgelig, at de sjældent italesættes, men snarere eksisterer som tavs viden mellem mennesker. [Ibid:12]. Fokusgrupper er således gode til at sige noget om mønstre i indholdsmæssige betydninger i gruppens beretninger, vurderinger og forhandlinger [Ibid:13]. Omvendt får man som iagttagelse kun et lille indblik i den enkelte deltagers livsverden, da den enkelte deltager i et fokusgruppeinterview kun har meget kort taletid sammenholdt med et individuelt interview. Da vores primære formål med fokusgruppeinterviewet er at undersøge deltagerens forståelse for og arbejde med teammodellen som team,

mener vi ikke at Halkiers pointe om at *"individuelle og atypiske fænomener har en tendens til at blive underrapporteret"*, har graverende relevans for vores formål [Ibid: 16]. Yderligere har vi gennem vores indledende kontakt med T & M haft mulighed for at se teamets hverdag gennem blandt andet teammøder. Halkier påpeger, at mennesket, set fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, skaber sine erfaringer og viden i samspil med omverdenen og de grupper, det indgår i, hvorfor det også er oplagt for os at betragte teamet inden for en social kontekst [Ibid:16-17]. Gennem et fokusgruppeinterview, som supplement til vores resterende empiri, kan vi fokusere på meningsdannelser i teamet i overensstemmelse med vores relationelle og komplekse kommunikationsforståelse. På den måde, opnår vi en forståelse for den kompleksitet og dialog, der opstår via medarbejderne i teamets forskellige tilgange og forståelser af teammodellen, brugen af denne samt behov for metoder til deres videre arbejde med den.

Metodiske overvejelser

For at fokusgruppeinterviewet kan kvalificere sig som en videnskabelig og valid data-indsamlingsmetode, tager vi stilling til en række praktiske forhold før udførelsen af interviewet. Ifølge Halkier er det blandt andet vigtigt, at man finder de rette deltagere til et fokusgruppeinterview. Halkier påpeger relevansen af variationen i fokusgruppen [Ibid:31]. Vores formål er at undersøge aspekter i teamet som socialt system. Derfor er Halkiers overvejelser vedrørende homogenitet og heterogenitet ikke relevant. Vores fokusgruppe består i sagens natur af hele teamet. Tanker om hvorvidt en fokusgruppe er for homogen eller for heterogen og konsekvenserne heraf, bruger vi i den forstand, at vi medtænker dem i interview-situationen og forsøger at forholde os kritisk til vores data, med disse overvejelser in mente. Dette gør vi bl.a. i vores inddragelse af Alvessons 8 forholdemåder.

Samme overvejelser gør sig gældende i forbindelse med Halkiers pointe om, hvorvidt deltagerne skal kende hinanden forud for fokusgruppen. Ifølge Halkier er det en evig debat om hvorvidt det ene eller det andet giver de bedste fokusgrupper. Dog synes der at være enighed om, at de to former for fokusgrupper skaber vidt forskellig former for social interaktion. [Ibid:33] Fordelene ved en gruppe mennesker, som ikke er bekendte med hinanden i forvejen er bl.a., at der ikke udspiller sig en masse underliggende sociale relationer, som kan ødelægge de indholdsmæssige mønstre i deltagerens udtalelser. Yderligere er deltagerne også nødt til spørge hinanden eksplicit om en del ting, idet de ikke kan tage noget for givet ved hinandens forståelser og udtalelser. Især denne pointe må vi som moderatorer tage med os i interview-situationen og dermed sørge for at spørge ind til definitioner, som vi føler, er udtalte eller

implicitte. Vi forventer, at vi på den måde kan få de flere forskellige perspektiver frem, som Halkier mener, er typiske for fokusgruppe-deltagere uden forudgående kendskab til hinanden. Halkier pointerer desuden, at graden af social kontrol er mindre ved fokusgrupper uden forudgående kendskab, idet man for eksempel ikke skal stå til ansvar for sine udtalelser efter interviewet, hvilket skaber en større frihed til at udtale sig [Ibid:34]. Denne refleksion tager vi også højde for via inddragelse af Alvessons forholdemåder. Halkier pointerer yderligere, at fordelene ved fokusgrupper med deltagere, der kender hinanden, er, at det er let for deltagerne at tage del i samtalen, fordi de føler sig trygge ved hinanden. Endvidere har deltagere, der kender hinanden også mulighed for at uddybe hinandens perspektiver på grund af delte erfaringer og oplevelser. Dette er for os en yderst relevant pointe, idet vores formål blandt andet er at skabe større forståelse for og ideer til, hvordan teammodellen med fordel kan benyttes af teamet.

Deltagere – antal og rekruttering

Vores formål er at finde frem til, hvilke behov teamene har for at finde det relevante tema at arbejde med på et givent tidspunkt. Dette for at involvere teamene i udvikling af et redskab, der imødekommer deres behov til fremtidig selvevaluering. Det er i denne sammenhæng oplagt at arbejde med det enkelte team som helhed. Alligevel har vi følt os nødsaget til at opdele hvert team i to mindre grupper. Da team Virksomheder består af 9 mand og team Vand & Affald af 8, mener vi, at en opdeling er nødvendig af flere grunde. Først mener vi på denne måde, at vi skaber så alsidig en debat som muligt, yderligere får vi de mindre aktive teammedlemmer i tale. Den sidste overvejelse henter vi fra vores observation af team Virksomheders teammøde, hvor vi så, at flere af teammedlemmerne siger meget lidt. Idet team Virksomheder fungerer som vores testteam, vil vi have denne pointe in mente ved interviewet med Team Vand og Affald, og tage stilling til en eventuel revidering når den tid kommer.

Opdelingen af teamene, mener vi, imødekommer nogle af de overvejelser, som Halkier opridses i forhold til at afholde fokusgrupper, der i forvejen er bekendte med hinanden: Ved at opdele teamet rusker vi op i den normale rollefordeling og giver for så vidt muligt rum for, at de underliggende sociale relationer, som er gældende i teamets hverdag ikke er intakte i deres oprindelige form under interviewet. Vi vælger således at opdele teamet og hver især foretage et fokusgruppeinterview med hver halvdel synkront. I denne forbindelse fristes vi til at påpege, at vores beslutning om opdeling af teamet også i høj grad baserer sig på den realisme vores projekt er fokuseret omkring: Teamet har

en travl hverdag, hvor hvert minut tæller, og ved at opdele teamet kan vi på kortere tid afdække samme antal emner i to grupper. Også i forhold til vores efterfølgende behandling af vores indsamlede data, spiller overvejelser om opdeling af teamet en rolle. Da bearbejdningen foregår forholdsvis hurtigt og sideløbende med andre aktiviteter i samarbejde med T & M, er det vigtigt for os at gøre data så lettilgængelig som muligt. Vi er overbeviste om, at et fokus-gruppeinterview bestående af 4-5 mennesker er lettere at bearbejde – både i forhold til transkription men også i den efterfølgende behandling af data.

I forhold til at vælge en bestemt opdeling af teamet i interviewsituationen beslutter vi at ty til tilfældighedernes spil. Vi vælger at bruge en en-to-metode, hvor vi skiftevis giver dem et ettal eller et total, og derefter deler vi teamet ud fra dette. Valget er faldet på tilfældigheden, idet vi ikke ønsker at involvere os i eventuelle magt-relationer. For det første fordi vi ikke fokuserer på individuelle relationer, for det andet fordi vi ikke har mulighed for at afdække disse og for det tredje, idet vi ikke har mulighed for at afklare, hvilke konsekvenser sådanne beslutninger kan have.

Design af Interviewguide

I det følgende redegør vi for, hvilke tanker der ligger til grund for designet af interviewguiden til teaminterviewet med team Virksomheder. Da vi i nogle henseender vælger at afvige en smule fra den klassiske opbygning af et fokus-gruppeinterview, har afsnittet både til formål at beskrive de teoretiske overvejelser, der ligger til grund for designet, samt de praktisk orienterede overvejelser angående samme.

I forhold til rammer for interviewet har vi 3 timer til rådighed tages ud fra teamenes arbejdsdag. Dette betyder, at lokaliteten for vores fokusgruppe på forhånd er fastlagt. Vi har ikke mulighed for at invitere teamet et andet (og mere neutralt) sted hen, idet de efterfølgende er nødsaget til at vende tilbage til arbejdet. Vi har dog aftalt med teamlederen – Martin - at han sørger for at booke et ekstra mødelokale, så vi har mulighed for at opdele teamet og dermed afvikle dagens program med de to teams sideløbende.

I udviklingen af vores interviewguide vælger vi at arbejde ud fra det, Halkier kalder tragtmodellen. Denne er en kombination af en meget åben model, hvor spørgsmålene er karakteriseret ved at være brede og åbne og en strammere model, som består af flere og mere specifikke spørgsmål og eventuelle øvelser. [Ibid: 43] Tragtmodellen er - som betegnelsen foreslår - en interviewguide, der starter med brede åbne spørgsmål for derefter at bevæge sig ind i en mere struktureret interviewform. Valget er faldet på denne model, da vi mener kombinationen mellem at skabe plads til diskussioner og perspektiver og muligheden for svar på mere specifikke spørgsmål, er en måde, hvorpå

vi sikrer os at indsamle brugbart data til vores videre udvikling af arbejdet med teammodellen. Selvom vi vælger en model, som indeholder muligheden for forholdsvist specifikke spørgsmål, er vores intention, at vi forholder os så vidt muligt i baggrunden, og vi tager således mere karakter af moderatører end interviewere. Dette gør sig især gældende i den første del af interviewet, som er baseret på åbne og brede spørgsmål.

Denne første del har flere formål: Som udgangspunkt er den vores metode til at svare på første pind i vores praktiske problemformulering. Derunder skal den tjene til at undersøge, hvordan team Virksomheder forstår og italesætter teammodellen. Yderligere skal denne del af interviewet afdække, hvordan team Virksomheder indtil videre har arbejdet med at finde ud af hvilke temaer, der er relevante at tage fat på. Og endeligt har denne første del af interviewet til formål at undersøge, hvilke behov for metoder team Virksomheder selv mener, de har for aktivt at være i stand til at arbejde med modellen. Overordnet set kan den første del af interviewet altså siges at omhandle team Virksomheders forståelse og anvendelse af teammodellen samt deres behov for, at kunne arbejde videre med den.

For at konkretisere spørgsmålene og søge at skabe relation til teamets hverdag, vælger vi i spørgeguiden at tage udgangspunkt i det hidtidige arbejde med teammodellen. Gennem en eksplicitering af dette mener vi, at få eksemplificeret information om, hvilken forståelse for teammodellen team Virksomheder har. Yderligere kan vi ud fra det konkrete hidtidige arbejde med teammodellen få begrundet information om teamets behov for det fremtidige arbejde. [Spørgeguide team Virksomheder] Denne del tager ca. 1 time. Ud fra resultaterne af dette mener vi at kunne besvare den praktiske problemformuleringens første pind. For at svare på anden pind i den praktiske problemformulering planlægger vi en kreativ metode i teaminterviewets anden del.

PLANLÆGNING OG DESIGN AF DEN KREATIVE METODE

For at få deltagerne til at tænke i nye baner og sikre at alle kommer i tale, vælger vi at inddrage en kreativ øvelse som supplement til interviewet. Øvelsen går ud på, at teamet opdeles i små grupper af 2 personer, som interviewer hinanden ud fra en dertil udviklet interviewguide. Spørgsmålene i denne er af mere stram karakter end den interviewguide, vi benytter i den første del af fokusgruppeinterviewet. Dette idet der ikke længere er tale om et decideret fokusgruppeinterview med en trænet moderator, men derimod en gruppe-øvelse deltagerne imellem. Formålet er stadig at undersøge de respektive teammedlemmers erfaringer med teammodellen og indholdet i denne samt at skabe nogle ideer til, hvordan team Virksomheder kan arbejde med

de relevante temaer fremover. På denne måde er øvelsen vores metode til at indsamle et empirisk grundlag til besvarelse af pind 2 i den praktiske problemformulering.

På grund af den begrænsede tid, vælger vi at lade øvelsen tage udgangspunkt i temaet kommunikation, som er det første tema i teammodellen. For at samle teamets tanker genfortæller interviewereren efterfølgende den fortalte historie til resten af gruppen, mens de resterende tager noter i form af nøgleord, som de synes er karakteristiske for fortællingen. Nøgleordene noteres på gule post-it sedler. Når alle har fortalt makkerens historie, forsøger vi i fællesskab at ordne de udfyldte post-its i overordnede kategorier. Resultatet er en række overordnede emner, med en række uddybende underpunkter. Disse siger alle noget om, hvilken betydning team virksomheder tillægger temaet kommunikation. Dertil skaber øvelsen et resultat, som giver os indblik i hvilke aspekter, der er vigtige for teamet i forhold til at arbejde med kommunikation i deres hverdag. Sådan får vi et udgangspunkt for en undersøgelse af, hvilke metoder og redskaber vi på et senere tidspunkt kan tilbyde teamet. Hvorledes vi mener at være i stand til at fastholde data skabt på denne måde, behandler vi senere. Først beskriver vi vores tanker med øvelsen og designet af samme, samt hvordan den afvikles. Teammedlemmerne får alle udleveret følgende beskrivelse af og fremgangsmåde til den kreative teamopgave:

Teamopgave om temaet kommunikation

Formål: At skabe en dialog om jeres erfaringer i forhold til jeres konkrete arbejde med temaet kommunikation fra teammodellen. Formålet er at udvikle en metode samt værktøjer, der kan anvendes i jeres fremtidige arbejde med temaet kommunikation.

A: Kommunikation

Kommunikation er centralnerven i teamet. Hvis kommunikationen i teamet fungerer, dvs. er præget af åbenhed og respekt for forskellige meninger, så kan det meste lade sig gøre. Hvis informationen til og fra teamet fungerer, dvs. teamet er synligt, og omverden har mulighed for at se med og bidrage, så er teamets udvikling også godt på vej. Teamet skal altså med andre ord beherske samtalen indadtil og udadtil samt tydeligt informere andre om, hvad teamet præsterer.

Fremgangsmåde

1: Find en makker (en enkelt gruppe 3 mand¹⁸⁾)

2: Interview hinanden på skift i forhold til en af indikatorerne under temaet kommunikation. I har 10 min. hver. – 20 minutter I alt.

- Du får udleveret en spørgeguide, der er tilpasset den indikator, som du skal interviewe din makker om.

- Som interviewer skal du forberede dig på at genfortælle makkerens historie til de andre senere. Tag eventuelt noter mens din makker fortæller – det kan anbefales.

3: Tilbage i plenum: alle genfortæller på skift den historie, som makkeren fortalte under interviewet.

I har i alt 20 minutter.

- Resten af teamet noterer nøgleord og vigtige sætninger ned fra genfortællingen på post-it sedler.

4: Fælles dialog: via dialog forsøger alle at danne overskrifter, som nøgleordene fra post-it sedlerne kan sorteres under.

I har i alt 20 minutter.

Måden hvorpå vi trækker linier fra teammodellen, er ved at operationalisere temaet kommunikation og de underliggende indikatorer i det overordnede design af øvelsen og i de enkelte spørgsmål. De fire indikatorer operationaliserer vi via spørgeguiden, hvor vi udarbejder 4 forskellige guider – en til hver indikator [spørgeguide - kreativ øvelse 1 - 4]. Idet vi indarbejder alle 4 indikatorer i den kreative øvelse, afprøver vi dels indikatorernes relevans og genklang til deres hverdag, og dels arbejder vi forankrende med dem, således teamet oplever dem i brug på en konstruktiv måde, der relateres til deres konkrete praksis. Følgende spørgeguide indfanger den første indikator:

18) Dette på grund af det ulige antal teammedlemmer i team Virksomheder (9 stk.)

Spørgeguide - Kommunikation

Indikator 1

Vi er gode til samtalen, dvs. vi er gode til i teamet at lytte til hinanden og stille spørgsmål og sikre at vi alle har forstået, hvad vi taler om.

Din bedste erfaring

Fortæl om et tidspunkt eller en situation, hvor du oplevede en god samtale i dit team, dvs. en situation eller et tidspunkt, hvor i var gode til at lytte til hinanden og stille spørgsmål og sikre, at I alle forstod, hvad I talte om.

Beskriv i detaljer hvad der skete. Hvad gjorde du? Hvad gjorde andre? Hvad var det særlige ved selve situationen? Hvordan oplevede du det?

Hvad gjorde det muligt?

Hvilke forudsætninger var til stede for at det kunne ske?

Hvad var rammerne?

Hvad var det der gjorde det muligt?

Fremtidsdrøm

Forestil dig at der er gået 1 år. Du har lige haft en fantastisk samtale med teamet, hvor i er gode til at lytte til hinanden og stille spørgsmål og sikre, at alle forstår, hvad I taler om. Hvad skete der? Hvad var det der gjorde det så godt?

Tilbage i nutiden

Hvad kan I gøre for at nå drømmen? Hvad kan du gøre? Hvad kan andre gøre?

Hvis du havde en tryllestav, hvilke tre ting kunne du så tænke dig blev forandret nu?

Vi ønsker, at deltagerne på forholdsvis kort tid (ti min. interview pr. person) gennemgår 4 spørgsmål. Derfor vælger vi at gøre spørgsmålene forholdsvis specifikke. Dette gøres desuden ud fra tanken om, at deltagerne ikke er trænede til at afvikle interviews og derfor muligvis har brug for en meget struktureret guide at støtte sig til. Af samme grund vælger vi at supplere de 4 overordnede spørgsmål med en række hjælpespørgsmål, som kan bidrage, hvis samtalen går i stå, eller hvis interviewerens kommer i tvivl om, hvad denne bør spørge om. Øvelsen får på denne måde indtil flere formål: Udover at tjene til team-

interviewets overordnede formål, fordrer øvelsen som nævnt, at teamet får mulighed for at tænke i nye baner, og den sikrer at alle teammedlemmer får taletid. Sidst men ikke mindst bestræber vi os på at give øvelsen så meget genklang fra teammodellen som muligt ved at indarbejde temaet kommunikation, definitionen på samme og de dertilhørende indikatorer. Vi mener i øvrigt, at metoden kan anvendes til alle temaer i teammodellen. Dette gøres ved at erstatte temaet kommunikation og definitionen herpå med hvert af de andre 7 temaer og de dertilhørende definitioner. Samtidigt kan indikatorerne i spørgeguiderne erstattes med de andre temaers indikatorer. Derved er øvelsen ikke kun en del af vores indledende undersøgelse af teamets behov og tanker vedrørende temaet kommunikation men også en afprøvning af et muligt redskab i en fremtidige palette/værktøjskasse. På denne måde mener vi, at vi imødekommer vores eget og Alvessons idealer vedrørende reflektiv og kreativ brug af kvalitative metoder i forskningsøjemed. Ud fra vores refleksioner fra opsummeringen af forundersøgelsen kan vi videre begrunde vores inddragelse af kreative metoder, der indeholder et positivt fokus og samtidig højner teamets refleksionsniveau i overensstemmelse med normerne i T & M.

Positivt fokus i øvelsen

I forundersøgelsen ser vi spor af, at ledelsesformen i T & M understøtter en positiv tankegang, der fokuserer på succes frem for på fejl. Dette ser vi blandt andet på teamseminaret, hvor Lars lægger vægt på at skabe udvikling på baggrund af succeser frem for en gængs tendens til at skabe udvikling på baggrund af fejl. I tråd med denne tanke vælger vi at fokusere på positive situationer i øvelsen. Vi mener derved, at skabe grundlag for videndeling om succes internt i teamet. Ved at teamet præsenterer succeshistorier for hinanden, skabes der bevidsthed om andre opfattelser end ens egen. Dernæst åbner det op for eventuelle andre perspektiver på den samme situation. Dertil mener vi, at fokus på positive oplevelser og udvikling på baggrund af disse giver et optimalt grundlag for hensigtsmæssige forandringer. Fokus på negative oplevelser og fejl som udgangspunkt for forandring kan ud fra vores erfaring ende i en snæver tankegang, hvor der er risiko for at sidde fast i negative formuleringer om gamle mønstre. Dertil kommer, at vi på teammødet aner en frustreret stemning, som tyder på, at der ligger konflikter og ulmer under overfladen i teamet. Ved at fokusere på positive oplevelser og holde fokus på teamniveau via metakommunikation og positive elementer i opgaven, søger vi at undgå konfliktløsning på individplan.

Det positive fokus ses flere steder i øvelsen, dels i formuleringen af spørgsmålet i spørgeguiden, som danner udgangspunkt for delinterviewene og dels i formuleringen af den bedste erfaring. Dernæst ses det under *"hvad gjorde det*

muligt?”, der lægger op til, at den enkelte katalyserer sig frem til, hvilke konkrete aspekter, der gjorde den positive situation mulig. På denne måde skaber øvelsen en refleksion over hvilke konkrete ting, der muliggjorde den konkrete situation. Dette lægger op til fremtidsdrømmen, hvor de konkrete aspekter tænkes ind i fremtidige handlinger eller fremtidsscenerier. I næste afsnit argumenterer vi for, hvordan vi mener fremtidsdrømmen fordrer metarefleksion over praksis og evnen til at double-loope.

Fremadskuende fokus der højner refleksionsniveau i teams

I opsummeringen af forundersøgelsen begrundes vi, hvorledes T & Ms organisationsform understøtter et ønske om, at teamene lærer at lære i overensstemmelse med Morgans hjernemetafor. I denne henseende viste vi, med understøttelse fra Morgans teori, at teamene skal være i stand til at double-loope og på denne måde opnå en refleksiv forholdemåde til egen praksis. Dette således de kan være med til at udvikle praksis. Derfor inddrager vi metoder i øvelsen, der fordrer teamets evne til at reflektere over egen praksis og tænke i nye mulige fremtidshandlinger. I designet af den kreative øvelse vælger vi at indarbejde fremtidsdrømmen. Denne er et middel til at gøre de håndgribelige og positive faktorer fra den positive situation til grundlag for fremtidige drømmescenerier. Dette aspekt tvinger teamet til at tænke de positive og konkrete elementer fra dets tidligere succesoplevelser ind i fremtiden. Fremtidsdrømmen fordrer derved, at teamet kommer med nye forslag og bud på, hvordan de positive elementer fra den konkrete situation kan blive mulige (operationaliseres) frem over og der skabes nye handlemuligheder.

Dernæst tvinges den enkelte til at tænke drømmescenariet ind i nutiden i konkrete handlemuligheder for personen selv og for teamet. Sidst supplerer vi med tryllestaven og skaber grundlag for at tænke ud af boksen og åbne for kreative forslag til fremtidige handlinger. Vi mener, at sammensætningen af øvelsen fordrer at den enkelte i teamet reflekterer over teamets tidligere praksis og på denne måde skabes metarefleksion. Dernæst lægger øvelsen op til refleksion og bevidstgørelse af konkrete aspekter, der er med til at skabe succesfulde situationer og danner grundlag for at operationalisere dem fremtiden. Sidst supplerer vi med muligheden for at tænke nye og kreative forslag til fremtidig handling. Således håber vi at skabe grundlag for nye hensigtsmæssige handlemuligheder, der understøtter teamets metarefleksion over egne normer og deres evne til at tænke dem positivt og udviklende ind i deres fremtidige arbejde – jf. double-looping og den lærende organisation. Set ud fra et systemteoretisk perspektiv kan vi via øvelsen initiere teamets selektionsprocesser og højne teamets evne til at selekttere mellem informationer på et refleksivt

grundlag. Sådan mener vi at bidrage til teamets overlevelsese-, reproduktions- og modifikationschancer i organisationskonteksten i T & M. Derigennem opnår vi ligeledes overensstemmelse mellem mål og proces i harmoni med vores idealer fra AF. Dette samstemmer med organisationens ønskede retning, sådan vores metoder ikke konflikter med denne. Dette idet vores fokus på en fremadskuende forankrende evaluering, der opfordrer til refleksion, selvudvikling og selvevaluering, netop er som skrevet ind i T & Ms ledelsesform.

Ved at højne teamets refleksionsniveau vedrørende egen praksis, mener vi ligeledes at sikre, at vi ikke er ledelsens redskab, der garanterer teamenes anvendelse af teammodellen. Derimod hjælper vi teamene til at indgå i praksis i teamorganisationen på et reflekteret grundlag. På denne måde får teamene et grundlag til også at sige fra – selektere information fra – som irrelevant og ikke brugbart jf. differentiering. Organisationsformen i T & M lægger op til, at teamene selv er med til at udvikle og selvorganisere og er på denne måde i deres talk villige til at tilpasse organisationen til medarbejdernes eventuelle ændrings- og udviklingsforslag via dialog.

I afslutningen af øvelsen forelægges resultaterne af øvelserne i plenum i teamet og trådene trækkes sammen til udgangspunkt for dialog i teamet om forskellige perspektiver osv. Vi viser videre, hvorledes vi medtænker teammodellens 8 temaer i designet af øvelsen.

Teammodellens otte temaer i øvelsen

For det første er interviewet i sig selv en øvelse i kommunikation i flere henseender, idet den tvinger deltagerne til at forholde sig spørgende og nysgerrigt til hinanden. Yderligere forudsætter den en del opmærksomhed, idet interviewerens under interviewet skal forberede sig på at genfortælle den interviewedes svar med egne ord i plenum efterfølgende. På den måde mener vi, at favne indholdet i det første tema, nemlig kommunikation, idet indikatorerne i dette tema netop i høj grad handler om at lytte, stille spørgsmål og sikre alles forståelse.

Mål

Teamet mål, mener vi, kommer til udtryk i øvelsen, da de sidste 2 spørgsmål flytter den interviewede ud i fremtiden, hvor denne beskriver en tænkt succesfuld oplevelse indenfor et givent tema. Herefter bevæger det sidste spørgsmål sig tilbage til nutiden og forsøger at kondensere specifikke ting, der kan gøres på nuværende tidspunkt for at komme nærmere den beskrevne fremtid og dermed det ønskede mål. Herved får deltagerne desuden mulighed for, at få en forståelse af, hvilke kvaliteter det enkelte teammedlem vægter højt, samt

hvordan vedkommende selv mener, det er mest hensigtsmæssigt/nemmest/lettest at komme dertil. På denne måde medtænker øvelsen også temaet arbejdsprocesser, da dette tema netop handler om arbejdsglæde, sammenhæng mellem ressourcer og resultater samt arbejdsmetoder – alt sammen gerne præget af dialog.

Lederskab

Måden hvorpå, vi mener, temaet lederskab indgår i øvelsen er af en mere implicit karakter. Først ved vi, at team Virksomheders hidtidige arbejde med teammodellen beror på Martins tiltag som teamleder. Derfor tænker vi, at Martins lederskab højst sandsynligt italesættes gennem øvelsen. Dernæst opfordrer Lars på teamseminaret til, at hele teamet indgår i ledelsen og udviklingen af teamet. Derfor understøtter øvelsen initiativ og mulige handlingsforslag til fremtidige tiltag og lederskab fra hele teamet.

Forskelligheder

Temaet forskelligheder medtænkes, idet spørgsmålene er designet ud fra tanken om at give alle deltagere mulighed for at fortælle om deres personlige erfaringer med temaet kommunikation. Dertil sætter de fokus på, hvorledes dette har effekt på dem, og hvad de særligt kan ønske sig i fremtiden. Derved åbner øvelsen op for en dialog om forskellige tolkninger, der kan forekomme af samme situation, samt hvor forskellige de respektive deltageres prioriteringer kan være.

Læring

Temaet læring kommer til udtryk på flere måder i øvelsen. For det første er interviewguiden orienteret om positive oplevelser, som kan relateres til den første indikator i dette tema. Dette handler netop om at lære af succeser. Idet vi lader deltagerne undersøge en positiv situation, og hvad der ligger til grund for denne, får teamet mulighed for at se nærmere på, hvad der særligt gjorde denne situation vellykket. Der gives dermed mulighed for, at de kan gentage succesen. Idet den næste indikator omhandler at tale sammen om erfaringer og ideer, kan hele øvelsens design igen sættes i relation til temaet læring, mens metoden – altså interviewformen – som ved temaet kommunikation favner indikator tre, da denne ophandler nysgerrighed overfor andres ideer og erfaringer.

Tillid og respekt

Også teammodellens næste tema – tillid og respekt – tænker vi i forhold til selve interviewformen i øvelsen. Den aktivt lyttende forholdemåde, som en

interviewer bør arbejde ud fra, mener vi, fordrer anerkendelse og empati for den interviewede. Både anerkendelse og empati er en del af grundantagelsen i dette tema. Yderligere mener vi, at øvelsen i at lytte og genfortælle er en nyttig forholdemåde i tilfælde af konflikter, idet det træner intervieweren i, at sætte sig i den interviewedes sted og derfor søge forståelse. Gennem dette mener vi at kunne hjælpe til at træne en konstruktiv forvaltning af eksempelvis eventuelle konflikter.

Udvikling

Det sidste tema udvikling er kun til dels medtænkt i designet af øvelsen. De resterende 7 temaer er alle helt eller delvist rettet mod teamets indre struktur. Temaet udvikling derimod omhandler i høj grad omverdenen og den påvirkning, som konstant finder sted. Vi mener dog, at dette tema på indirekte vis bliver behandlet i spørgsmålene omhandlende fremtiden. Det tvinger deltagerne til at tænke frem i tiden og sætter derved indirekte fokus på forandringerne, som har fundet sted. Der er efter vores mening stor mulighed for, at disse forandringer kan være påvirkninger fra omverdenen eller reaktioner på sådanne påvirkninger.

Den sidste del af øvelsen, som omhandler en fælles opsamling, bevæger sig igen hen mod karakteren af et mere traditionelt fokusgruppeinterview. Blot er spørgsmålene ikke længere stillet direkte af os, men bliver formuleret som en opgave, hvor deltagernes egne ord (de producerede overskrifter på post-its) danner baggrund for diskussionerne. Vi er derfor tilbage i den mere løse ende af spektret i forhold til interviewmetode, dog med den overordnede opgavebeskrivelse fastlagt af os. Resultatet af denne opsamlende og afsluttende del af øvelsen, hvor teamet får til opgave at systematisere nøgleordene fra de gule sedler i passende kategorier, kan anvendes som udgangspunkt for teamets fremtidige arbejde med temaet kommunikation. På denne måde ser vi en øvelse, der involverer teamet i den fremtidige udvikling af deres arbejde med teammodellen og samtidig understøtter evaluering af teamets tidligere oplevelser med et specifikt tema. Yderligere skaber den grundlag for forankring af teammodellen og de normer denne ligger op til.

Vi udvikler således en øvelse, som for det første tjener vores formål på den nuværende placering i processen – at involvere teamet bedst muligt med henblik på at afdække deres behov om redskaber eller metoder til at undersøge, hvilket tema der er relevant at arbejde med, samt afdække metoder/værktøjer til at arbejde med de relevante temaer. Yderligere udarbejder vi en øvelse, der fungerer som en slags test i forhold til i fremtiden at bruge øvelsen eller dele af den i forbindelse med teamets arbejde med teammodellen.

Empirimetode og – bearbejdning

Vi vælger at fastholde teaminterviewet i en kombination af bearbejdning via et caseskema og fastholdelse af lyd. I forbindelse med den kreative del fastholder vi dog kun lyden i den sidste opsamlende del, dette kommer vi nærmere ind på senere.

Analysemetode til første del af teaminterviewet

I bearbejdningen af den første del af teaminterviewene anvender vi indledningsvis Halkiers begreber kodning og kategorisering for at få et overblik over datamaterialet og til at reducere det på systematisk vis [Halkier, 2002: 78]. Via kodning kondenserer vi transskriptionerne ved at samle de udtalelser, som meningsmæssigt hænger sammen under tematiske hovedoverskrifter. På denne måde afdækker vi, hvad der tales om indholdsmæssigt. [Ibid: 79] Efterfølgende samler vi de enkelte koder i sammenhængende kategorier. Halkier foreslår her, at kategorierne kan dannes ved, at undersøgeren bringer bestemte begrebsmæssige kategorier til materialet. [Op.cit] Dette gør vi ved at lade kategorierne styres af de fire tidligere omtalte fokusområder: formål, behov, redskaber og resultater.

Vores formål med teaminterviewene er, at få et indgående indblik i de to teams tidligere arbejde med teammodellen, samt i deres ideer til og erfaringer med metoder til at undersøge, hvilket tema der er relevant at arbejde med. Yderligere ønsker vi et indblik i deres ideer og behov for at arbejde med de relevante temaer. Derfor vælger vi at undersøge transskriptionerne via en tekstnær analyse. Som analysemetode vælger vi Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse. Vi mener, at hans særlige fokus på kontekst og social praksis fungerer som et godt supplement til vores teoretiske fundament. Især da Faircloughs teori både tager højde for det tekstnære mikroanalytiske niveau og de sociale makrostrukturer. Særligt det kritiske syn på selvfølkelig viden og kontingensbegrebet, finder vi, genspejler vores tilgang til samme. Yderligere finder vi teorien velegnet til vores konkrete formål, idet Faircloughs fokus ligger på de omkringliggende faktorer, som påvirker teksten. Eksempelvis er vi med vores refleksive fokus bevidste om, at vores tilstedeværelse og medvirken i interviewene påvirker resultatet. Faircloughs fokus på sådanne faktorer giver os en mulighed for eksplicit at medtænke disse.

For at eksplicitere vores brug af den kritiske diskursanalyse, redegør vi i det følgende for Faircloughs tilgang. Vores brug af Fairclough er anvendelsesorienteret, og vi gennemgår altså ikke den kritiske diskursteoris slavisk, men holder os til de elementer af teorien, som vi anvender i analysen. Vi tydeliggør løbende vores konkrete brug af begreber.

Grundtræk ved den kritiske diskursanalyse

Den kritiske diskursanalyse differentierer sig fra andre typer diskursanalyse ved at have særligt fokus på relationerne mellem diskursiv praksis og social praksis. Til dette opstiller kritisk diskursanalyse teorier og metoder til teoretisk at problematisere og empirisk at undersøge førnævnte relationer, samt kulturelle udviklinger i forskellige sociale sammenhænge. [Jørgensen og Philips, 1999: 72] Dog er der inden for den kritiske retning en del forvirring, da denne består af mange forskellige tilgange, hvor Faircloughs teori og metode anses for at være den mest udviklede. [Op.cit] Kritisk diskursanalyse, herunder Faircloughs udlægning af samme, har fem grundlæggende træk, som vi gennemgår overordnet og relaterer til vores formål og teori.

Kritisk diskursanalyse har først og fremmest det formål at belyse den lingvistisk-diskursive dimension af sociale og kulturelle processer og strukturer. [Ibid: 73] Vores formål med inddragelsen af diskursanalyse er netop, at få et nuanceret indblik i vores empiri og samtidig forholde dette til de diskursive praksisser og den bredere sociale praksis for at sikre vores refleksive tilgang til organisationen. På den måde efterlever vi idealerne fra vores epistemologiske grundlag, idet det refleksive fokus stemmer overens med vores eget syn på samme. Yderligere kan vi genkende dette fokus fra vores socialkonstruktivistiske grundlag, hvor også det store findes i det små og omvendt.

Yderligere er diskurs som nævnt både konstituerende og konstitueret for og af sociale strukturer [Ibid: 74]. Dette er i tråd med vores systemteoretiske perspektiv, hvor Luhmann netop lægger vægt på, hvordan sociale systemer indgår i hinandens omverden og påpeger: *"Enhver ændring af et system er også en ændring af andre systemers omverden; enhver kompleksitetsvækst på et sted øger omverdenskompleksiteten for alle andre systemer."* [Luhmann, 2000: 220] Ved brugen af kritisk diskursanalyse får vi altså en metode, som arbejder ud fra antagelsen om, at de diskurser, vi finder, har en reel tilknytning i den kontekstuelle virkelighed. Dette sker på grund af det dialektiske forhold mellem sociale strukturer og diskurser.

Det tredje fællestræk er, at kritisk diskursanalyse fordrer lingvistisk tekstanalyse af sprogbrug i den sociale sammenhæng. [Jørgensen og Philips, 1999: 75] Vores formål med analysen er at få indblik i teamenes anskuelse og tilgang til teammodellen, samt hvordan denne forstås og benyttes af medarbejderne. Derfor er det netop vigtigt for os at anvende en teori, som tager et tekstnært afsæt og samtidig eksplicit medtænker den sociale kontekst. Dette kan relateres til vores særlige fokus på kontekstafhængighed og vores ageren i den or-

ganisatoriske hverdag jf. aktionsforskningens forskrifter om aktiv involvering i den kontekst, vi undersøger.

Det fjerde fællestræk i den kritiske diskursanalyse er, at denne arbejder ideologisk, idet den søger at blotlægge magtforhold med henblik på at udligne forskelle i samfundet. [Op.cit]. Her kan vi erklære os enige i at have særlig opmærksomhed på magt, gennem vores tidligere ekspliciterede anskuelse af samme som både værende produktiv og undertrykkende alt efter forvaltningen (se afsnit vedr. Foucault og AF). Vi er dog ikke ude på at udligne forskelle. Fokus på magt kan vi fx benytte i analyserne ved at forholde os reflektivt til udøvelse af magt, samt hvorvidt medarbejdernes udtalelser er påvirket af eventuelle magtrelationer.

Yderligere kan vi drage nytte af magtaspektet i vores egne metarefleksioner i forhold til bevidsthed og refleksion om den påvirkning, vi uundgåeligt vil have på den givne kontekst.

Det femte og sidste fællestræk er en forlængelse af ovenstående, idet kritisk diskursanalyse anskuer sig selv som værende politisk engageret i social forandring. [Ibid: 76] Dette kan sættes i direkte relation til vores forholdemåde angående kritisk aktionsforskning. Her adopterer vi det særlige fokus på den sociale forandring og magtaspektet i sådanne overvejelser, men vi vælger ikke at antage en kritisk forholdemåde, der har til formål at udligne eventuelle forskelle til fordel for undertrykte sociale grupper. I stedet anvender vi dette fokus til at sikre, at arbejdsprocessen med de to teams grundlæggende følger vores idealer om demokrati og aktiv inddragelse af medarbejderne.

Faircloughs særlige formål

Vi redegør i det følgende for de tanker, der ligger bag den kritiske diskursanalyse med udgangspunkt i Faircloughs definitioner og ansuelse. Fairclough indskrives sig som sagt i den kritiske diskursanalyse. Hans særlige formål med diskursanalysen er at forholde sprogets diskurser til den bredere sociale praksis. For Fairclough er diskurs en form for social praksis, som reproducerer og forandrer sproget, og som samtidig formes af andre sociale praksisser og strukturer. Diskurs er altså ikke bare konstituerende for men også konstitueret af sociale strukturer.[Ibid: 77] Fairclough mener, at diskurs har tre funktioner: For det første er diskurs medvirkende til at konstruere social identitet - identitetsfunktionen. For det andet bidrager diskurs til at skabe sociale relationer - relationsfunktionen. Den sidste funktion er ideationalfunktionen, som omhandler diskursens rolle i konstruktionen af videns - og betydningssystemer [Ibid: 79, og Fairclough, 1992: 64] På baggrund af det dialektiske forhold

mellem diskurser og sociale praksisser er der ifølge Fairclough to overordnede foki, som sikrer fokus på dette:

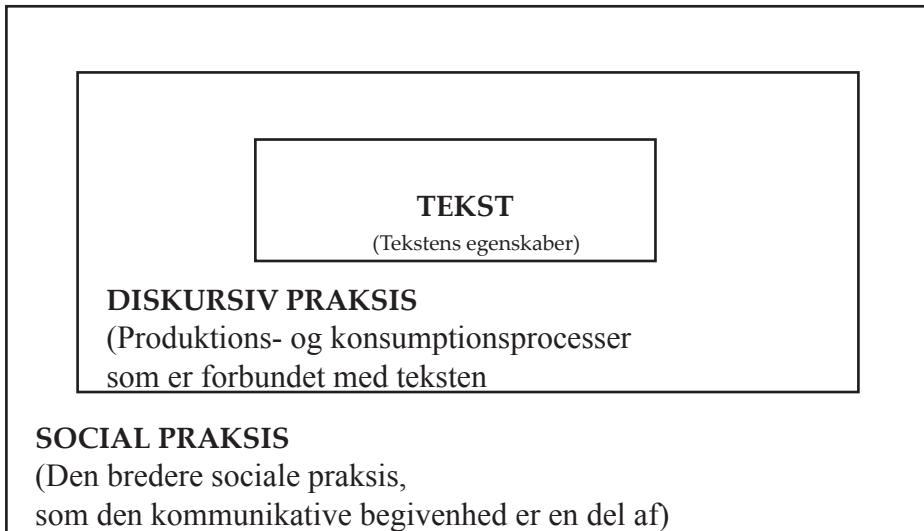
Diskursorden – summen af de diskurstyper, som bruges inden for en social institution eller et socialt domæne. Diskurstyper består af genrer, stil og diskurser, som er tæt forbundne [Jørgensen og Philips, 1999: 79]. En diskursorden er et slags system, der både former og formes i konkrete tilfælde af sprogbrug. Altså formes diskursordner i den enkelte kommunikative begivenhed, samtidig med at den former den kommunikative begivenhed, idet den stiller de meningsgivende diskurser til rådighed. [Ibid: 83].

Den kommunikative begivenhed – et tilfælde af sprogbrug – som f.eks. en avisartikel, en film, en videoproduktion, et interview eller en politisk tale. I vores tilfælde er den kommunikative begivenhed et teaminterview, hvor vi via Faircloughs teori kan begribe og forstå resultatet af det med adskillige omkringliggende faktorer in mente. Fairclough giver os en metode, der både medtænker vores egen påvirkning af den kommunikative begivenhed og som samtidig medregner påvirkninger fra den organisatoriske kontekst i forståelsen. Dette forklarer vi følgende ved at gennemgå begreber fra Faircloughs teori og sætte dem i relation til elementer i T & M. En analyse af en kommunikativ begivenhed indeholder, ifølge Fairclough, tre dimensioner, som skal medtænkes. Til dette har Fairclough udarbejdet en analysemodel, der illustrerer kontekstuelle elementers påvirkning af en kommunikativ begivenhed, der alle skal medtænkes i en fyldestgørende analyse.

Faircloughs analysemodel

Fairclough kombinerer 3 analysetraditioner: Tekstanalyse i lingvistisk perspektiv, mikro- og makrosociologisk analyse og tænker enhver kommunikativ begivenhed som et stykke tekst, en diskursiv begivenhed og en social praksis. [Fairclough, 1992: 72-73] På den måde sætter Fairclough særligt fokus på de omkringliggende faktorer, som påvirker teksten. Den diskursive praksis medtænker forholdet til andre tekster og diskurser i produktionen og forståelsen af teksten og har således betydning for konstruktionen af identiteter, relationer og videns- og betydningssystemer. På den måde har diskurs tre funktioner: En identitetsfunktion, en relationel funktion og en ideationel funktion. Fairclough lader sig i denne forbindelse inspirere af Hallidays flerfunktionelle tilgang til sprog. [Jørgensen & Phillips, 1999: 79]. Den sociale praksis orienterer sig mod emner indenfor området social analyse, for eksempel de institutionelle og organisationsmæssige omstændigheder omkring den diskursive hændelse, og hvorledes disse skaber den diskursive praksis [Fairclough, 1992: 4 og 76].

Fairclough anskuer disse tre analyseniveauer som værende i et dialektisk forhold til hinanden - man kan altså ikke forstå sociale sammenhænge alene ud fra en tekst eller fra diskursive formationer alene. Det er derimod deres indbyrdes forhold, som er interessante. [Ibid: 63-64] Derfor bør disse dimensioner alle inddrages i en konkret diskursanalyse af en kommunikativ begivenhed. Fairclough anbringer de tre dimensioner i en figur som grafisk viser, at de er afhængige af hinanden.



Model 2.7 - Kilde: Fairclough 1992: 73

Vi vælger som første skridt i analysen at formulere, hvad vi ser som den sociale praksis i T & M - altså en makro-analyse. Dette gør vi ved at relatere vores resultater fra forundersøgelsen til Faircloughs definition af den sociale praksis, som på denne måde viser, hvad henholdsvis den sociale matrix og diskursordnen i T & M består af. Herefter bevæger vi os ned til den diskursive praksis og tekstniveauet, som vi behandler i en løbende vekselvirkning. Derefter vender vi tilbage til den sociale praksis med analysen af den diskursive praksis og tekstniveauet in mente. Hertil diskuterer vi, hvilke eventuelle ideologier diskurserne søger at understøtte, og hvorvidt diskursordnen reproduceres eller omstruktureres på tekstniveau. Det er i denne forbindelse, vi forventer at opnå en indsigt i, hvorvidt teamene har ejerskab over normerne i ledelsesformen i T & M, som udtrykkes via teammodellen.

Den sociale praksis

Den yderste dimension i Faircloughs model er den sociale praksis. Her fokuseres der på den kommunikative begivenheds sociale vilkår og effekter i omverdenen (situationen, institutionen og samfundet) [Ibid: 56] Af samme årsag mener Fairclough, at den sociale praksis må betegnes som både diskursiv og nondiskursiv, og at dette niveau derfor ikke kan begribes udelukkende ved hjælp af diskursanalyse. Fairclough pointerer, at den diskursive praksis er indlejret i den sociale struktur og praksis, hvorfor den sociale praksis har indflydelse på, hvordan virkeligheden betegnes og italesættes i den diskursive praksis - altså hvilket råderum, der er tilgængeligt. Italesættelsen fra den diskursive praksis påvirker den sociale struktur samtidig med, at elementer i den sociale praksis påvirker italesættelserne i den diskursive praksis. På den måde dannes det dialektiske forhold mellem diskursiv og social praksis. [Ibid: 64]

Ifølge Fairclough er en analyse af den sociale praksis ikke en entydig størrelse. Alligevel angiver han nogle fokuspunkter, som vi kan forholde os til i arbejdet med denne: Det overordnede formål er ifølge Fairclough at undersøge, hvilken social praksis den diskursive praksis er en del af, da dette danner basis for forklaringer på, hvorfor den diskursive praksis ser ud, som den gør. Altså er pointen her at afdække relationerne mellem diskursordenen og den diskursive praksis. [Ibid: 237] Her kan vi fokusere på to forskellige aspekter: Den sociale matrix og diskursordnen. Vi viser følgende, hvorledes vi anskuer den sociale matrix og diskursordnen i T & M. Således har vi et grundlag for at forstå den diskursive praksis, den kommunikative begivenhed og videre vores tekstmateriale fra teaminterviewene ud fra de omkringliggende kontekstuelle aspekter – nondiskursive som diskursive.

Social matrix

I afdækningen af den sociale matrix kan vi finde frem til de non-diskursive sociale relationer og strukturer, der danner rammen for den diskursive praksis. Dette gøres, ifølge Fairclough, ved at undersøge de institutionelle og økonomiske betingelser for den pågældende diskursive praksis. [Jørgensen & Philips, 1999: 98] Dette undersøges ved at inddrage relevant teori, som kan give en forklaring på de nondiskursive strukturer, der findes i en specifik social praksis, og som diskursanalysen ikke kan sige noget om. I vores tilfælde bringer vi organisationsteoretiske optikker ind i vores forståelse af den sociale matrix i T & M. Dette gør vi i forundersøgelsen og organisationsanalysen i kapitel 1. På denne måde kan vi trække resultaterne fra forundersøgelsen herved, og vise hvilke elementer, der udgør T & Ms sociale matrix. Her viser resultaterne fra vores forundersøgelse en social matrix, som består af en flad

organisation, der arbejder ud fra et dialogisk orienteret fundament med en selvledende teamstruktur. Yderligere ser vi, at organisationsformen tilsvarende kriterierne i Morgans hjernemetaphor, der placerer sig indenfor et humanistisk og dialogisk paradigme.

Diskursorden

I forbindelse med diskursordenen kan vi se på, hvilket net af diskurser, den diskursive praksis indgår i [Jørgensen og Phillips, 1999: 98]. Eksempler på diskursordener kan være mediernes diskursorden, sundhedssystemets diskursorden eller et bestemt sygehus' diskursorden [Ibid: 80]. I vores tilfælde fokuserer vi på en bestemt diskursorden i T & M, som vi vælger at benævne som en organisationsudviklings-diskursorden. I denne befinder der sig en række diskurser, som vi kan udlede på baggrund af vores organisationsanalyse. På denne måde vælger vi at se nøgleordene i organisationsformen i T & M som det net af diskurser, den diskursive praksis indgår i: en teamdiskurs, en procesdiskurs, en dialogdiskurs, en involveringsdiskurs, en medansvarsdiskurs, en udviklingsdiskurs osv..

Yderligere er der en række diskurser, som blandt andet knytter sig til teamenes faglige termer og praktiske arbejdsopgaver, som vi ikke undersøger i dybden. Vi mener ikke, at det er muligt at afdække samtlige diskurser i den sociale praksis i T & M, og vi mener heller ikke, at det er nødvendigt. Derfor vælger vi at begrænse vores fokus i forhold til vores formål, som således vedrører organisationsudviklings-diskursordenen i T & M. Via vores forundersøgelse og organisationsanalyse har vi således et grundigt indblik i den del af den sociale praksis i T & M, som vi fokuserer på. Denne indsigt kan vi trække på i forståelsen af tekstmaterialet fra teaminterviewene i det omfang, det bliver relevant.

Inden for diskursordener er der forskellige diskursive praksisser, hvorigennem både tale og skrift produceres og fortolkes. Hvis vi holder fast i vores praksis med organisationen T & M, så foregår der inden for dennes diskursordner, flere diskursive praksisser som f.eks. ansat-kunde samtaler og personalets tekniske tale og skriftsprog. I vores tilfælde vælger vi som nævnt at fokusere på organisationsudviklings-diskursordenen i T & M.

På det diskursive praksis' niveau illustreres forholdet mellem struktur og praksis med de førnævnte diskursordner. I en diskursorden findes de faktisk anvendte diskurser, hvilke er dem, som det i en bestemt historisk og social sammenhæng er muligt at trække på. Grænserne mellem diskurser og diskursordner er åbne for omstrukturering og omformulering, og der kan være mere eller mindre kamp mellem diskurser om at opnå en dominerende posi-

tion [Ibid: 124]. Diskursordnerne udgør en vigtig forbindelse til den sociale praksis, da reproduktion eller omstrukturering af diskursordner virker konstituerende på den sociale praksis, der således tilsvarende søges reproduceret eller omstruktureret.

En diskursorden er altså den strukturelle baggrund, som de diskursive begivenheder foregår på baggrund af [Ibid: 68]. Den er også selve summen af og forholdet mellem de diskursive praksisser i de institutionelle og sociale diskursordner [Ibid: 43]. Med andre ord er diskursordenen summen af de diskurstyper, som bruges indenfor for et socialt domæne. Diskurstyper består overordnet af genrer (handlemåder), stil (måder at være på) og diskurser (repræsentationsmåder, som er tæt forbundne). [Ibid: 124] Vi vil senere i vores behandling af den specifikke diskursive praksis fokusere på elementer i den, som påvirker vores specifikke kommunikative begivenhed. Dette gør vi ved at fokusere på diskurstyper som genre og stil i forhold til den specifikke diskursive praksis for team-interviewet.

Fairclough definerer den første diskurstype genre som sprogbrug, der er forbundet med og konstituerer en del af en bestemt social praksis som f.eks. en interviewgenre, en samtalegenre eller en videnskabelig medicinsk genre [Op.cit] Fairclough bruger desuden begrebet subgenre fx kan en nyhedsrapportgenre have en subgenre i form af en tabloidgenre, som derfor igen trækker på andre genrer. [Ibid: 129]

Den anden diskurstype er *stil*, hvilket er en sprogbrug, som er forbundet med og skaber en bestemt måde at være på [Ibid:127]. En genre har en tendens til at blive sat i relation til en bestemt stil. Alligevel påpeger Fairclough, at en genre ofte vil være mulig at sammenkoble med forskellige stilarter. For eksempel er det både muligt for et interview at have en formel og en uformel stil. [Op.cit] Dette beror på, at stil kan variere efter forholdet mellem deltagerne i en interaktion, genren, konteksten, formålet og målgruppen. [Op.cit]

Den sidste diskurstype består af diskurser. Vi skal her påpege, at diskurser i denne sammenhæng skal ansues som et underbegreb til diskursordenen, altså som en bestemt måde at repræsentere aspekter af verden på som f.eks. en feministisk diskurs. [Jørgensen & Philips, 1999: 79, Fairclough, 1992: 128] Det skal her nævnes at Fairclough bruger diskursbegrebet på to forskellige måder [Jørgensen & Philips, 1999: 79]. For det første bruger han diskurs som et abstrakt substantiv, hvilket dækker over sprogbrug som social praksis, hvor diskurs er konstituerende og konstitueret [Op.cit]. For det andet bruger han diskurs(er)

som et substantiv med artikel, og definerer en diskurs som en måde at tale på ud fra et bestemt perspektiv [Op.cit]. Vi anskuer begrebet diskurs som et tema, som afsender af diskursen har et værdiperspektiv til, og læner os altså mest op ad sidstnævnte af Faircloughs diskursdefinitioner.

Det er i analysen af forholdet mellem diskursiv praksis og den sociale praksis, at undersøgelsen af en kommunikativ begivenhed kan afsluttes. Det er i dette sammenhæng, man kan se på, hvorvidt der er tale om forandring, reproduktion og de ideologiske konsekvenser heraf. [Ibid]. For vores vedkommende vil det være her, vi afdækker, hvilken opfattelse af teammodellen, medarbejderne har og den konkrete brug af modellen i hverdagen, samt hvorledes dette stemmer overens med ledelsens ideologi.

Diskursiv praksis

Den diskursive praksis betegner Fairclough som processer af produktion, distribution og interpretation af tekst. En teksts produktion afhænger af den specifikke sociale kontekst, hvorfor en undersøgelse af vilkårene for produktion og interpretation kan give en forståelse for, hvilke omstændigheder teksten har været underlagt. Herigennem har man mulighed for at få indblik i den sociale kontekst, som kan understøtte ens fortolkninger og forståelse af teksten. [Ibid: 79] I Analysen af den diskursive praksis koncentrerer vi os om, hvordan vi som medproducenter af teksten trækker på allerede eksisterende diskurser og genrer for at skabe en tekst. Forholdet mellem afsender og modtager er specielt i et interview, da vi som interviewere medvirker til at producere teksten. Her trækker vi på de kritiske forholdemåder og overvejelser, som vi henter fra Alvesson og Halkier. Vi har således redegjort for de produktionsmæssige omstændigheder i beskrivelsen af vores metodiske overvejelser i afsnittet om planlægningen og afviklingen af teaminterviewene.

Vores medvirken til produktionen af den kommunikative begivenhed – altså interviewet - giver os desuden mulighed for en indgangsvinkel til at afdække diskurserne i interviewene. Vores overordnede fokus er at afdække de to teams forståelse af og arbejde med teammodellen, samt at undersøge hvilke redskaber og metoder de selv mener at have brug for i fremtiden. Herudfra konstaterer vi, at formålet med produktionen af teksten fra vores side er at producere data med selv samme fokus. Vi undersøger derfor interviewene ud fra de diskurser, som vi selv mener at trække på i forhold til at afdække vores fokus. Vi benytter her de kategorier, som vi kommer frem til i den første bearbejdning af interviewene. Vi opstiller derfor følgende diskurser, som vi vil undersøge: formålsdiskurs, behovsdiskurs, redskabsdiskurs og resultatdiskurs.

Yderligere fordrer en analyse af den diskursive praksis, at vi beskæftiger os med, hvordan modtagerne af teksten også anvender eksisterende diskurser og genrer i konsumtion og fortolkning af teksten. I vores tilfælde betyder dette, hvordan teammedlemmerne italesætter brugen og forståelsen af teammodellen. I forbindelse med kodning og kategorisering finder vi, at de to teams italesætter en række kategorier, der alle kan ordnes som underliggende diskurser til de fire overordnede, vi selv opstiller. Vi får således en diskursiv praksis, hvis diskurser består af følgende: En formålsdiskurs, hvorunder vi finder en kodeksdiskurs samt en metodediskurs. En behovsdiskurs, hvorunder vi finder en forståelsediskurs, en ressourcediskurs samt en rammediskurs. Yderligere finder vi indhold til både redskabsdiskursen og resultatdiskursen. I tekstanalysen af interviewene vil vi i en vekselvirkning mellem den diskursive praksis og tekstniveauet redegøre for, hvordan vi ser de førnævnte diskurser kommer til udtryk i teammedlemmernes udtalelser.

Genren som vores kommunikative begivenhed - altså interviewet - hører under, er interviewgenren, under subgenren fokusgruppeinterview, som i vores tilfælde også trækker på forskningsinterviewgenren, når man tager i betragtning, hvad vores formål med transskriptionerne er. Dette understøttes desuden af vores forskrifter fra AF, som netop fordrer, at ens samarbejdspartnere anskues som medforskere. I vores analyse fokuserer vi på teamet, og vi vælger derfor ikke at diskutere, hvorvidt det enkelte individs udtalelser er i konflikt med resten af teamets. Vi påvirker på den måde diskursordnen ved at bringe interviewgenren ind i T & M. På denne måde kommer det dialektiske forhold mellem diskursordnen og den diskursive praksis til udtryk. Herigenem viser vi, hvorledes vi påvirker den sociale praksis via vores påvirkning af den diskursive praksis i produktionen af denne. Det er i denne forbindelse, vi tidligere inddrager overvejelser fra Bente Halkier og Matts Alvesson.

Stilen i interviewene vil vi kategorisere som uformel. Dette beror på først og fremmest på vores egen opfattelse af situationen, men kan også relateres til de tanker, vi gør os i forbindelse med planlægningen af fokusgruppeinterviewene. I forbindelse med Halkiers betragtninger angående, hvorvidt deltagerne bør kende hinanden på forhånd, mener vi at kunne konstatere, at det indgående kendskab deltagerne har til hinanden, kan underbygge anskuelsen af en uformel stil i interviewene. Vi mener dog også at interviewene tager karakter af formelle interviews idet de i sidste instans er forskningsinterviews, hvor vi som udefrakommende "forskere" interviewer teamene med henblik på at generere forskningsdata.

Som tidligere skrevet mener Fairclough ikke, man i realiteten kan adskille de tre analyseniveauer, da de alle forudsætter hinanden. For at analysere den diskursive praksis, er det nødvendigt både at inddrage mikro-analyse og makroanalyse. Fra mikro-analysen vil man få de konkrete eksempler på, hvordan teksten produceres og fortolkes, mens makro-analysen vil bidrage med, hvilket råderum, der har været for produktionen. [Fairclough, 1992: 85] Man kan med andre ord ikke lave en analyse på teksthiveau uden at overveje og medtænke de omstændigheder, teksten er produceret under, mens teksthiveauet giver dokumentation for ens analyse af omstændighederne. I det ovenstående gennemgår vi netop de aspekter, som påvirker teksthiveauet fra den sociale praksis i T & M og fra den iscenesatte diskursive praksis for teaminterviewet. Via medtænkning af disse aspekter kan vi nu begynde en reflekteret analyse af teksthiveauet [Ibid: 86]

Tekst

Som det fremgår af Faircloughs model er teksten en central del af den kommunikative begivenhed. Tekst skal i denne sammenhæng forstås i form af et udvidet tekstbegreb, idet Fairclough mener, at tekst kan være en hvilken som helst form for kommunikation – altså skrift, lyd, billede eller en kombination [Jørgensen og Philips, 1999: 80]. På Faircloughs teksthiveau analyseres de formelle teksttræk, som konstruerer diskurser og genrer. Yderligere sættes der fokus på lingvistik (herunder bl.a. vokabular og sammenhæng mellem sætninger) [Ibid: 82]. Formålet med teksthiveauet er kort sagt at analysere teksten og afdække hvilke egenskaber den indeholder. Fairclough nævner en lang række lingvistiske begreber, som alle bidrager til at "åbne" teksten med det formål at undersøge hvilke betydninger der produceres i teksten. [Fairclough, 1992: 74-75] Vi har udvalgt nogle få af disse redskaber, som vi vil benytte os af i analysen af vores empiri. Nærmere betegnet vil vi benytte begreberne wording/ordvalg, modalitet og præsuppositioner. Vi vil følgende gennemgå disse redskaber mere detaljeret inden, vi bevæger os på teksthiveau. Vi påbegynder derfor en tekstanalyse af interviewene i en vekselvirkning mellem den diskursive praksis og teksthiveauet. Vi vælger, at inddrage følgende redskaber til undersøgelse af interviewenes teksthiveau med:

Wording/ordvalg

Ifølge Fairclough spiller ordvalg – eller semantik - en stor rolle i den mening, der produceres i en given sproglig begivenhed, da hvert ord har forskellige betydninger tilknyttet. Med klar inspiration fra syntagmatisk og paradigmatiske orientering beskriver Fairclough, hvordan man som producent af en tekst altid

er tvunget til at vælge, hvordan man bruger de respektive ord og dermed, hvordan man formulerer sig om et givent emne. Som modtager er man ligeledes altid tvunget til at tage en beslutning om, hvilken mening man tilskriver de valg, som producenten har taget [Ibid: 185]. Det skal dog ikke forstås således, at valget af ord er autonomt betinget og varierer efter det enkelte individ, da den sociale kontekst, ligesom personens ideologi spiller en rolle [Ibid: 191]. På den måde kan vi fx undersøge hvilke ord der bliver valgt frem for andre og hvorfor. I forbindelse med undersøgelsen af ordvalg, er det yderligere givende at se på, hvordan ordet bliver brugt i den konkrete situation i forhold til andre situationer. [Ibid: 236-237] Måden, hvorpå vi undersøger sidstnævnte på er særligt, via brugte metaforer, da vi er enige med Fairclough i, at dette er en tydelig indikator på, hvilken tilgang teammedlemmerne har til verden og emnet [Ibid: 194-195]. De førnævnte fokuspunkter har til formål at undersøge, hvilke strategier teammedlemmerne gør brug af i forhold til at skabe identitet, sociale relationer og versioner af virkeligheden. Vi benytter altså disse redskaber til at undersøge, hvordan medarbejdere italesætter teammodellen og organisationens udviklingsretning.

Modalitet

Modalitet kan kort beskrives som den grad af tilslutning producenten har til det udtalte. Gennem modalitet kan man afdække producentens forpligtelse/villighed i forhold til en given handling, samt undersøge sandhedsværdien i forhold til påstande. Traditionelt finder man modalitet gennem brugen af modalverber som "*skal, kan, burde*" osv. [Ibid:158] Fairclough supplerer dog dette med flere ting: For det første kan graden af modalitet variere, alt efter om ytringen bliver formuleret i nutid, datid fremtid etc. Ifølge Fairclough er for eksempel nutid udtryk for høj modalitet. Yderligere suppleres metoden til at afdække graden af modalitet med modaladverbier, som fx *måske, sandsynligvis, selvfølgelig, bestemt* o.s.v., samt udtryk for forbehold som fx *en smule, sådan lidt* o. lign.. Udover de nævnte måder at afdække graden af modalitet på, er der ifølge Fairclough en række mere eller mindre diffuse måder, hvorpå man kan spore modalitet, ligesom graden af modalitet kan tolkes til at have varierende betydning alt efter konteksten. [Ibid: 159-160]

En sidste kommentar i forhold til modalitet skal være, at det også er værdifuldt at undersøge, hvorvidt der er tale om en subjektiv eller objektiv orientering. Den subjektive orientering viser direkte producentens tilslutning til ytringen, mens dette forhold er mere skjult i objektiv orientering. Et oplagt eksempel er ytringen om, hvorvidt jorden er flad. Et udsagn som "*jeg mener/tror jorden er flad*" er klart præget af subjektiv orientering, mens formuleringen: "*Jorden er sikkert/muligvis flad*" er objektiv og skjuler producentens grad af

tilslutning. I denne forbindelse er det nævneværdigt, at Fairclough påpeger, at objektiv orientering ofte er udtryk for magt, eller ønske om, at opnå magt over betydningsfastlæggelse, men kan også fungere som dannelse af fællesskab eller solidaritet, ved at understrege enighed og fælles grundlag. Det behøver altså ikke nødvendigvis at sige noget om tilslutning til eget udsagn, men kan være en del af en social strategi. [Ibid:159-160] I afdækningen af graden og typen af modalitet undersøger vi, hvordan teammedlemmerne tilslutter sig deres udsagn. Herved får vi et indblik i både autoritetsforhold og generel tilslutning til teammodellen, samt de strategier der ligger til grund for formuleringerne.

Præsuppositioner

Ifølge Fairclough kan præsuppositioner anskues som en måde at tage modaliteten et skridt videre på [Ibid: 160] Begrebet dækker nemlig over de implicite antagelser, som producenten af en tekst tager for givet eller anskuer som grundlæggende antagelser. Et klassisk eksempel er en sætning som "*Peter slår ikke sin kone mere*". Her kommer det tydeligt til udtryk i teksten, at Peter er gift, og han ikke slår sin kone. Derimod præsupponerer sætningen gennem ordet *mere*, at Peter har slået sin kone. Ifølge Fairclough er præsuppositioner på den ene side et udtryk for producentens livsverden, men kan også anskues i forbindelse med interdiskusivitet. I denne sammenhæng vil præsuppositionen referere til andre teksters indhold. Fairclough mener, at uanset om præsuppositionen er et udtryk for producentens antagelser eller refererer til andre tekster, er der mulighed for, at disse både kan benyttes manipulativt eller med rene intentioner [Ibid: 120-121]. I vores analyser giver præsuppositioner os et indtryk af, hvilke ideologier der ligger bag teammedlemmernes udtalelser, som vi kan benytte i de følgende analyser samt i det videre arbejde med teammodellen.

Med disse redskaber til den diskursive praksis og tekstniveauet in mente påbegynder vi nu tekstanalysen af transskriptionen fra teaminterviewet med team Virksomheder. Vi trækker dog kun på de opridsede redskaber ved relevans. Analysen vil derfor ikke være en slavisk redegørelse på baggrund af samtlige redskaber. Vi inddrager med andre ord kun redskaber efter behov, som de opstår i de enkelte analysedele.

TEAMINTERVIEW MED TEAM VIRKSOMHEDER

På dagen for teaminterviewet med Teamvirksomheder informeres vi ved ankomsten om, at to medarbejdere er fraværende, hvorfor vores plan om at involvere hele teamet må revideres. Yderligere gøres vi under interviewet op-

mærksomme på at teamlederen samt en medarbejder skal til lønforhandling efter to timer. Da vores oprindelige aftale er en afsat tid på tre timer, må vi revidere vores planlagte program. Vi vælger dog at gennemfører teaminterviewet som planlagt, men beslutter at indskrænke øvelserne i den kreative del af interviewet til at omhandle to indikatorer på grund af det reducerede antal deltagere. Vi starter med at gennemgå programmet for dagen og udleverer materiale til teamets medlemmer indeholdende formål, dagsorden og diverse øvelser [Teaminterview-virksomheder]. Vi opdeler herefter deltagerne og os selv i to grupper – udvalgt tilfældigt efter 1-2 metoden. Ann tager med den ene gruppe på 4 personer i et andet mødelokale, som Martin har booket til formålet på vores opfordring. Louise bliver på kontoret med den anden gruppe bestående af 3 personer. Vi forklarer meningen og formålet med fokusgruppeinterviewet i de respektive grupper og understreger, at vores forventning er, at gruppen for så vidt muligt selv styrer dialogen. Vi afvikler herefter hver vores første del af teaminterviewet og fastholder resultatet ved hjælp af lyd. Efter afvikling af interviewets første del og den indledende del af den kreative øvelse mødes vi i plenum på kontoret til afviklingen af anden del af teaminterviewet. Før vi beskriver og behandler dette, redegør vi for, hvorledes vi analyserer første del af teaminterviewet. Herved besvarer vi første pind i den situationelle problemformulering i forhold til team Virksomheder:

Hvordan kan vi i samarbejde med team Virksomheder udvikle en metode til at katalysere, hvilke(t) tema(er), der er relevant(e) at arbejde med for teamet?

ANALYSE AF TEAMINTERVIEW MED TEAM VIRKSOMHEDER

Inden fokusgruppeinterviewet med Team Virksomheder fokuserer vi som nævnt på en række overordnede diskurser. Under flere af disse finder vi en række underordnede diskurser, som alle omhandler et mere specifikt emne indenfor den respektive overordnede diskurs. Vi vælger at formidle tekstanalysen ud fra de overordnede diskurser. Herunder udfolder vi de underliggende diskurser. Grundet rapportens form og stil vælger vi en komprimeret formidlingsudgave af analysen. Vi gennemgår derfor diskurserne med få illustrative eksempler fra interviewet, som vi behandler analytisk. En mere udførlig analyse af interviewet som helhed ud fra Faircloughs testnære begreber er at finde i [Analyse-team Virksomheder 1, 2]. For et overblik skyld oplister vi de fundne diskurser, inden vi påbegynder analysen.

Formålsdiskurs

- Kodeksdiskurs
- Metodediskurs

Behovsdiskurs

- Forståelsediskurs
- Ressourcediskurs
- Rammediskurs

Redskabsdiskurs

Resultatdiskurs

Den første diskurs vi behandler er formålsdiskursen. I interviewet drejer en del af vores spørgsmål sig om, hvordan teamet indtil videre har benyttet teammodellen. Gennem disse spørgsmål får vi et indblik i, hvordan teamet selv forstår teammodellen og formålet med denne. Disse italesættelser inddeler vi i to kategorier: En kodeksdiskurs hvor vi ser en tendens til, at teams medlemmer ser ligheder mellem menneskelige forholdemåder og retningslinier for opførsel i et team og teammodellen. Den anden kategori af italesættelser, der omtaler formålet med teammodellen, er en metodediskurs. I denne diskurs ser vi medarbejderne italesætte teammodellen som et redskab og en metode. Vi indleder den tekstuelle undersøgelse af formålsdiskursen med kodeksdiskursen.

Kodeksdiskurs

I analysen af teaminterviewet med Team Virksomheder ser vi flere eksempler på, at teammodellen bliver italesat som en måde at agere ud fra. Yderligere bliver teammodellen italesat som et redskab, der kan hjælpe teammedlemmerne til at blive bevidste om, hvordan de skal forholde sig til hinanden for

at få teamet til at fungere. Vi danner på baggrund heraf en kodeksdiskurs. Eksempler på teammodellen som forholdemåde ser vi blandt andet i følgende citater, hvor medarbejderne udtaler, at indholdet i teammodellen er noget de ubevidst forholder sig til og agerer ud fra i hverdagen og som de genkender fra dem selv:

"Jeg synes i min hverdag der afvejer jeg, der tror jeg man har det indbygget på en eller anden måde" [Transskription 1: 2]

Udtalelsen er præget af subjektiv orientering, hvilket vi ser gennem brugen af det personlige pronomen "jeg", som er gennemgående for ytringen. Vi tolker dette som udtryk for, at medarbejderen taler om sin egen personlige holdning. Dette understøttes yderligere via de person-orienterede forbehold i ordene *synes* og *tror*, hvilket understreger, at det er medarbejderens egen oplevelse, som ytres. Gennem sidste del af udtalelsen: *"man har det indbygget på en eller anden måde"* tolker vi, at medarbejderen beskriver teammodellen som en menneskelig forholdemåde. At medarbejderen benytter ubestemt modusperson i form af "man" i stedet for det tidligere anvendte "jeg", tolker vi, i sammenhæng med pointen om forholdemåde som et udtryk for, at dette gælder mennesker generelt. Teammodellen indeholder altså ifølge medarbejderen forholdemåder, som de fleste i teamet naturligt opererer med.

Yderligere ser vi i nedenstående ytring, at en medarbejder relaterer tanken i teammodellen til den måde, denne har arbejdet på før kommunesammenlægningen:

"Det har gjort at vores-- den måde vi arbejder på det har været netværksarbejde og det kan vi ligeså godt sige det har været forstadiet til øh en teammodel at vi har holdt os øh-- at vi har været afhængige af hinanden på en eller anden måde..."
[Transskription 1: 24]

Her sætter medarbejderen lighedstegn mellem netværksarbejde og teammodellen gennem udtalelsen om *"... den måde vi arbejder på det har været netværksarbejde og det kan vi ligeså godt sige det har været forstadiet til øh en teammodel..."* Medarbejderen udtrykker subjektiv orientering gennem det personlige pronomen "vi". Dette tolker vi som en reference til den "gamle" kommunes medarbejdere. Påstanden om, at netværksarbejdet har været et forstadium til teammodellen, uddybes med en forklaring af, at medarbejderne har været *"... afhængige af hinanden..."*. Her tolker vi, at medarbejderen forstår netværks/teamarbejde som en fælles proces, hvor løsningen af arbejdsopgaver afhænger af samarbejde.

Teamlederen beretter yderligere hvordan han mener team Virksomheder bruger teammodellen i hverdagen. Dette mener han, teamet gør ubevidst via den måde, de arbejder på:

"- det synes jeg også, altså [host] ... at den lidt ligesom ligger bagved og så bruger man nogle af de der ideer, der er i den

- mm

- i den måde man så ... ellers arbejder på" [Transskription 2: 21]

Igen tolker vi, at teamlederen anskuer teammodellen som en forholdemåde. Dette ser vi særligt gennem udtalelsen *"... at den lidt ligesom ligger bagved"*. Dette læser vi som udtryk for, at teammodellen ikke er et aktivt redskab men en tænkemåde, som ligger til grund for handlinger. Dette understøttes yderligere af følgende del af udsagnet *"... og så bruger man nogle af de der ideer, der er i den ...i den måde man så ... ellers arbejder på"*. Her ser vi, at teamlederen anskuer teammodellen som udgangspunkt for måden, man arbejder på. Dette understreger yderligere vores tolkning om teammodellen som forholdemåde til teamarbejde.

Vi bider i denne sammenhæng mærke i ordet *"ellers"*, hvilket vi læser som udtryk for, at teammodellen ikke beskriver, hele måden, man arbejder på, men snarere er et supplement. Dette understøttes yderligere formuleringen: *"nogle af de ideer"*, som viser, at teamlederen ikke mener hele teammodellen bliver brugt konsekvent, men at det er muligt at selektere i ideerne i den.

Ytringen bliver overordnet fremsat med ubestemt modusperson, hvilket vi ser gennem det konsekvente brug af *"man"*. Dette ser vi som udtryk for, at teamlederen ikke tilslutter sig ytringen fuldt ud. Da ytringen dog startes med subjektiv orientering og en proklamering om, at det er udtryk for teamlederens egen mening: *"det synes jeg også..."*, tolker vi brugen af ubestemt modusperson i resten af udsagnet således: Vi tolker, at den manglende tilslutning beror på den subtile brug af teammodellen, som teamlederen beskriver. Det er med andre ord svært at sætte finderen på, hvordan *"man"* bruger teammodellen, når den *"ligesom ligger bagved"*.

Yderligere udtaler en medarbejder, at han mener, teamet prøver at være bevidst om temaerne i hverdagen.

- " vi har jo gennemgået de her temaer

- ja

- og prøver på at huske dem sådan i dagligdagen, og så kan man samle op en gang imellem" [Transskription 2: 5]

Medarbejderen udtaler her, at teamet "prøver på at huske" temaerne i "dagligdagen". Vi lægger især mærke til forbeholdet i ordet prøver. Dette indikerer, at medarbejderen ser teammodellen som en slags huskeliste, som han skal arbejde på at være bevidst om i dagligdagen. Dette tolker vi igen som udtryk for anskuelsen af teammodellen som forholdemåde. Det kommer dog her til udtryk, at medarbejderen skal gøre en aktiv indsats for at forene dette med sin daglige arbejdsgang. Dette bliver yderligere understreget af sidste del af ytringen, hvor medarbejderen udtaler "...og så kan man samle op en gang imellem." Vi ser her, at medarbejderen laver et skel mellem den daglige måde at bruge teammodellen på (som forholdemåde) og den periodiske måde at bruge den på at "samle op". Sidstnævnte tolker vi som aktiv dialog med udgangspunkt i teammodellen og altså en form for evaluering om, hvordan man i teamet har det med de respektive temaer.

Som sidste eksempel på kodeksdiskursen i interviewet med team Virksomheder vælger vi følgende uddrag.

"- det er en måde at tænke ... som jeg meget ser det, så er det en måde at tænke arbejdsmodel på, altså hvordan er det så man organiserer sit arbejde, hvad er det for nogen værdier, som ledelsen gerne ser, vi hælder ned over vores daglige arbejde ik. Det er meget sådan jeg ser den ik, hvad er det for nogen øhh for, der er meget forskel på at tænke teammodel eller så sige eller også at M, han har alle opgaverne og siger G, du tager det der, og Mb du tager det der og sådan noget ik. Det er jo at gå i den helt anden grøft ik øhh så på den måde så ser jeg det jo, så ser jeg det jo meget som den måde man arbejder sammen på ik, og derfor er man nødt til at tage hånd om det til hverdag... med større eller mindre succes

- jo men det er jo også et redskab til ligesom at ... og fortælle os, hvad det er for nogle elementer, vi skal tænke over for at for og få sådan et team til at fungere, der er nogen mennesker, der har fundet ud af, at hvis man har de her otte elementer inde, så er der en chance for, at det kommer til at fungere" [Transskription 2: 26]

Her taler en medarbejder og teamlederen igen om, hvordan teammodellen er en forholdemåde. I denne passage italesætter medarbejderen desuden, at denne ser teammodellen som ledelsens måde at operationalisere værdierne på i teamperspektiv:

Medarbejderen beskriver her, hvordan denne ser teammodellen som "en arbejdsmodel" og en måde at "organisere sit arbejde" på i teamet. Derved bliver teammodellen grundlaget for teamets arbejdsform. Gennem den efterfølgende forklaring hvor medarbejderen opridses dennes syn på forskellen mellem fast fordelte opgaver og teammodellen, tolker vi, at teammodellen er en rettesnor

for, hvordan man arbejder teambaseret. Yderligere fortsættes ytringen med en eksplicitering af forskellen på arbejdsmåder. Dette ser vi særligt gennem metaforen *"at gå helt i den anden grøft"*. At arbejde ud fra teammodellen er altså ifølge medarbejderen stik modsat af at arbejde med definerede og opdeltede opgaver. Efterfølgende konkluderer medarbejderen, at teammodellen er udtryk for den måde man arbejder sammen på. Teammodellen er altså ifølge medarbejderen ledelsens bud på en arbejdsmodel, som skal sikre deres idealer om samarbejde i det enkelte team.

Teamlederen understøtter denne udtalelse i sin efterfølgende respons. Her beskriver denne klart teammodellen som et *"redskab"*, der kan fortælle teamet, hvilke overvejelser de bør gøre sig for at få teamet til at *"fungere"*. Uddraget slutter med udtalelsen fra teamlederen *"... der er nogen mennesker, der har har fundet ud af, at hvis man har de her otte elementer inde, så er der en chance for, at det kommer til at fungere"*. Denne del af ytringen er fremsat med brug af ubestemt modusperson via brugen af *"man"*. Dette sammenholdt med nutidsformen giver ytringen et præg af at være udtryk for en endegyldig sandhed. Vi lægger samtidig mærke til det udtrykte forbehold gennem formuleringen *"en chance for"*. Dette ser vi som udtryk for, at teamlederen ikke kan tilslutte sig denne tanke betingelsesløst. Han er altså ikke overbevist om teammodellens egenskaber. Samtidig præsupponeres det gennem sidstnævnte formulering, at mulighederne for at få et team til at fungerer uden teammodellen er små. Vi tolker dette som et udtryk for at betydningsbestemme relevansen af at arbejde ud fra teammodellen.

Metodediskurs

Vores tekstnære analyse viser, at medarbejderne fra team Virksomheder i flere sammenhænge omtaler teammodellen som en metode. Dette ser vi ofte i forlængelse af eksempler på kodeksdiskursen. Teammodellen bliver blandt andet fremsat som et redskab, der skal sikre konstruktiv dialog: dette ses fx i følgende citat hvor medarbejderne forinden taler om teammodellen som en måde at håndtere diskussioner på:

"-Jamen så bliver det jo legaliseret på en eller anden måde

- Ja

- Og bringe det op men øh..." [Transskription 1: 27]

I dette citat bliver teammodellen anskuet som en måde at *"legalisere"* at bringe konflikter og sammenstød op på en konstruktiv måde. Ordet *"legalisere"*, tolker vi som et udtryk for at rette opmærksomheden mod teammodellen og derigennem få et redskab til at bringe konflikter op til dialog. Yderligere præ-

supponeres det, at det ellers ikke er legalt at bringe konflikter op i teamet. Teammodellen bliver dermed italesat som en metode til konflikthåndtering. Dette ses yderligere i følgende udtalelse:

"det ku være en mulighed ja, at man siger jamen, fx hvis det er kommunikation og jeg synes at nu har G og jeg ahhh nu er det sku ikke lige gået så godt det her ik, så ku man måske bringe det op i et forum, så det ikke bliver mudderkastning."

[Transskription 2: 4]

Her lægger vi især mærke til ordet *"mudderkastning"*, som vi tolker som metafor for personorienterede angreb. På den måde ser vi igen teammodellen italesat som en metode til konflikthåndtering. Yderligere tolker vi formuleringen: *"bringe det op i et forum"* som udtryk for, at teammodellen hjælper til at danne særlige rammer, der fordrer en konstruktiv dialog. Ytringen bliver både italesat med brug af objektiv og subjektiv orientering. Den subjektive orientering benyttes, idet medarbejderen kommer med et eksempel på en konflikt *"og jeg synes, at nu har G og jeg ahhh, nu er det sku ikke lige gået så godt det her ik"*. Den objektive orientering via den ubestemte moduspersion *"man"* bliver brugt i forbindelse med forklaringen af, hvordan teammodellen kan bruges som metode til at løse denne konflikt. Vi tolker dette som udtryk for, at medarbejderen ikke nødvendigvis forestiller sig, at inddragelsen af teammodellen skal komme på initiativ fra de involverede i konflikten – i dette eksempel medarbejderen selv. Altså anskuer medarbejderen teammodellen som en mulighed for hele teamet for at åbne op for konflikten i konstruktive rammer.

Teammodellen som metode til konflikthåndtering ses yderligere i følgende citat, hvor en medarbejder sammenligner team Virksomheders arbejdsproces med et andet teams. Det omtalte team har lagt stor vægt på planlægning af arbejdsmetoder og eksplicitering af grundlaget for teamet. Medarbejderen opridser efterfølgende forskellen til team Virksomheder, som har valgt at påbegynde de konkrete arbejdsopgaver og derefter tage tingene som de opstår:

"Og så har vi set de problemer der kommer ud af det og så øh er det så øh på et eller andet tidspunkt nødvendigt at tage teammodellen op og se hvad vi skal bearbejde i forhold til de problemer vi er stødt ind i ikke" [Transskription 1: 23]

Medarbejderen italesætter her teammodellen som metode, der kan afhjælpe teamet i forhold til opståede konflikter. Vi lægger mærke til formuleringen: *"på et eller andet tidspunkt"*, som indikerer, at medarbejderen ikke er helt klar over præcist hvornår, en inddragelse af teammodellen er på sin plads. Vi tolker

dette som udtryk for, at medarbejderen forstiller sig inddragelse af teammodellen, når en problematik er optrappet og en løsningsmodel er "nødvendig" at inddrage. Medarbejderen mener, at dette er "nødvendigt" for at afdække, hvad teamet skal "bearbejde" for at løse problemerne. Igen anskues teammodellen altså som en metode, teamet kan benytte sig af i forhold til problemer og løsning på disse. Ytringen fremsættes med subjektiv orientering gennem det personlige pronomen "vi". Dette tolker vi som udtryk for, at medarbejderen mener, at inddragelse af teammodellen og den efterfølgende problemløsning er noget, som forekommer på teamniveau.

Teammodellen som metode sættes yderligere i forbindelse med teammøder. En medarbejder foreslår at teammodellen kan benyttes som del af dagsordenen på de ugentlige teammøder:

den ene det ku jo simpelthen være, være direkte at man tager et emne. Og så har man, så har man det på dagsordenen til et teammøde, så siger man nu har vi det her emne, så diskuterer vi hvor langt er vi kommet, hvad er vigtigt for os lige nu, eller hvorfor var det den her ting gik galt øhmm" [Transskription 2: 2]

Her foreslås der, at teammodellen bruges som et supplement til dagsordenen på teammøder. Til forskel fra de øvrige eksempler tolker vi her, at medarbejderen mener, teammodellen kan diskuteres, uanset om der er konflikter eller ej. Formålet i dette tilfælde er altså ikke kun problemløsning men et oplæg til generel dialog om det pågældende tema. Vi lægger mærke til, at der i denne ytring forekommer et skift mellem subjektiv og objektiv orientering. Den subjektive orientering forekommer, når medarbejderen italesætter teamet gennem det personlige pronomen "vi", hvilket vi tolker som medarbejderens udtryk for at være en del af teamet. Den objektive orientering benyttes via den ubestemte personmodus og forekommer, når medarbejderen forelægger ideen om at benytte teammodellen på teammøder. Vi tolker dette som udtryk for, at medarbejderen ikke nødvendigvis mener, det er dennes opgave at inddrage teammodellen. At teammodellen i dette citat både kan anskues som metode til problemløsning og oplæg til dialog ses yderligere i sidste del af ytringen. Her foreslår medarbejderen arbejdet med teammodellen som statusredskab "diskuterer vi hvor langt er vi kommet". Som udgangspunkt for teamfokus "hvad er vigtigt for os lige nu" og som metode til problemløsning, "hvorfor var det den her ting gik galt". Fælles for alle forslag er tanken om teammodellen som metode til at bringe disse emner op på teammøder.

Opsamling

Vores overordnede formålsdiskurs indeholder altså to underliggende diskurser som hver beskriver en særlig forståelse, som de to teams har af formålet med teammodellen. Vi har for det første en kodeksdiskurs, som indeholder en anskuelse af teammodellen som en menneskeligt orienteret forholdemåde, der skal sikre samarbejde og fælles processer i teamet. Denne forholdemåde bliver desuden italesat som værende i overensstemmelse med organisationens idealer, hvilket yderligere bliver anskuet som metode til at få et velfungerende team.

Den anden underliggende diskurs i formålsdiskursen er metodediskursen, som primært indeholder et syn på teammodellen som en metode til konfliktåndtering. Teammodellen anskues i den forbindelse både som metode til at bringe konflikten op i teamet samt som metode til løsning på konflikten. Modellen anskues dog også som metode til udgangspunkt for dialog.

Vi kan på baggrund af analysen se, at team Virksomheder har en tvetydig forståelse af teammodellen. På den ene side er teammodellen en socialt orienteret opskrift på forholdemåder, der skal sikre teamsamarbejdet. På den anden side anskuer team Virksomheder også teammodellen som metode til at genoprette samme teamsamarbejde ved konflikter og gennem dialog. Teammodellen anskues altså både som udgangspunkt og rettesnor for teamarbejdet i team Virksomheder.

Behovsdiskurs

Vi vil nu undersøge den tidligere etablerede behovsdiskurs. Dette må siges at være en essentiel del af vores undersøgelse, idet vores praktiske problemformulering netop omhandler hvilke behov de respektive teams har for at kunne arbejde videre med teammodellen. Gennem interviewet får vi en del tilkendegivelser angående, hvilke behov teammedlemmerne har. Disse opdeler vi i 3 grupper. Den første underopdeling døber vi en forståelsesdiskurs. Vi vælger at undersøge denne nøjere, idet vi gennem interviewet finder, at teammedlemmerne har en uklar og og varierende forståelse for, hvad teammodellen er og kan bruges til. Dette kommer blandt andet til udtryk via den tidligere beskrevne formålsdiskurs, men i flere sammenhænge efterlyser teammedlemmerne også en uddybelse af anskuelser af teammodellen.

Yderligere afdækker vi en ressourcediskurs. Medarbejderne italesætter i adskillige sammenhænge, at deres manglende brug af teammodellen indtil videre i høj grad skyldes mangel på ressourcer af forskellig art. De udtrykker desuden hvad, de mener, de har brug for af ressourcer for at kunne arbejde aktivt med modellen.

Sidste kategori under behovsdiskursen er en rammediskurs. Vi vælger at

inddrage denne under behovsdiskursen, idet medarbejdernes italesættelser af rammer i dette interview, i høj grad omhandler de rammer, de selv ønsker skal være omkring arbejdet med teammodellen. Dette er således ikke så meget en afdækning af, hvilke rammer teamet mener, at de har for arbejdet med modellen men snarere, hvilke rammer de efterlyser for at kunne arbejde med samme. Vi vil indlede den tekstuelle undersøgelse af formålsdiskursen med en nærmere gennemgang af forståelsesdiskursen.

Forståelsesdiskurs

Gennem interviewet med team Virksomheder ser vi, at teamet føler, at de mangler en forståelse af teammodellen og brugen af denne. Dette bliver specificeret i flere retninger. For det første udtrykker flere teammedlemmer, at de har vanskeligt ved at ensrette, hvordan temaerne og de dertilhørende indikatorer skal behandles – på team eller individniveau. Dette ser vi blandt andet i følgende uddrag som kommer i forbindelse med medarbejdernes fortælling om, hvordan de hidtil har arbejdet med modellen:

"og øhh fordi vi fik den, og så fik vi den bare sagt: scor lige det her. Og det er fint nok, men det betyder også at der kommer mange tolkninger ind over, hvad er det så det her betyder, og hvor er vi henne af ... havde man haft sådan en dag som den med Lars først, så er det ikke sikkert, at den vil have set sådan ud. Øhhh..." [Transskription 2: 12]

Her omtales en tidligere øvelse med modellen hvor medarbejderne bedømte i hvor høj grad de mener at kunne stå inde for de respektive indikatorer. Dette fandt sted før teamseminaret, som var den første dybdegående information om teammodellen. Medarbejderen fortæller her, at øvelsen blev præsenteret uden forklaring på, hvordan den skulle udføres, hvilket resulterede i *"mange tolkninger"*. Dette viser at teammodellen i sig selv eller fortolkningen af denne i spørgeskemaet ikke har et tilstrækkeligt klart udtryk til, at medarbejderne kan benytte den ensartet uden yderligere forklaring. Forvirringen bliver uddybet af medarbejderen gennem udtalelsen *"hvad er det så det her betyder, og hvor er vi henne af..."* Denne ytring viser, at det hverken er klart for teamet, hvad indikatorerne betyder eller ud fra hvilke kriterier, de skal vurderes. Vi tolker dette som forvirring angående både stand- og udgangspunkt for teamet, de ved ganske enkelt ikke, hvad de skal kategorisere som godt eller det modsatte. Dette bevirker selvsagt, at de heller ikke ved, hvor de som team er placeret i forhold til teammodellen. Medarbejderen slutter udtalelsen med at fortælle hvordan denne mener at teamseminaret ville have gjort en forskel for resultatet af øvelsen *"så er det ikke sikkert, at den vil have set sådan ud"*. Vi tolker dette som udtryk for, at medarbejderen mener, at undervisningen på teamseminaret

har højnet teamets forståelse for teammodellen, og hvordan den kan benyttes. Samme oplevelse af øvelsen bliver udtrykt af en anden medarbejder:

"- Jeg vil sige vi er også blevet mere kloge af altså efter den dag hvor vi blev introduceret for jer og ham der Lars

- Ja Lars Olsen

- De var-- han var også altså vi har jo også fået noget ud af den dag der ligger ligesom til grund for hvis vi skulle svare på det igen" [Transskription 1: 20-21]

Her fortæller medarbejderen, hvordan teamseminaret har givet et fælles grundlag for forståelsen af teammodellen, som kan benyttes hvis teamet igen skal lave den tidligere omtalte øvelse. Starten af ytringen udviser subjektiv orientering gennem det personlige pronomen "jeg" hvilket vi tolker som udtryk for, at medarbejderen italesætter sin egen vurdering. Efterfølgende benyttes det personlige pronomen "vi", hvilket vi tolker som udtryk for at medarbejderen finder, at udbyttet fra teamseminaret er gældende for hele teamet. Formuleringen "...der ligger ligesom til grund for..." tolker vi som udtryk for, at medarbejderen mener at teamet har fået nogle grundlæggende principper for brugen og forståelsens af teammodellen på teamseminaret. Vi får dog ikke indtrykket af, at medarbejderen mener, at have fået en færdig opskrift på brugen af modellen. Dette finder vi desuden understøtter vores tidligere beskrevne oplevelse af teamseminaret, som vi finder informerende men ikke dikterende.

At team Virksomheder ikke har fået en færdig formular til arbejdet med modellen, ser vi yderligere i interviewet. Et eksempel på dette er følgende citat, hvor vi spørger teamet, hvad konklusionen på den tidligere behandlede forvirring angående niveauforståelse i teammodellen er:

"- Men er I blevet enige om er det på teamniveau eller på individniveau i sådan skal svare på dem. Det er det som jeg hører I havde problemer med i første omgang at finde ud af...

- [griner] næh det tror jeg ikke vi er blevet enige om endnu er vi det"

[Transskription 1: 19]

Svaret viser, at team Virksomheder ifølge medarbejderen endnu ikke er kommet frem til et fælles grundlag at anskue indikatorerne ud fra. Da ovenstående citater viser, at teamet har gjort sig tanker om denne problematik, tolker vi denne manglende udvikling som tegn på, at team Virksomheder har brug for støtte/facilitering til at højne en fælles forståelse for teammodellen og brugen af denne.

Et andet aspekt, der vidner om manglende information om og indsigt i teammodellen, ser vi gennem interviewet, idet team Virksomheder har besvær med at adskille de 8 temaer fra hinanden. Teamet mener, at temaerne overlapper hinanden og finder det vanskeligt at definere, hvilke emner der hører under hvad. Bl.a. udtaler en medarbejder sig om dette i forbindelse med forklaring af deres tidligere arbejde med modellen, samt hvilke temaer de har fokuseret på i den forbindelse:

"- jo, det tror jeg det var, det var dem vi havde, tror jeg, der havde vi i hvert fald svært ved at ... og få dem skilt ad, fordi hvornår er det en, hvornår er det en arbejdsproces, når man snakker... og hvornår er det lige kommunikation og hvordan er det lige. Kommunikation går tit ind og har indflydelse på det meste [Transskription 2: 3]

Udtalelsen kommer i forlængelse af et spørgsmål angående, hvilke temaer teamet har arbejdet med. Vi ser her, at det reelle arbejde med et konkret tema hindres af vanskeligheder ved at definere og adskille de respektive temaer. Gennem subjektiv orientering og forbehold i starten af ytringen, tolker vi, at dette stadig er uklart for medarbejderen. Der er altså ikke tegn på, at arbejdet med teammodellen har klargjort en nærmere definition på de respektive temaer for team Virksomheder. Vi ser dog i sidste del af ytringen, at medarbejderen har en bestemt opfattelse af temaet kommunikation: *"Kommunikation går tit ind og har indflydelse på det meste"* I denne del af ytringen bruger medarbejderen høj modalitet, hvilket vi ser via formuleringen *tit*. Udtalelsen bliver desuden fremsat i nutid hvilket giver udtalelsen et præg af endegyldighed.

En mulig forklaring på den manglende forståelse for grundlag og indhold i teammodellen ser vi i følgende citat. Dialogen inden citatet omhandler det fremtidige arbejde med teammodellen og medarbejdernes ideer til, hvordan dette skal foregå. Der foreslås, at teammedlemmerne på skift tager ansvaret for planlægning af arbejde med modellen. Herefter pointeres det af medarbejderen, at dette vil skabe ejerskab over modellen og uddyber herefter, at manglende ejerskab over modellen er et problem. Dette uddybes efterfølgende:

"øhhh ... og ikke er født nedefra ik, vi har ikke været med til at bestemme hvilke der skal udvælges, vi har ikke været med til at bestemme, hvilke indikatorer og værdier [flere istemmer] og sådan noget der ligger til grund, og øhhh det synes jeg altid er et problem med sådan noget der bliver startet oppefra i stedet for, det bliver startet nedefra"
[Transskription 2: 18]

I citatet ser vi, at medarbejderen mener, at den manglende forståelse for teammodellen skyldes, at den er lavet på foranledning af ledelsen. Yderligere påpeger medarbejderen, at teamet ikke har haft indflydelse på grundlaget for teammodellen. Vi lægger især mærke til sidste del af ytringen: *"...det synes jeg altid er et problem med sådan noget der bliver startet oppefra i stedet for, det bliver startet nedefra"*. Gennem den subjektive orientering og nutidsformen finder vi at medarbejderen tilslutter sig udsagnet i høj grad. Yderligere understreges medarbejderens holdning gennem formuleringen *"altid"*, som giver ytringen et status af at være faktumbaseret. Her præsupponeres det desuden at medarbejderen har forudgående kendskab til initiativer fra ledelsens side, som også har været vanskelige at tage ejerskab over. Sammenholdt giver disse pointer os et klart billede af medarbejderens holdning til tiltag, som er bestemt ovenfra, som værende af negativ karakter. Dette understøttes yderligere i følgende udtalelse hvor medarbejderen fortsætter med at opridse dennes syn på konsekvensen af teammodellens som et initiativ fra ledelsen:

"for nu skal vi først til at lære det og nu skal vi til at tage ejerskab, og det tror jeg desværre aldrig bliver 100 % godt" [Transskription 2: 18]

Her forklarer medarbejderen at konsekvensen af, at teammodellen er lavet af ledelsen, er at teamet først skal forstå og lære, hvad denne indeholder og herefter tage ejerskab over samme. Vi tolker formuleringen *"at tage ejerskab"* som udtryk for at teamet skal relatere teammodellen til deres egen praksis og finde anvendelsesmuligheder i deres dagligdag. Vi ser gennem ytringen, at medarbejderen præsupponerer, at ledelsens syn på medarbejdernes behov og teamets eget syn på samme er forskellige. Dette ser vi især ud fra sidste del af ytringen, hvor medarbejderen ytrer, at det desværre aldrig bliver 100 % godt. Konsekvensen af en teammodel skabt af ledelsen er altså ifølge medarbejderen, at teamet aldrig vil kunne få fuldstændig ejerskab over denne.

Ressourcediskurs

Gennem interviewet italesætter team Virksomheder i flere sammenhænge, at det manglende aktive arbejde med teammodellen i høj grad skyldes, at de ikke mener, der er tid og ressourcer til at fordybe sig i konkret arbejde med modellen. Dette kommer blandt til udtryk i passager, som omhandler valg af tema-fokus i hverdagen. Et eksempel på dette ses i nedenstående citat:

"- ja vi har ikke, vi har ikke i dagligdagen øhh... sagt noget om, hvordan er det så lige vi kommer videre med det her tema eller det her tema... eller haft det som et emne på nogen af vores teammøder senere

- nej

- øhh [Pause] det har der simpelthen ik, vi har ikke nået det" [Transskription 2: 12]

Selvom teamet har arbejdet en smule med teammodellen viser citatet, at denne ikke er blevet integreret i teamets dagligdag. Vi udleder på baggrund af dette, at teammodellen er blevet brugt som udgangspunkt for dialog, men at måden team Virksomheder har arbejdet med den på, ikke har lagt op til en handleplan for, hvordan resultaterne kan benyttes aktivt i dagligdagen. Begrundelsen herfor ser vi i ytringen *"det har der simpelthen ik, vi har ikke nået det"*. Vi bider her mærke i den objektive orientering i starten af ytringen, hvilket vi tolker som en fejlstart, der intenderet udtrykker, at der simpelthen ikke har været tid. Medarbejderen modificerer dog udtrykket gennem brugen af subjektiv orientering via det personlige pronomen *"vi"*. Dette tolker vi som udtryk for, at medarbejderen er klar over, at dette er et valg/en prioritering. Formuleringen *"vi har ikke nået det"* vidner om en præsupposition om, at der er andre ting som er vigtigere end teammodellen. Arbejdet med teammodellen i dagligdagen bliver altså nedprioriteret til fordel for andet på grund af manglende tid, hvilket vidner om en manglende integration af teammodellen som brugbart værktøj.

Dette understøttes yderligere i følgende citat, hvor teamlederen fortæller hvordan denne tænker, at teammodellen skal bringes op på særskilte møder specifikt planlagt til formålet:

"- øhh ... ja øhh jeg tror det er svært og tage det med som en del af vores teammøde

- mmm

- fordi der er så meget andet og

- ja ...

- og fordi øhh jeg tror også det er nødvendigt at vi også ligesom ... altså tager en halv dag eller øh et møde kun om om noget i den der model for ligesom at få det adskilt fra det daglige på en eller anden måde

[flere istemmer]" [Transskription 2: 24]

I denne passage italesætter teamlederen, at denne mener, at arbejdet med teammodellen bør adskilles fra dagligdagen. Vi tolker her formuleringen *"det daglige"* som udtryk for de daglige opgaver. Der er altså ifølge teamlederen forskel på teamets arbejdsopgaver og arbejdet med teammodellen. Vi lægger især mærke til ordet *"nødvendigt"*, hvilket vi tolker som udtryk for, at team-

lederen anser dette som en forudsætning for arbejdet med modellen. Set i sammenhæng med ovenstående eksempel tolker vi dette som et udtryk fra teamlederens side for, at det er nødvendigt at afsætte særskilt tid til arbejde med modellen. Ellers vil teammodellen blive nedprioritet til fordel for andre opgaver.

Anskuelsen af særskilt arbejde med teammodellen ser vi eksempler på gennem interviewet. Arbejdet med teammodellen bliver flere steder sat i relation til særlige arrangementer af social karakter. Et eksempel på dette er følgende udtalelse, hvor vi spørger teamet om deres tidligere arbejde med modellen. Teamet fortæller om en tur i sommerhus, hvor de har arbejdet med teammodellen gennem den tidligere nævnte øvelse. Vi spørger ind til om teamet i denne forbindelse har arbejdet med et specifikt tema, hvilket de frasiger sig. Teamlederen siger i forlængelse heraf:

"Altså det kunne man jo godt forestille sig at vores sommerhustur nummer to skulle handle om altså. Jeg tror nok vi brugte den første tur der på ligesom at [rømmer sig] til at lære hinanden bedre at kende ik. Jeg synes også vi er kommet så langt, at vi ved, hvor det er vi ... hvad det er vi skal arbejde med, det har vi ligesom fået ud af det synes jeg" [Transskription 2: 8]

Citatet viser, at teamlederen mener, det er en mulighed at arbejde med et konkret tema ved *"sommerhustur nummer to"*. Derved præsupponeres det, at en sommerhustur er en selvfølge, det er blot indholdet, der skal afgøres. Den efterfølgende beskrivelse af team Virksomheders første tur i sommerhus viser, at formålet var af socialt orienteret karakter. Dette tolker vi gennem formuleringen: *"at lære hinanden bedre at kende"*. Herved ser vi, at teamlederen forestiller sig, at et konkret arbejde med et specifikt tema fra modellen kan foregå under samme rammer. Dette ser vi som udtryk for teamlederens anskuelse af teammodellen som værende af social karakter, hvilket giver behov for rammer, der fordrer socialt samvær.

Rammediskurs

Gennem tekstanalysen finder vi flere eksempler på, at team Virksomheder efterlyser rammer, som de selv ønsker skal omfatte arbejdet med teammodellen. Rammediskursen er altså ikke så meget en afdækning af, hvilke rammer teamet mener, at de har for arbejdet med modellen men snarere, hvilke rammer de efterlyser for at kunne arbejde med samme. Først og fremmest ser vi, at team Virksomheder efterlyser initiativer fra ledelsen i forhold til at igangsætte arbejde med teammodellen. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende citat, hvor en medarbejder foreslår, at teamet kan gøre teamlederen opmærk-

som på, hvilket fokus man ønsker enten gennem en e-mail eller i en postkasse opstillet til formålet:

*"- hvis der var noget man synes at, det trængte lige til at blive diskuteret.
- det ku enten være en postkasse eller en mail til Martin ikke, så han samlede op på dem."* [Transskription 2: 4]

Efterfølgende spørger vi ind til, hvordan teamet herefter forestiller sig at det konkrete tema skal udvælges. Medarbejderen foreslår at teamlederen skal tage stilling til, hvilket tema teamet skal arbejde med ud fra medarbejdernes statusudmeldinger.

"altså man kunne jo, enten så ku man bare sige, jamen ved du hvad Martin, det er en opgave for dig fordi du er teamleder ikke. Det er jo for os den nemme måde et eller andet sted ikke" [Transskription 2: 17]

Starten på ytringen bliver fremsat med ubestemt moduspersion "man", hvilket vi ser som udtryk for, at medarbejderen mener denne beslutning er en fælles beslutning for teamet. Yderligere lægger vi mærke til, at medarbejderen benytter subjektiv orientering gennem det personlige pronomen "os" i forbindelse med italesættelsen af teamet. Dette står i kontrast til italesættelsen af teamlederen, der benævnes som "du". Dette tolker vi som udtryk for, at medarbejderen antyder en forskel i arbejdsopgaver og ansvarsfordeling mellem teamlederen og resten af teamet. Vi lægger yderligere mærke til påhængsspørgsmålet i ytringen, som dannes gennem ordet "ikke". Dette tolker vi som et udtryk for, at medarbejderen søger bekræftelse på forslaget hos teamlederen. At det særligt er hos teamlederen og ikke teamet som helhed denne bekræftelse søges, tolker vi gennem brugen af det personlige pronomen "du", idet dette henvender sig direkte til teamlederen.

Vi ser altså et klart eksempel på, at medarbejderen forventer, at teamlederen varetager beslutninger angående teammodellen på vegne af teamet. Sidste del af udtalelsen uddyber begrundelsen herfor, idet medarbejderen her påpeger "Det er jo for os den nemme måde et eller andet sted ikke." Vi tolker her, at medarbejderen mener, at teamlederen skal varetage beslutninger om valg af temafokus på teamets vegne, fordi dette er det letteste at gøre. Dette sætter vi i relation til den tidligere beskrevne ressourcediskurs, som giver en forklaring på, hvorfor medarbejderen fremsætter et forslag på baggrund af, hvad der er nemmest frem for fx bedst. Vi mener at det i forbindelse med ovenstående citat er et spørgsmål om tid og ressourcer, der foranlediger denne prioritering.

En anden medarbejder italesætter dog også teamlederens rolle som værende anderledes end teamets. Udtalelsen kommer i forbindelse med et spørgsmål om, hvilke temaer teamet har arbejdet med indtil videre:

"Så eh men det er da rigtigt nok man kan da sagtens strukturere tingene noget bedre men ehm vi øhm som M som må være den vi kalder observatøren i vore team, nemlig ham der skal sørge for at få teamet til at fungerer optimalt har i hvert fald ikke udpeget et eller andet tema og sagt jeg synes det er det der er galt herinde os"

[Transskription 1: 4]

I citatet bliver kategoriseres teamlederen som teamets *"observatør"*, hvilket udbygges med en forklaring om, at det er *"ham der skal sørge for at få teamet til at fungerer optimalt"*. Herved indikerer medarbejderen, at det er teamlederens job at afdække, hvorvidt der er noget, som forbedres i teamet. Da samtalen forinden omhandler teammodellen, der anskues som værende socialt orienteret, tolker vi medarbejderens udsagn således: Medarbejderen mener, at teamlederen er ansvarlig for at teamet fungerer optimalt socialt. Den sidste del af ytringen tolker vi som ansvarsfralæggelse fra medarbejderens side: Dette tolker vi, idet medarbejderen påpeger, at siden teamlederen ikke har defineret et tema som problematisk i teamet, må dette betyde, at der ikke er grund til at arbejde med et konkret tema. Gennem denne tolkning ser vi en forventning om, at arbejde med temaerne i teammodellen skal ske på foranledning fra teamlederen.

Et andet perspektiv, som kommer til syne gennem tekstanalysen, er team Virksomheders behov for et særligt klima for at kunne arbejde med teammodellen. Dette udtrykkes fx i følgende udsagn, hvor en medarbejder påpeger:

"det ku være en mulighed ja, at man siger jamen, fx hvis det er kommunikation og jeg synes at nu har G og jeg ahhh nu er det sku ikke lige gået så godt det her ik, så ku man måske bringe det op i et forum så det ikke bliver mudderkastning"

[Transskription 2: 4]

Her udtrykker medarbejderen, at denne mener, at konstruktive rammer er en forudsætning for at kunne bringe et givent tema på banen, så dette ikke bliver personligt. Dette tolker vi ud fra ordet *"mudderkastning"*, som vi anskuer som metafor for personorienterede angreb. Yderligere tolker vi formuleringen *"bring det op i et forum"* som et udtryk for, at teammodellen hjælper til dannelse af, men samtidig også er afhængig af særlige rammer, som består af konstruktiv dialog.

Et andet eksempel på forudsætninger, ser vi i følgende udsagn. Dette bliver yttret i forbindelse med et forslag om at bruge teammodellen som udgangspunkt for konfliktløsning:

"... Så man får skabt den der atmosfære af, at det er ok at sige i det her forum, uden at man sådan føler sig angrebet personligt af det. For det er det der kan gå hen at blive problemet i sådan en sammenhæng. Nogen kan føle sig personligt ramt af det"

[Transskription 2: 2]

Her ser vi medarbejderen påpege, at det er vigtigt for teamet at have en "atmosfære", som fordrer åben kommunikation og giver anledning til konstruktiv debat. Dette tolker vi ud fra formuleringen "... det er ok at sige i det her forum, uden at man sådan føler sig angrebet personligt af det...". Vi ser i denne udtalelse, at medarbejderen præsupponerer, at der skal særlige omstændigheder til for at undgå følelsen af personlige angreb hos medlemmer af teamet. Konsekvensen kan ifølge medarbejderen ellers være, at "Nogen kan føle sig personligt ramt af det". Ytringen fremsættes med brugen af ubstemt modusperson og objektiv orientering. På grund af emnet for ytringen, som drejer sig om følelsen af at blive angrebet personligt, tolker vi den manglende subjektive orientering som udtryk for, at medarbejderen frasiger sig selv rollen som den medarbejder, der "kan føle sig personligt ramt".

Opsamling behovsdiskurs

Vores overordnede behovsdiskurs indeholder altså tre underliggende diskurser, som hver især beskriver en særlig type af behov, som team Virksomheder har for at kunne benytte teammodellen. Først og fremmest eftersøger temaet i forståelsediskursen mere information om, hvad intentionen med teammodellen er. Desuden ser vi, at team Virksomheder har vanskeligt ved at skille de 8 temaer fra hinanden. Yderligere ser vi gennem interviewet, at der er tvivl om, hvordan teammodellen - især indikatorerne - skal opfattes i forhold til arbejdet med den. Dette gælder især spørgsmålet om, hvorvidt man skal anskue den som arbejde på team- eller individniveau. Vi tolker, at en følge heraf er, at team Virksomheder har haft vanskeligt ved at påbegynde det egentlige arbejde med et konkret tema, da de endnu ikke har fået ensrettet deres opfattelse af dette. Vi ser dog at team Virksomheder mener, at de har øget deres forståelse for teammodellen gennem teamseminaret. Dette har netop har hjulpet dem på vej til et fælles grundlag for forståelsen af modellen samt de grundlæggende principper heri. Herudfra ser vi, at teamet er bevidst om og reflekterende over den manglende forståelse, men mangler facilitering for at arbejde med dette i hverdagen.

For det andet finder vi gennem ressourcediskursen, at team Virksomheder er i tvivl om, hvordan de skal relatere teammodellen til de daglige arbejds-gange. I afdækningen af denne diskurs ser vi, at team Virksomheder ikke op-fatter teammodellen som en del af deres daglige arbejdsopgaver. Arbejdet med modellen bliver derfor nedprioriteret til fordel for andre opgaver i hverda-gen. Af samme grund mener teamet, at arbejdet med modellen kræver, at der sættes særlig tid af, hvilket yderligere bliver forbundet med sociale arrange-menter. Vi ser desuden team Virksomheder give udtryk for en opfattelse af, at de ikke føler de optimale rammer for arbejdet med modellen er blevet givet af ledelsen.

Dette udfoldes yderligere gennem rammediskursen, hvor vi ser en tendens hos team Virksomheder til, at medarbejderne ønsker og forventer, at arbejdet med teammodellen, skal igangsættes på initiativ fra ledelsen - særligt team-lederen. Yderligere lægges der vægt på, at der skal være nogle rammer for arbejdet, som sørger for en konstruktiv dialog, der ikke bliver personorienteret. Vi kan på baggrund af ovenstående se, at team Virksomheder italesætter en række behov, som de mener, er forudsætninger for et videre og mere aktivt arbejde med teammodellen. Det er via denne diskurs, vi finder forklaringer på, hvorfor teamet endnu ikke har arbejdet videre aktivt med modellen i hver-dagen. På grund af en manglende indsigt i teammodellens formål og indhold bliver arbejdet med teammodellen nedprioriteret til fordel for andre opgaver. Dette skyldes primært, at team Virksomheder ikke ser teammodellen som en del af deres reelle arbejdsopgaver, samt at teamet anskuer arbejdet med mod-ellen som værende forbundet med aktiviteter af social karakter. Da teammod-ellen anskues som en opgave, der ligger udover det reelle arbejde i teamet, er der en forventning om, at aktivt arbejde med modellen skal ske på baggrund af initiativ fra teamlederen eller ledelsen generelt.

Redskabsdiskurs

Vi vil nu undersøge den tidligere etablerede redskabsdiskurs. Denne har til formål at afdække hvilke konkrete redskaber team Virksomheder ønsker og foreslår til deres videre arbejde med teammodellen. Selvom denne diskurs kan relateres til flere af de andre fundne diskurser, vælger vi at lade denne være selvstændig, idet vi finder, at den er andet og mere end fx en underliggende diskurs i behovsdiskursen.

Gennem vores forundersøgelse ved vi, at team Virksomheder tidligere har benyttet et evalueringsværktøj i form af et spørgeskema. Dette havde til formål at afdække, hvilket tema teamet skulle sætte fokus på. Spørgeskemaet var ud-formet af teamlederen og var baseret på indikatorerne fra teammodellen. Me-darbejderne skulle give karakterer på i hvor høj eller lav grad, de fandt den

pågældende indikator dækkende for teamet. I forbindelse med spørgsmålene angående teamets hidtidige arbejde med teammodellen bliver dette redskab nævnt flere gange. Vi spørger efterfølgende ind til hvad teamet har fået ud af brugen af dette redskab. I denne forbindelse fortæller en medarbejder, at teamet har haft meget forskellige opfattelser af, hvordan spørgsmålene skulle opfattes.

"fordi øhh det jeg i hvert fald har oplevet, det er at nogen ... altså vi har oplevet de her spørgsmål meget forskelligt" [Transskription 2: 12]

Medarbejderen benytter her subjektiv orientering i starten af ytringen gennem det personlige pronomen "jeg". Vi tolker her, at udtalelsen er udtryk for medarbejderens egen holdning, hvilket understøttes af medarbejderens formulering "i hvert fald har oplevet", som understreger, at der er tale om medarbejderens egen oplevelse. Herefter skifter det personlige pronomen til "vi", hvilket vi ser som en reference til hele teamet. Yderligere lægger vi mærke til formuleringen "meget forskelligt", som indikerer, at forskellene i oplevelsen af spørgsmålene har været udprægede.

En begrundelse herfor ses i følgende udtalelse, hvor en medarbejder forklarer, at teamet ikke er blevet informeret om spørgeskemaets indhold eller formål inden udfyldelsen af samme. De får efterfølgende udleveret resultaterne fra spørgeskemaet og bliver bedt om at diskutere dette i grupper. Om denne fremgangsmåde siger medarbejderen følgende:

"Før vi fik dem udleveret til at snakke igennem, så vi havde overhovedet ikke snakket om dem, og jeg tror egentlig folk havde lidt svært ved at udfylde det sådan rigtigt, fordi det var sådan lidt-- Vi vidste heller ikke, hvilket niveau vi skulle svare på"
[Transskription 1: 18]

Udtalelsen viser, at medarbejderen vurderer, at teamet har fundet det vanskeligt at snakke om resultaterne af spørgeskemaet uden noget forudgående kendskab til dette. Yderligere påpeger medarbejderen, at resultaterne var præget af, at teamet fandt det vanskeligt at udfylde spørgeskemaet "rigtigt". Vi lægger her mærke til formuleringen "at udfylde det sådan rigtigt", idet den præsupponerer, at der er forskellige måder at udfylde spørgeskemaet på, hvoraf en er rigtig. Dette tolker vi som udtryk for, at medarbejderen gerne ville have haft udførlige instrukser angående arbejdet med spørgeskemaet. Konsekvensen af den manglende information uddybes i den sidste del af ytringen. Her benytter medarbejderen subjektiv orientering gennem det personlige pronomen "vi", hvilket vi tolker som udtryk for hele teamet. Medarbejderen forklarer

her, at teamet ikke vidste, hvilket niveau de skulle besvare spørgeskemaet ud fra. Dette præsupponerer, at der i spørgeskemaet er flere anskuelser, man kan besvare skemaet ud fra. Vi ser dette som en uddybende forklaring på, hvorfor teamet fandt det vanskeligt at arbejde med resultaterne af skemaet. Medarbejderen efterspørger altså uddybende information om, hvordan spørgeskemaet skal udfyldes, især hvilket niveau spørgsmålene skal besvares ud fra.

Vi spørger i interviewet ind til, om teamet kan forestille sig at benytte spørgeskemametoden i fremtiden som redskab til at afdække, hvilket tema de skal sætte fokus på. En medarbejder udtaler herom:

"og der tror jeg at det kan være vigtigt, sådan hvis man hvis man ændrer på nogen af de her øhh værdier eller faktorer ik, at man lige tager en drøftelse af, hvad er det så vi mener om det her inden vi begynder at score..." [Transskription 2:13]

Medarbejderen starter ytringen med subjektiv orientering og udtrykker forbehold gennem formuleringen "der tror jeg". Vi tolker dette som eksplicit udtryk for, at medarbejderen fremsætter sin egen subjektive vurdering. Det personlige pronomen skifter fra "mig" til "vi" i sidste del af citatet. Dette tolker vi, som medarbejderens måde at referere til hele teamet på. Vi lægger desuden mærke til den ubestemte modusperson i formuleringen "... hvis man ændrer på nogen af de her øhh værdier eller faktorer ik, at man lige tager en drøftelse af..." I sammenhæng med brugen af personlige pronominer i resten af ytringen tolker vi dette som tegn på, at medarbejderen forestiller sig, at de nævnte ændringer bliver foretaget af andre end teamet. Her er det en nærliggende tanke, at benævnelsen "man" refererer til ledelsen eller teamlederen. Medarbejderen påpeger altså, at det er vigtigt med dialog i teamet om betydningen af og meningen med spørgeskemaet, inden dette besvares. Især hvis der bliver foretaget ændringer fra højere instans.

På grund af ytringerne angående den manglende opfølgning på det tidligere anvendte spørgeskema, vælger vi i interviewet at undersøge, hvordan dette kan ændres. Vi stiller derfor spørgsmål til, hvordan team Virksomheder forestiller sig at behandle og bruge resultaterne af et eventuelt fremtidigt evalueringsskema i samme stil. En medarbejder foreslår følgende:

"Jeg tror det ville være højeste og laveste score, jeg ville kigge på og sige, der ville jeg begynde at arbejde mere med det" [Transskription 1: 20]

Vi ser her, at medarbejderen giver udtryk for, at denne vil undersøge teamets samlede resultater og herudfra bestemme, hvilket tema der skal sættes fokus på. Ytringen er subjektivt orienteret, hvilket vi tolker som udtryk for medar-

bejderens personlige holdning. Dette ser vi særligt gennem af brugen af det personlige pronomen "jeg". Vi lægger her mærke til at medarbejderen både nævner fokus på den *højeste og laveste score*. Dette tolker vi umiddelbart som udtryk for det der fungerer henholdsvis bedst og værst i teamet. En anden medarbejder udtrykker følgende, efter vi spørger, hvordan teamet mener, de kan bearbejde resultaterne af et fremtidigt spørgeskema:

"-det var sådan set også det, vi forsøgte at gøre den dag med Lars ik, hvor vi tog udgangspunkt i enten der, hvor der var lav score eller der, hvor der er størst varians ik -ja det gør vi

-sådan vi netop ikke tog og diskuterede alle spørgsmålene slavisk"

[Transskription 2: 21-22]

Her fortæller medarbejderen, at team Virksomheder på teamseminaret tog udgangspunkt i resultaterne fra deres tidligere udfyldte spørgeskema i gruppearbejdet. Ytringen bliver fremsat med subjektiv orientering gennem det personlige pronomen "vi", hvilket vi læser som udtryk for hele teamet. Yderligere lægger vi mærke til påhængsspørgsmålet i form af negationen "ikke", hvilket afføder et bekræftende svar fra teamlederen. Vi tolker dette som udtryk for, at medarbejderen ikke er helt sikker på, hvad teamet har gjort på teamseminaret og derfor søger bekræftelse på den fremgangsmåde, de har anvendt. Denne usikkerhed understøttes yderligere af forbeholdet udtrykt gennem "forsøgte". Dette tolker vi som udtryk for, at medarbejderen ikke er sikker på, hvorvidt det reelt lykkedes at tage udgangspunkt i "*hvor der var lav score eller der, hvor der er størst varians*". Efter teamlederens bekræftelse på dette pointerer medarbejderen, at de førnævnte udgangspunkter var en måde at undgå at skulle "*diskuterede alle spørgsmålene slavisk*" på. Uddraget viser altså, at et spørgeskema kan være udgangspunkt for "*diskussion*", hvor teamet kan fokusere på forskellige besvarelser af et givent spørgsmål, samt den samlede laveste tilslutning af et udsagn.

Vi får gennem interviewet flere lignende tilkendegivelser som viser at team Virksomheder gerne vil benytte sig af et spørgeskema igen. De ønsker dog ikke at benytte den samme version som tidligere men vil gerne have denne revideret. Dette ser vi blandt andet gennem følgende udtalelse:

"- vi kunne godt tænke os og prøve at lave den der undersøgelse igen, men det skal overhovedet ikke være det, der er afgørende for, hvor man øhh sætter ind henne - nej

- der ku vi godt tænke os, der ku jeg godt tænke mig at have et andet redskab"

[Transskription 2: 23]

Starten på ytringen er subjektivt orienteret, hvilket vi ser gennem brugen af det personlige pronomen "vi". Vi tolker her, at teamlederen udtaler sig på teamets vegne. Yderligere bider vi mærke i formuleringen "*men det skal overhovedet ikke*", som er præget af høj modalitet med objektiv orientering. Grundet vores tilstedeværelse tolker vi denne ytring som en indirekte opfordring til os og vores proklamerede formål med samarbejdet og teaminterviewet: At finde frem til brugbare redskaber som teamet blandt andet kan benytte i forbindelse med afdækning af teamfokus.

I slutningen af udsagnet giver teamlederen udtryk for, at denne gerne vil have et andet redskab til at afdække teamfokus end det nuværende spørgeskema. Teamlederen starter denne del af ytringen med at benytte de personlige pronominer "vi" og "os" men reviderer dette til "jeg" og "mig". Vi ser her subjektiv orientering, hvilket vi tolker som udtryk for teamlederens eget behov for et andet redskab især på grund af skiftet fra "vi" til "jeg". Yderligere mener vi, at en nærliggende tolkning af denne del af ytringen er, at teamlederen mener, at det er ham, der har ansvaret for at undersøge, hvilket tema teamet bør arbejde med. Dette mener vi understøttes af skiftet i personlige pronominer.

Et andet eksempel på forslag til et revideret spørgeskema/evalueringsskema ser vi i følgende ytring:

"Altså i stedet for måske at lave det så specifikt og sætte det op i punkter så ligesom bare have en bred jamen hvad er din føling for den uge der er gået i dag eller for de sidste 14 dage eller den sidste måned eller sådan noget" [Transskription 1: 33]

Her ser vi medarbejderen foreslå, at et spørgeskema ikke nødvendigvis behøver at være så detaljeret som det tidligere afprøvede. Dette læser vi særligt gennem formuleringen "*at lave det så specifikt og sætte det op i punkter*". Vi tolker dette som udtryk for, at spørgeskemaet i højere grad skal være kvalitativt orienteret. Dette understøttes af formuleringen "*ligesom bare have en bred*" som efterfølges af et eksempel på et overordnet spørgsmål af åben karakter "*hvad er din føling for...*". Medarbejderen efterspørger altså et spørgeskema, som giver mulighed for at svare ud fra dennes dagligdag frem for at skulle tage udgangspunkt i indikatorerne fra teammodellen.

Udover brug og videreudvikling af det tidligere afprøvede spørgeskema kommer medarbejderne med ideer til en række andre metoder, som kan hjælpe teamet med at afdække, hvilket tema de skal arbejde med. Blandt andet foreslås en afstemning:

*"- Man kunne ha sådan en postkasse hvor man så stemte om det
- hvis der var noget man synes at, det trængte lige til at blive diskuteret.
- det ku enten være en postkasse eller en mail til Martin ik, så han samlede op på dem."*
[Transskription 1: 4]

Her kommer medarbejderen med et forslag om en postkasse eller en e-mail, hvor teamet kan afgive stemmesedler til, hvad de ønsker at arbejde med. Her ser vi teamet bevæge sig væk fra den rent problemorienterede tilgang og lægge op til mulighed for inddragelse af emner på tværs af problemer og interesser. Dette ser vi gennem formuleringen *"det trængte lige til at blive diskuteret"*. Yderligere indikerer formuleringen, at det ikke nødvendigvis er temaer fra teammodellen, som er til afstemning. Sidste del af uddraget viser, at medarbejderen forestiller sig, at det er teamlederens opgave at samle op på stemmerne.

Et andet forslag fra team Virksomheder er en opslagstavle, hvor medarbejderne har mulighed for at beskrive deres respektive vurderinger af de forskellige temaer. Dette ser vi som et kreativt bud på et spørgeskema, idet tanken bag stadig er at undersøge tendenserne til variabler eller enighed om høj og lav tilslutning til temaets eksistens i teamet:

"få en opslagstavle, hvor man så fik klistret op efterhånden. Man kunne have hver sin farve og små strips, som man gik hen og satte på til at sige, jamen jeg synes den her den er i orden og den her er i orden ik ... så på et eller andet tidspunkt så kommer der måske, ok jeg kan se der er fire på den der, fire forskellige farver og fem på den der, ok så er det måske noget ik" [Transskription: 17]

Forskellen fra et reelt spørgeskema til denne ide er, efter vores mening, at denne er en kontinuerlig proces, som giver teamet en vis frihed i forhold til hvornår de skal evaluere. Dette ser vi særligt gennem formuleringen *"på et eller andet tidspunkt"*, hvilket udtrykker et vilkårligt tidspunkt, som ikke bestemmes på forhånd men ud fra antallet af stemmer. På den måde ser vi ideen som værende behovsbaseret frem for at lægge op til teammodellen som en integreret del af det daglige arbejde. Yderligere ser vi igen et problemorienteret fokus, da vi læser medarbejderens ide som værende, at man sætter sine *"farver"* på, hvor man ønsker forbedring. Dette tolker vi ud fra formuleringen: *"jeg synes den her, den er i orden, og den her er i orden ik"*, hvilket præsupponerer, at der er noget som ikke er i orden.

En anden forskel er, at resultaterne løbende er tilgængelige for hele teamet og ikke kun for den person, som skal bearbejde stemmerne. Af samme grund vil initiativet til arbejde med et givent tema også være hele teamets ansvar. Vi

tolker, at medarbejderen selv er villig til at tage dette ansvar, idet denne benytter subjektiv orientering i denne del af ytringen via brugen af det personlige pronomen *jeg*.

Medarbejderen giver altså udtryk for ønsket om en metode til afdækning af temafokus med følgende kvaliteter: Metoden skal være kontinuerlig og ikke kun inddrages periodisk. Som følge heraf bliver aktivt arbejde ud fra resultaterne også kun bragt på bane efter nødvendighed. Resultaterne skal løbende være tilgængelige for teamet så de alle kan tage initiativet til at arbejde med et givent tema.

Yderligere ser vi i interviewet flere eksempler på, at medarbejderne foreslår teammodellen som redskab til teammøderne og som en integreret del af dagsordenen på samme. Et eksempel på dette er nedenstående uddrag, hvor samtalen omhandler, hvornår teamet kan tage resultaterne fra spørgeskemaet op:

*"så det er noget med at få det ind i en eller anden form for mødedisciplin? At i har det simpelthen som et punkt på en dagsorden?
ja måske ikke hver uge, men måske en gang om måneden"* [Transskription 2: 3]

Her ser vi medarbejderen imødekomme forslaget om at teammodellen bliver sat på dagsordenen. Vi bider dog mærke i forbeholdet "*måske*" i ytringen. Dette tolker vi som udtryk for, at medarbejderen ikke tilslutter sig udsagnet helt. Dette understøttes yderligere af den objektive orientering, hvilket vi ser gennem den manglende tilstedeværelse af moduspersion. Vi overvejer om dette har en sammenhæng til det problemorienterede fokus, som vi tidligere etablerer angående brugen af teammodellen. Det er en mulighed, at medarbejderen ikke ser relevansen i at inddrage teammodellen på teammøder med mindre, der er reelle konflikter eller problemer som skal løses. Vi vælger derfor at undersøge, hvorvidt redskabsdiskursen understøtter problemorienteringen.

På trods af det tidligere etablerede fokus på teammodellen som problem-løsende/ problemorienteret ser vi i forbindelse med redskabsdiskursen at medarbejderne flere gange italesætter vigtigheden af ikke kun at fokusere på de problematiske aspekter. Dette ser vi blandt andet i følgende citat:

"Vi skal passe på at ha] ja vi skal ikke ha for meget fokus på det negative igå det er det fordi så tror jeg altså at det nemt kan gå den forkerte vej [pause]"
[Transskription 2: 6]

Her udtaler teamlederen, at teamet skal "*passer på*" ikke at "*ha for meget fokus på det negative*". Teamlederen bruger i starten af ytringen det personlige pronomen "*vi*", hvilket vi tolker som en måde at adressere de andre teammedlemmer på og derved gøre dem til medansvarlige for ikke at fokusere udelukkende på negative aspekter. Dette understøttes af påhængsspørgsmålet i formulering "*ikke også (igå)*" som henvender sig til teamet. Den uddybende forklaring angående, hvorfor teamet skal være påpasselige med et negativt fokus, formuleres med subjektiv orientering, gennem det personlige pronomen "*jeg*", hvilket yderligere understøttes af forbeholdet "*tror altså*". Teamlederens tilslutning til denne forklaring understreges gennem formuleringen "*nemt*", hvilket indikerer, at et aktivt arbejde med positivt fokus er nødvendigt, hvis ikke det skal "*gå den forkerte vej*". Denne formulering ser vi som en metafor for en uhenigtsmæssig udvikling, som bremser teamets udvikling og fremdrift. Yderligere præsupponeres det i formuleringen, at der er en rigtig vej, som teamet bør følge. Teamlederen mener altså, at et overvejende fokus på negative aspekter, har negative følger for teamet.

Opsamling redskabsdiskurs

Redskabsdiskursen indeholder for det første overvejelse om det tidligere anvendte spørgeskema. Her ser vi, at team Virksomheder finder ud af at de har haft forskellige opfattelser af besvarelsesniveaet i skemaet. En forudsætning for en ensrettet forståelse er ifølge medarbejderne en indsigt i formålet med spørgeskemaet samt uddybende information om, hvordan det skal udfyldes. I bearbejdningen af resultaterne fra spørgeskemaet mener teamet ikke, det er nødvendigt at diskutere alle temaerne. I stedet foreslår team Virksomheder, at man fokuserer på både højeste og laveste score samt den største varians i besvarelserne. Yderligere bliver der fremsat en række forslag til en modifikation af spørgeskemaet, som alle har et mere kvalitativt præg end den tidligere anvendte version.

Udover videre brug af spørgeskemaet foreslår team Virksomheder en række andre metoder til at afdække temafokus med. Forslagene omhandler en postkasse med stemmesedler, en mail til teamlederen og en opslagstavle lavet særligt til formålet. Fælles for forslagene er, at de alle mere eller mindre baserer sig på en afstemning. Variansen ses i den måde, afstemningen tænkes på. I forbindelse med både mail og postkasse, lægger medarbejderne op til, at resultatet skal opgøres af teamlederen. Denne kan herefter enten lægge de samlede resultater op til debat i teamet eller selv tager et valg om temafokus på baggrund af resultaterne. Forslaget om opslagstavlen lægger op til en metode som er kontinuerlig og integreret i teamets dagligdag. Også det efterfølgende aktive arbejde med et givent tema skal kun inddrages ved relevans. Idet

opslagstavlen er "offentlig" tilgængelig for teamet, får alle medarbejderne mulighed for at tage initiativ til arbejde med resultatet. Ligeledes demokratiseres valget af tema også yderligere.

Redskabsdiskursen indeholder desuden en særlig opmærksomhed på inddragelse af både positivt og negativt fokus. Medarbejderne omtaler flere gange vigtigheden af at inddrage de positive aspekter og resultater og mener at kunne tage ved lære af sådanne erfaringer. Vi ser dog indikationer på, at team Virksomheder ikke selv formår at sætte bevidst fokus på positive resultater og læringspotentialet heri, men mener at teamet udtrykker et ønske om redskaber, som favner dette.

Resultatdiskurs

Gennem interviewet stiller vi spørgsmål til, hvilke resultater team Virksomheder mener, de har fået gennem deres arbejde med teammodellen. Grundet det begrænsede arbejde med teammodellen er det dog også begrænsede resultater, team Virksomheder beretter om. Overordnet opridser team Virksomheder, at de mener at have fået et bedre kendskab til teammodellen gennem arbejdet med samme. Derudover fortæller teamet, at de er blevet mere bevidste om forskel i opfattelser internt i teamet. Vi synes dog også at lægge mærke til en række andre resultater gennem interviewet. Idet teamet ikke selv italesætter dette som resultater, vælger vi ikke at behandle disse implicite resultater i forbindelse med afdækningen af denne diskurs. Et eksempel på medarbejdernes øgede kendskab til teammodellen ses i nedenstående citat, hvor teamlederen udtaler:

"jeg tror helt sikkert, at det var godt, at vi gjorde det, og jeg synes, vi alle sammen har lært meget af det, fordi vi har fået et noget bedre kendskab til den her model og, hvad man så kan bruge den til, det synes jeg helt klart, vi har lært alle sammen"

[Transskription 2:22]

Ytringen fremsættes med høj modalitet og subjektiv orientering, hvilket vi ser gennem brugen af det personlige pronomen "jeg" og den efterfølgende formulering "tror helt sikkert". Teamlederen benytter sig yderligere af det personlige pronomen "vi", hvilket vi tolker som henvisning til team Virksomheder som helhed. Teamlederens opfattelse af at teamet har "lært noget" understreges gennem høj modalitet og er subjektiv orienteret, hvilket vi ser i formuleringerne: "alle sammen har lært meget" og "det synes jeg helt klart, vi har lært alle sammen". Vi kan altså se, at teamlederen vurderer, at hele teamet har lært meget gennem arbejdet med modellen. At teamlederen tilslutter sig ytringen i høj grad, tolker vi som udtryk for, at denne læring har gjort en reel forskel i teamets hverdag, som teamlederen har bemærket.

Yderligere er et resultat af arbejdet med teammodellen, at kendskabet til denne er blevet mere indgående gennem aktivt arbejde med denne:

*"- vi kender i hvert fald modellen bedre
- ja
- det gør vi ...
- og det det er simpelthen fordi I har arbejdet med det her
- mmm"* [Transskription 2: 14]

Uddraget viser, at team Virksomheder har fået et bedre kendskab til teammodellen ved at bruge den i praksis. Vi lægger her mærke til formuleringen "bedre", idet den indikerer en vis fremgang i kendskabet til teammodellen, men stadig udtrykker forbehold. Teamet har altså højnet deres kendskab til teammodellen, men har ikke opnået en komplet afdækning af denne. På baggrund af sådanne udtalelser stiller vi i interviewet uddybende spørgsmål til, hvad det præcist er, teamet mener de har lært, at teammodellen kan bruges til. Her fortæller teamlederen:

"at det ... at øhh vi er så ... at vi ikke har brugt den der ... forskellighed til noget konstruktivt, tværtimod ..." [Transskription 2: 22]

I denne ytring beskriver teamlederen, hvordan teammodellen har givet team Virksomheder et fokus på teammedlemmernes forskelligheder. Det er desuden blevet klart for teamet, at de ikke benytter denne "forskellighed til noget konstruktivt, tværtimod". Ytringen bliver fremsat med brug af det personlige pronomen "vi", hvilket vi ser som henvisning til teamet. Vi lægger desuden mærke til ordvalget "tværtimod" som indikerer, at team Virksomheder har været bremset af de forskelligheder, som findes blandt teamets medlemmer. Vi ser gennem ytringen, at team Virksomheders arbejde med teammodellen har givet dem en indsigt i deres egne gruppeprocesser. Bevidstheden om forskelle i opfattelser internt i teamet ses flere steder i interviewet. Blandt andet i følgende udtalelse:

"Vi har vi har set hvordan vi æh hver især har-- eller vi har-- vi kender ikke hinandens øh point eller sådan noget ikke, men vi har set, om vi er enige eller uenige på de enkelte punkter der" [Transskription 1: 3]

Her pointeres det, at medarbejderen mener, at teamet gennem arbejde med teammodellen har fået indsigt i, hvor der er divergerende opfattelser af de enkelte "punkter". Vi tolker "punkter" som udtryk for de spørgsmål baseret

på indikatorerne i teammodellen, som det tidligere anvendte spørgeskemaet indeholder. Medarbejderne har altså fået en forståelse for, at teammodellen ansues på forskellige måder i teamet og at besvarelser af spørgeskemaer herom derfor også vil være af forskellig art.

Opsamling resultatdiskurs

Resultatdiskursen viser at team Virksomheder ikke har videre mange eksempler på konkrete resultater af arbejdet med teammodellen. Det teamet opridses, at have fået ud af arbejdet er hovedsagligt et øget kendskab til teammodellen. Yderligere har team Virksomheder fået en bevidsthed om forskelligheder i teamet samt en forståelse for, at denne forskellighed kan benyttes konstruktivt. Dette er dog ikke blevet realiseret endnu. Vi finder begrundelserne for de manglende resultater i de andre beskrevne diskurser. På grund af den manglende forståelse for teammodellen samt nedprioriteringen af arbejdet med samme, har team Virksomheder endnu ikke haft mulighed for et længerevarende arbejde med teammodellen.

Opsamlet analyse og fortolkning af interview med team Virksomheder Vi redegør i det følgende for besvarelse af første pind i den situationelle problemformulering ud fra analysen af teaminterviewet med team Virksomheder.

Hvordan kan vi i samarbejde med team Virksomheder udvikle en metode til at katalysere, hvilke(t) tema(er), der er relevant(e) at arbejde med teamet?

Vi vælger at opdele denne besvarelse i to. For det første redegør vi for teamets italesatte forslag til metoder. For det andet supplerer vi dette med vores refleksioner på baggrund af analysen. Det er i dette afsnit, at den diskursive analyse af team Virksomheder afsluttes.

Her undersøger vi sammenhængen mellem teamets italesatte forslag til metoder og vores egne overvejelser angående dette. Herigennem diskuterer vi, hvorvidt ledelsens ideologier og forståelse af teammodellen reproduceres eller forandres af team Virksomheder. Gennem vores forundersøgelse og den tidligere redegørelse for den sociale praksis, får vi netop et indblik i ledelsens ideologi, som vi sammenholder med de mikro-analytiske resultater. Herefter sammenholder vi de to og kommer frem til en endelig analytisk begrundet vurdering af, hvordan vi i samarbejde med team Virksomheder kan udvikle en relevant og brugbar metode til afdækning af temafokus.

Team Virksomheders perspektiv

Team Virksomheder giver udtryk for, at de ønsker en metode som giver mulighed for at det enkelte teammedlem kan afgive sin stemme til valget af tema. Som konkret redskab hertil foreslås en revideret version af det allerede afprøvede spørgeskema. Dette skema er lavet ud fra teammodellens indikatorer og baserer sig på, at det enkelte teammedlem skal vurdere i hvor høj eller lav grad, teamet lever op til den pågældende indikator. For at kunne udfylde et sådant spørgeskema, finder team Virksomheder det dog nødvendigt at have et indgående kendskab til formålet med spørgeskemaet samt en fælles forståelse for, hvordan det skal udfyldes. Team Virksomheder mener ikke, spørgeskemaet skal have til formål at gennemgå alle temaerne, men det skal lægge op til et fokus på de samlede højeste og laveste scorer samt den største varians i besvarelserne. Flere af team Virksomheders medlemmer foreslår ændringer i spørgeskemaet, som alle har et mere kvalitativt præg end den tidligere anvendte version. Ligeledes mener team Virksomheder at spørgeskemaet skal opfølges af dialog om resultaterne. Udover spørgeskemaet kommer team Virksomheder frem til en række andre metoder til at stemme om temafokus. Dette inkluderer en postkasse, en mail sendt til teamlederen samt en opslagstavle.

I forhold til bearbejdningen af resultaterne hælder team Virksomheder overvejende til, at dette skal varetages af teamlederen. Der kommer dog forslag til, hvordan det kan involvere hele teamet. Team Virksomheder giver desuden udtryk for, at de finder det væsentligt at en metode til at afdække temafokus på, skal favne et fokus på både positive og negative vurderinger. Formålet med inddragelse af begge aspekter skal være at opnå læring både ud fra succes og problematikker.

Vores perspektiv

I vores forberedelse til teaminterviewet har vi en forestilling om, at arrangementet vil give os de fornødne informationer til efterfølgende at udvikle en metode til afdækning af temafokus i dialog med team Virksomheder. Vi finder dog gennem analysen ud af, at der er en række faktorer som, vi mener, skal overvejes nøjere, inden vi kan lave en konkret handleplan for udvikling, afprøvning og implementering af en decideret metode.

For det første ser vi, at team Virksomheder anskuer teammodellen som en menneskeligt orienteret forholdemåde og som rettesnor for opførsel i teamet. Som en følge heraf kan et aktivt arbejde med teammodellen blive personorienteret, hvilket vi forestiller os kan være en bremseklods for en integration af teammodellen i team Virksomheder. Dette tænker vi, idet teammodellen anskues som en rettesnor for god opførsel i teamet og derved kan blive en vurdering af det enkelte teammedlems evne til at følge dennes forskrifter. Vi mener på bag-

grund af dette, at team Virksomheder har behov for en uddybende forståelse af teammodellen, som et supplerende redskab til deres daglige virke, frem for at fremstå den som udgangspunkt for de sociale spilleregler i teamet. Vi kan gennem vores kendskab til ledelsens forståelse af og intention med teammodellen samt deres ideologi om teamstruktur se, at team Virksomheders opfattelse af teammodellen ikke er i fuld overensstemmelse med dette. På den måde bliver en dybere forståelse af teammodellen et nødvendigt skridt før arbejdet med afdækningen af temaer kan begynde på et forsvarligt grundlag, der er i overensstemmelse med T & Ms ideologi. For os kræver dette endvidere, at vi, jf. vores forskrifter fra AF, checker vores forestillinger om opfattelsen af teammodellen med både Team Virksomheder og ledelsen. Først herefter kan et reelt samarbejde om konkrete metoder begynde.

En anden hindring, for at teammodellen i øjeblikket kan benyttes aktivt, er team Virksomheders syn på denne som metode til konflikthåndtering og problemløsning. Her overvejer vi, om en forklaring på det manglende aktive arbejde med teammodellen til dels skyldes, at denne, ifølge teamet, kun skal bruges aktivt ved konfliktløsning. Hvis teammodellen på denne måde er en helbredende metode frem for en forebyggende vil dette være endnu en hindring for at team Virksomheder kan integrere teammodellen som en fast del af deres teamprocessuelle overvejelser. Vi ser en potentiel fare i teammodellen som "brandslukker", idet dette forudsætter, at teamlederen eller en medarbejder tager initiativ til at igangsætte en vurdering af temavalg, hvilket efter vores mening vil hindre et stabilt kontinuerligt arbejde med modellen. Alt i alt mener vi slutningen på disse problemstillinger er, at team Virksomheder har behov for en fælles forståelse for og et klart formål med et vedvarende arbejde med teammodellen. Først når dette er etableret, kan vi påbegynde et samarbejde om at skabe en brugbar metode for teamet.

Her støder vi dog ind i endnu en udfordring, idet vi gennem analysen ser, at team Virksomheder ikke mener, de har tid og ressourcer til rådighed i forhold til at oparbejde indsigt i modellen. Vi mener at en løsning på dette er en klarere kommunikation fra ledelsen om, at et aktivt arbejde med teammodellen er ønsket og forventet. Gennem forundersøgelsen finder vi, at ledelsen sætter teammodellen højt på prioriteringslisten, men spørgsmålet er, om dette bliver kommunikeret klart ud til teamene og efterfulgt i praksis? Dette er vi nødt til at undersøge i dialog med ledelsen, idet vi vurderer, at team Virksomheder ikke mener, dette er tilfældet. Igen fordrer vores idealer, at vi undersøger denne forskel i opfattelser og først herefter via dialog tager stilling til, hvordan der skal handles i samarbejde med de involverede parter.

Uanset udkommet af dette, mener vi at team Virksomheder kan nuancere deres forståelse af arbejdet med teammodellen. Dette finder vi nødvendigt,

idet arbejdet med modellen på nuværende tidspunkt hovedsagligt tænkes som en del af sociale arrangementer og som en direkte følge heraf ikke tænkes ind i teamets dagligdag. Her finder vi det afgørende, at team Virksomheder får stillet faciliterende rammer til rådighed, som kan give teamet mulighed for at reflektere over anvendelsesmuligheder for teammodellen.

Ovenstående pointer og overvejelser giver desuden en forklaring på det manglende arbejde med teammodellen, som vi ser udtrykt gennem analysen. Vi bliver noget overraskede over hvor få konkrete resultater, vi kan afdække gennem team Virksomheders arbejde med teammodellen, men kan på baggrund af ovenstående analyse se begrundelserne for dette samt en mulig handlingsplan, som tager højde for disse pointer. Vi ser at team Virksomheders spæde arbejde med teammodellen har skabt en smule ejerskab over og bevidsthed om teammodellen. Dette ser vi som udtryk for, at læring og forståelse for teammodellen kan opstå i arbejdet med den. Herudfra slutter vi, at et vedholdende arbejde med modellen, kan skabe ejerskabet over teammodellen, og derudfra kan redskaber og forståelse komme på sigt. Det betyder helt konkret, at vi som næste skridt lægger op til en dialog omkring udviklingen af et spørgeskema eller lignende, der indeholder og medtænker de overvejelser, som vi finder i analyserne.

Vi kan derfor besvare første pind i problemformuleringen således: Før vi kan påbegynde arbejdet med udviklingen af en konkret metode til at afdække temafokus i teamet, vurderer vi, at vi skal sikre følgende: Team Virksomheder skal gennem dialog og aktivt arbejde med teammodellen søge at afdække en fælles opfattelse af denne samt opnå en ekspliciteret formålsforståelse for teammodellen. Dette kræver opbakning og initiativ fra ledelsens side, ligesom det indledende vil kræve facilitering af arbejdet for at sikre refleksion. Dette mener vi kan skabes gennem et dialogisk funderet arbejdet med teammodellen, som giver teamet indsigt i tankerne bag denne samt teamets egen samlede forståelse for brugen af teammodellen. Et eksempel på en sådan dialogisk orienteret øvelse ser vi i anden del af vores teaminterview - den kreative del. Vi redegør i det følgende for afviklingen af denne og vores efterfølgende refleksioner herom.

KREATIV ØVELSE MED TEAM VIRKSOMHEDER

Dagen forløber, som nævnt, ikke efter planen. Dette gør, at vi må improvisere hen ad vejen og tilpasse designet af den kreative øvelse ud fra de rammer, vi nu engang får. Således påbegynder vi den kreative øvelse med 7 personer og må afslutte den med 5 personer. Vi vælger dog alligevel at fortsætte og gennemføre øvelsen som planlagt med det halverede team.

Vi afslutter således den kreative øvelse med de fem resterende teammedlemmer og os. Vi er bevidste om, at dette er en fejlkilde i forhold til at anvende resultaterne af øvelsen som grundlag for et videre samarbejde med teamet i sin helhed. Dette behandler vi i efterfølgende afsnit vedrørende en mulig handleplan for team Virksomheder.

På grund af de manglende deltagere beslutter vi os for kun at tage udgangspunkt i indikator 1 & 2 i forbindelse med gruppe-øvelsen. Vi deler derefter teamet op i 2 i 2 adskilte lokaler, som planlagt. De 2, som må gå inden opsamlingen, placerer vi i samme delteam. Vi vælger desuden, at de interviewer hinanden, idet de alligevel ikke er med til slut. På denne måde vil deres fravær forstyrre mindst muligt i opsamlingen.

Vi sætter medarbejderne i gang med den kreative øvelse ved at forklare øvelsen og uddele opgaveformuleringen og spørgeguiderne. Mens de interviewer hinanden trækker vi os i baggrunden og hjælper i det omfang, det bliver nødvendigt. Vi optager ikke lyden, mens de interviewer hinanden, idet vi ikke ønsker at forstyrre dem.

Gule sedler - øvelse

Sidst vælger vi at samle de resterende teammedlemmer til opsamlingsdelen med de gule sedler. Flere italesætter til start, at det er svært at producere de gule sedler, og vi hjælper aktivt og eksemplificerende ved at skrive nøgleord på sedler og metakommunikere om det. Efterhånden producerer alle gule sedler, og vi tolker, at alle virker koncentrerede og aktive, idet alle skriver ned under hele forløbet. I genfortællingerne og i systematiseringen af de gule sedler opstår der gentagne gange fokus på negative situationer.

I opsamlingen, hvor de gule sedler systematiseres i kategorier opstår der engagement og interesse i forhold til at snakke om nøgleordene og deres betydning. Det viser sig, at der i teamet ikke er enighed om ordenes betydning, hvilket fører til dialoger om holdninger og vurderinger, som giver de tilstedeværende indblik i resten af teamets holdninger. Systematiseringen af nøgleordene åbner på denne måde for dialog internt i teamet over, hvilken mening der tillægges de enkelte nøgleord, hvilke temaer/kategorier de tilhører og over, hvorfor de er

vigtige elementer i teamets kommunikation. Yderligere opstår der dialog vedrørende teamets opfattelse af de situationer, der vælges som udgangspunkt for øvelsen. Der forekommer løbende pauser, hvor teamet bladrer deres gule sedler igennem, og vi tolker flere gange, at de går i stå. Dette understøttes af, at flere italesætter, at det er svært. Derfor hjælper vi dem flere gange på vej ved at metakommunikere og facilitere processen. Der kommer igen fokus på negative situationer, som fører til dialog om konsekvensen af negativ forvaltning af positive nøgleord, der ifølge teamet er vigtige i etablering og vedligeholdelse af god kommunikation. Videre skabes der en dialog om, hvordan et positivt element som fx interesse, også kan antage negativ karakter. For meget interesse kan skabe negative konsekvenser, som fx det at tage for meget ind som følge af at have interesse i alle ting. I den opsamlende del vender diskussionerne flere gange tilbage til det teammøde, som vi var med til som observatører

Involvering af team Virksomheder i en mini-diskursanalyse

Som afslutning på den kreative øvelse med team virksomheder vurderer vi, at det lykkes os at engagere og involvere teamet i opsamlingen af øvelsen. Teamet finder her, under facilitering af os, frem til 4 temaer, som alle nøgleordene systematiseres ind under: kompetencer, fællesskab, engagement og planlægning/forberedelse. Derved involverer vi teamet i, hvad vi vælger at benævne som, en mini-diskursanalyse af teamets oplevelser med temaet kommunikation. Analysen opstår netop i systematiseringen af nøgleordene via dialog i overordnede kategorier. Vi anskuer en diskurs som et tema, som afsender af diskursen har et værdiperspektiv til. Kategorierne er, efter vores mening, udtryk for teamets værdiperspektiver til temaet kommunikation. Derved vælger vi at se de 4 temaer som diskurser, der skabes af teamet, med hjælp fra os, i forhold til temaet kommunikation. Øvelsen og de 4 diskurser giver os således et indblik i den betydning, som team Virksomheder tillægger temaet kommunikation. I det diskursive udtryk kan vi finde aspekter til fremtidig optimering og operationalisering af temaet kommunikation i teamet. Via nøgleordene i diskurserne får vi indblik i, hvilke kriterier de lægger vægt på i forhold til konkrete succesoplevelser. Således er teamet selv med til at skabe et grundlag for dets videre arbejde med temaet kommunikation i teammodellen.

Vi vælger at formidle diskursen fællesskab med de underliggende nøgleord:

- Fællesskab
 - Teamtanke i bevidsthed
 - God respekt for hinanden
 - Udvikling
 - Åbenhed
 - Åbenhed om opgaver
 - Videndeling
 - Væg = barriere
 - Væggen adskiller
 - 2 lokaler = barrierer
 - Dele ud af ting
 - Holde diskussion i gang
 - Gå tæt på hinandens personligheder
 - Speciel tid
 - Åben for konfrontationer uden hemmeligheder
- [Gule sedler – team Virksomheder]

De 3 resterende diskurser med de underliggende nøgleord findes i bilag [Gule sedler – team Virksomheder]. De 4 diskurser og de dertilhørende nøgleord kan, i vores mening, anvendes som grundlag for at designe fremtidige øvelser med henblik på at imødekomme deres behov og ønsker. På denne måde kan diskursen fællesskab danne grundlag for at designe en øvelse eller et arrangement, som inkluderer processer, der understøtter nøgleordene. Vi vil ikke udfolde dette, idet vi mener, at resultatet ikke repræsenterer hele teamet på demokratisk vis. Vi vurderer dog, at øvelsen er egnet som en fremtidig involveringsmetode til at skabe et demokratisk grundlag for teamet i dets helhed. Dette uddyber vi i efterfølgende evaluering af øvelsen.

Evaluering af øvelsen

I bearbejdningen og analysen af den kreative øvelse vælger vi at transskribere den sidste del af opsamlingen, hvor vi spørger ind til deres mening om og udbytte af dagen. På baggrund af dette kan vi følgende vurdere deres egen ytringer om øvelsen og diskutere, hvorvidt den er egnet som et redskab, de kan bruge til at arbejde med temaerne i teammodellen i fremtiden. For os er det en succes, at det lykkes at engagere teamet i at producere de 4 diskurser med underliggende nøgleord via dialog. Dette er i sig selv et tegn på, at øvelsen initierer de aspekter i teamet, som vi ønsker. Vi spørger ind til deres mening om dagen. I denne forbindelse får vi følgende svar:

"- at vi sidder og snakker her, det er jo også en hjælp til os selv, at vi at vi får kommunikation til at fungere"

- " vi sparrer med hinanden... og man kan høre lige så snart samtalen kommer op og kommer i gang så så bliver vi slået i gang lige som gruppeeksamen også ... Én behøves ikke at vide det hele, vi får stykket stumperne sammen her"

- "ja, vi kom da til at tænke over nogle ting"

- "jeg tror bare vi er blevet bekræftet i, at vi arbejder i grupper... vi er meget solidariske"

- "det var en god øvelse" [Transskription – kreativ 1]

Ud fra dette kan vi ane, at de i deres italesættelser giver udtryk for, at de er positivt stemte overfor øvelsen. De udtrykker, at den sætter tanker i gang og bekræfter dem i, at de arbejder i grupper, hvor de sparrer med hinanden. Det er dog et noget tyndt grundlag for en vurdering af om øvelsen er egnet som fremtidigt redskab. Hver gang vi spørger ind til deres mening om dagen føres samtalen automatisk over på øvelsens positive fokus sat overfor et negativt fokus.

I den forbindelse taler vi om vores primære positive fokus og konsekvenser af dette. Flere i teamet stiller sig kritiske og undrede overfor vores positive fokus og mener, at der derved er ting, der kan overses.

"Er det ikke farligt, at i fokuserer så meget på succeser ik ... det der med at vi skal lære af vores succeser, men vi skal også lære af vores fejl ikke"

[Transkription – kreativ 1]

En enkelt mener, at man kan foregribe fejl i fremtiden ved at fokusere på negative oplevelser. Vi fortæller, hvordan vi har erfaringer med, at man har tendens til at sidde fast i en fejlfindingstendens ved udelukkende at fokusere på fejl. På denne måde overser man ofte muligheder, der ligger ud over fejlene. Vi skaber således en dialog om fordele og ulemper ved henholdsvis et positivt og negativt fokus. Vi tolker, at dette skaber en bevidsthed hos teamet i forhold til deres vante arbejdsmetoder. En enkelt ser, at han i øvelsen gentagne gange fokuserer på fejl:

"det irriterer bare mig, hvorfor jeg lige kom til at tænke på det negative, det irriterer, det skal jeg lige tænke lidt over" [Transkription – kreativ 1]

En anden italesætter, at:

"folk har mere tendens til, altså de har nemmere ved at snakke om noget af det der ikke fungerer" [Transkription – kreativ 1]

Teamet taler om, at de negative oplevelser fylder mere og rumler rundt efterfølgende og man husker dem bedre.

"altså jeg tror jeg tror ned under det hele der er der alligevel nogen måske nogen episoder som man, eller nogle ting som man har observeret, som man ikke kommer frem med ... æhh i alle vores diskussioner ... altså der er hændelser og observationer som som man ved æhh måske måske vil skabe større diskussioner end godt er, men på et eller andet tidspunkt skal de frem" [Transkription – kreativ 1]

De ovennævnte citater viser tegn på, at øvelsen og den efterfølgende dialog skaber refleksion over egne og teamets handlemønstre. Yderligere afføder diskussionen et indblik i de skjulte dagsordner, der kan påvirke situationen:

"de overvejelser har jeg allerede været igennem i dag med mig selv ik... er der noget, jeg skal, er der noget bestemt, jeg vil tage frem, eller er der noget, jeg vil vente med en anden dag" [Transkription – kreativ 1].

Dette citat kan, i vores mening, relateres direkte til Alvessons anden forholdemåde *"meningskonstruktører"*, der netop handler om, at interviewet i en organisation påvirkes af deltagerens skjulte dagsordner. I dette tilfælde italesættes dette eksplicit.

Vi taler os frem til, at en blanding mellem positive og negative oplevelser kan være en løsning, således man har et valg. I denne forbindelse spørger vi ind til, om teamet ønsker, at der skal inddrages fokus på negative oplevelser i øvelsen. Hertil svarer en enkelt:

"ja at man i hvert fald havde valgmuligheden, så der er jo nogen der, som måske hænger lidt mere i ... problemer end andre, og de vil så få måske en mulighed for at få bragt det på bane" [Transkription – kreativ 1]

Vi taler os frem til, at de negative oplevelser nemt kan drejes til noget positivt, som kan blive en succes i fremtiden. På baggrund af denne diskussion må vi overveje at medtænke et fokus på negative situationer i et videre arbejde med øvelsen. Dette idet der synes at være et behov for at tale om negative oplevelser, som så kan vendes til noget positivt efterfølgende.

"... også at vi fik snakket om det negative ved det møde der, hvor i var med os... jamen det gav sådan en bekræftelse på den der usikkerhed, man selv sad med under mødet, at lige pludseligt var der ved at gå lidt kaos i tingene ik, at det var i orden, at man havde følt det, fordi sådan havde andre også følt det..." [Transkription – kreativ 1]

Citatet udtrykker ligeledes, at en dialog vedrørende negative oplevelser kan åbne op for andres perspektiver på den samme situation, og derved kan det åbne for en legalisering af følelser. Ud fra vores tolkning har dette en afvæbende effekt på det negative fokus i dette tilfælde.

Vi mener, at vores proaktive fornemmelser og overvejelser om implicite konflikter i teamet bekræftes. I denne forbindelse kan øvelsen være et fremtidigt redskab, som team Virksomheder kan bruge til aktivt at bearbejde negative oplevelser og vende dem til noget positivt. Dette kræver dog i vores mening nænsomhed eller hjælp fra trænedede kommunikatører for ikke at ende i konflikt uden løsning.

Retrospektiv vurdering af øvelsen

Vi tolker ud fra ovenstående, at øvelsen er en egnet øvelse for teamet i fremtiden – en ting der må tjekkes grundigt, idet fire af teamets medlemmer ikke er med til at afslutte øvelsen.

Vi bekræftes i, at øvelsen træner teamets evne til at lytte til hinanden og være opmærksomme på det andre siger. Den fordrer, at teamet har fokus på den talende, den øver formidlingsevner og forberedelse til formidling samt viderekommunikation af indhold i de andres tale. Den åbner op for forskellighed i perspektiver om opfattelse og forståelse af situationer, som giver indblik i andres fortolkninger, meninger, holdninger og eventuelle forskelligheder. Dertil kommer, at øvelsen åbner for forslag til fremtidige ønskescenarier i forhold til at skabe et optimalt grundlag for kommunikation i temaets hverdag. Dette ses i de gule sedler, som præsenterer elementer, som teamet ønsker at indføre eller fortsætte med i deres fremtidige teamsamarbejde. På baggrund af dette vurderer vi, at øvelsen fordrer metakommunikation og double-looping i teamet.

Vi bringer blandt andet den kreative metode på banen, for at ryste op i rollefordelingen og få deltagerne til at tænke ud af boksen i forhold til daglig brug af teammodellen. Vi vurderer i retrospekt, at dette til dels lykkes. Vi mener dog ikke at være i stand til at konkludere, om øvelsen er egnet som et fremtidigt redskab til teamet som helhed på baggrund af denne dag. Dette kræver, at vi tjekker det grundigt med hele teamet eller afprøver øvelsen igen, således vi opnår vores ideal om udvikling og tilvalg af metoder på baggrund af demokratisk involvering af hele teamet. Vi mener altså, at vi må gennemføre

en opsamling, et tjekke forestillingsscenarioet med teamet, inden vi beslutter noget om en mulig handleplan. Dette først og fremmest fordi teamet er amputeret i opsamlingen af øvelsen. Vi mener dog, at dagen viser, at der er et grundlag for at reproducere og tilpasse øvelsen til andre formål i forhold til at arbejde med teammodellen i team Virksomheder. Dette skal dog tjekkes grundigt med teamet som helhed.

Set i retrospekt er der flere, der ikke siger ret meget under opsamlingen af øvelsen. Dette lægger op til, at vi i det fremtidige teaminterview med team Vand og Affald skal sørge for at spørge ind til alle og få alle i tale i den opsamlende del. Dette understøtter vores pointe om, at vi må tjekke grundigt med teamet som helhed, før vi beslutter om øvelsen er et egnet redskab for dem i fremtiden.

Vurdering af de 4 indikatorer i øvelsen

I forhold til at vurdere anvendelse af de 4 indikatorer som udgangspunkt for spørgeguiderne, kan vi kun udtale os om indikator 1 og 2. Idet det ikke volder teamet større problemer at finde på situationer, der er relevante at fortælle om under indikatorerne, mener vi, at de kan anvendes igen i fremtiden.

Refleksioner om vores rolle og den videre proces

Vi mener, at anvendelse af øvelsen fremover kræver facilitering af trænede kommunikatører, indtil teamet mestrer øvelsen selv. Dette vurderer vi, idet teamet flere gange spørger efter hjælp, går i stå eller giver udtryk for at det er svært. Vi forholder os overvejende faciliterende under øvelsen, men vi involverer os mere i opsamlingen end ventet.

Dagen forløb ikke som planlagt, hvilket medfører, at vi ikke får et tilfredsstillende empirisk grundlag for at vurdere og besvare vores anden pind i den praktiske problemformulering i samarbejdet med team Virksomheder. Dette medfører, at vi ikke får et fyldestgørende og optimalt resultat. Vi opnår fx ikke den ønskede involvering af hele teamet, således der skabes grundlag og udgangspunkt for et videre forankrende og evaluerende arbejde med teammodellen på demokratisk maner. Vi tager disse refleksioner med os videre og planlægger på baggrund af dette vores proces med team Vand og Affald. Idet vi ser, at øvelsen sætter mange af de ønskede processer i gang hos team Virksomheder, vælger vi at reproducere øvelsen med team Vand og Affald men med en del ændringer. Vi vælger blandt andet at koncentrere os meget om at eksplicitere vigtigheden i at teamet er så fuldtalligt som muligt. Vi metakommunikerer om, at dette er vigtigt, så at de får det mest optimale udbytte af dagen. Vi uddyber vores refleksioner, der fører til et ændret design og ændring af forvaltningen af vores roller i den videre proces med team Vand og Affald.

Mulig handleplan for team Virksomheder

Vi vurderer, at vi må involvere hele team Virksomheder for at opstille forslag til en mulig handleplan, der indeholder metoder og redskaber til teamets fremtidige arbejde med temaet kommunikation. Dette for at vi lever op til vores idealer om demokratisk involvering af teamet som helhed. Vi kan enten igangsætte endnu en kreativ øvelse, der kan give demokratisk grundlag for et videre arbejde med modellen. Vi kan også tjekke resultaterne fra øvelsen med det halve team og derefter vurdere, om der er grundlag for at arbejde videre med resultatet med eventuelle tilføjelser, således det repræsenterer hele teamets behov og ønsker.

I fortolkningen af analysen af teaminterviewets første del lægger vi op til, at den kreative øvelse kan være et redskab til at teamene kan opnå refleksion om forståelse og anvendelse af teammodellen. Vi vurderer, at øvelsen igangsætter metakommunikation og double-looping over temaet kommunikation hos de tilstedeværende. Derfor vurderer vi retrospektivt, at øvelsen er egnet til dette formål. Vi mener dog, at dette bør tjekkes eller afprøves i fællesskab med hele teamet.

Idet teaminterviewet i overordnede træk igangsætter de processer hos team Virksomheder, som vi proaktivt lægger op til, vælger vi i store træk at reproducere designet med team Vand og Affald dog med justeringer i forhold til rammerne. Vi vender nu blikket mod vores aktionsforsknings samarbejde med team Vand og Affald.

TEAMMØDE MED TEAM VAND OG AFFALD

Vi deltager på et ugentligt teammøde i team Vand og Affald med samme formål som vi havde med teammødet hos team Virksomheder. Det vigtige er, at undersøge teamets mødekultur og eventuel brug af teammodel samt etablere en gennemsigtig præsentation af os og vores formål, der understøtter demokratisk involvering af teamet.

På mødet¹⁹ får vi indblik i teamets mødekultur, hvor det er teamleder, Knud, der styrer ordet og forbereder dagsordenen. Det er den samme medarbejder, der skriver referat efter alle møder. Vi tolker, at der er plads og rum til dialog, hvor Knud opfordrer til deltagelse og involvering i adskillige sager og planlægning af budget for 2008. Teammodellen optræder ikke eksplicit på mødet, og vi kan således reproducere det overordnede design fra teaminterviewets første del i teaminterviewet med team Virksomheder.

Der synes at være ro og orden på mødet forstået på den måde, at alle ser ud til

19) Informationerne i afsnittet er hentet fra bilag: [caseskema – teammøde med team Vand og Affald]

at lytte, og de virker engagerede og interesserede. Det virker som om, de har respekt og tillid for og til hinanden og til Knud som leder. Det lader til, at de er vant til at hjælpe hinanden, idet flere tilbyder at assistere hinanden i diverse arbejdsopgaver. Der er tid til både at pleje de formelle og uformelle relationer. Der er grin og intern humor.

Vi ser, at det ikke er alle, der siger lige meget: et par stykker siger næsten ingenting. Den ene er først ansat d.1. marts, hvilket kan være en grund til, at hun ikke siger så meget. Vi kan med fordel inddrage den kreative øvelse i det videre teaminterview med teamet, idet den sikrer, at alle involveres aktivt og alle får taletid.

Dertil kommer, at teamet har en dame i jobprøvning. Hun taler ikke flydende dansk, men vi tolker, at der er respekt for hende, idet alle lytter, når hun taler. Alligevel deltager hun ikke i mødet på lige fod med de andre, idet hun ikke siger så meget.

Sidst på mødet drejer samtalen sig ind på et teammedlem, der er fraværende på grund af et længerevarende sygdomsforløb.

I forundersøgelsen finder vi frem til, at team Vand og Affalds særlige udfordring ligger i, at hele teamet ikke sidder i samme lokale i hverdagen. Dette skyldes, at teamet er produktet af en sammenlægning mellem to tidligere afdelinger med divergerende opgaver. Teamet er derved opdelt både i forhold til opgaver og i forhold til de fysiske rammer. To teammedlemmer sidder i et særskilt lokale med deres særskilte opgaver. På teammødet finder vi ud af, at kontoret er under ombygning, således teamet i nærmeste fremtid arbejder i samme lokale. På mødet bekræftes vi i, at det er en bevidst udfordring for teamet, at skabe et fælles team i fremtiden.

Overvejelser inden teaminterviewet med team Vand og Affald

I afholdelsen af den kreative øvelse med team Vand og Affald reproducerer vi i overordnede træk designet fra det tidligere teaminterview med team Virksomheder. Det er således de samme overvejelser og argumenter i forhold til sammensætningen af teaminterviewet, der gør sig gældende. Vi formidler videre de overvejelser, som adskiller sig fra de tidligere eller som ændres på baggrund af vores erfaring med øvelsen hos team Virksomheder.

På baggrund af teaminterviewet med team Virksomheder vælger vi at gøre en række ting anderledes i teaminterviewet med team Vand og Affald. Først tydeliggør vi rammerne for interviewet og understreger, at det er vigtigt, at teamet er så fuldtalligt som muligt i alle 3 timer. Vi understreger, at dette er med henblik på at sikre deres udnyttelse af dagen, således det repræsenterer teamet i sin helhed. På denne måde får de det bedste grundlag for et videre evaluerende og forankrende arbejde med teammodellen. Dernæst vælger vi

at lægge mere vægt på metakommunikation om formålet med dagen og på denne måde involvere dem bedst muligt. Sidst ønsker vi at sætte mere fokus på evaluering af dagen, således vi får et grundlag for at vurdere, om den kreative øvelse er et egnet redskab for team Vand og Affald i fremtiden.

Indtil videre har vi konstateret, at teamet har en særlig udfordring i at skabe grundlag for et fælles team, idet de i hverdagen er adskilte både i forhold til lokalitet og opgaver. Med andre ord, er teamet i hverdagen opdelt i to delteams. Dette medfører en udfordring i at skabe et fælles grundlag for et fremtidigt arbejde med teammodellen. I forhold til dette mener vi, at den kreative øvelse er et oplagt redskab til at skabe videndeling om oplevelser de to delteams imellem. Øvelsen sikrer inddragelse af positive situationer fra begge delteams, hvilket skaber fælles indsigt i og forståelse for deres forskellige hverdagssituationer og -opgaver. Vi observerer i vores tidligere møder med teamet, at der er et par stykker, der ikke siger så meget samt en enkelt, der ikke mestrer det danske sprog på lige fod med de andre. Dette er endnu oplagte grunde til at inddrage den kreative øvelse, idet den sikrer, at alle kommer til orde. På denne måde får alle en demokratisk og involverende stemme i forhold til det videre arbejde med teammodellen trods stille gemytter og eventuelle sprogbarrierer.

TEAMINTERVIEW MED TEAM VAND OG AFFALD

Dagen forløber planmæssigt, og teamet har sat 3 timer af til teaminterviewet. Damen, der er i jobprøvning, skal til jobsamtale og må gå tidligt, men ellers deltager teamets resterende 8 personer i hele forløbet. I denne forbindelse finder vi ud af, at hun har få dage tilbage af hendes job-prøvning, således hun ikke er en del af teamet i fremtiden.

Vi lægger ud med at forklare formålet med dagen og henviser til dagsordenen. Til forskel fra teaminterviewet med team Virksomheder vælger vi at sende dagsordenen til team Vand og Affald et par dage i forvejen. Vi vælger desuden at korte den første del af interviewet ned fra 1 times varighed til 45 min., på baggrund af erfaringen fra team Virksomheder. Ellers reproducerer vi fremgangsmåden fra teammødet med team Virksomheder. Der er dog nogle få ændringer i forbindelse med den kreative øvelse. Dette vender vi tilbage til. Vi opdeler som ved team Virksomheder team Vand & Affald i to grupper, og går med hver sin gruppe til første del af teaminterviewet. De to teammedarbejdere, der arbejder adskilt fra resten af teamet placeres tilfældigt, som følge af vores en til to metode, i hvert delteam. Efter en uddybende forklaring af formålet påbegynder vi den første interviewdel - fokusgruppeinterviewet - som vi fastholder via lyd.

ANALYSE AF TEAMINTERVIEW MED TEAM VAND OG AFFALD

I bearbejdelsen af fokusgruppeinterviewet med Team Vand og Affald undersøger vi interviewet ud fra de tidligere opstillede diskurser, som vi trækker på i forhold til vores formål. Vi finder gennem analysen en række underordnede diskurser, der alle omhandler et mere specifikt emne indenfor den respektive overordnede diskurs. Vi ser gennem analyserne af de to interviews, at de to teams italesættelser kan ordnes i de samme underordnede diskurser. Forskellene ligger overordnet i, hvor meget indhold de udtrykker under de respektive diskurser samt nuancer i italesættelser. Vi vælger derfor at formidle en stram resultatorienteret gennemgang af den diskursive analyse af første del af teaminterviewet med team Vand og Affald. Dette betyder, at vi vælger ikke at formidle den tekstnære analyse, for at undgå at ende med en uendelig analyse, som i bund og grund illustrerer de samme diskurser. En mere udførlig analyse af teaminterviewet er at finde i bilag [analyse - team Vand og Affald]. Da vi tager udgangspunkt i de samme diskurser som i analysen af team Virksomheder, vælger vi at gennemgå analysen fra team Vand og Affald med fokus på ligheder og forskelle i forhold til resultaterne fra analysen af team Virksomheder. Vi tager derfor i følgende formidling udgangspunkt i resultaterne fra opsamlingerne af analysen fra team Virksomheder. Herigennem opridser vi, hvordan team Vand og Affald forholder sig samstemmigt og divergerende til indholdet af disse. Herefter forholder vi os reflektivt til de forskelle og ligheder, vi afdækker. På den måde kommer vi frem til en besvarelse af pind et i den situationelle problemformulering i forhold til team Vand og Affald. Ud fra denne tilgang vil vi nu behandle følgende diskurser:

Formålsdiskurs

- Kodeksdiskurs
- Metodediskurs

Behovsdiskurs

- Forståelsesdiskurs
- Ressourcediskurs
- Rammediskurs

Redskabsdiskurs

Resultatdiskurs

Formålsdiskurs

Vi starter med at redegøre for den overordnede formålsdiskurs. I denne finder vi to underordnede diskurser, som hver især beskriver, hvilket formål de to teams ser teammodellen have. Dette omhandler for det første en kodeksdiskurs, hvor vi ser en tendens til at teamenes medlemmer sætter lighedstegn

mellem menneskelige forholdemåder, retningslinier for opførelse i et team og teammodellen. Den anden kategori af italesættelser, der omtaler formålet med teammodellen, er en metodediskurs. I denne diskurs ser vi medarbejderne italesætte teammodellen som et redskab og en metode. Vi indleder den tekstuelle undersøgelse af formålsdiskursen med en redegørelse for kodeksdiskursen.

Kodeksdiskursen

Vi finder gennem den tekstnære analyse af første del af teaminterviewet med team Vand og Affald, at teamet anskuer teammodellen som en menneskelig forholdemåde, som har til formål at sikre en bestemt opførelse i teamet. Denne anskuelse finder vi ligeledes i analysen af teaminterviewet med team Virksomheder. Til forskel fra team Virksomheder som ikke uddyber, hvad denne forholdemåde består af, sidestiller medarbejderne fra team Vand og Affald teammodellen med begreber som værdi-normer og personlige grundholdninger. Team Vand og Affald har en opfattelse af, hvordan man bør opføre sig og forholde sig personligt i et team, som i store træk omhandler tænke- og handlemønstre, samarbejde, tryghed samt dialog. Fælles for de to teams er en anskuelse af teammodellen som et problemorienteret og problemløsende redskab.

Metodediskurs

Vi ser gennem analysen af teaminterviewet i team Vand og Affald en anskuelse af teammodellen som en metode. Denne metode har hovedsagligt et problemorienteret fokus, idet den beskrives som en måde at bringe konflikter op på samt håndtere disse. Teamet italesætter blandt andet teammodellen som et pejleredskab og et statusredskab. Samme syn på teammodellen ser vi i analysen fra Team Virksomheder. Meget lig team Virksomheders forståelse ser team Vand og affald, at teammodellen kan bruges til at afdække, hvorvidt teamet har interne problemer. Team Vand og affald mener desuden, at teammodellen kan afdække divergerende opfattelser af, hvad status er på et givent tema i teamet. Yderligere italesætter team Vand og Affald teammodellen som udgangspunkt for dialog. Dette bliver uddybet med tanken om at lade teammodellen være en del af dagsordenen på teammøder.

Formålsdiskurs

Vi konstaterer at analysen omhandlende formålsdiskursen fra team Vand og Affald indeholder to underliggende diskurser, som hver beskriver et særligt forståelse af formålet med teammodellen. I tråd med resultaterne fra team Virksomheder anskuer team Vand og Affald teammodellen som en moralsk og menneskeligt orienteret forholdemåde. De 8 temaer bliver i denne forbin-

delse til en rettesnor for, hvordan man skal og bør opføre sig i teamet. Flere teammedlemmer fra team Vand og Affald giver udtryk for, at den anskuelse som teammodellen har, er i overensstemmelse med deres egen personlige opfattelse af forholdemåder, når man arbejder i et team. Yderligere anskuer team Vand og Affald teammodellen som en metode til sikre, at teamet lever op til den kodeks som den indeholder. Teammedlemmerne giver udtryk for at modellen kan bruges til at afdække problemer og divergerende opfattelser internt i teamet. Der er en overvejende tendens til at anskue teammodellen som en rettesnor, som kan skabe basis for dialog i forhold til at sikre et godt socialt arbejdsmiljø i teamet. Alt i alt kan vi konstatere, at de to teams opfattelse af teammodellen som metode er meget lig hinanden.

Behovsdiskurs

Vi redegør nu for den overordnede behovsdiskurs. I denne finder vi tre underliggende diskurser som alle beskriver behov som de to teams har for at være i stand til at arbejde aktivt med teammodellen. Nærmere betegnet er der tale om en forståelsediskurs, en ressourcediskurs samt en rammediskurs. Vi redegør i det følgende for forståelsediskursen.

Forståelsediskurs

Vi finder gennem analysen af teaminterviewet med team Virksomheder, at teamet mangler et klart billede af, hvad indikatorerne i teammodellen betyder. Samme manglende forståelse ser vi i analysen fra team Vand og affald, endda i mere udpræget grad. Team Vand og Affald har ikke et klart billede af, hvor den manglende forståelse bremser dem i at arbejde med modellen, som vi ser det hos team Virksomheder. Hos team Vand og Affald er der mere tale om en overordnet forvirring over teammodellen og ikke en specificeret uklarhed angående indikatorerne som ved team Virksomheder. Vi ser dog også hos team Vand og Affald samme tendens til at anskue teammodellen fra forskellige niveauer (individ, team og organisation) samt en forvirring om, hvilken anskuelse de skal arbejde ud fra. Yderligere finder vi, at team Vand og Affald udtrykker behov for at få relateret teammodellen til deres daglige arbejde på deres præmisser, idet de mener, det vil højne deres forståelse for teammodellen og give mulighed for ejerskab over denne. Her ser vi en forskel fra team Virksomheder, idet de forklarer deres manglende ejerskab over modellen som en følge af, at teammodellen stammer fra ledelsen. Sådanne refleksioner gør teammedlemmerne fra team Vand og Affald sig ikke, de efterlyser derimod en uddybende forklaring af og mere undervisning i teammodellen og mener herigennem, at de kan opnå et større ejerskab over teammodellen.

Ressourcediskurs

Vi ser i analysen af teaminterviewet med Team Vand og Affald, at teamet ser en forskel mellem teamets reelle arbejdsopgaver og arbejdet med teammodellen. Vi udleder desuden, at team Vand og Affald ikke har en opfattelse af teammodellen som en del af deres daglige arbejdsopgaver. Det samme ser vi i analysen af teaminterviewet med team Virksomheder. Hos begge teams ser vi en holdning til teammodellen, som bærer præg af, at denne ikke kan bidrage med noget i forhold til opgaveløsning i det daglige arbejde. Dette understøttes af en gennemgående tendens til at nedprioritere arbejdet med teammodellen til fordel for andre opgaver. I analysen af team Vand og Affald ser vi, at teamet anskuer teammodellen og arbejdet med denne som en tidskrævende affære. Dette kompliceres yderligere af, at teamet har en opfattelse af, at arbejdet med modellen kræver særlige arrangementer, som flere gange bliver italesættes som værende af social art. Denne opfattelse deles desuden af team Virksomheder.

Rammediskurs

Som i analysen af team Virksomheder finder vi igennem interviewet med team Vand og Affald, at teammedlemmerne søger rammer til arbejdet med teammodellen. Vi ser en klar tendens hos begge teams til, at de ønsker, at arbejdet med teammodellen skal igangsættes på initiativ fra ledelsen - særligt teamlederen. Yderligere lægges der vægt på, at der skal være nogle særlige interne rammer i teamet. Team Vand og affald beskriver disse som tryghed, åbenhed og en god stemning. Hos team Virksomheder bliver disse rammer italesat som en sikring af konstruktiv dialog, der ikke bliver personorienteret. På trods af de forskellige formuleringer mener vi humlen i disse rammer er fælles for begge teams. Det samme gælder for anskuelsen af rammerne som forudsætning for arbejde med modellen.

Opsamling behovsdiskurs

Vores overordnede behovsdiskurs indeholder altså 3 underdiskurser, som beskriver de to teams behov for forståelse, ressourcer og rammer i arbejdet med teammodellen. Først og fremmest eftersøger begge teams i forståelsediskursen mere information om hvad intentionen med teammodellen er. Yderligere ser vi gennem interviewene, at der er tvivl om, hvordan teammodellen skal opfattes i forhold til at arbejde med den. Dette gælder især spørgsmålet om, hvorvidt man skal anskue den som arbejde på team- eller individniveau. Der er desuden tvivl om, hvordan de skal relatere teammodellen til de daglige arbejdsopgaver, hvilket yderligere bliver uddybet i forbindelse med ressource-diskursen. Her ser vi, at ingen af de to teams opfatter teammodellen som en del af deres daglige arbejdsopgaver. Yderligere har begge teams svært ved at

se, hvordan teammodellen kan være gavnlig i den daglige arbejdsgang.

Teamene giver udtryk for, at de finder det vanskeligt at finde og tage sig tid til arbejdet med modellen, netop fordi de ikke ser denne i relation til deres øvrige opgaver. På grund af denne manglende forståelse af intentionen bag teammodellen efterlyser de to teams nogle rammer for arbejdet med modellen. Der er en gennemgående opfattelse af, at initiativet skal komme fra teamleders side, men også en forståelse for, at arbejdet med teammodellen kræver nogle sociale rammer, som gør at teamet kan og vil arbejde med teammodellen i plenum.

Forskellen på behovsdiskursen i de to teams ligger i en bevidsthed hos team Virksomheder om, at deres hidtidige arbejde med teammodellen har højnet deres forståelse for denne. Team Vand og Affald reflekterer ikke over dette, men har dog en opfattelse af, at de mangler information og undervisning i teammodellen og brugen af denne.

Redskabsdiskurs

I redskabsdiskursen afdækker vi, hvilke redskaber de to teams ønsker og foreslår til deres videre arbejde med teammodellen. Det er i denne diskurs, der er størst forskel på de to teams. Dette virker for os indlysende, da team Virksomheder har en langt større erfaring med arbejde med modellen, end team Vand og Affald har. Dette ser vi gennem interviewene, hvor team Virksomheder fortæller om deres erfaringer med et spørgeskema til afdækning af temafokus. Hos team Vand og Affald har de endnu ikke arbejdet selvstændigt med afdækningen af et tema. Dog har de forinden teaminterviewet arbejdet med evalueringsøvelsen fra mødeseminaret i forbindelse med afviklingen af dette. Vi benytter denne evalueringsøvelse som eksempel i interviewet, idet vi spørger ind til ønsker og meninger om metoder til tema-afdækning.

Fælles for de to teams er, at de begge ønsker et skræddersyet spørgeskema, hvor formålet med dette og fremgangsmåden er detaljeret beskrevet. Formålet skal være at have en hurtig og lettilgængelig metode til at afdække, hvilket tema det pågældende team skal tage op. Der kommer en række forslag til, hvordan dette spørgeskema kan/skal udformes: Flere medarbejdere foreslår, at man tager udgangspunkt i indikatorerne fra teammodellen og "*rater disse*" i forhold til, hvordan man selv synes den pågældende indikator er sand eller falsk i teamet. Her er der i teamene dog stadig uklarhed omkring niveauet for disse besvarelser. Der diskuteres flere steder, om dette skal være ud fra ens eget synspunkt, teamet som helhed eller en kombination. Der kommer ingen konklusion på dette, udover at, teamene mener, det er vigtigt at være enige om, hvis resultatet af spørgeskemaet skal kunne bruges.

Begge teams overvejer/diskuterer, om det er teamlederens arbejde at samle resultaterne. Yderligere diskuteres det, hvorvidt det også er teamlederens opgave at vælge et tema. Her ser vi en forskel på de to teams. Team Virksomheder er meget mere indstillede på dialog om valget af tema og foreslår fx et kvalitativt præget spørgeskema. Team Vand og Affald ser helst afdækningen af tema-fokus som teamlederens job og tager ikke videre stilling til indholdets form. Derimod lægger team Vand og Affald meget vægt på at det skal være den hurtigste og letteste metode som skal benyttes.

For begge teams vedkommende bliver valget af tema diskuteret. Der er forslag om, at det er det resultat i spørgeskemaet med størst varians i besvarelserne, der skal bringes op. Derved mener de to teams, at man kan "ensrette" de divergerende opfattelser, som forskelsbesvarelserne indikerer. Et andet forslag er et problemorienteret fokus, hvor man tager det tema som samlet set scorer lavest op til arbejde. Team Virksomheder foreslår i denne forbindelse også et fokus på det tema, som scorer højest.

Begge teams mener, at teammodellen også kan bruges til at sætte fokus på succeser. Team virksomheder mener, at et positivt fokus kan give dem indsigt i, hvorfor en succes bliver vellykket, og derved kan de lære, hvordan det kan gøres igen. Team Vand og Affald ytrer, at det er vigtigt at fejre succeser, men italesætter ikke, at de kan se et videre formål med det.

Yderligere foreslår team Virksomheder en postkasse/opslagstavle eller en e-mail til teamlederen, hvor man kan komme med forslag til, hvilke temaer der skal tages op. Dette bliver både sat i relation til teammodellens indikatorer og temaer og med andre temaer/emner end teammodellen. Team Vand og Affald fokuserer mest på et spørgeskema og overvejelserne om udformningen af dette. Det bliver dog foreslået, at man kan kombinere teammodellen og afdækningen af temaer med m.u.s.samtaler, men hvordan bliver ikke videre behandlet.

Resultatdiskurs

Resultatdiskursen viser de resultater, som de to teams har opnået gennem arbejdet med teammodellen. Vi bliver her ret overraskede over hvor få konkrete resultater, vi får ud af interviewene. I forhold til team Vand og Affald er de nærmest ikke eksisterende, hvilket, vi mener, hænger sammen med manglende aktivt arbejde med modellen. Det samme gælder for så vidt team Virksomheder, som har arbejdet en smule med modellen, men som ikke kan komme med mange konkrete resultater på dette arbejde. Det de italesætter som resultat, er først og fremmest et øget kendskab til teammodellen. Fælles for begge teams er også, at de mener, de er blevet bevidste om forskelle i opfattelser gennem arbejde med teammodellen. Yderligere har team Virksomheder

fået en forståelse for at denne forskellighed kan benyttes konstruktivt. Dette er dog ikke blevet realiseret endnu

På grund af det manglende indhold i denne diskurs omhandler vores overvejelser her meget, hvorfor Team Vand og Affald ikke mener, at de er kommet frem til nogle resultater. Umiddelbart finder vi svaret i de øvrige diskurser: Når de to teams ikke føler, at de har ejerskab over modellen og ikke kan relatere denne til deres dagligdag, er det svært at se, hvordan arbejdet med temaerne og teammodellen som helhed ændrer noget. Yderligere ser team Vand og Affald teammodellen som en forholdemåde, som de i højere eller lavere grad allerede mestrer. Idet teammodellen anskues som en metode (især til konfliktløsning) kan en grund til manglende resultater ganske enkelt være, at der ikke har været nogen konflikter at bruge den på. Derudover fylder de konkrete arbejdsopgaver i teamet meget, og medarbejderne føler ganske enkelt ikke, at de har tid til at arbejde med teammodellen. Dette beror selvfølgelig også på en anskuelse af, at teammodellen ikke er en decideret del af deres arbejdsopgaver, som skal prioriteres.

Opsamlet analyse og fortolkning af interview med team Vand og Affald

Vi redegør i det følgende for, hvordan vi mener at kunne besvare første pind i den situationelle problemformulering ud fra analysen af første del af teaminterviewet med team Vand og affald.

Hvordan kan vi i samarbejde med team Vand og affald udvikle en metode til at katalysere, hvilke(t) tema(er), der er relevant(e) at arbejde med for teamet?

Vi vælger at referere tilbage til vores overvejelser og resultater fra analysen af team Virksomheder i denne besvarelse. Idet resultaterne fra de to analyser overordnet set minder meget om hinanden, ser vi ingen grund til at gentage lighederne. Vi vælger i stedet at fokusere på forskellighederne i analyserne, da vi mener, vi her kan trække på team Virksomheders større erfaring i arbejdet med teammodellen i forhold til en lignende handleplan for team Vand og Affald. Besvarelsen af den situationelle problemformulerings første pind for team Vand og affald lyder dermed:

Team Vand og Affalds perspektiv

Team Vand og Affald udtrykker, at de ønsker en metode til afdækning af tema, som er hurtig og enkel at bruge. De forslår et spørgeskema, som kan afdække, hvorvidt der er problemer internt i teamet og sætte fingeren på, hvor problemet er. Teamet foreslår, at man også kan benytte et spørgeskema til at se på

resultaterne over længere tid og derved få indblik i teamets egen udvikling eller mangel på samme. Team Vand og Affald gør sig desuden tanker om udformningen af dette spørgeskema og er bevidste om, at spørgsmålstyper og indsigt i formål og brug af spørgeskemaet er essentielt for resultatet. Yderligere overvejer team Vand og Affald, hvorvidt der i resultaterne skal sættes fokus på størst forskellighed eller samlede laveste score. De mener overordnet, at dette er teamlederens beslutning og ansvar.

Vores perspektiv

Inden vi, i samarbejde med team Vand og Affald, kan udvikle en konkret metode til afdækning af temafokus, skal teamet opnå en større forståelse for teammodellen og formålet med denne. Dette kræver, at der fra ledelsens side bliver taget initiativ til arbejdet med modellen, ligesom det kræver facilitering af selve arbejdet. Vi kan ud fra analysen af team Virksomheder se, at deres arbejde med teammodellen har givet medarbejderne en større forståelse for denne. De to teams forståelse af teammodellen i formålsdiskursen er næsten identiske. Forskellene kommer delvist i behovsdiskursen, hvor team Vand og affald efterspørger mere information og undervisning i brugen af teammodellen. Team Virksomheder er mere reflekterende i forhold til, hvorfor de ikke har ejerskab over den, samt hvad baggrunden for deres behov er. Den største forskel i analyserne af de to teaminterviews ses i redskabs- og resultatdiskursen. Her tolker vi, at det øgede arbejde med modellen i team Virksomheder gør en reel forskel for, hvordan teamet kan italesætte redskaber og resultater af arbejdet. Gennem disse italesættelser ser vi overordnet en højere forståelse for teammodellen hos team Virksomheder end i team Vand og affald. Vi antager derfor, at et aktivt arbejde med modellen højner teamets forståelse for samme. Det er derfor nærliggende, at tage udgangspunkt i team Virksomheders erfaringer i forhold til at tilrettelægge en handlingsplan for team Vand og Affald.

Vi vil dog lufte endnu et perspektiv, som vi finder vigtig at medtænke: Vi finder overordnet de samme resultater hos team Vand og affald om anskuelser af teammodellen som forholdemåde og konfliktløsende metode som hos team Virksomheder. Dette understreger vigtigheden af vores tidligere opridsede overvejelser angående at checke vores forestillinger med både team og ledelse. Hvis vores tolkninger er udtryk for et reelt billede af opfattelserne af teammodellen bliver vigtigheden af, at undersøge denne opfattelse med ledelsen afgørende. På den anden side kan vi spørge os selv, hvorvidt det er vores subjektive tolkninger, der gør, at vi finder frem til de samme diskurser og i stor udtrækning også det samme indhold hos de to teams. Hvis dette er tilfældet bliver en uddybende samtale med teamene des mere relevant.

På samme måde som hos team Virksomheder, mener vi, at den efterføl-

gende kreative øvelse kan være et redskab til at team Vand og Affald kan opnå refleksion om forståelse og anvendelse af teammodellen. Dette vil vi udforske i den følgende gennemgang af øvelsen

KREATIV ØVELSE MED TEAM VAND OG AFFALD

Dagen forløber, som nævnt, planmæssigt, og teamet har sat 3 timer af til team-interviewet. Vi deler teamet op i to delteams og igangsætter øvelsen efter planen. Der er 8 deltagere og antallet passer således perfekt til interviewdelen, hvor de interviewer hinanden to og to. Vi vælger at anvende alle 4 spørgeguides, sådan de 4 indikatorer under temaet kommunikation afprøves. På denne måde får vi et grundlag for retrospektivt at vurdere anvendelsen af de fire indikatorer under temaet kommunikation som udgangspunkt for spørgeguiderne. Efter en uddybende forklaring af øvelsen og udlevering af opgaveformuleringen og spørgeguider påbegynder teamet den interviewende del. Vi trækker os i baggrunden og antager fascilerende roller og hjælper teamet i det omfang, det bliver nødvendigt.

De fleste i teamet tager udgangspunkt i en positiv oplevelse, hvor Knud tager initiativ til en aktivitetsdag. Der opstår problemer i forhold til at anvende indikator 4 i spørgeguiden. Det er de to medarbejdere, der sidder adskilt fra resten af temaet, der ved et tilfælde begge får indikator 4. Det volder begge problemer at finde en relevant situation i forhold til indikatoren, som handler om teamets samspil med resten af organisationen. Vi hjælper dem begge på vej, i det ene tilfælde lykkes det medarbejderen, under facilitering, at finde frem til en positiv oplevelse, hvor hele teamet er i godt samspil med resten af kontoret. I det andet tilfælde lykkes det ikke, og medarbejderen tager i stedet udgangspunkt i den samme indikator som interviewpartneren.

Gule-sedler øvelsen

I den opsamlende del, hvor der genfortælles og produceres gule sedler, samler vi hele teamet. På samme måde som med team Virksomheder involverer vi teamet i en kategorisering af de vigtige nøgleord, der karakteriserer teamets vellykkede situationer med temaet kommunikation. Sådan får vi indblik i betydningen af teamet kommunikation i forhold til teamets tidligere oplevelser og i forhold til deres forslag til fremtidige handlinger.

Øvelsen skaber dialog, aktiv involvering, opmærksomhed, engagement, grin, videndeling og fællesskab. På samme måde som med team Virksomheder involverer vi altså team Vand og affald i en mini-diskursanalyse, der viser teamets præferencer i forhold til temaet kommunikation. Dette inkluderer både teamets overvejelser fra tidligere positive oplevelser samt fra deres øn-

sker for fremtiden. Således danner resultatet et fundament for fremtidige tiltag i teamet i overensstemmelse med temaet kommunikation. De 6 overordnede diskurser er: teamudvikling/fremdrift, fagligt samarbejde, socialt samvær, god atmosfære, menneskelige egenskaber og møder.

Vi formidler her diskursen fagligt samarbejde, de resterende findes i bilag [Gule sedler – team Vand og Affald].

Fagligt samarbejde:

- Alle deltog – god proces 2
 - Medbestemmelse
 - Alle bidrager
 - Fælles opgaveformulering/løsning
 - Mindre arbejdsgrupper til specifik opgave
 - God stemning/motivation
 - Hvad arb. de med på de andre kontorer
 - Lære de andre kontorer/teams bedre at kende 2
 - Kontakter til andre afdelinger
 - Mere tid
 - Fælles opgave – fælles løsning
 - God oplevelse i problemløsning
 - Nyt team/nye mennesker
 - Viden/kendskab til andres opgaver
- [Gule sedler – team Vand og Affald]

Evaluering af øvelsen

Igen ser vi det omfangsrige resultat af øvelsen i team Vand og Affald og den aktive involvering, deltagelse og opmærksomhed fra hele teamet som et tegn på succes. Dette understøtter, at øvelsen initierer de processer og aspekter i temaet som ønsket i det proaktive design.

Vi spørger også denne gang som afslutning ind til teamets egen oplevelse og vurdering af øvelsen. I denne sammenhæng skinner teamets udfordring i forhold til deres nuværende situation igennem, idet de to medarbejdere, der sidder adskilt fra resten italesætter, at det var svært. Dette er især henvendt på at finde en situation, der passer til indikator 4, idet de endnu ikke føler sig som en integreret del af teamet. Derfor var det svært for dem at finde en positiv situation, hvor de som samlet team var i godt samspil med resten af organisationen.

Dertil taler vi om, at hele teamet ikke har arbejdet sammen så længe, hvilket påvirker, at det kan være svært at komme på situationer:

"jeg synes det var svært... vi har ikke oplevet så meget endnu vel"

"det første var meget godt (interviewdel af den kreative øvelse) ... vi snakkede om en masse gode ting, men det er klart at den sidste opgave kan måske, fordi vi er så splittet eller fordi vi er så ... ikke er så langt i forløbet ... ja altså det at tage stilling til nogle af de der indikatorer kunne godt være lidt svært (ja). I forhold til nogen af de situationer vi sidder i lige nøjagtigt... "

Vi spørger ind til, hvordan det var at lytte til hinanden:

"ja det var også en udmærket øvelse at lave ... selvom [støj] man så havde svært ved at svare på nogen af spørgsmålene men men jeg tror man bliver tounget til både at lære at lytte og så altså opfange det der bliver sagt, en ting er jo at sidde og ikke sige noget selv, men man skal så også være aktiv, hvis man kan sige det sådan..."

Vi bekræftes således i, at øvelsen træner evnen til at lytte og holde opmærksomhed på den talende. Desuden mener en enkelt, at øvelsen kan bruges til at træne aktiv deltagelse i forhold til deres teammøder. På denne måde bekræftes vi i, at øvelsen har relevans til teamets opgaver i hverdagen.

"... vi kan i hvert fald bruge det i forhold til, når vi har et møde netop det der med, at alle skal jo kunne deltage aktivt i et teammøde, så selvom det kun er én, der fortæller noget, så behøver man ikke sidde så ens tanker flyver hen, man kan godt sidde ligesom og koncentrere sig, om det der sker"

En anden udtaler i forlængelse af dette, at god kommunikation og viderefremmidling handler om: *"hvor god man er til at forklare og også den anden, hvor god man er til at lytte ikke og opfatte, hvordan man fokuserer på det ikke"*. Dette understøtter ligeledes, at øvelsen er brugbar i relation til deres hverdag.

Retrospektiv vurdering af øvelsen

Vi tolker, ud fra det ovenstående, at øvelsen er en egnet øvelse for team Vand og affald i fremtiden. I dette tilfælde er hele temaet repræsenteret. Vi har således et godt grundlag for at vurdere, at øvelsen er egnet som et fremtidigt redskab til at arbejde med teammodellen i fremtiden for temaet som helhed.

Vi bekræftes ligeledes i, at øvelsen træner teamets evne til at lytte til hinanden og være opmærksomme på det andre siger. Den fordrer, at teamet har fokus på den talende, den øver formidlingsevner og forberedelse til formidling samt viderekommunikation af indhold i de andres tale.

Øvelsen kan anvendes som et redskab til at skabe fælleshed og videndeling mellem de to delteam i team Vand og Affald, således de får et fælles team i fremtiden.

I de proaktive overvejelser bringer vi den kreative øvelse ind for at skabe taletid til alle, således alle får en demokratisk stemme. Dette lykkes efter vores mening til fulde, idet alle deltager aktivt og ihærdigt i den opsamlende og i den evaluerende del.

Vi ønsker også at skabe nøgleord, der kan bruges til fremtidige tiltag i teamets arbejde med teamet kommunikation, hvilket lykkes i den omfangsrige produktion af gule sedler. Dette sker på baggrund af tidligere positive oplevelser, der føres ud i fremtidige handleforslag via fremtidsdrømmen og tryllestaven. Øvelsen skaber derfor, i vores mening, godt grundlag for double-looping og metarefleksion, således teamets overlevelses og reproduktion-chancer som subsystem styrkes i organisationssystemet T & M. Derfor kan øvelsen, i vores mening, med fordel anvendes af team Vand og Affald i deres fremtidige arbejde med teammodellen, således det understøtter evaluering, forankring og opfølgning af modellen.

Vurdering af de 4 indikatorer i øvelsen

Vi afprøver alle 4 indikatorer i øvelsen med teamet, hvor det volder problemer at anvende indikator 4 i begge tilfælde. Dette giver os anledning til at overveje egnetheden af indikator 4 i team Vand og Affalds arbejde med temaet kommunikation. Der kan dog være flere grunde til, at indikatoren er svær at anvende. Dels er det de to teammedarbejdere, der sidder adskilt fra resten af teamet, der har besvær med at anvende den²⁰. Dette idet de ikke føler sig som en integreret del af teamet. Det er altså ikke nødvendigvis indikatoren, der er noget galt med. Dette understøttes af, at det alligevel lykkes for den ene medarbejder at finde frem til en positiv oplevelse i overensstemmelse med indikator 4. Det kan også give anledning til netop at arbejde aktivt med indikator 4, således der skabes grundlag for fælles positive oplevelser, hvor teamet er et fælles subsystem i organisationssystemet.

De 3 andre indikatorer volder, i vores vurdering, ikke problemer ud over, at de fleste lige skal i gang med den uvante interviewform. Derfor vurderer vi, at indikatorerne med fordel kan anvendes som udgangspunkt for teamets arbejde med temaet kommunikation i fremtiden.

Refleksioner over vores rolle(r)

Vi vurderer, at det kræver assistance fra træned kommunikatorer at anvende den kreative øvelse som udgangspunkt for teamets konkrete arbejde med teammodellen. Dette vurderer vi, idet vi hjælper teamet adskillige gange under øvelsen. Vi ser dog sagtens, at de på sigt kan anvende den eller dele af den selvstændigt.

Det lykkes at aktivere alle i teamet, således alle får en demokratisk stemme i forhold til grundlaget for det videre arbejde. Vi vurderer, at vores særlige opmærksomhed på dette er med til at sikre idealet om demokratisk involvering, der skaber ejerskab på sigt.

Mulig handleplan for team Vand og affald

Vi finder frem til adskillige elementer, som der kan arbejdes videre med i arbejdet med at forankre temaet kommunikation i teammodellen i teamet via diskurserne og nøgleordene. Det er muligt at gøre samme eller lignede bevægelse i forhold til de andre 7 temaer, så vi på baggrund af dette i fællesskab med temaet kan lave en fremtidig handleplan for deres arbejde med teammodellen. Vi kan på baggrund af diskurserne og nøgleordene fra øvelsen opstille en række relevante redskaber til fremtidig sikring af temaet kommunikation. På baggrund af diskursen fagligt samarbejde, kan vi fx igangsætte fælles kontoraktiviteter, der inkluderer alle fire teams under kontor Miljø og Natur. Dette kan vi gøre således kriterierne, som team Vand og Affald formulerer via nøgleordene opfyldes. Herved opfyldes kriterierne: Hvad arbejder de med på de andre kontorer; Lære de andre kontorer/teams bedre at kende; Kontakter til andre afdelinger. På denne måde kan de resterende 5 diskurser anvendes som udgangspunkt for fremtidige øvelser og aktiviteter i team Vand og Affald. Diskurserne og nøgleordene kan altså danne grundlag for design af konkrete tiltag, som matcher teamets behov og ønsker i forhold til temaet kommunikation. I analysen og fortolkningen af den første del af teaminterviewet vurderer vi, at der bør arbejdes med teamets samlede forståelse af teammodellen. Dette mener vi kan danne fundament for et videre konkret arbejde med temaerne. Derfor vælger vi ikke at uddybe anvendelsesmuligheder for de resterende diskurser.

Vi vurderer retrospektivt, at den kreative øvelse kan være et egnet redskab til at team Vand og Affald kan opnå refleksion om forståelse og anvendelse af teammodellen som helhed i fremtiden. Vi mener, at øvelsen igangsætter metakommunikation og double-looping over temaet kommunikation hos teamet som helhed. Inden dette bør der dog arbejdes med teamets forståelse af teammodellens formål. Dette giver vi bud på i den efterfølgende handleplan for organisationen T & M.

SAMLET HANDLEPLAN FOR T & M

Teamniveau

Teamene er forskellige, men deres italesættelser af teammodellen under de overordnede diskurser minder om hinanden på flere punkter. I et videre konkret arbejde med at skabe et fundament for en forankring af temaerne i teammodellen, bør der dog arbejdes med de to teams særskilt. Dette idet vi tolker, at team Virksomheder er et andet sted i processen end team Vand og Affald. Derfor bør der sættes ind i overensstemmelse med det enkelte teams behov og egenkompleksitet, så det kan forholde tiltagene til dets egen indre logik og opnå ejerskab og genkendelse. Vi beskriver i tidligere handleplaner på baggrund af analyserne, hvordan dette kan gøres. Derved bekræftes vi i vores forståelse af, at et pragmatisk sandhedskriterium er gældende og relevant. Vi mener dog, at der er fællesnævnerne i deres italesættelser, som vi vil se nærmere på, og som kan danne grund for en fælles handleplan, der fordrer tiltag på organisationsplan.

Vi ser på baggrund af analyserne fra de to teaminterviews, at de to teams på flere måder ikke reproducerer de ideologier, der ligger til grund for teammodellen i deres italesættelse af den. For at forstå mulige årsager til dette vil vi vende fokus mod de ideologier, som vi fandt frem til i den sociale praksis i vores organisationsanalyse af den sociale matrix og diskursordnen i T & M. Disse vil vi sætte op overfor analytiske pointer og det diskursive udtryk fra tekstniveauet og således kvalificere vores tolkninger.

De 2 teams mener bl.a., at et aktivt arbejde med modellen skal ske på initiativ fra ledelsen. Det er ikke det, der lægges op til i organisationsformen, der bygger på selvledende teams. De mener dertil, at det kræver sociale arrangementer og særlig tid til arbejdet med modellen. Dette lægges der heller ikke op til på teamseminaret og i organisationsformen. Her ser vi et ønske om, at modellen integreres som en evaluerende og kontinuerlig del af teamenes arbejdsprocesser. Analysen af tekstniveauet viser overordnet, at teamene ikke har ejerskab over praktiske anvendelsesmuligheder af teammodellen og ikke kan relatere den til deres arbejdsopgaver i hverdagen. På denne måde ser vi, at de mangler fundamentet til at single-loope og reproducere de vidensformer, som ligger til grund for modellen. Dette kan have flere årsager: Først og fremmest har de ikke selv været med til at skabe grundlaget for modellen, og derfor kan informationerne i den virke fremmede for dem. Ledelsen italesætter op til flere gange i vores forundersøgelse, at de arbejder ud fra idealer om, at alle skal involveres i opbygningen af den nye organisation og på denne måde opnå medansvar. Idet teamene ikke selv har været med til at skabe grundlaget for modellen, ser vi, at ledelsen i denne henseende ikke har ført deres ord ud i deres handlinger. For at opnå det ønskede resultat i overensstemmelse med

ideologien om involvering, må modeller skabes i samspil med teamene og tage udgangspunkt i deres reelle behov og ønsker. Således skabes der sammenhæng mellem mål og proces.

Dernæst har teamene endnu ikke arbejdet særligt meget med modellen og har derfor ikke den fornødne erfaring, som det kræver at reproducere normerne. Vi kan derfor slutte, at de vidensformer, som ligger mere eller mindre implicit i teammodellen ikke har opnået status som objektiverede organisatoriske vidensformer, hvorudfra teamene kan handle.

Vi kan ikke sige, om teamene ikke har ejerskab over ideologierne i T & M generelt, men vi kan se, at de ikke har ejerskab over en praktisk anvendelse af modellen i overensstemmelse med organisationens ønske. Dette leder videre til en refleksion over teamenes måde at italesætte sig selv som team.

Begge teams italesætter sig overordnet via det personlige pronomen "vi", hvilket giver en subjektiv orienteret modalitet. Dette kan ses som afsenders tilslutning til ytringen. Vi kan derved tolke, at de har et ejerskab over at indgå i deres team. De italesætter yderligere deres eget team i positive formuleringer, hvilket vi tolker som en underbygning af denne tolkning. Derfor er det ikke nødvendigvis teamorganisationen og dennes ideologier, de ikke har ejerskab over. Vi kan dog problematisere, om den positive italesættelse og den subjektivt orienterede modalitet mere er et udtryk for teamenes behov for at fremstille deres team som et godt team. Dette for at skabe et positivt indtryk af teamet i interviewet, som vi så via Alvessons 5. forholdemåde "*idealisering og udtryksskontrol*".

Vi mener dog med belæg fra analytiske pointer fra interviewene, at en plausibel tolkning er, at de kan forholde sig til de overordnede ideer med modellen og derved til teamorganisations ideologier. Dette ser vi, idet de udtrykker et reelt ønske om at anvende teammodellen og et ønske om at få hjælp til dette. De ytrer ligeledes, at de mener, at teammodellen på mange måder indeholder aspekter, som de anser som rimelige og som en rettesnor for anstændig opførsel i teamene. Derforuden italesætter de modellen som et redskab, de kan tage frem og bruge i tilfælde af konflikt. Derved tolker vi, at de ikke er grundlæggende uenige i det overordnede budskab og formål med modellen. De mangler dog de fornødne værktøjer til at føre dem ud i deres praksis og finder det vanskeligt at se sammenhængen til deres hverdag.

Dette understøttes af vores viden fra den sociale praksis, hvor vi ved, at de ikke fik præsenteret modellen fra start. Dernæst har de haft rygende travlt med alt muligt andet i opstarten af den nye organisation.

Organisationsniveau

Ovenstående er vores belæg for at reflektere over, at det ikke er en nem størrelse at skabe en ny organisationsform med nye vaner og objektiverede vidensformer. Det er nemt at have den rette indstilling og de rette idealer, men det kan være svært at integrere disse i den praktiske hverdag. Dette understøttes af Morgan. Det, at ledelsen i T & M vælger at implementere en teammodel oppe fra og ned, kan vi se som et eksempel på, at de falder tilbage til autoritære ledelsesformer. Det kan midlertidig også være en bevidst handling, som kan være deres måde at sætte rammer for teamorganisationen, der skal skabe en form for fælles retning. Dette er dog enten ikke kommunikeret ordentligt ud eller ikke forstået og indoptaget af teamene. Det kan også ses som en følge af, at idealer møder praksis og realisme jf. vores idealer om, at gennemsigtige rammer skaber et håndgribeligt handlerum. Vores opfordring til T & M er et aktivt arbejde med at skabe en fælles forståelse og praktiske anvendelige redskaber til teammodellen via dialog og gennemsigtig kommunikation. Vi vil yderligere foreslå T & M at undersøge, om det manglende ejerskab gælder for de resterende teams i organisationen. Hvis dette er tilfældet vil vi foreslå, at der først og fremmest skal kommunikeres åbent om, hvad formålet med modellen er, og hvordan den kan tænkes ind i en anvendelig, fremadskuende og forankrende handleplan. Dette vil i overensstemmelse med deres egen ideologi ske bedst i en fælles og involverende dialog mellem ledelse og teams. Således kan der skabes en fælles retning for en emergent organisationsform, der bygger på fælles objektiverede vidensformer via involvering og demokrati – objektiverede vidensformer, der kan accepteres af alle via ejerskab og lægge op til single-looping, der kan føre til double-looping på sigt. Kontrakten vedrørende teammodellen skal med andre ord ekspliciteres og formes i en fælles proces i overensstemmelse med T & Ms ideologi og vores idealer fra AF.

Ovenstående er udtryk for vores tolkninger, som vi selvfølgelig i overensstemmelse med vores forskeridentitet tjekker med praksis. På denne måde ser vi, at vores samarbejde kan lægge op til en evaluering af teammodellen på organisationsniveau, og fordre en forankrende og fremadskuende udvikling af teamorganisationen, der forener mål og proces.

REFLEKSIONER OVER VORES EPISTEMOLOGISKE FUNDAMENT

Vi diskuterer videre vores resultater af AFs metoder og idealer i samarbejdet og opridses derigennem resultatet af aktiveringen af vores epistemologiske fundament. Vi aktiverer vores idealer fra AF i samarbejdet med de to teams via demokratisk involvering. I denne proces udvikler vi metoder, som vi i retrospekt mener, fremmer dialog. På denne måde mener vi, at vi følger sigtet i den

dialogisk orienterede AF. Vi udvikler altså pragmatisk viden i demokratisk proces med 2 teams i T & M. Denne viden kan, i vores mening, bruges i relation til de andre teams i T & M og danne basis for en forankrende, udviklende, fremadskuende og evaluerende metode til teammodellen hos dem. Derved vurderer vi, at vi udvikler viden, der kan anvendes på organisationsplan.

Det kan diskuteres, hvorvidt vi udvikler ny viden, der kan gavne på et samfundsmæssigt plan. Vi mener dog, vi selv har lært noget og derved udviklet vores egenkompleksitet til vores fremtidige virke som konsulenter i organisatoriske udviklingsforløb. Denne viden kan studerende, konsulenter eller andre interesserede lade sig inspirere af. Vi mener først og fremmest at bekræftes i relevansen og anvendeligheden i vores epistemologi. Dette idet vi mener, at vi får noget konstruktivt ud af at gå til praksis med vores optik. Vi ser faktisk, at der er fænomener i praksis, der stemmer overens med vores optik, og derved finder vi belæg for relevansen af denne. Vi kan også på baggrund af optikken indgå i aktivt samarbejde og udvikling af metoder, der understøtter praksis. Vi vurderer, at når det handler om kommunikation i sociale systemer, så er det nødvendigt med en forståelsesramme, der indfanger kompleksitet og relativitet. Dette for at imødegå de faktiske forhold i organisationskonteksten.

Vi kan desuden diskutere, hvor langt vi egentligt når i et forankrende og evaluerende arbejde med udviklingsforløbet i T & M. Her vil vi mene, vi lige når at ridse i overfladen og lægge op til mulige handleplaner, der understøtter mål og proces i organisationen. I denne forbindelse mener vi, at vores opmærksomhed på teammodellen i sig selv er med til at sætte en bevidsthed om denne i gang i organisationen. Vi erfarer at et aktionsforskningssamarbejde kræver tid og involvering og afhænger, i tråd med disciplinens pragmatiske sandhedskriterium, af organisationens egenkompleksitet og de formelle rammer denne inkluderer. Næste skridt i vores samarbejde inkluderer, at vi tjekker vores resultater med praksis. På baggrund af dette håber vi at være med til at understøtte en konstruktiv udvikling af teamorganisationen. Hvis dette er tilfældet, mener vi, at den viden vi udvikler kvalificerer sig som generaliserbar viden og erfaring, der kan gavne organisationen og bestyrke dialogelementet.

Vi vurderer, at det har været en svær balancegang at arbejde i tæt samspil med T & M og samtidigt have vores akademiske forpligtelse. Dette i forhold til at skrive speciale og validere vores resultater på videnskabelig maner. I fremtidige situationer, hvor vi finder os mindre forpligtet til at validere og dokumentere vores resultater, ser vi fordele i at lade erkendelser, der opstår i processen, på baggrund af intuition og fornemmelser, træde mere i karakter. Med dette mener vi at lade sådanne være grundlag for at tjekke forestillinger, der ikke først kræver store analytiske bevægelser. Vi har efterfølgende diskuteret om

vores analytiske gøren via den kritiske diskursanalyse har været en genvej til en reel udsigt til konteksten eller nærmere en eklektisk omvej, der kunne gøres nemmere. Vi mener også, at vi i samarbejdet har opnået større belæg og erfaring, der kan danne grundlag for dette. Det skal dog ikke forveksles med at vi ønsker at ty til rutiner (single-looping), der udelukker metarefleksioner og udvikling (double-looping) over egne metoder og egen praksis. Det, vi mener særligt at lære, er netop det konstruktive og udviklende potentiale, der ligger i at evne double-looping og på baggrund af dette træffe nye reflekterede valg. På denne måde mener vi at rustes til at mestre vores eget virke i dagens komplekse verden - ikke mindst i relation til vores fremtidige karriere i organisationsudviklingsfeltet.

Vi erfarer, at vi må supplere vores fundament med relevante teorier og perspektiver undervejs. Dette understøtter teoriens pragmatiske sandhedskriterium. Morgan supplerer i denne henseende vores epistemologiske fundament med en relevant organisationsoptik, der giver os en kontekstrelevant forståelse af organisationen. Denne gør os i stand til at handle i overensstemmelse med mål og proces i det udviklende aktionsforskningssamarbejde med de to teams. Perspektivet understøtter vores epistemologiske fundament og giver os anledning til at reflektere videre over metoder, der kan understøtte processer i organisationsformen. Dette gør vi ud fra Luhmanns systemteoretiske perspektiv, der giver os en nuanceret forståelse af processer i forhold til teamene som selvreferentielle subsystemer i organisationssystemet. Disse refleksioner gør os i stand til at sammensætte en metode, der viser sig at understøtte processer, der lægges op til i organisationens ideologier. På baggrund af organisationsanalysen i kapitel 3 finder vi belæg for at understøtte det udviklende arbejde med at skabe en forankrende og evaluerende metode til teammodellen, der er praktisk anvendelig for de to teams.

Vores medtænkning af Foucaults flertydige magtforståelse er af implicit karakter i specialet. Denne viser sig i vores løbende refleksioner over vores egen og kontekstens påvirkning af vores resultater. Vi aktiverer bl.a. tanken via inddragelse af Alvessons forholdemåder i forhold til proaktive overvejelser om kontekstuelle påvirkninger i interviewsituationen.

I planlægningen, bearbejdningen og analysen af teaminterviewene vælger vi relevante teoretiske optikker til, som stemmer overens med vores idealer om en refleksiv og selvkritisk forholdemåde til praksis. Disse gør os i stand til at tolke os frem til aspekter, der bør arbejdes med i en succesfuld implementering af teammodellen. I samspil med vores epistemologi skaber de konkrete forslag til, hvordan vi kan handle.

Alt i alt får vi som resultat af aktiveringen af vores epistemologiske fundament en kontekstrelevant ramme for at agere i organisationsudviklingsfeltet i overensstemmelse med teori og praksis.

Konklusion og Perspektivering

Konklusion

Vi vil i denne konklusion sammenfatte de erkendelser, der er opstået gennem specialiet. Formidlingen sker via en opsummeret besvarelse af de to overordnede problemstillinger.

Hvordan kan vi, ud fra en humanistisk funderet tilgang til organisationsfeltet, konstruere et forsvarligt epistemologisk fundament til et forankrende og evaluerende arbejde med specifikt udviklingsforløb?

I konstruktionen af et forsvarligt epistemologisk fundament til mødet med organisationsudviklingsfeltet tager vi udgangspunkt i vores virkelighedsforståelse. Denne finder vi inkluderet i dele af socialkonstruktivismen. Vi tager afsæt i Wennebergs opdeling af feltet og argumenterer herigennem for, hvilke dele af disciplinen vi ser rimeligheden i at inddrage i vores forståelse af virkeligheden. I denne bevægelse finder vi os i stand til at placere en pragmatisk orienteret stopklods, der hvor de socialkonstruktivistiske tanker ikke giver mening for os. Dette resulterer i, at vi sammensætter en moderat socialkonstruktivisme, som vi vurderer som en forsvarlig forståelsesramme for vores tilgang til organisationsudviklingsfeltet. Heri inddrager vi Berger og Luckmanns tanker om samfundets udvikling via en social evolutionær proces, som vi finder brugbare i forhold til en forståelse af objektiverede organisatoriske vidensformer. Ydermere indeholder socialkonstruktivismen implicit en relationel, kontekstafhængig og kompleks forståelse for kommunikation, som vi sætter i relation til organisationer. Via denne antager vi en kritisk og refleksiv forholdemåde. Denne retter sig dels mod vores forståelse af fænomener i praksis og dels mod forvaltningen af vores rolle(r) som forskere og udvikling af videnskabelige valide resultater. Herefter vender vi vores opmærksomhed mod Luhmanns systemteori. Via udvalgte dele af hans teori henter vi en særlig kommunikations- og organisationsforståelse, som nuancerer vores socialkonstruktivistiske kommunikationsforståelse i relation til organisationskonteksten.

I vores moderate socialkonstruktivistiske afsæt finder vi belæg for, at teoretisk viden skal udvikles og valideres ud fra et pragmatisk sigte. I denne forbindelse finder vi en relevant metode i dele af aktionsforskningen – særligt fra

den dialogiske tradition. Deraf får vi en metode til at udvikle viden i organisationskonteksten i forening af aktion, deltagelse og forskning. Herigennem finder vi forskrifter og idealer for, hvordan viden produceres på en valid og pragmatisk anvendelig måde, der stemmer med vores ønske om at forene teori og praksis. Via traditionens forskrifter danner vi en særlig forståelse af vores forskeridentitet, der gør os i stand til at operationalisere vores komplekse og relationelle epistemologi i mødet med praksis. Rollen som aktionsforskere indebærer et dobbelt fokus, hvor vi sideløbende udvikler pragmatisk viden, der er anvendelig på teamniveauet i organisationen og samtidig generaliserbar viden og erfaring, der kan gavne organisationen som helhed. Yderligere indeholder traditionen en bottom-up orienteret tilgang til organisationsudvikling med fokus på demokratisk involvering, der stemmer med vores kommunikationsforståelse fra det øvrige fundament.

Som supplement til aktionsforskningen læner vi os op ad Foucaults syn på magt, som en relationel og forvaltningsmæssig afhængig størrelse. Dette giver os belæg for at tænke magten på nuanceret vis med ind i vores forståelse af kommunikationsprocesser i organisationskonteksten. Vi finder en begrænsning i aktionsforskningens udbud af konkrete metoder til at fastholde empiri på en valid videnskabelig måde. Derfor supplerer vi med vores eget redskab, der fordrer valid fastholdelse af empiri og understøtter cirkularitet.

Alt i alt sammensætter vi et fundament, der, i vores mening, forsvarligt indfanger en kompleks, relationel og kontekstafhængig forståelse af kommunikationsprocesser i organisationen. Dette lægger op til reflektive og kritiske forholdemåder, der giver os forskrifter for at føre vores teoretiske og metodiske idealer ud i praksis i et evaluerende og forankrende arbejde med et konkret udviklingsforløb.

Hvordan aktiverer vi vores epistemologiske fundament i praksis, og hvilket resultat får vi, når nu vi ønsker at arbejde evaluerende og forankrende med et faktisk udviklingsforløb i en konkret organisation?

I aktiveringen af vores fundament i praksis indgår vi et samarbejde med Teknik & Miljø via AFs præmisser. Herigennem skaber vi gennemsigtige relationer og engagerer samtidig alle organisationens niveauer i formuleringen af en situationel problemformulering. Dette sker via involvering på realistisk og demokratisk maner. Sideløbende undersøger vi organisationsformen og iagttagelse af denne analytisk via vores optik suppleret med Morgans hjernemetafor. Via analysen opnår vi en forståelse for praksis, som gør os i stand til at indgå et aktionsforskningssamarbejde med T & M. Dette understøtter organisationens igangværende udviklingsforløb, således der er overensstemmelse mellem

mål og proces, både hvad angår ideologier i T & M og vores egne idealer. Via samarbejdet sammensætter vi metoder, der understøtter en besvarelse af den situationelle problemformulering. I sammensætningen af metoderne inddrager vi kontekstrelevante metodiske forskrifter og teoretiske optikker til planlægning, bearbejdning og analyse, der underbygger vores idealer om refleksivitet. På baggrund af dette opstiller vi konkrete forslag til handling på flere niveauer i organisationen, der antager evaluerende og forankrende karakter. Forslagene uddrager vi på baggrund af analytiske belæg fra såvel mikro- som makrostrukturer i organisationen.

Vi vurderer retrospektivt, at vores epistemologiske fundament gør os i stand til at indgå i udviklingen i T & M, så der skabes overensstemmelse mellem mål og proces. I denne forbindelse vurderer vi, at vores aktionsforskningssamarbejde med T & M fører os til et indledende arbejde, der understøtter evaluering og forankring af deres udviklingsforløb. Vores næste skridt er at tjekke vores resultater med T & M. På baggrund af dette håber vi, at vores videnudvikling kan skabe fundament for en konstruktiv udvikling af teamorganisationen. Hvis dette er tilfældet, udvikler vi, jf. vores dobbelte fokus, generaliserbar viden og erfaring, der kan gavne organisationen.

Vi vurderer retrospektivt, at vores fundament er relevant og fungerer som konstruktiv metode- og forståelsesramme til udviklingstiltag i organisationsskonteksten. Et fundament der tilgodeser såvel teori som praksis, og som understøtter emergente organisationsformer. I forhold til vores egen læring, så mener vi at drage nytte af specialets erkendelser i tilknytning til vores fremtidige ageren i organisationsudviklingsfeltet.

Perspektivering

I forlængelse af specialesamarbejdet tilbydes vi begge uopfordret en projektsættelse i T & M som interne konsulenter. Vi takker ja og starter begge mandag d. 3. september. Dette sætter vores resultater fra specialet i et andet perspektiv på flere måder.

Først og fremmest åbner det for et anderledes perspektiv på vores roller, som ved ansættelse naturligt vil antage en anden karakter end studerende/forskere. Vi bliver således ansatte i T & M og en aktiv del af deres hverdag. Udfordringen er derfor ikke længere at forene teori og praksis i forskningsøjemed men at forene praksis med vores egen personlige selvforståelse og karriere. På denne måde åbner det for en diskussion af ideologierne i T & M og de objektiverede vidensformer i forhold til vores fremtidige ansættelse. Vi skal forholde os til at indgå i organisationsformen og dennes betingelser for medlemskab.

Som vi ser i specialet, betyder dette, at vi må engagere os aktivt og indoptage de objektiverede vidensformer i T & M som en del af vores handlemønstre som medarbejdere. Således bliver resultaterne fra specialet et personligt og sensitivt anliggende. I denne forbindelse vil vi nævne et perspektiv, som er spiret frem gennem samarbejdet, og som nu antager en konkret form, idet vi har fået ansættelse og derved skal engagere os i hverdagen i T & M. Perspektivet drejer sig om et særligt fokus på uformelle relationer, som vi er stødt på fra start i mødet med Lars og siden i mødet med organisationen. Organisationsformen synes at baseres på, at man skaber relationer, der tidligere tilhørte den uformelle organisatoriske sfære, og engagerer sig i sociale arrangementer med hele ens personlighed. Vi aner i flere situationer, at dette er blevet en objektiveret vidensform og en selvfølgelig antagelse i organisationen. Medarbejderne italesætter netop teammodellen som et kodeks for, hvordan man bør opføre sig i teamorganisationen. For os at se udviskes grænserne her mellem organisationens formelle og uformelle dimensioner. Dette leder os til at reflektere over, hvad der mon sker, hvis disse objektiverede vidensformer anfægtes – Hvad sker der, hvis man ikke ønsker at engagere sig med hele ens person? Kan man så fortsat være medlem af organisationen eller ekskluderes man?

Vi aner, at sådanne vidensformer, der bliver til reificerede normative rammer kan have konsekvenser for medarbejdere på sigt. Idet det organisatoriske rum er præget af asymmetri og magt, kan det blive svært at sige fra. Når grænserne mellem den uformelle og formelle organisation (Sabroe 1984)

forsvinder gøres de uformelle og sociale ting, der tidligere tilhørte pauserne og fritiden og skete mellem personer af egen fri vilje, til en præmis for medlemskab. På denne måde koloniseres de uformelle rammer og gøres til objektiverede organisatoriske vidensformer, der sætter normative rammer for, hvordan man bør agere som den gode medarbejder og som medlem af organisationen.

Dette er en tendens, som vi ser på samfundsplan generelt, hvor det for længst er blevet kutyme at skabe identitet via arbejdet og lade karriere træde i forgrunden. Vi ser nu yderligere en tendens til, at skellet mellem arbejdsliv og privatliv sløres eller måske nærmere udviskes. Man kan sige, at hvor der tidligere var tale om en kolonisering af livsverdenen (Habermass 1981) tangerer dette en personificering af systemverdenen, som derved gør personlige forholdemåder og anliggender til rationaliseret og normativ viden.

På baggrund af det nye perspektiv, der åbner sig som konsekvens af vores rolleskifte, ser vi anledning til at problematisere den teoretiske idealisme, som vi sætter for dagen i vores epistemologi. På mange måder stemmer denne netop overens med ideologierne i T & Ms organisationsform, hvor vi ønsker at understøtte det dialogiske element. Dette åbner for overvejelser i forhold til etik og hensigtsmæssighed og yderligere for, hvor grænsen for det dialogiske element går. Her bliver det for os vigtigt at bevare det reflektive og selvkritiske fokus i forhold til eget virke. Således bliver den cirkulære forholdemåde, der fordrer kritisk sans og selvrefleksivitet, vores middel til at bevare os selv i forandringstiltag og derved sætte rimelige og forsvarlige grænser. Vi mener at sådanne overvejelser skaber fundament for en nærmere undersøgelse af, hvad der sker med mennesket i organisationer, som implementerer en emergent organisationsform, der baseres på frigivende og udviklende principper. Vi vurderer, at der her er potentiale for et spændende forskningsområde.

Derforuden ser vi lidt af et paradoks i, at frigivende principper danner grundlag for emergente organisationsformer. Spørgsmålet er, om det overhovedet er muligt eller hensigtsmæssigt at implementere frigivende og udviklende principper i en organisatorisk kontekst, der er præget af asymmetri og magtforhold – synlige som ikke synlige?

Sidst åbner det for, at vi kan tænke de pragmatisk orienterede resultater ind i en handleplan og et længerevarende samarbejde og i en karriereplan. I denne forbindelse overvejer vi at åbne op for aspekter, der kan blive problematiske i organisationsformen og på denne måde skabe bevidsthed om farer via dialog. I forlængelse af Morgans synspunkt, mener vi, at bevidsthed om eventuelle problemer og faldgruber, i forhold til implementeringen af en bestemt organisationsform, er første skridt til at undgå dem.

Ansvarsliste

Vi understreger, at specialet er udtryk for et fælles og tæt samarbejde og et fælles ansvar. Idet vi er pålagt at udarbejde en ansvarsfordeling fremhæver nedenstående oversigt, hvem der er primær-forfatter af de respektive afsnit:

Indledning	Ann, Louise
TEORI OG METODE	
Socialkonstrutivisme	Ann, Louise
Luhmann	Ann, Louise
Aktionsforskning	Ann, Louise
Foucault	Ann, Louise
Morgan	Ann, Louise
Alvesson	Ann, Louise
Halkier	Ann, Louise
Fairclough	Ann, Louise
ANALYSE	
Forundersøgelse og Organisationsanalyse	Ann, Louise
Teaminterview	Ann, Louise
Kreativ øvelse	Ann, Louise
Konklusion	Ann, Louise
Perspektivering	Ann, Louise
Abstract	Ann, Louise

Litteraturliste

Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo(red.):

"Klassisk og moderne samfundsteori."

Hans Reitzels Forlag, 2. reviderede udgave, 2. oplag, 2000

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas:

"Den samfundsskabte virkelighed – En videnssociologisk afhandling."

BookPartner A/S København, 2. udgave, 5. oplag, Denmark, 2002

Blanchard, Ken

"Mission Possible"

McGraw-Hill, 1999

Blanchard, Ken

"The one minute manager"

William Morrow, 1982

Borchmann Thomas & B. Torpegaard Pedersen:

"Nogle overvejelser over metodevalg og metoderetningslinjer i aktionsforskningsprojekter af kritisk kollaborativ observans"

Papersamling- aktionsforskningskonference 2004. p. 131 - 148., 2005

Coghlan, David and Brannick, Teresa:

"Doing Action Research In Your Own Organization"

Sage Publications, London, Thousands Oaks, New Delhi, second edition, 2005

Collin, Dagfinn og Køppe, Simo(red.):

"Humanistisk Videnskabsteori"

DR Multimedie, 1995, 5. oplag, 2001

Fairclough, Norman

"Discourse and social change"

Polity Press, 1992

- Foucault, Michel
"Overvågning og straf"
DET lille FORLAG, 2002
- Frimann, Søren
"Kommunikation - Tekst i kontekst"
Institut for Kommunikation, Aalborg Universitetsforlag, 2004
- Götke, Paul
"Niklas Luhmann"
Forlaget Anis, 1997
- Greenwood, J. Davydd and Levin, Morten
"Introduction to Action Research – Social Research for social change"
Thousand Oaks, CA: Sage, 1998
- Hakier, Bente
"Fokusgrupper"
Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag 1. udgave 2002
- Heede, Dag
"Det tomme menneske - Introduktion til Michel Foucault"
Museum Tusulanums Forlag, Københavns Universitet, 2007
- Jantzen, Christian & Thellefsen, Torkild (red.)
"Videnskabelig begrebsdannelse"
Institut for Kommunikation, Aalborg Universitetsforlag, 2006
- Jørgensen, Marianne Winther & Phillips, Louise
"Diskursanalyse som teori og metode"
Roskilde Universitetsforlag, 2001
- Kneer, Georg – Nassehi, Armin:
"Niklas Luhmann: introduktion til teorien om sociale systemer"
Hans Reitzels Forlag, 2002
- Morgan, Gareth
"Images of Organization"
Sage Publications Inc., 1997

Luhmann, Niklas
"Sociale Systemer"
Hans Reitzels Forlag, 2000

Luhmann, Niklas:
"Iagttagelse og paradoks – Essays om autopoietiske systemer"
Gyldendal, 2003

Nielsen, Kurt Aagaard:
"Aktionsforskningens videnskabsteori"
I Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch (red.):
Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer. Roskilde Universitetsforlag, 2004

Reason, Peter & Bradbury Hilary
"Handbook of Action Research, Participative Inquiry and Practice"
London Thousand Oaks, New Dehli: Sage, 2001

Wenneberg, Søren Barlebo
"Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver"
Narayana Press, Gylling, 1. udgave 2. oplag, 2002

Artikler

Alvesson, Mats
"Beyond Neo-positivist, Romantics and Localists - A Reflexive Approach to Interviews in Organization Research"
Lund University, 1999
<http://lri.lu.se/pdf/wp/1999-3.pdf>

- Anerkendende, værdiskabende evaluering i organisationer
- Systemisk ledelse i praksis
Begge er at finde på: <http://www.attractor.dk/Default.aspx?ID=47>

Bilag er at finde på den vedlagte cd-rom.

Bilagsoversigt

KAPITEL 2

[Skabelon - caseskema]

[Skabelon - ugeskema]

KAPITEL 3

[Kontaktmail]

[Caseskema – møde med Lars]

[Referat – seminar]

[Brochure T & M]

[Caseskema – teamseminar]

[Teammodellen]

[Caseskema – møde med Peter]

[Caseskema – møde med Andreas]

[Forskningsdesign]

[Caseskema – teamledermøde]

KAPITEL 4

[Teammøde – team Virksomheder]

[Teaminterview – team Virksomheder]

[Interviewguide – team Virksomheder]

[Analyse – team Virksomheder]

[Transskription 1]

[Transskription 2]

[Gule sedler – team Virksomheder]

[Transskription – kreativ 1]

[Teammøde – team Vand Og Affald]

[Teaminterview – team Vand og Affald]

[Interviewguide – team Vand og Affald]

[Analyse – team Vand og Affald]

[Transskription 3]

[Transskription 4]

[Gule sedler – team Vand og Affald]

[Transskription – kreativ 2]

