

Indledning

Vi deltog i oktober 2011 i en workshop på Aalborg Universitet kaldet "Samtaler fra fremtiden".

Workshoppen bestod af studerende, forskere og ledere fra den offentlige sektor.

Omdrejningspunktet for workshoppen var som titlen indikerer at undersøge, hvad organisationers ledere vil have behov for at kommunikere om i fremtiden samt at undersøge muligheden for nye kommunikationsformer. Vi blev først og fremmest inspireret af den energi, der var på workshoppen samt af det fremtidsorienterede perspektiv, der var på organisationsudvikling. I relation til vores speciale har vi begge en stor interesse i teamarbejde og udvikling heraf, hvorfor vi ønsker at overføre vores inspiration fra workshoppen til et fokus på udvikling af teamarbejde.

Flere og flere virksomheder, både indenfor den private og offentlige sektor, arbejder i dag i teams, hvorfor man kan sige, at noget af det der i dag karakteriserer samfundet er, at man bliver nødt til at samarbejde. Teamarbejdsformen medfører, at medarbejderne er gensidigt afhængige af hinanden. Derfor må medarbejderne sikre sig, at de gør brug af hinandens ressourcer således, der er et formål med at have denne arbejdsform.

Vi samarbejder med et nyt team kaldet "Team Talent og Karriere", der hører under afdelingen "Ledelse og Kompetenceudvikling" i Region Nordjyllands HR Koncern. Dette er et nydannet team, som ikke er dannet på baggrund af en opgave, hvorfor teamet er inde i en proces med at finde ud af, hvordan og hvad, de vil arbejde sammen om i teamet. Vi finder det interessant at arbejde sammen med et team, som ikke er dannet på baggrund af en opgave, da dette er meget utraditionelt. Normalvis bliver et team først dannet, når der er en opgave, som kræver forskellige kompetencer for at kunne løses.

Vi finder det interessant at undersøge hvilke muligheder, der findes for at opbygge et teamarbejde med henblik på at medarbejderne, i deres fremtidige arbejde, kan drage nytte af hinandens faglige ressourcer, når teamet ikke er dannet på baggrund af en opgave. Vi får således skabt en viden om, hvad det vil sige at arbejde med udvikling af teamarbejde i en lokal kontekst, hvilket vi vil kunne trække på i vores fremtidige arbejde som konsulenter.

Problemfelt

Som vi nævnte i indledningen, arbejder vi sammen med Team Talent og Karriere. Teamets medlemmer arbejder til daglig som individuelle, selvstændige og selvledende konsulenter. Vi synes det er spændende at arbejde sammen med et nydannet team, da dette giver os mulighed for at følge teamets udvikling fra "day one". De skal i teamet ikke samarbejde om en konkret arbejdsopgave, hvorfor de har givet udtryk for, at de ønsker at undersøge, hvad formålet med deres fremtidige teamsamarbejde skal være. Dette giver os også mulighed for at arbejde videre med inspirationen om at arbejde med et fremtidsorienteret perspektiv på teamudvikling, som vi har erhvervet på førnævnte workshop Samtaler fra fremtiden. Vi vil hertil bruge idéen om at skabe en workshop, hvor rammerne har fokus på en dialog om fremtiden til at undersøge, hvilke fremtidige muligheder for samarbejde Team Talent og Karriere har.

Vi ønsker at arbejde diskursivt, da vi mener, at identifikationen af diskurser vil kunne fortælle os noget om måden, hvorpå teammedlemmerne anskuer teamarbejdet samt deres ønsker hertil. Herudover er vi interesseret i at undersøge, hvilken kultur medarbejderne ønsker i teamet, da dette kan give os indikationer på, hvordan de ønsker at omgås hinanden samt gribe eventuelle opgaver an i deres fremtidige samarbejde. Endvidere kan en stærk teamkultur være med til at understøtte teammedlemmernes opfattelser af teamet som en fælles enhed. Kulturen kan også være med til at give retningslinjer for, hvordan man bør eller ikke bør opføre sig i konkrete samarbejdsrelationer.

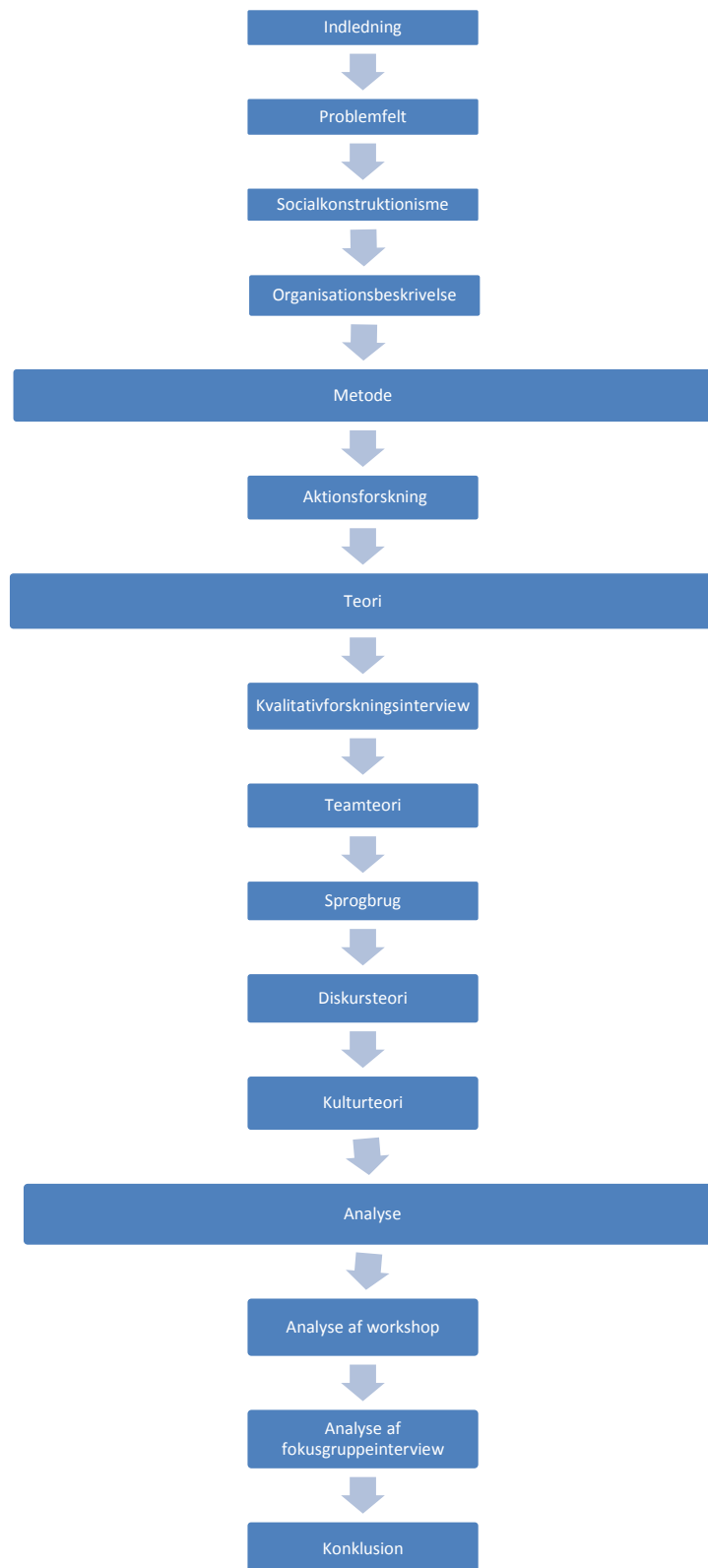
På baggrund af dette har vi lavet følgende problemformulering:

"Vi vil diskursivt undersøge, hvordan medarbejderne italesætter ønsker til deres fremtidige teamarbejde

- *samt hvad deres italesættelser fortæller om, hvilken kultur de ønsker at arbejde hen imod".*

Jævnfør ovenstående problemformulering har vi valgt at arbejde empirisk. Til indsamling af vores empiriske datamateriale har vi blandt andet valgt at afholde en workshop med teammedlemmerne. Her vil vi igangsætte forskellige processer, hvori de får mulighed for at reflektere over og italesætte, deres ønsker til det fremtidige samarbejde. Efter cirka en måned

ønsker vi at lave et fokusgruppeinterview med teammedlemmerne, hvor vi bl.a. vil koncentrere os om de emner, der var i fokus på workshopen samt om de har haft et udbytte af workshopen.

Projektmodel¹

¹ Model nr. 1 (Lina Lägel Pedersen og Anne Marie Rom Johansen 2012).

Socialkonstruktionisme

I dette speciale arbejder vi med socialkonstruktionismen som metodologi, hvorfor vi i det følgende vil give et kort indblik i de grundlæggende antagelser, den bygger på i forhold til at arbejde med kommunikation.

Socialkonstruktionismen er ikke en helstøbt teori, men det er en bestemt måde at stille spørgsmål til, forstå og tale om den sociale verden. Socialkonstruktionismens grundlæggende antagelse er, at vores viden om verden ikke kan betragtes som objektive sandheder. Fænomener, der normalvis betragtes som naturligt givne, er derimod menneskeskabte. De er kollektivt formet og præget af menneskelige interesser, hvorfor de er sociale konstruktioner (Holstein og Gubrium, 2008, s. 3). Socialkonstruktionismen antager, at det er sproget og vores måde at interagere på, der konstruerer og former, hvordan vi forstår verden (Holstein og Gubrium, 2008, s. 87).

Yderligere har socialkonstruktionismen en antagelse om, at måden hvorpå vi forstår og repræsenterer verden, altid er socialt, historisk og kulturelt indlejret. Det vil sige, at vores viden om verden ikke er en afspejling af virkeligheden, men den er et produkt af stabile mønstre i vores måde at beskrive verden på (Collin og Køppe, 2007, s. 258). Eksempelvis hævder socialkonstruktionismen at kønsforskelle, der traditionelt betragtes som biologisk og fysiologisk fastlagte, i stedet er en social konstruktion. Dette begrundes med, at forståelsen af kønsforskelle kan variere, afhængigt af vores måder at beskrive dem på (Collin og Køppe, 1997, s. 254). Kenneth Gergen² argumenterer desuden for, at når der forekommer stabilitet, f.eks. i beskrivelsen af kønsforskelle, skyldes det, at der i konteksten er en fordel i at fremstille og beskrive kønsforskelle på en bestemt måde (Collin og Køppe, 2007, s. 267).

Ovenstående leder til en præmis om, at der ikke findes sociale forhold, som på forhånd er givne. De vil altid være konstrueret på baggrund af vores samtid, historiske og kulturelle forhold. Hertil er antagelsen, at den mening vi tillægger den sociale virkelighed bliver forhandlet og koordineret igennem kommunikation (Holstein og Gubrium, 2008, s. 90). Sociale relationer skabes og opretholdes dermed kollektivt igennem menneskelig interaktion, hvorfor de er produkter af sociale processer og menneskelige interesser (Holstein og Gubrium 2008, s. 92). Et af

² (1934-) Amerikansk psykolog og professor ved Swarthmore College og en central person inden for socialkonstruktionismen

socialkonstruktionismens formål er at undersøge sociale processer, hvori sproget konstruerer fællesskaber, så de fremstår og opfattes som om, de er objektive realiteter (Holstein og Gubrium, 2008, s. 90). Derudover antager socialkonstruktionismen, at måden hvorpå vi repræsenterer og forstår verden kunne have været anderledes og stadig kan forandres (Collin og Køppe, 2007, s. 258). Vores måde at betragte verden på udtrykker derfor ikke endegyldige sandheder. Dette kan forklares med at konkrete handlinger, af nogle vil blive betragtet som naturlige, mens de af andre vil være utænkelige. De forståelser, der konstrueres som "sande", vil dermed få konkrete sociale konsekvenser, da konstruktionen er med til at fortælle, hvad der er "rigtigt" og "forkert" (Collin, 2007, s. 252).

Der skelnes ofte ikke imellem socialkonstruktionisme og socialkonstruktivisme. Den væsentligste forskel er, at socialkonstruktionismen antager, at relationer er produkter af kollektive processer imellem mennesker, hvorimod socialkonstruktivismen antager, at relationer udelukkende er produkter af individuelle tanker, intentioner, strategisk handlen mv. (Gubrium og Holstein, 2008, s. 91).

Socialkonstruktionistiske undersøgelser og forskning er bl.a. karakteriseret ved, at de har fokus på *hvad*, der bliver konstrueret, og *hvordan* denne konstruktionsproces udfolder sig i praksis (Holstein og Gubrium, 2008, s. 5). Socialkonstruktionismen er dermed en opfordring til at stille sig kritisk overfor forståelser af fænomener, der fremstår som almen gyldige og naturligt givne. Disse forståelser søger man at ændre, eller erstatte med mere flydende forståelser, der er forankret i specifik kultur eller social historie (Holstein og Gubrium, 2008, s. 14). Idéen om at erstatte eller ændre fastlagte forståelser, betragtes som et moralsk og etisk standpunkt, hvorfor socialkonstruktionistiske undersøgelser er etiske, kritiske og politiske undersøgelser (Holstein og Gubrium, 2008, s. 92). Når man arbejder med socialkonstruktionismen som metodologi, bør man være bevidst om, at man forsker i den verden, man lever i, hvorfor man påvirkes af det, man studerer samtidig med, at det man studerer, også påvirker en selv (Holstein og Gubrium, 2008, s. 92). Derfor må socialkonstruktionister vedkende sig, at deres forskning er ufuldkommen, at den er baseret på selektive valg samt forskningens kulturelle kontekst (Holstein og Gubrium, 2008, s. 35).

Vi mener, at socialkonstruktionismen er velegnet at anvende sammen med diskursanalysen og den symbolske kulturanalyse, da begge tager afsæt i socialkonstruktionistiske antagelser.

Diskursanalysen tager afsæt i socialkonstruktionismen, da dens sigte er at undersøge, hvordan sociale handlinger og meninger bliver konstrueret i og igennem tekst og tale (Holstein og Gubrium, 2008, s. 415). Ligeledes betragtes kultur, i den symbolske kulturanalyse, som noget der er socialt konstrueret. Yderligere er socialkonstruktionismens grundlæggende antagelse om, at verden er socialt konstrueret, et verdenssyn vi er enige i. Det forekommer os derfor naturligt at anvende socialkonstruktionismen sammen med vores valgte teori.

Vi er bevidste om, at når vi arbejder ud fra socialkonstruktionismen, betyder det, at vores analyser og resultater heraf skal betragtes som vores sociale konstruktioner, der vil være skabt på baggrund af vores valgte teorier, vores kontekst som kommunikationsstuderende samt vores empiriske datamateriale. Samtidig betragter vi teammedlemmernes italesætter som deres sociale konstruktioner. Vi analyserer bl.a. om teammedlemmerne, via deres italesættelser, konstruerer deres relationer, eller deres ønsker til teamarbejdet på bestemte måder. Vores tilgang betyder også, at vores resultater ikke skal opfattes som en objektiv eviggyldig sandhed. Hvis vi eksempelvis havde valgt at anvende anden teori, kunne vores resultater have været anderledes.

Organisationsbeskrivelse

I forbindelse med specialet samarbejder vi med Team Talent og Karriere, som hører under afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling, der er en underafdeling til Koncern HR i organisationen Region Nordjylland. I det følgende vil vi først give en kort beskrivelse af organisationen og Koncern HRs opbygning. Derefter vil vi beskrive teamets opbygning og funktioner, for bl.a. at skabe en forståelse for de vilkår teamet er underlagt, hvilket vi må medtænke i vores samarbejde og analyse.

Organisationen Region Nordjylland

Region Nordjylland består af 11 kommuner og fungerer som regional myndighed, der servicerer nordjyderne på forskellige områder. Regionen Nordjyllands hovedopgave er at varetage det nordjyske sundhedsvæsen. Derudover har regionen et overordnet ansvar for den regionale udvikling f.eks. i forhold til natur, miljø og uddannelse samt at varetage en række specialiserede opgaver på det sociale område³. Formelt er organisationen, Region Nordjylland, hierarkisk struktureret, da den er politisk ledet med et direktionsråd som øverste led, der har det overordnede ansvar for den politiske ledelse⁴ (Hansen m.fl. 2010, s. 151). Regionsrådet består af 41 valgte politikere, og ledes af formand Ulla Astman. Den daglige (administrative) ledelse består af Direktionen, der er en fælles koncernledelse, hvilket består af en regionsrådsdirektør, en direktør for regional udvikling, innovation, IT, kommunikation, og en direktør for sundheds- og praksisområdet og sundhedsvidenskabelig forskning⁵. Den udvidede direktion indgår som et ledelsesforum, der er direktionens nærmeste partnere ift. fastlæggelse af regionens overordnede strategi og politikker⁶. De øverste ledelsesniveauer i regionen udgør den samlede koncernledelse, der består af den udvidede direktion og afdelingscheferne for de enkelte afdelinger, cheferne for de sektorer, der refererer direkte til en direktør samt ledelserne fra sygehusene og sundhedssektorerne⁷. Region Nordjyllands organisationsplan kan ses nedenfor:

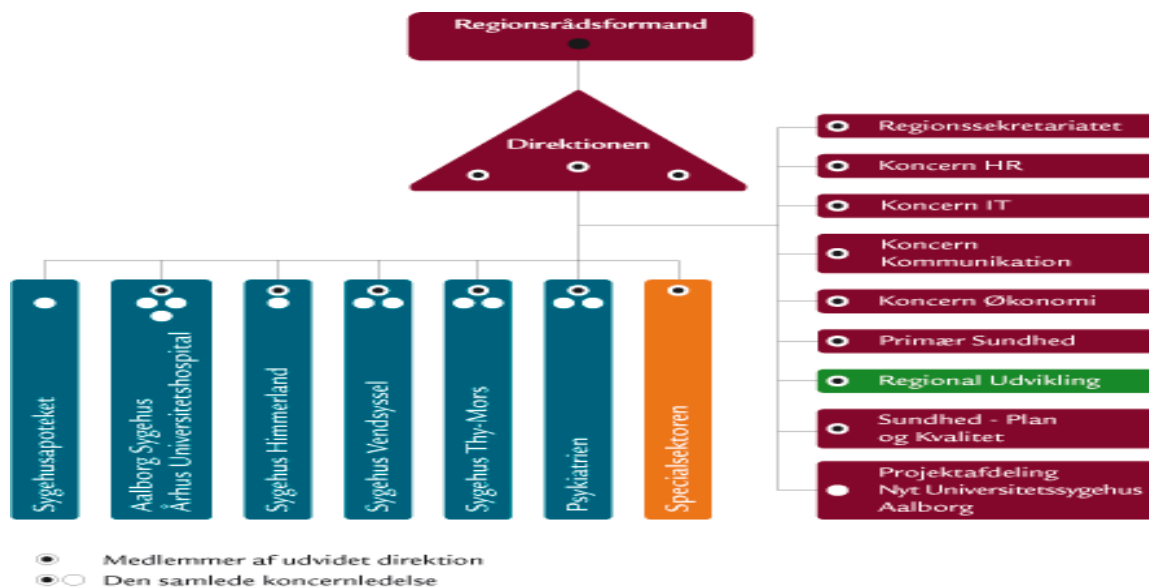
³ <http://www.rn.dk/Regionen/>

⁴ Direktionen varetager hovedsageligt koordinerende og strategiske opgaver på politisk niveau

⁵ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/DirektionOgLedelse/Direktion/>

⁶ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/>

⁷ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/DirektionOgLedelse/>



Model nr. 2⁸

Det daglige administrative ledelsesansvar er decentraliseret, da det er udelegeret til afdelingschefer, der har det overordnede ledelsesansvar for de afdelinger, som kan ses til højre på ovenstående organisationsplan (Hansen m.fl. 2010, s.178). Vi vil kort beskrive Koncern HR og afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling, da Team Talent og Karriere hører herunder.

Koncern HR

Koncern HR ledes af en HR-chef, men den er delt op i tre kontorer, der hver ledes af en kontorchef. Koncern HR beskæftiger sig med personaleforhold og personaleudvikling i Region Nordjylland, hvor arbejdsområderne bl.a. er uddannelse, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø, strategi, lønforhandlinger, lønudbetalinger, overenskomstfortolkninger, personalejura, samt øvrig personaleinformation⁹. Koncern HRs organisering kan på nedenstående model:

⁸ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/>

⁹ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/KoncernHR/>



Model nr. 3¹⁰

Team Talent og Karriere hører, som nævnt, under afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling. Afdelingen fungerer bl.a. som kursus – og konsulentvirksomhed indenfor ledelse, organisationsudvikling og uddannelse. Derudover varetages ansvaret for en række udviklingsaktiviteter indenfor bl.a. ledelsesevaluering, netværk og rekruttering, og der er et særligt fokus på psykisk arbejdsmiljø, trivsel og tilfredshed i regionen. Indenfor uddannelsesområdet, arbejdes der bl.a. med at forøge uddannelsespladser, rekruttere til uddannelserne og skabe attraktive læringsmiljøer. I forhold til kompetenceudvikling arbejdes der hovedsagligt med proceskonsultation, undervisning og kurser i forbindelse organisationsudvikling, medarbejderseminarer og temadage, uddannelse og konferencer for regionens ansatte¹¹. Afdelingen ledes af HR-udviklingschef Mariane Therkelsen. Hun fortalte til vores første møde, at de i afdelingen arbejder teambaseret for bl.a. at skabe et større overblik.

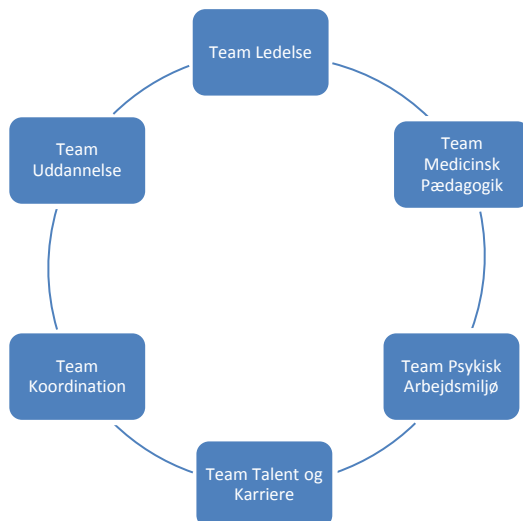
Team Talent og Karriere

Afdelingen, Ledelse og Kompetenceudvikling, er delt op i 6 teams. Fire af teamene, "Team Ledelse", "Team Medicinsk Pædagogik", "Team Psykisk Arbejds miljø" og "Team Talent og Karriere", består af konsulenter, der alle arbejder ude af huset. De sidste to teams "Team Uddannelse" og "Team Koordination" arbejder inde i huset i Region Nordjylland. De seks teams er alle nyoprettede som en del af en ny organisationsstruktur i koncernen HR. På vores første møde

¹⁰ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/KoncernHR/>

¹¹ <http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/KoncernHR/LedelseOgKompetenceudvikling.htm>

fortalte Mariane, at det er hensigten, at alle teams skal "spille sammen" om de opgaver, vi har nævnt ovenfor. De seks teams kan ses på nedenstående model:



Model nr. 4 (Lina Lägel Pedersen, 2012).

Team Talent og Karriere er et nydannet team, der består af 7¹² teammedlemmer, hvoraf en er i løntilskud og en er praktikant. Yderligere indgår Mariane Therkelsen¹³ som teamleder. Teamet beskæftiger sig med karrieremæssige forhold for Region Nordjyllands medarbejdere.

Teammedlemmerne er alle udviklingskonsulenter med akademisk baggrund. Teammedlemmerne indgår i forskellige kompetenceudviklingsaktiviteter, proceskonsulentopgaver, projektledelsesopgaver og enkelte sagsbehandlingsopgaver indenfor deres fagområde. I forhold til regionens medarbejdere varetager teamet regionens projektlederuddannelse, procesledelsesuddannelse og lederaspirantforløb. Yderligere beskæftiger de sig med karriereudvikling, karrierecoaching, talentspotting og jobbytte/jobbesøg¹⁴. Ifølge Mariane Therkelsen er det endnu ikke besluttet hvilke opgaver, der er knyttet til teamet, da det er nyt¹⁵. Teammedlemmerne er i høj grad selvledende i forhold til de opgaver, de varetager, hvortil lederen indtræder i det omfang, det er nødvendigt. Teammedlemmerne arbejder til dagligt selvstændigt med individuelle arbejdsopgaver, og de har hver især et stort ansvar i forhold til udførelsen af

¹² Hhv. Karen, Signe, Tove, Anders, Tanja, Jane, (løntilskud) og Malene (praktikant fra kommunikation, AAU).

¹³ Vi har fået samtykke fra teamet om at bruge deres navne. Se bilag nr. 3

¹⁴ Disse oplysninger har vi fået pr. mail af Mariane Therkelsen. De øvrige teammedlemmer har ikke modtaget disse oplysninger. Se bilag nr. 4

¹⁵ Se bilag nr. 4

deres arbejdsopgaver. I forhold til Team Talent og Karriere betyder dette, at de ikke har til hensigt at bruge hinanden til at løse specifikke arbejdsopgaver. Vi afholdt det første møde med teamet den 6. januar 2012, hvilket også var deres første møde sammen som team.

Metode

Aktionsforskning

Vores analytiske fokus er, som nævnt, teammedlemmernes italesættelser af deres ønsker til det fremtidige teamsamarbejde. Dette forudsætter, at vi indsamler empirisk datamateriale, der kan danne grundlaget for vores analyse, hvilket vi gør gennem en workshop og et fokusgruppeinterview. På workshoppen skal teammedlemmerne italesætte deres ønsker til- og refleksioner over deres fremtidige teamarbejde. Til fokusgruppeinterview laver vi bl.a. en opfølgning på workshoppen. Vi igangsætter dermed handlinger og refleksionsprocesser med henblik på at undersøge, hvordan Team Talent og Karriere opfatter teamarbejdet samt hvad de ønsker at bruge det til. På baggrund af dette har specialets metodiske tilgang afsat i aktionsforskning.

Det følgende afsnit indeholder en kort beskrivelse af de grundlæggende antagelser i aktionsforskningen, som vi er inspireret af. Efterfølgende vil vi beskrive de metodiske implikationer, som relaterer sig til den praksis, hvori vi anvender aktionsforskning. Da vores fokus er på det metodiske, vil afsnittet have størst vægt på dette. Vi er bevidste om, at der er flere sider af aktionsforskning, end dem vi nævner, men vi har valgt at tage udgangspunkt i de aspekter, der har relevans for specialet.

Formål med aktionsforskning

Det er vanskeligt at beskrive aktionsforskning som entydigt teori eller metode. Det kan derfor bedst beskrives som et *rammeverk* til at tilgå forandrings – og udviklingsprocesser i organisationer, der er funderet i nogle konkrete grundlæggende antagelser. Disse har betydning for, hvordan man tilgår forskning i praksis (Ladkin, 2004, s. 38). Formålet med vores valg af metode er at bidrage til udvikling i teamet og samtidig indsamle empirisk datamateriale, der kan danne grundlaget for vores analyser. I forbindelse vores empiriindsamling bedes teamet reflektere over og italesætte, deres ønsker til teamarbejdet. Hensigten med dette er at udvikle viden om, hvilke

muligheder de har for at agere som team. Derfor arbejder vi med udviklingsprocesser lokalt i teamet.

I litteraturen om aktionsforskning er der ikke en konkret definition af disciplinen. Det skyldes bl.a., at aktionsforskningen, gennem tiden, har udviklet sig igennem forskellige videnskabelige discipliner som f.eks. management – og organisationsudviklingsteorier samt studier om udvikling af læring mv. (Ladkin, 2004, s. 37). Pga. de mange bidrag kræver det derfor en forståelse af de grundlæggende antagelser for at forstå, hvad aktionsforskning er.

Aktionsforskning bygger grundlæggende på en antagelse om, at forskning med mennesker bør være deltagende og demokratisk. Det betyder, at man ønsker at involvere personer i processer, der omhandler dem selv. Det primære sigte med aktionsforskning er at skabe viden om samt ændre og udvikle sociale strukturer og processer, der er uhensigtsmæssige eller utilfredsstillende for personer, der indgår i dem:

"A primary purpose of action research is to produce practical knowledge that is useful to people in their everyday conduct of their lives" (Reason og Bradbury, 2001, s. 2).

Aktionsforskningsprocesser fokuserer således på at skabe viden om, hvilke handlinger mennesker kan anvende i deres arbejdsliv. Nogle aktionsforskere fokuserer kun på at skabe viden i lokale sammenhænge som f.eks. i et team. Andre processer har fokus på brede samfundsmæssige kontekster f.eks. udvikling af u-lande (Nielsen, 2004, s. 518). Vi vil her kun have fokus på lokale sammenhænge, da vi beskæftiger os med et team.

Før vi går videre, vil vi for overblikkets skyld kort forklare, hvordan man praktiserer aktionsforskning. Fordi aktionsforskning betegnes mere som et "rammeverk", end som konkret teori eller metode, findes der ikke nogen "rigtig" måde at praktisere det på. Det væsentlige er dog, at forskerens intention med processen er funderet i de grundlæggende antagelser, da der ellers ikke vil være tale om aktionsforskning:

"[...]There is no one right way of doing action research. Instead there is the intention of the researcher, coupled with a commitment to rigorous reflection and experimentation with new understandings or behaviours, which are the hallmarks of this approach" (Ladkin, 2004, s. 38).

Grundlæggende handler aktionsforskning om i praksis at teste antagelser og forståelser af et bestemt emne, problemstilling, eller interesseområde, som organisationsmedlemmer har tilfælles eller har fokus på (Ladkin, 2004, s. 40). Aktionsforskningen har en antagelse om, at virkeligheden altid har et forandringspotentiale, hvorfor forskeren må stille sig i en position, hvor de opfordrer til handling (Nielsen, 2004, s. 523). Aktionsforskningsprocesser søger således at undersøge og udvikle menneskers oplevelser og forståelser af deres hverdagskontekst. I forhold til dette er det væsentligste for aktionsforskning, at ny viden skabes i praksis gennem refleksioner og eksperimenter samt at forskeren er dedikeret hertil. Handlingsperspektivet hviler desuden på en antagelse om, at viden om menneskers oplevelser og forståelser skabes ved at *gøre noget*, dvs. ved at handle. Dette begrundes bl.a. med, at forskning og undersøgelser er for vigtige til at foregå distanceret fra det, man undersøger f.eks. i et laboratorium. På den måde sigter aktionsforskning efter at skabe en tæt forbindelse mellem viden og praksis (Reason m.fl. 2011, s. 27). Derfor betragtes processen ofte som værende mindst lige så vigtigt som resultatet (Ladkin, 2004, s. 39). I vores tilfælde vil fokus være på at undersøge, hvad teammedlemmernes opfattelser af teamarbejde er samt hvad de ønsker af deres fremtidige teamarbejde.

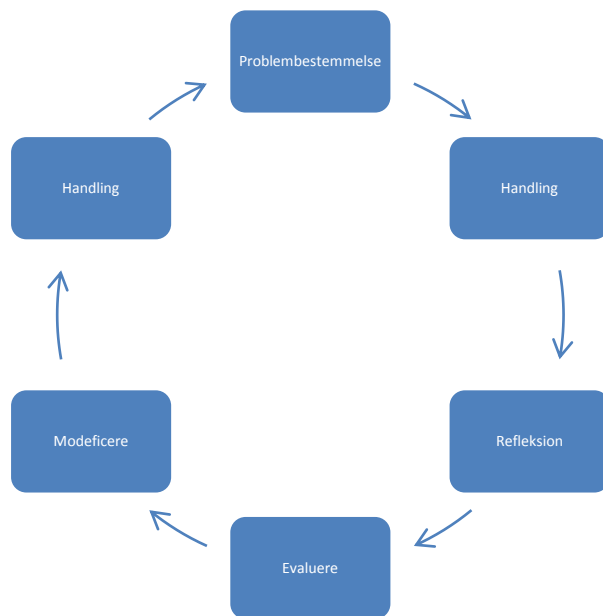
Det drejer sig således om at praktisere undersøgelser, der bidrager til at skabe nye forståelser, handlemuligheder samt udvikling i forhold til det konkrete interesseområde.

Aktionsforskningsprocesser praktiseres hertil ved, at man først laver en *problembestemmelse* – hvad skal undersøges? Derefter igangsætter man handlinger, der gør det muligt at undersøge, det man har interesse i. På baggrund af disse handlinger reflekterer deltagerne over og evaluerer på, hvad de har lært. Forskeren eller deltagerne kan på baggrund af dette igangsætte nye handlinger, hvis det giver mening i den givne situation. Aktionsforskning er dermed en proces, hvor forskere og deltagere i fællesskab skaber viden om et bestemt emne gennem cyklusser af handling og refleksion (Ladkin, 2004, s. 39). Hermed vil de handlinger, man foretager på ét tidspunkt i processen have betydning for, hvad der sker senere hen i processen (Reason m.fl., 2011, s. 30). Derfor kan vi kun lægge en foreløbig plan for processen, som kan være nødvendig at ændre eller tilpasse afhængigt af de handlinger, deltagerne foretager undervejs i processen. På model nr. 5, der er inspireret af Jean McNiff¹⁶ og Jack Whitehead,¹⁷ har vi illustreret, hvordan en

¹⁶ Professor i Educational Research , York St. John University og uafhængig forsker

¹⁷ Professor bl.a. på Liverpool Hope University og kendt for flere udgivelser vedr. aktionsforskning

aktionsforskningsproces kan se ud. Vi uddyber senere modellen ift. Team Talent og Karriere, men først vil vi overordnet beskrive de grundlæggende antagelser, som aktionsforskere må medtænke i praksis.



Model nr. 5 (McNiff og Whitehead, 2011, s. 9).

Grundlæggende antagelser

Aktionsforskning er funderet i en grundlæggende antagelse om, at forskning med mennesker skal være *samarbejdende* og *deltagende*. Deltagelse betyder, at man ønsker at inddrage personer som medforskere i processer, der handler om at skabe (ny) viden, der er brugbar i deres lokale kontekst:

"As we search for practical knowledge and liberating ways of knowing, working with people in their everyday lives, we can also see that action research is participative research, and all participative research must be action research" (Reason og Bradbury, 2001, s. 2).

Ligeledes betyder det, at man forsker *med* mennesker og ikke *på* mennesker (Reason og Bradbury, 2001, s. 2). Antagelsen om deltagelse bygger bl.a. på en afstandstagen fra at se verden som noget objektivt eksisterende, hvilket vi mennesker hersker over. I stedet betragtes verden som et levende system, hvilket mennesket er en del af. Hertil lægges der vægt på, at mennesket betragtes som en deltager og skaber af den verden, de er en del af:

*"[...] our world does not consist of separate things but of relationships which we co-author. We participate in our world, so that the 'reality' we experience is a co-creation that involves the primal givenness of the cosmos and human feeling and construing"*¹⁸ (Reason og Bradbury, 2001, s. 7).

Aktionsforskning er dermed funderet i et *deltagende verdenssyn*¹⁹. Peter Reason²⁰ pointerer, at dette "verdenssyn" er ved at opstå, hvilket skal forstås som om, det stadig er under udvikling (Reason og Bradbury, 2001, s. 4). Perspektivet på deltagelse begrundes også med en antagelse om, at det er mere sandsynligt, at mennesker er i stand til læring og forandring, hvis de selv deltager i processen (Reason, 2011, s. 29). Yderligere begrundes aktionsforskere også væsentligheden af deltagelse med, at mennesker har *ret* til at blive inddraget:

"[...] from a social justice perspective, people have a right to be involved in creating knowledge, particularly about what concerns them" (Reason m.fl. 2011, s. 29).

Aktionsforskningen har en antagelse om, at mennesker grundlæggende er handlende væsner, hvortil de igennem deres handlinger konstruerer den verden, de deltager i. Aktionsforskningen har derfor en interesse for, hvordan mennesker kan agere i en verden, de selv er med til at konstruere (Reason og Bradbury, 2001, s. 2). På baggrund af dette må aktionsforskningsprocesser foregå i den kontekst, hvori handlinger finder sted således, at deltagerne kan vurdere, om deres handlemåder bør og kan udvikles (Reason og Bradbury, 2001, s. 7).

Som tidligere nævnt handler aktionsforskning bl.a. om at skabe viden. Hertil har aktionsforskningen en antagelse om, at mennesker gør brug af forskellige former for viden, når de skal begå sig i verden. Antagelsen bygger på en kritik af, at f.eks. positivistiske metoder til forskning har en tendens til kun at betragte viden som noget objektivt eksisterende, hvilket det er

¹⁸ fortolkninger

¹⁹ Vores oversættelse af participative world view.

²⁰ Professor i Organizational Studies, Postgraduate Programme in Action Research, University of Bath

muligt at rationalisere sig frem til, hvorfor andre mulige former for viden udelukkes.

Aktionsforskningen antager, i modsætning hertil, at der er mange måder at betragte viden på, f.eks. eksperimentel, æstetisk og repræsentativ viden, hvilket kaldes *multiple ways of knowing*²¹ (Reason m.fl. 2011, s. 29).

Samtidig har aktionsforskning en grundlæggende antagelse om, at viden ikke kun skabes indenfor det teoretiske område, men også gennem de erfaringer, vi gør os, når vi agerer i verden. Derfor lægges der vægt på, at aktionsforskning foregår i praksis, hvor viden betragtes som indlejret i cyklusser af handlinger og refleksioner (Ladkin, 2004, s. 39). Desuden argumenteres der for, at det ikke vil give mening at skabe viden, hvis ikke det bliver brugt i praksis:

"Action research is about working towards practical outcomes and creating new forms of understanding, since action without reflection and understanding is blind, just as theory without action is meaningless" (Reason m.fl. 2011, s. 28).

Yderligere har aktionsforskning et formål om at skabe undersøgelser, der bidrager til social forandring og demokrati. Det betyder, at man ønsker at mindske undertrykkende relationer ved at gøre mennesker i stand til at reflektere over og blive bevidste om de relationer, de indgår i (Reason og Bradbury, 2001, s. 10). Når der tales om undertrykkende relationer, henvises der til en antagelse om, at måden hvorpå sproget bruges kan medvirke til undertrykkende relationer. Dette bygger yderligere på en antagelse om, at sproget er med til at konstruere, hvordan vi opfatter verden og begrebet viden. Sproget kan med andre ord bruges, så det er fordelagtigt for de magtfulde:

"Since action research is concerned with the development of democratic forms of knowledge it is concerned with the ways in which language is used in the service of those who hold power to define reality" (Reason og Bradbury, 2001, s. 6).

Et væsentligt formål med aktionsforskning er hermed at gøre mennesker bevidste om, hvordan sproget eksempelvis konstruerer dominerende antagelser om, hvad viden er:

²¹ Eller many ways of knowing – det varierer i de tekster, vi anvender

"One of the greatest obstacles to creating a more just world is the power of the dominant hegemony, the ideological oppression which shapes the way people think" (Reason og Bradbury, 2001, s. 6).

Aktionsforskningen lægger dog vægt på, at det ikke kun er sproget, der konstruerer vores verden. Der eksisterer også en verden uden for sproget, som mennesker agerer i. Menneskers adfærd, og de relationer de har til hinanden, er derfor også med til at konstruere, hvordan verden opfattes (Reason og Bradbury, 2001, s. 7).

Formålet med aktionsforskning er således ikke *kun* at skabe viden, der er brugbar for mennesker i deres lokale kontekst. Der sigtes også efter at gøre det muligt at opnå indsigt i, hvordan de selv konstruerer og bruger viden samt at give dem indsigt i, hvordan deres omgivelser gør dette. Aktionsforskningen søger således at skabe balance i ulige magtforhold og dermed bidrage til demokrati ved at gøre mennesker i stand til at "se" de relationer, de indgår i. Antagelsen er hertil, at det er gennem deltagelse, at man kan myndiggøre (empower) mennesker, så de har mulighed for at gøre dette (Reason og Bradbury, 2001, s. 10).

Aktionsforskning er dermed en demokratisk proces, da man ønsker at inddrage alle dem, som forskningen omhandler. Reason og Bradbury refererer til Davydd Greenwood²² og Morten Levin²³, der mener, at formålet med aktionsforskning også er at bidrage til demokrati gennem selve aktionsforskningsprocessen:

"[...] action research contributes to processes of democratic social change" (Reason og Bradbury, 2001, s. 10).

For kort at opsummere handler aktionsforskning om at skabe udvikling, forandring samt viden for mennesker, om emner der er relevante for dem i deres nutidige lokale kontekst. Samtidig må man i praksis medtænke, at der er mange former for viden. Der lægges desuden vægt på, at man bør involvere de personer, som denne viden omhandler. De bliver derfor betragtet som deltagere og medforskere i processen. Derudover er aktionsforskning demokratisk, da man sigter efter at skabe

²² (1942) Professor i antropologi og kendt som aktionsforsker

²³ (1946) Norsk sociolog og professor i organisation - og arbejdsforskning

rammerne om en proces, hvor deltagerne kan udtrykke sig frit. Aktionsforskningen har et krav om handling, og det er en forudsætning, at processerne foregår i praksis konteksten.

I det følgende vil vi uddybe, hvordan vi praktiserer aktionsforskning, og hvad vores rolle er som forskere, specialestuderende, og deltagere i processen. Vi har valgt at deltage på samme vilkår som Team Talent og Karriere, men for overskuelighedens skyld kalder vi teammedlemmerne for deltagere.

Aktionsforskning i praksis

Som vi kan se i ovenstående, bevirker de grundlæggende antagelser, at der er visse forudsætninger, som man må medtænke, når man praktiserer aktionsforskning:

- Der skal fra forskerens side være en intention om, at processen skal bidrage med eller ende ud i praktiske resultater i form af en større viden eller dybere forståelse af deltagernes lokale kontekst
- Selve processen med at skabe forandring eller udvikling ses som værende mindst lige så vigtigt som resultatet af processen
- Rammerne for processen bør omfavne og opfordre til "multiple ways of knowing", hvorfor der ikke kun er en rigtig måde at forstå den situation, man befinder sig i
- Deltagelse og demokrati er "alfa omega", hvilket betyder, at man arbejder *med mennesker*, og alle deltagere (forskere og deltager) ser sig selv som en aktiv deltager i processen
- Viden i praksis skabes imellem mennesker, der er i direkte kontakt og "foretager sig noget", dvs. ved at handle og reflektere (Ladkin, 2004, s. 39).

Forskerens rolle er således at skabe rammerne for en demokratisk proces, der sigter mod at skabe læring og udvikling for de involverede personer.

Som vi beskrev tidligere, er aktionsforskningsprocesser karakteriseret ved at være cyklusser af handlinger og refleksioner. Dvs. at man igangsætter handlinger ift. den problemstilling, man står overfor. Derefter reflekterer man over handlingen, hvorefter det overvejes, om der er behov for at

igangsætte nye handlinger. I teorien er aktionsforskningen således en systematisk proces af simple, veldefinerede cyklusser, men i praksis opstår og udvikler processen sig over tid (Ladkin, 2004, s. 41). Dette skyldes, at deltagerne gennem processen lærer af deres refleksioner over konkrete handlinger, og disse refleksioner foregår ikke nødvendigvis i den samme cyklus, som handlingen foregår i. Dette betyder også, at man ikke kan planlægge processen fuldstændigt på forhånd, da den udfolder sig i kraft af de valg, der bliver taget undervejs og den viden, der skabes (Reason m.fl. 2011, s. 30). På den måde behøver processen ikke stoppe blot fordi, workshoppen afbrydes (Ladkin, 2004, s. 42). Eksempelvis kan en deltager efter workshopkens afslutning reflektere videre over konkrete handlinger. På baggrund af refleksionerne kan teamet overveje, om der er behov for at iværksætte yderligere handlinger. Når workshoppen med Team Talent og Karriere slutter, kan aktionsforskningsprocessen således godt fortsætte for teamet uden vores tilstedeværelse. Vi mener, at aktionsforskning er forskning, hvor viden og forandring skabes igennem praksis, og alle deltagerne bidrager i fællesskab til skabelsen af viden (Alrø og Dræby, 2008, s.117). Reason argumenterer for, at aktionsforskning er forskning *med* mennesker og ikke *om* mennesker (Reason, 2001, s. 179). Ofte er resultatet af aktionsforskning en forandring i den praksis, man studerer, hvorfor det ikke er en nødvendighed at dokumentere processen. Der kan dog være en aftale imellem parterne om, at processen dokumenteres (Ladkin, 2004, s. 46). Der kan argumenteres for, at forskellen på at være aktionsforsker og konsulent er, at aktionsforskere ofte dokumenterer processen, hvilket ikke så ofte er tilfældet for konsulenter (Alrø og Dræby, 2008, s. 132). Vores rolle skal forstås sådan, at vi agerer som proceskonsulenter under workshoppen, og vi er forskere, når vi dokumenterer processen i specialet.

1.persons-, 2.persons-, og 3.personsundersøgelser

Som nævnt, er der ikke én rigtig metode til at praktisere aktionsforskning, men der kan skelnes imellem tre fremgangsmåder, hvormed man tilgår aktionsforskningsundersøgelser i praksis. Disse tre tilgange kaldes 1. persons-, 2. persons-, og 3. personsundersøgelser²⁴ (Reason m.fl. 2011, s. 31). 1. personsundersøgelser handler om, at forskere (og deltagere) *individuel*t reflekterer over deres egen rolle i forskningsprocessen. Man reflekterer over egne antagelser, hvordan man

²⁴ Vores oversættelse af "first-, second and third-person forms of inquiry" (Reason m.fl. 2011, s. 31)

formulerer egne oplevelser og erfaringer, skaber mening samt måden hvorpå man agerer. Dette gøres med henblik på at skabe bevidsthed om, hvorvidt ens adfærd er hensigtsmæssig ift. det, man ønsker at opnå. Forskeren kan skabe tillid til deltagerne ved at vise villighed til selv at deltage i disse processer samt metakommunikere over egne refleksioner (Ladkin, 2004, s. 40).

2. personsundersøgelser drejer sig om, at individer mødes for at udforske et emne eller problemstilling, de har fælles interesse i. Her indgår alle som medforskere i at samarbejde om de tanker, der går forud for forskningen. Der fokuseres på at skabe enighed om, hvad der skal udforskes, hvordan undersøgelserne skal udformes, hvilke metoder der skal bruges mv. I 2. personsundersøgelser deltager alle i faser af handlinger og refleksioner. Der eksperimenteres med handlinger, og deltagerne reflekterer i fællesskab over deres oplevelser med handlingerne, og hvad de har lært af dem. Derefter igangsættes nye faser af handlinger og refleksioner (Reason m.fl. 2011, s. 32).

3. personsundersøgelser fokuserer på at involvere alle parter, der har interesse i det, der undersøges. Det kan være personer, der eksempelvis af geografiske årsager, ikke har mulighed for at deltage direkte i aktionsforskningsprocesserne. Desuden sigter 3. personsundersøgelser som regel på at skabe forandring af bredere kontekster eller fællesskaber som f.eks. en hel organisation (Reason m.fl. 2011, s. 33).

Man kan således i praksis tilgå aktionsforskningsprocesser ud fra flere fremgangsmåder, men det optimale er, at alle tre tilgange inddrages i praksis. Dertil pointeres det, at det er en nødvendighed, at både 2.- og 3. personsundersøgelser er funderet i 1. personsundersøgelser, dvs. at man tilgår praksis med et "kritisk" reflekterende blik på sin egen rolle. Ved at integrere alle tre fremgangsmåder i praksis søger man således at skabe bevidsthed hos deltagerne om, hvilke antagelser de har ift. deres handlemuligheder, og den situation de befinder sig i. Dette gøres med henblik på at undersøge, om de f.eks. opfatter deres handlemuligheder som selvfølgeligheder, og derved udelukker andre mulige handlemåder (Reason m.fl. 2011, s. 35).

I forbindelse med Team Talent og Karriere har vi fokus på 1.- og 2. personsundersøgelser. Det gør vi ved at samarbejde med deltagerne om udformningen af processen og samtidig metakommunikere om og reflektere over vores egen rolle i processen samt vores antagelser i forhold til den. Vi beder deltagerne reflektere over og italesætte ønsker til deres fremtidige teamarbejde. Det gør vi for at undersøge og skabe bevidsthed om, hvordan de opfatter det

fremtidige teamarbejde og de handlemuligheder, de har som team. Dette er ligeledes med henblik på at få dem til at "tænke ud af boksen" og dermed udforske forskellige perspektiver på teamarbejdet. Dermed søger vi ikke at opnå et bestemt mål/resultat, men formålet med processen er at udforske, skabe viden om- og udvikle, teammedlemmernes forståelser af deres muligheder for at agere som team samt at undersøge, hvad teamarbejdet kan bidrage med. Vi arbejder med forandringsprocesser, fordi teamet ønsker at bevæge sig fra det sted, de er nu til et andet. Desuden kan vi argumentere for at alene det at italesætte, i sig selv, er udviklende, da deltagerne ved at italesætte deres ønsker til teamarbejdet begynder at udforske, hvad de vil bruge teamet til. Vi beder teamet italesætte konkrete forslag til deres fremtidige praksis, men de bestemmer selv, om de vil implementere det. Vi foretager senere et fokusgruppeinterview for at evaluere på, om teamet har haft et udbytte af processen. Hertil vil vi udarbejde diskursive analyser af italesættelserne fra både workshoppen og fokusgruppeinterviewet. Det er med henblik på at undersøge, om der på baggrund af italesættelserne kan identificeres diskurser, der kan fortælle os noget om måden, hvorpå Team Talent og Karriere opfatter deres muligheder i teamarbejdet.

Vores rolle

I det følgende vil vi beskrive, hvordan vi praktiserer aktionsforskning ift. Team Talent og Karriere. Først vil vi redegøre for vores og teammedlemmernes rolle i processen. For at være tro mod aktionsforskningens antagelser har vi lagt stor vægt på frivillig deltagelse. Derfor har vi inviteret både leder og teammedlemmerne til indledende møder, hvorpå vi aftalte rammerne for processens forløb. Vi er bevidste om, at lederens tilstedeværelse kan have indflydelse på teammedlemmerne, da hun er en autoritet for dem. Eksempelvis kan det betyde, at teammedlemmerne ikke uddyber et bestemt emne, hvis lederen har afvist at tale om det. På de indledende møder har vi pointeret, at vi ønsker at alle inddrages i udformningen af processen fra begyndelsen samt at processen skal være "demokratisk" således, at alle kan udtrykke sig frit, og ingens meninger har større indflydelse end andre. Vi deltager på lige vilkår med teammedlemmerne og lederen. Det betyder, at vi deltager aktivt i hver del af workshoppen. Dog har teamet bedt om, at vi "styrer" processen, da de selv til dagligt er konsulenter, der bl.a.

arbejder med proceskonsultation ift. kompetenceudvikling²⁵, hvorfor de gerne ville prøve at være "deltagere". Dermed veksler vi imellem at have en rolle som *deltagere* og *proceskonsulenter*, idet vi faciliterer processen. Samtidig kan vi ikke undgå at have en forskerrolle, idet vi dokumenterer processen i forbindelse med specialet.

Vi må gennem hele workshoppen medtænke vores rolle. Vi har interesser i et udbytte af processen, i forbindelse med empiriindsamling til specialet, hvorfor der er en risiko for, at vi kan præge aktionsforskningsprocessen i en bestemt retning med vores subjektive meninger (Ladkin, 2004, s. 46). Vi må derfor, som forskere, forsøge at forholde os så vidt muligt objektive i forhold til de italesættelser, der fremkommer. Samtidig må vi være bevidste om, at vi har et ansvar for at igangsætte processen og fastholde fokus, hvorfor det er nødvendigt, at vi byder ind med vores egne input til processen.

Aktionsforskning med Team Talent og Karriere

Aktionsforskningsprocessen startede allerede til vores første møde med teamet. Her blev vi enige om, at formålet med workshoppen skulle være at undersøge, hvad de ønsker at bruge deres teamarbejdet til i fremtiden. Vi igangsætter handlinger i form af en workshop og et fokusgruppeinterview. Workshoppen kan hermed forstås som en handling i sig selv, da det er den første handling, vi igangsætter. Workshoppen er også bygget op som en aktionsforskningsproces, idet den er bygget op om handlinger og refleksioner. Den første handling der igangsættes er en øvelse, hvor vi alle skal nedskrive ord, der repræsenterer vores individuelle ønsker til teamarbejde. Deltagerne får her også mulighed for at reflektere over, deres ønsker til teamarbejdet. Derefter igangsættes en øvelse med refleksioner i form af en *summerunde*²⁶, hvor vi taler om, hvad de førnævnte ord betyder for os. Herefter skal deltagerne handle på deres refleksioner ved at udvælge ord, der repræsenterer deres ønsker til teamarbejde. Dernæst igangsættes endnu en handling, hvor deltagerne deles op i to *cafeer*. De skal her i fællesskab tale om, hvad de udvalgte ord betyder for dem individuelt og kollektivt. Derefter skal deltagerne sammen forme en

<http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/KoncernHR/LedelseOgKompetenceudvikling.htm>

²⁶ deltagerne går rundt imellem hinanden og taler sammen

repræsentant i modellervoks af det ord, de synes repræsenterer, deres ønsker til teamarbejdet bedst.

Efterfølgende præsenterer deltagerne modellervoksfigurerne for hinanden, hvorefter de fortsætter med at tale om og reflektere over, hvordan teamarbejdet kan se ud i fremtiden. Efter dette igangsættes endnu en handling. Her skal deltagerne danne fælles sætninger om, hvordan teamarbejdet kan se ud i fremtiden. Hensigten er, at de fælles sætninger skal være udtryk for handlinger, som er realiserbare i teamets fremtidige praksis. Det er således hensigten, at workshoppen skal munde ud i en viden om, hvad teammedlemmerne ønsker af deres fremtidige teamarbejde, og hvilke handlemuligheder de har for at agere sammen som team. Vi opfordrer teamet til at føre en "teamdagbog", hvori de i fællesskab på teammøder skal nedskrive deres refleksioner over teamarbejdet ift. den proces, de gennemgik på workshoppen.

Vores aktionsforskningsproces er bygget op omkring teammedlemmernes refleksioner over deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. For overblikkets skyld illustreres aktionsforskningsprocessen på workshoppen i nedenstående model. Da vi ikke gentager processen skal modellen ikke forstås som en cyklus.



Model nr. 6 (Anne Marie Rom Johansen, 2012).

Efter ca. en måned afholder vi et fokusgruppeinterview som opfølgning på workshoppen, hvor fokus er på, hvad der er sket siden workshoppen. Vi stiller her bl.a. spørgsmål til, om teamet har reflekteret videre over teamarbejdet siden workshoppen samt om de har fået udbytte af processen.

Vi kan hermed betragte både workshoppen og fokusgruppeinterviewet som del af en overordnet aktionsforskningsproces, da de begge har til hensigt at undersøge, hvad teamarbejdet skal bruges til i fremtiden. Vi skaber dermed lokal viden for teamet, der ikke nødvendigvis vil give mening i andre teams.

Teori

Det kvalitative forskningsinterview – fokusgruppeinterview

Vi har valgt at benytte kvalitative interviews i form af et fokusgruppeinterview. Vi ønsker med fokusgruppeinterviewet at afdække en eventuel udvikling i den igangsatte teamudviklingsproces. Vi vil tage udgangspunkt i Steinar Kvaales²⁷ retningslinjer for, hvordan et interview udformes i bogen InterView fra 2003 samt Bente Halkiers²⁸ bog Fokusgrupper fra 2009.

I fokusgruppeinterviews er der kun lidt interaktion imellem interviewer og interviewpersoner. Denne form for interviews fokuserer i stedet på interaktion imellem interviewpersonerne. I et fokusgruppeinterview er emnet bestemt af intervieweren.

”Det er altså kombinationen af gruppeinteraktion og forsker-bestemt emne-fokus, som er fokusgrupperes kendetegn” (Halkier, 2009, s. 9).

Fokusgruppeinterviews er velegnede til at producere empirisk datamateriale om betydningsdannelse i grupper, da metoden kombinerer emne-fokus og gruppeinteraktion. Betydningsdannelse opstår igennem menneskers sociale erfaringer. Mennesker bruger disse sociale erfaringer, når de fortolker og foretager handlinger igennem deres samspil med andre. Disse bruges ofte så selvfølgeligt, at grundlaget for forståelsen sjældent italesættes direkte. Fokusgrupper giver mulighed for, at deltagerne i interaktionen med hinanden italesætter de sociale erfaringer, som fører til betydningsdannelsen (Halkier, 2009, s. 10).

”Deltagerne får nemlig her mulighed for at ”tvinge” hinanden til at være diskursivt eksplicite i deres forhandlinger med hinanden” (Halkier, 2009, s. 10).

Fokusgrupper er gode til at producere data om mønstre i deltagernes beretninger, vurderinger og forhandlinger samt til at afdække, hvad en bestemt gruppe mennesker kan/ikke kan blive enige om i forhold til et bestemt emne. Yderligere er fokusgrupper velegnede til at give et indblik i en gruppes normer for praksisser og fortolkninger (Halkier, 2009, s. 10).

²⁷ Norsk professor i pædagogisk psykologi.

²⁸ Lektor ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier ved Roskilde Universitetscenter

Forskningsinterviewets syv stadier

Antallet af deltagere i forbindelse med et fokusgruppeinterview varierer meget igennem litteraturen (Halkier, 2009, s. 33). Kvale mener ikke, at der findes et entydigt svar på antallet af respondenter i et interview:

"Interview så mange personer som det er nødvendigt for at finde ud af det, du har brug for at vide"
(Kvale, 2003, s. 108).

I forbindelse med vores samarbejde med Team Talent og Karriere er antallet af respondenter fastlagt. Kvale beskriver forskningsinterviewets syv stadier, hvilket består af de faser, der foregår før, mens og efter et interview (Kvale, 2003, s. 95). Hensigten med de syv stadier er at skabe en dynamik i interviewet, som er givtig for hele processen. I det følgende bliver stadierne gennemgået og beskrevet i forhold til vores fremgangsmetode.

1. *Tematisering*

2. *Design*

3. *Interview*

4. *Transskription*

5. *Analyse*

6. *Verifikation*

7. *Rapportering*

Tematisering

Det første stadie handler om tematisering, hvilket betyder, at formålet med interviewet afdækkes. På dette stadie undersøges emnet således, at det er muligt at stille de rigtige og relevante spørgsmål i forhold til formålet med interviewet (Kvale, 2003, s. 99). Når formålet med interviewet er fundet, skal den mest hensigtsmæssige tilgang og metode vælges. I forbindelse med at fastslå

temaet i interviewet har vi taget udgangspunkt i vores problemformulering og ønskede undersøgelsesobjekt.

Design

Interviewet designs i andet stadie. For at opnå den ønskede viden laves et design af undersøgelsen. I dette stadie udformes spørgsmålene. Her er det vigtigt, at ordene vægtes, så de er tilpasset til formålet. Yderligere er det vigtigt at designe spørgsmålene således, at de ikke virker ledende på deltagerne. I designstadiet arbejdes der med de efterfølgende fem stadier: interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering. Interviewtyper, udvalg af respondenter samt tidsdimension skal i dette stadie overvejes (Kvale, 2003, s. 99). Vi har valgt at designe vores interviews således, at vi stiller de udvalgte respondenter fire åbne spørgsmål. På den måde har deltagerne mulighed for at diskutere imellem hinanden. Vores spørgsmål tager udgangspunkt i vores problemformulering og i analysen af den forudgående workshop. Spørgsmålene lyder:

1. Har I siden sidst reflekteret mere over jeres ønsker til teamarbejdet i Team Talent og Karriere?
2. Under workshopen talte I meget om *faglighed* i forhold til Team Talent og Karriere. I havde svært ved at konkretiserer hvad der mere præcist lå i det i forhold til jeres ønsker med Team Talent og Karriere. Kan I reflektere lidt over det?
3. Hvis vi siger kultur/organisationskultur. Hvad tænker I så om det i forhold til Team Talent og Karriere? Skal I eksempelvis have jeres egen kultur i teamet? Kan I reflektere lidt over det?
4. Under workshopen var I inde på at definere, hvad talent og karriere betyder for jer i forhold til Jeres teamarbejde? Kan I reflektere lidt over det?

Vi har afsat en time til fokusgruppeinterviewet og har aftalt at lade deltagerne styre processen, forstået på den måde, at de får lov til at tale om hvert spørgsmål så længe, som det giver mening i forhold til formålet.

Interview

Når forarbejdet er lavet, kan interviewet påbegyndes. Kvale anbefaler, at respondenterne præsenteres for emnet et par dage før, således de har mulighed for at overveje eventuelle problemstillinger og reflektere over, hvad de mener om emnet (Kvale, 2003, s. 100). Vi har dog

valgt ikke at afsløre spørgsmålene for deltagerne, da de under workshopen udtrykte et ønske om ikke at kende dagsordnen. Interviewet gennemføres på baggrund af de på forhånd udarbejdede spørgsmål (Kvale, 2003, s. 100).

Transskribering

For at kunne udarbejde en analyse og fortolkning på baggrund af interviewet, er en transskribering nødvendig. Transskriberingen består i at nedskrive respondenternes italesættelser (Kvale, 2003, s. 100). Vi har valgt at optage fokusgruppeinterviewet på video og diktafon. Vi fokuserer kun på lydsiden, men har valgt at videofilme interviewet, da der er 8 deltagere, hvilket kan gøre det svært at gennemskue, hvem der siger hvad. Vi bruger følgende transskriberingsmodel inspireret af Gail Jefferson²⁹.

1. [Overlap i lyden]
2. () Nonverbal fx gestik
3. ____ Når der lægges tryk på ordet
4. Skrift med Fed Til høje udbrud
5. [Latter] Til øvrige mundtlige udtryk
6. ... Til kortere pauser
7. [Pause] Til Længere pauser
8. [Mumlen] Når det ikke er muligt at forstå hvad der bliver sagt

Analyse

I denne fase bliver de relevante analysemetoder udvalgt. Fasen handler om at kunne kategorisere og systematisere datamaterialet, dvs. vores transskriberinger og feltobservationer. I analysen stilles der spørgsmål til vores interviewpersoners italesættelser med henblik på at skabe mening

²⁹ Gail Jefferson (22 april 1938 - 21. februar 2008) var sammen med Harvey Sacks og Emanuel Schegloff, en af grundlæggerne af forskningsområdet kendt som Conversation Analysis (CA). Hun er især kendt for de metoder hun har udviklede til at transskribere samtaler.

og afdække deltagernes livsverden (Kvale, 2003, s. 100). Vi bruger vores teorier til at udrede dette. Vi tager i analysen udgangspunkt i de steder i fokusgruppeinterviewet, som er særligt relevante i forbindelse med vores analyse.

Verifikation

Under stadiet verificering ligger reliabilitet og validering, hvilket betyder, at det er her, at reliabiliteten og validiteten fastslås. Reliabiliteten fastslår, i hvilken grad resultaterne er konsistente. Validitet refererer til, hvorvidt man på dækkende vis spejler den egentlige betydning af det undersøgte emnefelt. Det vil sige, om det der ønskes målt, virkelig også bliver målt. Vi arbejder her med kommunikativ validitet, hvor den gyldige viden opstår i dialogen, hvilket betyder, at hvis vi får det samme svar fra flere af respondenterne, kan dette være et tegn på, at de taler sandt (Kvale, 2003, s. 100).

Rapportering

Det sidste stadie består af rapportering, hvilket handler om, at processen eller dele heraf behandles og ender ud i en form for rapport. Et interview er ofte et redskab, der bruges som en del af et mål om at informere andre om resultatet. I vores tilfælde er det for at udarbejde en analyse med henblik på at afdække vores problemformulering (Kvale, 2003, s. 100).

Team teori

Følgende afsnit vil indeholde en beskrivelse af de stadier, et team gennemgår i en dannelsesproces samt de kvaliteter, som et succesfuldt team skal indeholde ifølge den udvalgte teori.

"Teams, when successful, transform groups into complex, adaptive, dynamic task-performing systems. Teams are groups, but not all groups are teams" (Forsyth, 2010, s. 351).

Et af de karakteristika, der adskiller et team fra en gruppe er, at et team har en afgrænset opgave, der kræver flere deltagers kompetencer, og som de har et fælles ansvar for at løse. Teamet har klare fælles mål, højere grad af afhængighed imellem deltagerne, og de belønnes oftest kollektivt. Et team består af en lille gruppe mennesker med komplementære ressourcer, der er gensidigt afhængige af- og ansvarlige overfor hinanden for at opnå et vigtigt fælles mål via en fælles arbejdsform. Et team defineres ved dets funktionalitet, hvorfor opgaven altid vil være teamets fokus. Kommunikation er vigtigt for et team, da medlemmerne skal kunne kommunikere omkring fælles aftaler, mål, opgaver mv. Teamet udgøres af medlemmernes relationelle samspil, hvilket betyder, at der er fokus på teamet som en enhed (Forsyth, 2010, s. 353).

Gruppen har derimod ikke nødvendigvis en klart defineret fælles opgave eller mål med et fælles ansvar. Gruppens medlemmer har ofte individuelle mål, og der er ikke en stor afhængighed imellem deltagerne. I en gruppe belønnes medlemmerne ofte individuelt (Forsyth, 2010, s. 357).

"The sine qua non of teams is their pursuit of goals, and collective ones at that. With a team, success and failure occurs at the group level, with all members sharing in the outcome irrespective of their own personal performance" (Forsyth, 2010, s. 353).

Selvom alle teams består af medlemmer, som hver især bidrager til at løse en bestemt opgave for at nå et fælles mål, findes der indenfor denne definition flere forskellige teams. Der er en distinktion imellem teams, der behandler information, og teams som planlægger og udfører opgaver (Forsyth, 2010, s. 353). Donelson R. Forsyth³⁰ skelner imellem fem forskellige typer teams:

³⁰ Ph.D. in Psychology (Experimental/Social) from University of Florida, 1978

- Management teams
- Projektteams
- Rådgivende teams
- Produktionsteams
- Aktionsteams

Management teams opgaver består blandt andet i at planlægge, koordinere og lede. Management teams udgøres ofte af bestyrelser, lederteams mv. Projektteams skaber og udvikler. Dette kan eksempelvis være marketingteams, efterforskningsteams mv. Rådgivende teams kan eksempelvis bestå af læger, advokater mv. Produktionsteams kan være monteringssteams, der udfører en praktisk opgave indenfor eksempelvis byggeri. Aktionsteams kan være sportsteams eksempelvis et fodboldhold. Forskellige teams udfører forskellige opgaver, hvorfor det er vigtigt, at der er et klart defineret mål eller opgave, når et team dannes (Forsyth, 2010, s. 354). Vi samarbejder med Team Talent og Karriere, der adskiller sig fra den teoretisk forankrede måde at opbygge succesfulde teams på, da det ikke er dannet omkring en bestemt opgave eller et specifikt mål.

Et team består traditionelt af en teamleder, der ofte ikke er en del af teamets daglige drift. Teamlederens funktion er at strukturere teamene og stille opgaver, som teamene skal udføre mv. Ydermere har et team typisk en teamkoordinator, der er en del af teamet, som deltager på lige fod med de andre medlemmer. Teamkoordinatorens rolle er bl.a. at indkalde til møder, uddeling af informationer mv. Medlemmerne skiftes ofte til at indtage teamkoordinatorens rolle. Man skal være opmærksom på, at rollerne kan være svære at skille fra hinanden (Storch og Sørensen, 2009, side 24). Mariane fungerer som teamleder og teamkoordinator for Team Talent og Karriere. Hun deltager i teamet på samme vilkår som de andre teammedlemmer.

"I nogle tilfælde er teamlederrollen og teamkoordinatorrollen smeltet sammen i en person, som er en del af teamet" (Storch og Sørensen, 2009, s. 24).

Ledelsesansvaret, i en teambaseret organisation, bliver uddelegeret, hvorfor der ikke er én leder, der sidder med hele ansvaret men snarere med hovedansvaret, hvortil de mindre ansvarsområder bliver delt ud i systemet. Det er derfor også vigtigt, at kommunikationen mellem ledelsen og

teamene fungerer, da en teambaseret organisation bygger på en gensidig afhængighed imellem alle parter. Ofte hjælper teamarbejde med at øge fagligheden i en organisation, da det gør det nemmere at dele viden internt (Storch og Sørholm, 2009, s. 135).

Teams er dog ikke altid den rigtige løsning, når en opgave skal løses, eller viden skal deles internt i en organisation. Når et team dannes, skal dette ske på baggrund af en analyse af opgavens karakter og ikke på baggrund af metodens popularitet (Forsyth, 2010, s. 356).

"the emphasis on groups and teams has gone far beyond any rational assessment of their practical usefulness. We are in the age of groupo-mania" (Forsyth, 2010, s. 501).

Når der er foretaget en analyse af hvilken metode, der er bedst egnet til at løse opgaven, og beslutningen om at danne et team er taget, er det vigtigt at teamet består af medlemmer, hvis egenskaber komplementerer hinanden. Der findes nogle egenskaber, som kan bidrage til, at et team kan blive effektivt, velfungerende og højtydende.

"A team's performance depends, in part, on its members' knowledge, skills, and abilities, or KSAs" (Forsyth, 2010, s. 361).

For at et team skal kunne løse deres opgave med succes er det nødvendigt, at medlemmernes individuelle egenskaber bidrager positivt til teamets fællesskab. Teams bestående af medlemmer som er højt kvalificerede, indenfor deres faglige arbejdsområde, har større mulighed for succes end teams bestående af mindre kvalificerede medlemmer. Teams bestående af individer med høj intelligens, motivation og energi er ofte mere tilbøjelige til at skabe langvarige løsninger på problemer. Teammedlemmer der ligeledes kan håndtere konflikter, samarbejde og kommunikere konstruktivt er også essentielle i et succesfuldt teamsamarbejde (Forsyth, 2010, s 362).

Når et team dannes, skal det medtænkes, hvor meget diversitet der skal være imellem medlemmerne, for at det gavner teamet, mere end det skader.

"The diversity of a team is determined by the extent to which members are different from one another" (Forsyth, 2010, s. 363).

Diversitet dækker i denne forbindelse over kategorier såsom viden, færdigheder, værdier, tro, personlighed, status og sociale tilhørsforhold. Under disse kategorier ligger karakteristika som

eksempelvis race og køn. Teams bestående af stor diversitet burde yde bedre end teams med lav diversitet, da diversitet bidrager med ekspertise, viden, indsigt og ideer (Forsyth, 2010, s. 363). Hvis et team består af medlemmer, som er for ens, bidrager de med den samme viden, hvilket ikke højner teamets ydeevne. Dog kan der også blive for stor diversitet i et team, hvilket kan resultere i, at teammedlemmerne ikke kan samarbejde. For meget diversitet i et team kan resultere i, at medlemmerne bevæger sig væk fra hinanden. Det er derfor vigtigt, når et team dannes at sammensætte teamet således, at medlemmernes diversitet komplementerer hinanden.

Kønsfordelingen i teams er også relevant i forhold til ydeevne. Teams bestående udelukkende af mænd er ofte højtydende i forhold til tekniske problemstillinger, hvor teams bestående af kvinder er højtydende i forhold til sociale problemstillinger.

"Studies of men and woman working together in teams suggest that such teams, because of their diversity, have greater informational resources than same-sex teams, and so excel at tasks that require a broad range of expertise, experience and information" (Forsyth, 2010, s. 365).

Teams bestående af én mand og mange kvinder, eller én kvinde og mange mænd, er ofte mindre effektive end homogene teams. Ofte skal den ene mand eller ene kvinde i et team arbejde hårdere end de andre medlemmer for at bevise deres værd (Forsyth, 2010, s. 366).

For at et team skal kunne opnå succes, er der som beskrevet ovenfor, mange faktorer der spiller ind, sammenhold er blandt disse faktorer. Sammenhold indeholder, i forbindelse med teams, flere forskellige aspekter, såsom socialt sammenhold, sammenhold i kraft af en opgave og følelsesmæssig sammenhold (Forsyth, 2010, s. 371).

"Teams need not to be interpersonally cohesive, but given the need for honest communication, strong commitment to the shared task, and willingness to put the needs of the team before individual interests, cohesiveness is in most cases associated with performance gains in teams" (Forsyth, 2010, s. 371).

Et team kan opnå dette sammenhold på flere måder, hvortil en tilgang, som har vundet stort indpas i erhvervslivet, er teambuilding (Forsyth, 2010, s. 371). Teambuilding går typisk ud på, at teammedlemmerne skal løse forskellige opgaver i fællesskab og derved lære at kommunikere og samarbejde (Forsyth, 2010, s. 371). Sammenhold i et team er med til at fremme deres

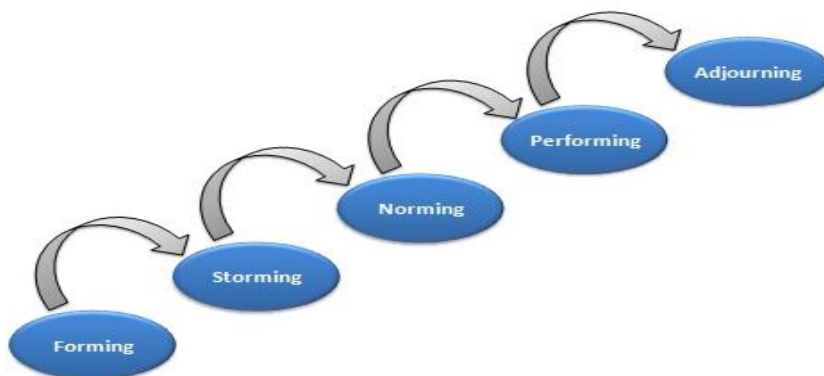
præstationer, og da formålet med teams er opgaveløsning, vurderes de ofte på deres evne til at løse en opgave med succes, hvorfor sammenhold er essentielt i et team. Et teams succes bør dog også blive vurderet på dets evne til at vokse sig stærkere således, at medlemmerne individuelt og kollektivt bliver stærkere over tid (Forsyth, 2010, s. 373).

"A truly successful team is one that grows stronger over time, so that it can undertake even more challenging tasks in the future" (Forsyth, 2010, s. 373).

Vi vil igennem en workshop lave forskellige øvelser med Team Talent og Karriere, hvor igennem vi vil forsøge at finde frem til deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. Vi håber, at teamet her igennem vil kunne vokse sig stærkere ved at anskueliggøre, hvad målsætningen skal være.

Teamdannelse

Når et team befinder sig i skabelsesprocessen, gennemgår det forskellige stadier. Til at beskrive disse stadier tager vi udgangspunkt i Tuckmans model,³¹ som beskriver et teams dannelse og udvikling ved hjælp af fem stadier.



Model nr. 7 (Forsyth, 2010, s. 19).

I Forming-stadiet finder dannelsen af teamet sted. Den enkeltes adfærd er her motiveret af et ønske om at blive accepteret af de andre teammedlemmer og undgår derfor ofte konflikter.

Medlemmerne undgår i dette stadie at italesætte alvorlige problemer, og i stedet fokuseres der på

³¹ Dr. Bruce Tuckman udgav sin teamudviklingsmodel i 1965. Han tilføjede et femte trin, Adjourning, i 1970'erne. Modellen er en forklaring af teamudvikling og adfærd.

organisering af, hvem der gør hvad, hvornår møder skal afholdes osv. Individuer indsamler informationer og indtryk om hinanden og forsøger at forstå omfanget af den opgave, som teamet skal løse sammen. Teammedlemmer fokuserer som regel meget på sig selv og på, hvordan de gerne vil opfattes af de andre teammedlemmer.

Dannelsesfasen er vigtigt for teamet, da det er i denne fase, at medlemmerne har mulighed for at observere, hvordan hvert enkelt medlem af teamet fungerer som et individ, og hvordan de reagerer på pres. Dette kan være hjælpsomt på de senere stadier af teamudviklingen (Forsyth, 2010, s. 19).

I Storming-stadiet behandler teamet spørgsmål, såsom hvilke mål de vil opnå, og hvordan de vil fungere selvstændigt og kollektivt. Teammedlemmer konfronterer hinandens ideer og perspektiver. Nogle teams kommer hurtigt igennem storming-fasen, men i andre lykkes det aldrig teamet at forlade fasen. Storming-fasen er nødvendig for, at teamet kan udvikle sig. Det kan være ubehageligt for medlemmer af et team at befinde sig i denne fase. Tolerance over for den enkelte medarbejder og deres forskelligheder bør fremhæves. Uden tolerance og tålmodighed vil teamet mislykkes. Storming-fasen kan være ødelæggende for teamet og kan sænke motivationen, hvis medlemmerne ikke løser deres uenigheder (Forsyth, 2010, s. 19).

I Norming-stadiet er der enighed og konsensus i teamet. Roller og ansvar er fordelte, klare og accepterede. Store beslutninger bliver truffet af teamet. Engagementet og sammenholdet er stærk. Teamet kan deltage i sjove og sociale aktiviteter. Teamet diskuterer og udvikler sine processer og arbejdsstil. Teamets samarbejde forbedres gradvist (Forsyth, 2010, s. 19).

I Performing-stadiet er det, for nogle teams, muligt at nå den udøvende fase. De højtydende teams er i stand til at fungere som en enhed. De finder måder at få jobbet gjort gnidningsløst og effektivt uden uhensigtsmæssige konflikter eller behov for ekstern overvågning. På dette tidspunkt er de motiverede, effektive og dygtige. Teammedlemmerne er nu kompetente, selvstændige og i stand til at håndtere beslutningsprocesser uden opsyn (Forsyth, 2010, s. 19).

Adjourning er femte og sidste stadie i modellen. Det er på dette stadie, at gruppen splittes, hvilket forhåbentlig sker efter opgaven er fuldført, og målet er nået. Fra et organisatorisk synspunkt kan en anerkendelse af - og følsomhed over for teammedlemmernes sårbarheder, på det femte stadie, være en fordel, især hvis medlemmerne af teamet har været tæt knyttet (Forsyth, 2010, s. 19).

"Teams are a group with extraordinary promise, but to fulfill that promise they must be implemented correctly, and members must be given assistance to use them to their full advantage" (Forsyth, 2010, s. 374).

Team Talent og Karriere befinder sig inden workshoppen et sted imellem forming og storming stadiet. Vi vil under workshoppen bede teammedlemmerne italesætte deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. Vi håber herigennem at teamet, på denne måde, vil gennemgå en udvikling, der vil gøre det muligt for dem at bevæge sig igennem de forskellige faser i Tuckmans teamudviklingsmodel.

Sprogbrug

Det følgende afsnit vil indeholde en beskrivelse af Erving Goffmans³² *Facework* samt forskellige begreber fra den pragmatiske sprogbrugsanalyse. Vi beskriver kun de begreber, som vi vil bringe i spil i en senere analyse.

Facework

“Face is defined as the positive public image that a person claims for him/herself. There are at least three important characteristics of face that need to be explicated. First, face is not private but public. [...] In other words, face is not what one thinks of oneself, but what one thinks others should think of one’s worth” (Ting-Toomey, 1994, s. 210).

Et individs følelser er altid knyttet til face (ansigtet). Face er kun til låns fra samfundet, og hvis man ikke optræder i forhold til de sociale normer, bortfalder støtten til face. Normerne kan variere fra samfund til samfund. Hvad der er en norm ét sted er muligvis ikke en norm et andet sted (Ting-Toomey, 1994, s. 210).

“It seems to be universal that individuals have three basic types of face: autonomy, fellowship, and competence” (Ting-Toomey, 1994, s. 211).

Autonomy-face er individets personlige image, hvilket de selv bestemmer over. Fellowship-face relaterer sig til individets sociale image. Når et individ bruger dette face, er det et udtryk for et ønske om at blive inkluderet i det sociale fællesskab. Competence-face er et individs rygte, succes og renommé. Når et individ gør brug af dette face, er det et udtryk for et ønske om at vise omverdenen, at de er kompetente og intelligente mennesker, som gerne vil have respekt. Mennesker gør brug af disse *face wants* til at opnå forskellige ønsker. Facework er de handlinger, som mennesker foretager for at opnå deres face wants. Faceworks er derfor både handlingsorienteret imod eget face samt andres face (Ting-Toomey, 1994, s. 211).

³² (1922–1982) canadisk sociolog og socialantropolog

Almindeligvis samarbejder mennesker om at opretholde og støtte hinandens face, og de forsøger at give ansigtet tilbage til en person, hvis der er sket et ansigtstab. Det er ofte sådan, at alle personer er interesseret i, at alles ansigter opretholdes således, at pinlige og ubehagelige situationer undgås (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Indenfor facework findes der flere forskellige begreber til at beskrive opretholdelsen eller tabet af face.

Enhver ytring kan potentielt føre til en ansigtstrussel, hvorfor individer ofte forsøger at holde sig fra situationer, hvor chancen for ansigtstab er stor. Der er to metoder, som et individ kan benytte, hvis et ansigtstab allerede har fundet sted. De to metoder er *forsvar* (bevare eget face) og *beskyttelse* (beskytte andres face) (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Når et ansigtstab ikke kan afværges, kan alle i situationen have en usagt enighed om, at dette ansigtstab aldrig har fundet sted. Goffman kalder dette for *taktfuld blindhed*. På denne måde optræder publikum respektfuldt og beskyttende overfor individet for at beskytte vedkommende efter et ansigtstab (Jakobsen og Kristiansen, 2002 s. 12). En anden metode ved ansigtstab kan være en stiltiende aftale om ansigtsbevaring. Her bestræber alle sig på at redde deres eget og andres ansigter. Mennesker, som er i stand til at tabe ansigt eller se andre tabe ansigt uden at blive berørt af det, anses ofte af samfundet for at være ufølsomme (Goffman, 1967, s. 11).

Pragmatisk sprogbrugsanalyse

Vi gør bl.a. brug af seks sprogfunktioner kaldet "de jakobsonske sprogfunktioner" (Jakobsen og Skyum-Nielsen, 2007, s. 50). De seks sprogfunktioner kan ses nedenfor:

- Emotiv funktion er når afsenderen i en tekst træder meget stærkt frem, eksempelvis i form af råb, skrig eller kærlighedserklæring.
- Konativ funktion foreligger, når påvirkningen eller tiltalen af modtageren er det dominerende i ytringen, eksempelvis "har *du* fået *din* kage i dag?" eller "hold mund *Hanne*".
- Referentiel funktion er, når emnet og informationerne er det vigtigste, eksempelvis en vejrudsiget eller børsnhederne.

- Fatisk funktion er når fællesskabet eller samværet er det væsentligste, eksempelvis i ytringen "sikke et dejligt vejr" sagt til en ukendt medventende ved togstationen. Ytringen handler i denne sammenhæng ikke primært om vejret, men snarere om det at være her sammen og befinde sig i den samme situation. Hvis en ytring har et påhæftet "ik?" eller "ikke sandt" udgør den også en fatisk funktion.
- Metasproglig funktion finder sted, hver gang vi taler om sproget, om de lyde, vendinger eller ord, vi udtrykker os med.
- Poetisk funktion betegnes ved, at sproget gøres til en oplevelse i sig selv, eksempelvis i form af et digt (Jacobson, 1999, s. 57).

Talehandlinger

John R. Searle³³ anser alle sætninger som handlinger, hvorfor Searle udviklede en talehandlingsteori, som bl.a. indeholder 5 typer af talehandlinger, som vi her vil beskrive.

- Assertiver: Formålet er her at overbevise modtageren om, at ens udtalelse er sand. Den er altid et udtryk for en overbevisning eller opfattelse, og fremkommer ofte som en forklaring, en beskrivelse, en klassifikation eller en påstand.
- Direktiver: Hensigten med denne talehandling er at få modtageren til at opføre sig på en bestemt måde. Alle direktive talehandlinger er udtryk for et ønske om, at modtageren skal udføre en handling.
- Kommissiver: Forpligter den kommunikerende til at handle på ytringen. Kommissive talehandlinger kan bl.a. komme til udtryk som aftaler, løfter, garantier og trusler. Truslen afviger dog fra de førstnævnte eksempler, da den ikke er til modtagerens fordel.

³³ Amerikansk filosof og forfatter 1932-?

- Ekspressiver: Udtrykker udtalelsens oprigtighed. Eksempler her på er en undskyldning, takke eller lykønske. Man skal dog have in mente, at oprigtigheden kan variere fra udsagn til udsagn. En lykønskning er eksempelvis kun oprigtig, hvis den der giver den, virkelig er glad på dine vegne.
- Deklarationer: Forekommer når noget ændres. Et eksempel på dette kan være udtalelsen *"jeg døber dette skib Hanne"*. Deklarative talehandlinger bevirker, at der sker en ændring ved blot at blive ytret (Searle, 1981, s. 23).

Upgraders og downgraders

Upgraders og downgraders er ifølge Helle Alrø og Marianne Kristiansen³⁴ modifikatorer, der enten betoner eller nedtoner styrken i et udsagn. Nedenfor ses et eksempel på dette:

"Jeg synes det er lidt svært at lave denne opgave"

"Jeg synes, det er meget svært"

Når en person modificerer et udsagn, kan det skyldes forskellige grunde. Eksempelvis kan et individs brug af downgraders, skyldes en usikkerhed i forhold til svaret eller være for at udvise høflighed overfor samtalepartneren. Upgraders og downgraders er ikke altid bevidste, men de kan iagttages direkte, og bevæger sig ofte under samtalens overflade (Alrø og Kristiansen, 1998, s. 200).

³⁴ Helle Alrø er Professor ved Institut for Kommunikation i Aalborg. Marianne Kristiansen er Lektor ved Institut for Kommunikation i Ballerup.

Præsuppositioner

"Ordet præsupposition er dannet fra latin præ-sup-pono, som direkte oversat betyder 'forud anbringe under'. Nærmere bestemt handler præsuppositioner om forhåndsantagelser eller stiltiende forudsætninger" (Drotner, 1996, s. 117).

Præsupposition er de forudsætninger, der skal være til stede i en samtale for, at den fungerer. Præsuppositioner er en antagelse, som er gået forud for samtalen, og noget som er kendt og accepteret af både afsender og modtager. Et eksempel på en præsupposition kan være "er dig og din kone flyttet til det nye hus?" Den forudsatte information er her, at personen er gift, og at de har købt et nyt hus. Når den grundlæggende antagelse stemmer overens med den viden, som modtageren og afsenderen har om verden, skaber præsuppositionerne ingen problemer i kommunikationen. Hvis de derimod strider imod deres opfattelse af verden, kan der opstå konflikt og diskussion på baggrund af de forudgående antagelser (Drotner, 1996, s. 117).

Modalitet

Modalitet handler om i hvilken grad, man forpligter sig eller tror på sin udtalelse. Modalitet udtrykkes ved hjælp af modalverber (kunne, burde, ville mv.) og modificerende adverbier (måske, muligvis, ofte, aldrig, lidt mv.) Modalitet kan også fremkomme uden modalverber eller -adverbier. I udsagnet, "jeg tror, det var ham", er der lav modalitet i ordet *tror*. I sætningen, "han har gjort det", er der høj modalitet i ordet *har* (Jacobsen og Skyum-Nielsen, 2007, s. 81).

Diskursteori

I det følgende afsnit vil vi give en beskrivelse af Ernesto Laclau³⁵ og Chantal Mouffes³⁶ politiske tilgang til diskursteori. Vi har valgt at arbejde med denne tilgang, da den komplementerer vores andre teoretiske valg samt vores videnskabsteoretiske ståsted. Beskrivelsen vil bestå af en kort redegørelse over Laclau og Mouffes tilgang til diskursteori samt en gennemgang af deres diskursteoretiske begreber og deres relation til hinanden. Vi beskriver kun de dele af diskursteorien, som vi finder nyttige for vores analytiske arbejde.

"[...] diskurs er en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden)" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 9).

Der findes forskellige måder at definere begrebet diskurs på. Eksempelvis betegner lingvistikken diskurs som tekst, samtaler og taler. Diskursanalysen er udviklet på tværs af en række arbejdsfelter, såsom sociolingvistik, antropologi, sociologi og socialpsykologi. Hver tilgang vægter fokus forskelligt, men fælles for alle er, at de ser sprog som det essentielle.

"Det overordnede mål med diskursteoretisk forskning er kort sagt at producere nye og overbevisende fortolkninger af udvalgte cases og problemer. Disse redegørelser skal føje nye indsigter til forståelsen af en given række sociale og politiske fænomener, danne grundlag for videre empirisk forskning i andre, men relaterede emner, og åbne nye rum for kritisk vurdering og politisk engagement" (Howarth, 2005, s. 20).

Laclau og Mouffe tager begrebet diskurs samt det diskursive et skridt videre fra tekst, taler og samtaler til at påstå, at *alt* er diskursivt. Dette betyder også, at diskursteorien for dem er en bestemt måde at anskue og beskrive verden på.

"Diskursteori tager udgangspunkt i den antagelse at alle objekter og handlinger har mening, og at deres mening er produktet af historisk specifikke systemer af regler. Teorien er således en

³⁵ Ernesto Laclau er en argentinsk politisk teoretiker ofte beskrevet som post-marxist. Siden 1970'erne har han været professor i politisk teori ved University of Essex, hvor han grundlagde Center for Teoretiske studier inden for humaniora og samfundsvidenskab.

³⁶ Chantal Mouffe studerede ved Louvain, Paris og Essex. I øjeblikket har hun et professorat ved Institut for Politik og internationale relationer ved Westminster universitetet i England, hvor hun leder Centeret for Studiet af demokrati.

undersøgelse af hvordan sociale praksisser konstruerer og udfordrer de diskurser som konstituerer den sociale virkelighed” (Howarth, 2005, s. 20).

Laclau og Mouffe mener, at diskurser får deres betydning igennem en midlertidig fastlåsning af betydningen, hvilket sker gennem analyse, hvor betydningen indkredses ved hjælp af en udelukkelse af betydning (Howarth, 2005, s. 148). Det diskursive skal derfor forstås som den helhed af fænomener, hvorigennem den samfundsmæssige meningsproduktion finder sted, hvorfor det er helheden, der konstituerer et samfund (Jensen, 1997, s. 123).

Diskurserne vil aldrig være helt lukkede, da der i Laclau og Mouffes diskursteoretiske tilgang altid vil foregå kampe om at tildele diskurserne nye betydninger (Howarth, 2005, s. 150). Der foregår en kamp om de ord, der skal beskrive diskursen. Et eksempel på denne kamp kan være de ord, der i en krigssituation udgør forskellen mellem at blive kaldt en helt eller en forbryder. Kampen om ordenes betydning er vigtig indenfor diskursteorien, da der heri ikke eksisterer en objektiv virkelighed eller sandhed. Derfor kan man sige, at kampenes formål er at lave en midlertidig fastlåsning af betydning, der på den måde giver diskursen en midlertidig ”sandhed”. Ifølge Laclau og Mouffes socialkonstruktionistiske tilgang, til diskursteori, er komplet objektivitet³⁷ ikke muligt, da vi altid vil befinde os indenfor et bestemt system af meninger og værdier, når vi indtager et synspunkt eller vurderer forskellige diskursive former. Dette er dog ikke ensbetydende med, at nogle fremstillinger af ”sandheden” ikke kan være bedre eller mere gyldige end andre (Howarth, 2005, s. 165).

Laclau og Mouffes tilgang til diskursteori udspringer fra og er inspireret af en lang række forskellige videnskabelige discipliner. De videreudvikler ofte fra en kritisk synsvinkel på teorierne de steder, hvor de ser muligheder i dem og tilpasser dem til deres politiske diskursteori samt videnskabsteoretiske livssyn.

”Laclau og Mouffe gør kritisk brug af strukturalistiske, poststrukturalistiske og marxistiske tanketraditioner og udvider kraftigt diskursteoriens felt til at omfatte alle sociale praksisser og relationer. De begrænser således ikke diskursteoriens virkefelt til rent sproglige fænomener, men betragter dem som ”verdner” af relaterede objekter og praksisser der former sociale aktøres

³⁷ De benytter dog ordet objektivt som et begreb i deres diskurs analyse. En forklaring herpå vil komme senere i afsnittet.

identitet. Dette fører til en samfundsopfattelse der søger at overvinde marxismens determinisme og reduktionisme og udvikle et alternativt forskningsprogram” (Howarth, 2005, s. 148).

Senere i afsnittet vil vi uddybe Laclau og Mouffes postmarxistiske og politiske diskursteoretiske tilgang samt redegøre for deres Foucault-inspirerede³⁸ magtbegreb og Gramsci-inspirerede³⁹ Hegemonibegreb. Først vil vi dog for læsevenlighedens skyld beskrive de begreber, som Laclau og Mouffe gør brug af i deres diskursteori.

Begreberne

De tegn som diskurser forsøger at udelukke, kalder Laclau og Mouffe for *elementer*. Elementer er tegn, der kan være flertydige, da der findes forskellige måder at forstå dem på. Diskursen forsøger at reducere elementers betydning således, at tegnet kan forstås på en bestemt og entydig måde. Når dette lykkes bliver elementerne til *momenter*. Reduceringen sker ved, at tegnet sættes i relation til andre tegn således, at det konstituerer mening. I en Region Nordjyllands – diskurs bliver ”afdeling” til et moment, når det f.eks. sættes i relation til tegn som ”HR”. Diskursen er et netværk af momenter, hvis betydningen bliver midlertidigt fastlåst indenfor et bestemt område. Momenternes betydning bliver holdt fast ved, at de er forskellige fra hinanden på bestemte måder (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36).

”De differentielle positioner vil vi – i den udstrækning de optræder inden for en diskurs – kalde momenter. I modsætning hertil vil vi kalde enhver forskel, som ikke er diskursivt artikuleret, for element” (Jensen, 2002 s. 52).

Laclau og Mouffe inddrager begrebet *nodalpunkt*. Nodalpunkter er også elementer, da deres betydning er ubestemte, indtil de beskrives i diskursen. Nodalpunkterne anses som privilegerede tegn, fordi de giver andre tegn betydning. Dette gør de ved at fikse tegnene omkring nodalpunkterne. Nodalpunkterne er i sig selv tomme tegn, der først får deres betydning, når de placeres i en bestemt diskurs.

³⁸ (1926 – 1984) Fransk filosof og idehistoriker

³⁹ (1891-1937) italiensk forfatter, journalist, politiker, filosof, socialistisk teoretiker, kommunist og antifascist.

"Enhver diskurs er konstrueret som et forsøg på at dominere diskursivitetens felt, på at standse forskellenes flyden, på at konstruere et centrum. Vi vil kalde de privilegerede punkter for denne partielle fiksering for nodalpunkter" (Jensen, 2002 s. 62).

Laclau og Mouffe kalder de elementer, som ikke har fået tildelt en bestemt betydning for *flydende betegnere*. Flydende betegnere er de tegn, som forskellige diskurser forsøger at give et bestemt indhold, hvorfor nodalpunkter også er flydende betegnere (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 37).

"'Krop' er således et nodalpunkt i den medicinske diskurs, og en flydende betegner hvad angår forholdet mellem den medicinske diskurs og alternative behandlingsdiskurser" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 39).

Når et elements betydning reduceres til momenter, betegnes dette som en *lukning*. Lukningen anses som et midlertidigt stop i elementernes betydningsdannelse. Som førnævnt kan betydningen aldrig fastlægges helt, hvorfor lukningen altid kun vil være midlertidig. Dette betyder således også, at momenter altid er potentielle elementer (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 39).

"[...]en diskurs er en reduktion af noget andet. Dette "andet" kalder Laclau og Mouffe det diskursive felt" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 37).

Det *diskursive felt* er de betydninger, som momenterne ville have haft, hvis de havde fået tilskrevet en anden betydning i en anden diskurs. Der vil derfor altid være mulighed for, at andre definitioner af tegnene vil kunne ændre diskursens midlertidige entydighed (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 37).

For at forklare hvordan elementernes betydning reduceres, inddrager Laclau og Mouffe begrebet *artikulation*. Ved at sætte elementerne i bestemte forhold til hinanden organiserer og afgrænser artikulationer deres betydningsmuligheder. Artikulation skal i denne forbindelse forstås som en proces, hvor ubestemte tegns betydningsmuligheder ændres og reduceres ved, at de sættes i relation til andre tegn. Artikulationer forvandler, udfordrer og reducerer derved diskurserne. I en undersøgelse af hvordan diskurser konstitueres eller forandres, er artikulationerne derfor essentielle (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 40).

"Vi vil bruge artikulation om enhver praksis, som etablerer en relation mellem elementer, således at deres identitet modificeres som følge af denne artikulatoriske praksis. Den strukturerede totalitet, der er resultatet af denne artikulatoriske praksis, kalder vi diskurs" (Jensen, 2002 s. 52).

Identitet er i ifølge Laclau og Mouffes noget socialt, som man påtager sig eller tildeles i diskursive processer. I diskurserne findes der altid positioner, som et subjekt kan indtage. Disse positioner kaldes for *subjektpositioner*. Et subjektet kan, i en diskurs, indtage forskellige positioner, eksempelvis kan teammedlemmerne i Team Talent og Karriere på samme tid godt indtage positionen som *deltager*, *teammedlem* og *konsulent*. Når et subjekt indtager forskellige positioner, er det ifølge Laclau og Mouffe *fragmenteret*. Fragmenteringen er ofte ubevidst hos individet, og bliver først en udfordring, når modstridende diskurser kæmper om at organisere det samme sociale rum på en bestemt måde. Når subjektet placeres i modstridende diskurser, opstår der en konflikt, og derved bliver subjektet splittet (Jørgensen & Phillips, 2010, s. 36).

"[...] hos ethvert individ findes utallige individ-funktioner, svarende til de forskellige samfundsmæssige relationer individet indgår i, og til de diskurser der konstituerer disse relationer" (Jensen, 1997, s. 108).

Kampen om *betydningsdannelse* er et fokus i diskursteorien. *Antagonisme* er det begreb Laclau og Mouffe bruger til at beskrive den kamp eller konflikt, som kan opstå, når eksempelvis subjektet bliver splittet. Antagonisme opstår, når to diskurser støder sammen og går imod den nuværende diskurs' midlertidige fastlåsning (Howarth, 2005, s.154). Selvom man indtager forskellige identiteter, behøver de ikke stå i et antagonistisk forhold til hinanden. Det vil de gøre, når identiteterne stiller modstridende krav til ens handlinger på samme område (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 60). Eksempelvis kan man godt være fysiklærer og religionslærer på samme tid. Fysiklærer-identiteten vil mene, at der er et videnskabeligt svar på alt, hvortil religionslærer-identiteten vil mene, at sandheden også kan findes i det åndelige. På den måde opstår der et antagonistisk forhold mellem de to identiteter.

"Ved antagonisme vil jeg således forstå en modsigelsesrelation inden for diskursen" (Jensen, 1997, s. 127).

Antagonismer opløses gennem *hegemoniske interventioner*. Dette vil vi komme nærmere ind på i afsnittet, *Postmarxismen, magt og politik*.

Laclau og Mouffe anskuer samfundet som en myte, fordi de anser alle sociale fænomener som værende konstrueret af diskursive processer, hvorfor de ikke kan betragtes som en totalitet.

"Vi producerer hele tiden samfundet, og opfører os som om det fandtes som en totalitet, og vi italesætter det som en helhed" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 51).

Ifølge Laclau og Mouffe har vi brug for at opfatte samfundet som en helhed, da dette giver vores handlinger mening. Da myter tillægges forskellige betydninger fra modsætningsfyldte sider, er de dermed også flydende betegnere.

"Med myte mener vi et repræsentationsrum, der ikke har nogen kontinuert relation med den dominerende 'strukturelle objektivitet'. Myten er således et princip fra læsning af en given situation; et læseprincip, hvis begreber er ydre ift. det, der kan repræsenteres i den objektive rumlighed, der er konstitueret af en given struktur" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 51).

Myten er en nødvendighed i den forstand, at det ikke ville give mening at diskutere eller foretage handlinger, hvis ikke man er enige om, hvilken forståelse man handler ud fra (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 51).

Vi bringer ovenstående begrebsapparat eksplicit i spil igennem vores analyse af Team Talent og Karrieres italesættelser. Dette gøres bl.a. ved at identificere elementer og momenter samt se om der sker en midlertidig fastlåsning af betydning mv. for på den måde at undersøge, om der forekommer mønstre i deres italesættelser, over ønsker til deres fremtidige teamarbejde.

I det ovenstående afsnit har vi beskrevet begreberne samt redegjort for deres relation til hinanden. Vi vil nu beskrive Laclau og Mouffes postmarxistiske grundlag, som udgør deres politiske tilgang til diskursteorien, da denne viden er væsentlig for forståelsen af teorien. Vi vil endvidere give en beskrivelse af deres magtbegreb, hvilket er inspireret af Michel Foucault. Til sidst i afsnittet vil vi redegøre for deres hegemonibegreb, som er inspireret af Antonio Gramsci.

Postmarxismen, magt og politik

Laclau og Mouffes tilgang til diskursteori er blandt andet beskrevet som værende postmarxistisk. Endvidere har den fokus på det sociale, og politikken er det centrale og essentielle omdrejningspunkt for teorien.

Vi vil starte med at beskrive tre centrale punkter, hvor Laclau og Mouffes diskursteori adskiller sig fra den marxistiske tankegang. Det første punkt er den klassiske basis/overbygningsmodel. Det andet punkt er forståelsen af samfundet som værende udgjort af bestemte klasser. Det tredje punkt handler om marxismens opfattelse af kapitalismen som samfundssystem.

Det første punkt bygger på, at der er et særligt niveau i samfundet, hvor interesser skabes, og et andet hvor disse interesser repræsenteres (det politiske niveau). Laclau og Mouffe mener, at samfundet i dag bliver mere og mere fragmenteret, og at det politiske system er et sted, hvor interesser og politiske identiteter skabes. De mener derved, at den klassiske basis/overbygningsmodel er en forsimplet måde at anskue verden på, der er forældet i forhold til nutidens samfundsorden (Jensen, 1997, s. 162).

Andet punkt omhandler marxismens beskrivelse af samfundet som en totalitet, der består af en klasseopdeling. Om dette siger Laclau og Mouffe:

"Det er ikke så meget et spørgsmål, om hvem der er den socialistiske kamps vigtigste aktør – klassen eller de sociale bevægelser – men om at forstå den måde hvorpå klasser og sociale bevægelser identitet er relateret til den specifikke ustabilitet, der opstår i et avanceret kapitalistisk samfund og bestemme en politisk strategi ud fra disse forhold" (Jensen, 1997, s. 155).

Det sidste punkt handler om marxismens opfattelse af kapitalismen som samfundssystem. Et system der ledte til socialismen som et system, der skulle bryde med den individuelle jagt på rigdom og i stedet fokusere på et system, der er baseret på samfundsmæssig styring. Laclau og Mouffe mener, at den økonomiske praksis i stedet skal anses som en diskurs frem for som værende det centrale i forståelsen af samfundet (Jensen, 1997, s. 123).

"Laclau og Mouffe indvender, at samfundet aldrig er så entydigt, som det impliceres i den historiske materialisme. 'Samfundet' er vores forsøg på at skabe entydighed i det sociale – ikke en objektivt eksisterende størrelse" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 45).

Marxismen antager, at der findes en objektiv social struktur, hvilket er analysens formål at afdække. Laclau og Mouffe adskiller sig herfra ved at hævde, at objektivitet er noget vi skaber, hvorfor det er diskursteoriens mål at analysere denne skabelsesproces. Her er det vigtigt at nævne, at "objektiv" ikke refererer til, at diskurserne er objektivt givne, men begrebet henviser derimod til, at diskurserne er et resultat af politiske processer og kampe, hvor andre mulige konstruktioner bliver skjult af objektiviteten (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 48).

Magt og politik

Laclau og Mouffes diskursteoretiske tilgang lægger stor vægt på magt. Deres magtbegreb er tæt forbundet med Foucaults magtdefinition. Foucault anser ikke magt, som noget man udøver *over* andre, men som den kraft og de processer der skaber vores sociale omverden, og gør den meningsfuld for os. Magt er ikke lokaliseret hos bestemte personer, grupper eller klasser. Magten er derfor ikke determineret af økonomiske, politiske og sociale strukturer. Foucault ønsker med sin magtforståelse at undersøge konkrete magtrelationer. Det er magt, der skaber den viden vi har, vores identiteter og de relationer, vi har til hinanden som grupper eller individer. Magten er produktiv, idet den producerer det sociale på bestemte måder (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49).

"Vi er afhængige af at leve i en social orden, og den er altid konstitueret i magt" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49).

Dette betyder imidlertid ikke, at vi er afhængige af at leve i én *bestemt* social orden, men derimod, at andre ordner udelukkes, og denne udelukkelse er en del af magtens udvikling. På den måde producerer magten en verden for os samtidig med, at den udelukker andre potentielle muligheder (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49).

Laclau og Mouffe anser måden, hvorpå det sociale bliver organiseret som et resultat af vedvarende politiske processer. Det er her vigtigt at nævne, at politik i diskursteorien ikke skal

forstås i snæver forstand, som eksempelvis partipolitisk. Derimod skal politik forstås som det sociale, der konstrueres ved, at andre konstruktionsmuligheder lukkes ude, hvorfor politiske handlinger er reproduktion og forandring af betydningsindhold. Diskursteorien er udviklet ud fra en politisk og demokratisk samfundsforståelse. Det er ifølge Laclau og Mouffe en nødvendighed at anskue verden på denne måde, da vi lever i et postmoderne samfund, hvorfor vi ikke kan bruge vores gamle forståelse af eksempelvis etik til at løse nye problemstillinger, som aldrig har været behandlet før (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 167). De mener hertil, at det er nødvendigt at have et balanceret udgangspunkt, når man analyserer objekter, da en fundamentalistisk forståelse af samfundet ikke gør det muligt at acceptere, at der ikke altid findes en entydig og eviggyldig løsning på de problemstillinger, man undersøger (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 168).

”Det er politiske artikulationer, der afgør, hvordan vi handler og tænker, og dermed hvordan vi skaber samfundet” (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 45).

Laclau og Mouffe ser alle praksisser som diskursive. Derved skelner de ikke mellem diskursiv praksis og social praksis, hvorfor hele det sociale felt er konstitueret i diskursteorien.

”Systemer af sociale relationer, der forstås som mængder af artikulerede diskurser, er altid politiske konstruktioner der omfatter konstruktionen af antagonismer og magtudøvelse. Desuden bliver sociale systemer, fordi de har en grundlæggende politisk karakter, sårbare over for de kræfter som bliver udelukket i den politiske stiftelsesproces. Det er på grundlag af disse processer, at Laclau og Mouffe forsøger at opstille en politisk diskursteori” (Howarth, 2005, s. 152).

Laclau og Mouffes hegemonibegreb hænger uløseligt sammen med deres politiske diskursteori. Forståelsen af politikken, som det centrale omdrejningspunkt, fører dem blandt andet til at se nærmere på Antonio Gramscis hegemonibegreb. Man kan argumentere for, at de er inspireret af (deres kritik) af hans hegemonibegreb. Gramscis hegemonibegreb udspringer fra og er inspireret af marxismens klasse- og basis/overbygningstænkning. Gramsci er tilhænger af marxismen, dog mener han, at den mangler at give en fyldestgørende forklaring på kapitalisternes magtposition i forhold til arbejdernes oprør eller mangel herpå. Det er for at give en forklaring på dette, at Gramsci inddrager sit hegemonibegreb:

"Hegemoni er hos Gramsci begrebet for den herskende konsensus i samfundet, for så vidt den tilslører folks virkelige interesser" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 43).

Gramsci mener, at hegemoni altid er tilknyttet en fundamental klasses interesser. Han henviser her til, at samfundet, ifølge den marxistiske tankegang, er delt op i to klasser, arbejderne og kapitalisterne, hvortil kapitalisterne betragtes som den herskende klasse. Hertil mener Gramsci, at kapitalisterne producerer en ideologi, der retfærdiggør et system, hvor arbejderne ikke gør oprør, fordi deres bevidsthed er formet af ideologien (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 41). Han mener, at det er gennem meningsdannelse, at magtforhold kan blive fremstillet som naturligt givne. Det naturligt givne skal forstås ved, at de er alment accepterede i den konkrete situation, hvorfor arbejderne ikke gør oprør. Dette betyder også, at det blandt andet er ved hjælp af meningsdannelse, at mennesker kan begynde at gøre oprør mod forhold, som de ellers ville acceptere eller betragte som en selvfølgelighed. (Jensen, 1997, s. 190).

Laclau og Mouffe tager, som før beskrevet, afstand fra marxismens klasse- og basis/overbygningstænkning. Dette resulterer i, at deres forståelse og udlægning af hegemonibegrebet adskiller sig væsentligt fra Gramscis. De ser diskurs- og hegemonibegrebet ud fra et politisk, socialt og demokratisk perspektiv.

"Laclau og Mouffes alternative udgangspunkt er at der hverken er tale om fuldstændig determinisme eller fragmentering. I stedet betyder det fortsatte samspil mellem nødvendighedslogik og kontingenslogik at konstruktion af institutioner som staten er resultatet af konkurrerende, hegemoniske bestræbelser der hver især forsøger at gennemtrumfe deres projekter i samfundet" (Howarth, 2005, s. 172).

Hegemoniske praksisser er en form for politisk praksis, der omgiver sammenkædningen af forskellige identiteter og politiske kræfter i et fælles projekt samt skabelsen af nye sociale ordner ud fra en række forskellige spredte elementer. Laclau og Mouffe bryder med klasseforholdene, og taler i stedet om konkurrerende hegemoniske projekter, der vil ændre "samfundet". Hegemoniske projekters mål er at konstruere og stabilisere meningssystemer. Hegemoniske projekter forsøger at sammenvæve forskellige "diskurstråde" i et forsøg på at dominere og strukturere et betydningsfelt og dermed fastlægge dets identitet på en bestemt måde (Howarth, 2005, s. 173).

Laclau og Mouffes hegemonibegreb har, på nogle punkter, samme egenskaber som diskursbegrebet, da begge begreber forsøger at fastlåse elementer til momenter. Forskellen ligger i, at hegemoni laver en fastlåsningen på tværs af diskurser, der antagonistisk støder sammen. Hegemoni adskiller sig altså fra diskurs ved kun at finde sted i et ustabilt terræn på tværs af diskurser, der antagonistisk støder sammen (Howarth, 2005, s. 173).

"The two conditions of a hegemonic articulation are the presence of antagonistic forces and the instability of the frontiers which separate them [...] Without equivalence and without frontiers, it is impossible to speak strictly of hegemony" (Laclau og Mouffe, 2001, s. 136).

Hegemoniske interventioner er diskursteoriens måde at opløse antagonistiske forhold, hvilket sker ved, at én diskurs *"bekæmpes"* af det diskursive felt, der opløser den ved at re-artikulere dens elementer (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 61). Den hegemoniske intervention lykkes, hvis én diskurs igen alene dominerer dér, hvor der før var konflikt, og antagonismen er dermed opløst. På den måde skaber hegemoniske interventioner en ny diskurs, som entydigt dominerer der, hvor der før var konflikt.

"Den 'hegemoniske intervention' er altså en proces i et antagonistisk terræn, og 'Diskursen' er resultatet: den nye fastlåsning af betydning" (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 60).

Vi vil bringe Laclau og Mouffes begreber og tankegang omkring magt, politik og hegemoni explicit i spil i vores analyser af Team Talent og Karrieres italesættelser. Eksempelvis vil vi bl.a. undersøge, om der opstår antagonistiske forhold, og om de evt. bliver opløst igennem hegemoniske interventioner. Derved får vi et indblik i, om der opstår konflikter i teammedlemmerne ønsker til det fremtidige teamarbejde.

Kulturteori – Et symbolsk perspektiv

Jævnfør vores problemformulering vil vi undersøge, hvilken kultur teamet ønsker at arbejde hen imod. Dette gør vi ved at analysere italesættelserne, da de kan fortælle os noget om, hvordan Team Talent og Karrieres selvforståelse, af deres fremtidige teamarbejde, ser ud samt hvilke samarbejdsrelationer teamet ønsker. Vi anvender *det symbolske kulturperspektiv*⁴⁰, der betragter kultur som sprogligt konstrueret, hvilket er i overensstemmelse med socialkonstruktionismen og diskursteorien. I det følgende afsnit redegøres der for symbolismens kulturforståelse.

Organisationsforståelse

Det symbolske perspektiv, også kaldet *symbolismen*, er en samlet betegnelse for et fortolkningsorienteret perspektiv på kulturforståelse, der er præget af flere forskellige videnskabelige discipliner bl.a. antropologien⁴¹, semiotikken⁴² og sprogbrugsanalyse⁴³. Det fælles udgangspunkt er, at mennesket betragtes som en aktiv skaber af (sin egen) virkelighed, der ønsker at skabe mening omkring sig selv og sin kontekst (Schultz, 2002, s. 69). Det betyder, at fænomener f.eks. ikke er noget objektivt eksisterende, som vi blot reagerer på, men derimod tillægger vi fænomener betydning ud fra vores fortolkning af dem. Fænomener er f.eks. handlinger, begivenheder og ytringer, som mennesket fortolker og associerer med hinanden, så de får bestemte betydninger. Denne proces kaldes meningsdannelse (Schultz, 2002, s. 72).

Organisationskultur betragtes som en metafor for de meningsdannelser, som medarbejderne tillægger fænomener, f.eks. handlinger, i en given organisation, der fortæller noget om, hvordan organisationsmedlemmerne opfatter og forstår organisationen (Schultz, 2002, s. 70).

En kulturanalyse, i det symbolske perspektiv, fokuserer således på organisationsmedlemmernes fortolkninger og meningsdannelser og på, hvordan disse relaterer sig til organisationen (Schultz, 2002, s. 70). Den organisatoriske virkelighed beskrives dermed ud fra medarbejdernes oplevelser, erfaringer og forestillinger om, hvilken betydning deres handlinger har for organisationen. Det er

⁴⁰ Bliver senere omtalt som *symbolismen*

⁴¹ Studiet af og videnskab om mennesket.

⁴² Læren om tegns betydning

⁴³ Hertil anvendes bl.a. aktantmodellen

disse beskrivelser, der tilsammen danner den organisatoriske virkelighed. På den måde bliver den organisatoriske virkelighed, og herunder kulturen, en symbolsk konstruktion, da disse er konstrueret ud fra organisationsmedlemmernes italesættelser af organisationen. Medarbejderne fortolker ikke kun sine egne handlinger men også andres, hvorfor kulturen er en social konstruktion (Schultz, 2002, s. 70).

"Organisationskultur er organisationsmedlemmernes social skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde" (Schultz, 2002, s. 73).

Når man skal definere en organisations kultur, foregår det som en fortolkningsproces. Det betyder, at forskeren⁴⁴ fortolker organisationsmedlemmernes meningsdannelser. Forskeren indkredser derefter sine egne fortolkninger, indtil der dannes et billede af kulturen ud fra medarbejdernes meningsdannelser:

"Organisationskulturen kan ikke graves frem fra bunden af det organisatoriske dyb, men skal indkredses og skabes i serier af fortolkninger" (Schultz, 2002, s. 72).

Vi vender senere tilbage til, hvordan dette mere konkret foregår, men først vi uddybe, hvordan organisationsmedlemmernes meningsdannelser kan komme til udtryk.

Kulturen er, som vi kan se ovenfor, en række meningsdannelser, der kommer til udtryk ved, at man tillægger konkrete fænomener i organisationen bestemte betydninger. Fænomenerne kaldes dog *symboler*, når de tillægges andre betydninger end det, man forstår som deres instrumentelle brug (Schultz, 2002, s. 70). Eksempelvis er det *"at give hånd"* et fænomen, men det bliver et symbol, hvis man f.eks. opfatter det som et udtryk for høflighed. Kulturen kommer således til udtryk gennem forskellige *typer af symboler*. Symbolerne kan inddeles i overordnede "kategorier". Eksempler på symboler er:

- Genstande
- Handlinger
- Begivenheder
- Ytringer eller

⁴⁴ Bogen kalder det fortolkeren, men vi kalder det forskeren for overskueligheden

- Billeder (Schultz, 2002, s. 74).

Symbolerne er dermed noget man kan sanse, dvs. se, høre, røre, fornemme mv. (Schultz, 2002, s. 74). Organisationsmedlemmerne fortolker symbolerne, f.eks. en handling, ved at associere handlingen med andre symboler f.eks. en begivenhed. Ligeledes fortolker organisationsmedlemmerne også hinandens handlinger og tillægger dem betydning. På den måde synliggøres der relationer mellem symbolerne, der skaber mønstre af meningsdannelser. Igennem serier af fortolkninger af disse mønstre forsøger forskeren at rekonstruere organisationsmedlemmernes meningsdannelser, så der indkredsес billeder af kulturen (Schultz, 2002, s. 72). Yderligere differentieres der mellem tre overordnede typer af symboler:

- Fysiske symboler: eks. organisationsmedlemmers fysiske placering, påklædning, stillingsbetegnelser osv.
- Handlingssymboler: eks. ritualer som konfirmationer, personalemøder – dvs. handlinger, der har andre betydninger end den instrumentelle.
- Verbale symboler: f.eks. bestemte måder at anvende sproget, som historier, talemåder, metaforer mv. Dvs. verbale symboler ikke er sproget i bogstavelig forstand (Schultz, 2002, s. 74).

Et væsentligt karakteristika ved symbolismen er, at der ikke lægges vægt på, om der er konsensus mellem organisationsmedlemmernes fortolkninger af kulturen. Konkrete handlinger kan dermed godt tillægges forskellige eller direkte modstridende betydninger, så der kan forekomme mange mulige fortolkninger af kulturen (Schultz, 2002, s. 72). En kulturfortolkning er dermed en kontinuerlig proces, da der f.eks. kan opstå nye handlinger, eller ansættes nye personer, der udvikler eller udfordrer den eksisterende⁴⁵ kultur (Schultz, 2002, s. 72). Netop fordi konsensus ikke er en forudsætning, er symbolismen yderst anvendelig til at studere tvetydigheder og forvirring, hvilket kan anvendes konstruktivt i udviklingsprocesser. Eksempelvis kan der blandt teammedlemmerne i Team Talent og Karriere være paradoksale opfattelser af, hvad teamarbejde er, hvilket f.eks. kan betyde, at de ikke får det ønskede udbytte af teamarbejdet. Gennem dialog kan man således skabe bevidsthed om og udfordre de eksisterende italesættelser (Schultz, 2002, s.

⁴⁵ Med eksisterende menes de dominerende kulturmønstre/fortolkningsmønstre i en konkret organisation

143). I specialet benytter vi italesættelserne til at undersøge, hvilken kultur og samarbejdsrelationer teamet ønsker at arbejde hen imod.

Yderligere kan de tvetydige eller konkurrerende fortolkningsmønstre betragtes som subkulturer:

"Subkulturer i et symbolsk perspektiv omfatter derfor ikke nødvendigvis forskellige afgrænsede dele af eller grupper i organisationen, men kan anskues som konkurrerende fortolkningsmønstre, hvor den samme person i nogle situationer vil tilhøre en kultur og i andre vil tilhøre en subkultur" (Schultz, 2002, s. 21).

Et teammedlem kan dermed tilhøre både koncern HRs kultur og Team Talent og Karrieres kultur samtidigt. På den måde betragter det symbolske perspektiv ikke subkulturer som en ulempe, men henviser blot til, at der kan forekomme tvetydigheder i organisationsmedlemmernes forståelser af en given kultur (Schultz, 2002, s. 21).

Selvom vi ovenfor differentierede mellem forskellige typer af symboler, er kulturen ikke afgrænset til bestemte fænomener som f.eks. værdier, men den er en del af organisationsmedlemmernes hverdag, og den kommer til udtryk gennem forskellige former for adfærd (Schultz, 2002, s. 74). Det betyder dog ikke, at kulturen nødvendigvis er en integreret funktion i det sociale system:

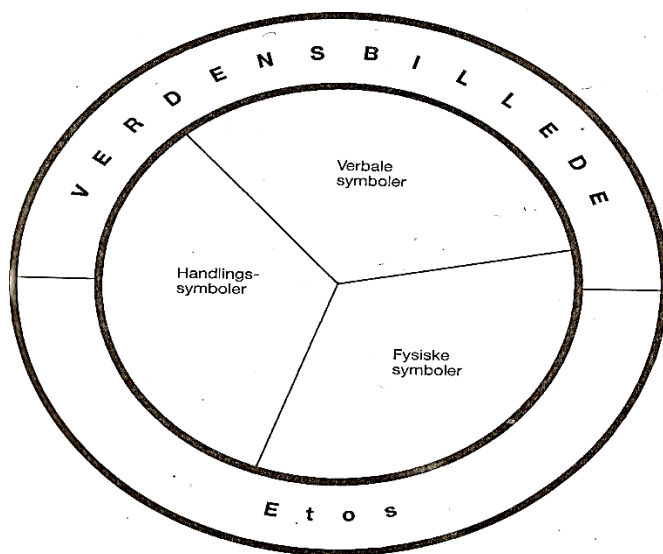
"Symbolismen definerer derimod kulturen som et selvstændigt system, der er sammenvævet med men forskelligt fra det sociale system. Kulturen kan derfor komme i modsætning til det sociale system" (Schultz, 2002, s. 72).

Ovenstående kan forklares med, at kulturen kan være en del af en social relation som f.eks. teamarbejde, men den kan ofte også beskrives uden at nævne teamarbejdet (Schultz, 2002, s. 72).

Organisationskultur er således et fælles resultat af/billede på organisationsmedlemmernes forskellige meningsdannelser:

"Organisationskulturen er beskrevet som et netværk af lokal meningsdannelse, der udtrykkes igennem forskellige typer af symboler" (Schultz, 2002, s. 74).

Ovenfor inddelte vi symbolerne i tre overordnede typer af symboler, *fysiske symboler*⁴⁶, *handlingssymboler* og *verbale symboler*, hvilke alle er knyttet til bestemte former for adfærd. For at få en forståelse af hvordan symbolerne udspiller sig i praksis, vil vi i det følgende uddybe beskrivelsen af de tre overordnede typer af symboler. Det er dog væsentligt først at nævne, at de tre typer af symboler også kaldes *nøglebegreber*. Det kaldes de, fordi de bruges som udgangspunkt til at fortolke en given kultur, da de kan ses som en slags temaer, der ofte er nemme at identificere og beskrive. Når medarbejderne italesætter nøglebegreberne/symbolerne, danner der sig mønstre imellem dem. Ved at fortolke mønstrene indkredser forskeren nøglebegrebernes betydninger, så de fortæller noget om, hvordan kulturen ser ud (Schultz, 2002, s. 81). På modellen nedenfor ses symbolismens nøglebegreber. De resterende nøglebegreber, *verdensbillede* og *etos*, vil blive beskrevet senere i et separat afsnit for overskuelighedens skyld.



Model nr. 8⁴⁷ (Schultz, 2002, s. 81).

⁴⁶ Vi skelner fremover ikke mellem symboler og nøglebegreber

Symboler

Fysiske symboler

De fysiske symboler er ting, der repræsenterer noget andet, end det de umiddelbart er.

Eksempelvis kan en leders fysiske placering, for enden af bordet, symbolisere lederskabet, en bestemt påklædning kan symbolisere autoritet mv. De fysiske symboler er dermed artefakter, der kan fortolkes til at symbolisere noget bestemt (Schultz, 2002, s. 74). Desuden er de væsentlige at have fokus på i udviklingsprocesser, fordi de er forholdsvis nemme at ændre på. Kulturanalysen kan eksempelvis give indtryk af, at en del af teamets kultur er, at teammedlemmerne er placeret forskellige steder i organisationen. En konsulent kan hertil skabe en dialog og stille spørgsmål ved den fysiske placering, hvilket kan gøre teamet bevidst om, at placeringen eksempelvis er uhensigtsmæssig. Teamet kan derefter evt. ændre placeringen (Schultz, 2002, s. 145).

Det symbolske perspektiv argumenterer desuden for, at udvikling allerede påbegyndes, idet organisationsmedlemmerne italesætter kulturen, da de her bliver bevidst om kulturen, og derfor har mulighed for at udfordre den. Dermed kan kendskabet til kulturen benyttes som udgangspunkt for en vurdering af, om der har været en bevægelse i organisationsmedlemmernes meningsdannelser (Schultz, 2002, s. 128). Forskeren kan identificere eventuelle bevægelser ved at stille spørgsmål såsom: "bliver organisationsmedlemmernes opfattelse af kulturen udfordret?", "Har deres meningsdannelser rykket sig?" mv. (ibid.). I forhold til Team Talent og Karriere vil de således allerede være i gang med at udvikle den kultur, de ønsker for teamet, idet de begynder at italesætte deres ønsker til det fremtidige teamarbejde.

Handlingssymboler – Ritualer

En slags handlingssymboler er ritualer. De er ofte traditionsrige handlinger eller medarbejdernes uskrevne regler for, hvordan man bør eller ikke bør opføre sig i en given situation. Det kan derfor også være udtryk for, hvilke betydninger man kan tillægge andres handlinger. De er sjældent formelle regler, men de kommer til udtryk som forskellige former for handlemønstre (Schultz, 2002, s. 75). Eksempler på ritualer er møderitualer f.eks. personale – og teammøder, ledelsesritualer f.eks. hvordan der gives ris/ros til medarbejdere, hilseritualer, hvordan man siger godmorgen, eller modtager nye medarbejdere mv. (Schultz, 2002, s. 75). Yderligere forbindes ritualer med handlinger, der ikke er en direkte del af organisationens hverdag, men som finder

sted lejlighedsvis. Disse kan være ritualer omkring afskedigelse, festligholdelse, konfliktreduktion mv. Ritualer og andre symbolske handlinger har således (sociale) konsekvenser for organisationen og dens medlemmer samt eksterne samarbejdspartnere og andre udefrakommende (Schultz, 2002, s. 76).

Verbale symboler – Myter

Verbale symboler kan, ligesom ritualer, anvendes som udgangspunkt til at fortolke en organisations kultur. Myter er en slags verbale symboler. Vi er bevidste om, at dette er et anderledes mytebegreb end diskursteoriens, hvorfor vi i analysen gør det eksplicit, når vi anvender kulturanalysens mytebegreb. Myter udspringer ikke af organisationens nutidige virkelighed, men beskrives som:

”Myten er således en standardforklaring, der har rødder tilbage i organisationens historie, men udvikles for til stadighed at strukturere og forklare erfaringer på en meningsfuld måde” (Schultz, 2002, s. 76).

Det er karakteristisk for myter, at de ofte er spontane eller ureflekterede historier, hvor man f.eks. overfører fortidige begivenheder til den nutidige situation. Det kan f.eks. være historier om løsninger, der tidligere har medført succes, hvilket bruges som forklaring på, hvorfor man stadig benytter samme eller lignende løsninger. Myter har mao. til funktion at legetimere handlingsvalg og erfaringer samt forklare organisationens nuværende situation (Schultz, 2002, s. 76).

Det væsentlige er her, at organisationskulturen bliver (mere) synlig, når myten fortælles, da den kan ses som en slags fortolket billede af organisationen. Samtidig kan nye begivenheder eller personer bevirke, at der fremkommer nye myter, der f.eks. står i kontrast til den ”oprindelige” kultur. På den måde kan myter også bidrage til udvikling. Yderligere kan mytens funktion være at stille krav til nutiden ud fra forventninger til, hvad fremtiden bringer (Schultz, 2002, s. 76).

Eksempelvis kan en forestilling (myte) om at en digital udvikling vil være anvendelig i fremtiden bevirke, at organisationen vælger at udvikle digitale systemer. Nogle symbolske kulturfortolkninger inddrager også begrebet *sagaer*, men Schultz skelner ikke mellem myter og sagaer. Sagaer har som regel et mere dramatisk islæt, og omhandler ofte ”heltegerninger” f.eks. historier om en person, der har formået at indgå en vigtig aftale for organisationen eller lignende (Schultz, 2002, s. 77).

Verdensbillede og etos

Når man skal beskrive en organisations kultur gøres det, som nævnt, ved at fortolke de mønstre, der kommer til udtryk imellem symbolerne, når medarbejderne italesætter dem. Disse mønstre kan ses som billeder af, hvordan organisationsmedlemmerne opfatter organisationskulturen.

Sådanne billeder kaldes *verdensbillede* og *etos*. Verdensbillede defineres som:

"The world view is their picture of the way things actually are, their concept of nature, of self, of society" (Schultz, 2002, s. 78).

Begrebet *verdensbillede* et udtryk for organisationsmedlemmernes billede (meningsdannelse) af, hvordan de faktiske omstændigheder i organisationen ser ud. Etos forklares derimod som:

"The tone, character and quality of life, its moral aesthetic style and mood, it is the underlying attitude towards themselves and their world that life reflects" (Schultz, 2002, s.78).

Etos har således en moralsk karakter og er et mere værdiladet billede af organisationskulturen end verdensbilledet. Verdensbillede og etos er dermed organisationsmedlemmernes billeder af, hvordan de opfatter kulturen. Man kan ikke sige, at ét af begreberne giver et mere korrekt billede af kulturen, men fælles for de to begreber er, at de giver samlede billeder af, hvad organisationsmedlemmerne mener, kulturen indeholder (Schultz, 2002, s. 78). Verdensbillede og etos er altså udtryk for de *billeder* af kulturen, som forskeren forsøger at fortolke sig frem til, hvorfor de ikke bruges som udgangspunkter i kulturfortolkningen:

"Indkredsning og beskrivelse af verdensbillede og etos kræver serier af små fortolkningskæder for at få begrebernes særlige indhold frem. En kulturforståelse tager derfor sjældent udgangspunkt i en beskrivelse af organisationsmedlemmernes verdensbillede, men nærmer sig verdensbilledet gennem fortolkninger af organisationens forskellige symboler " (Schultz, 2002, s. 81).

Metaforer og metonymer

Yderligere kan forskeren inddrage metaforer og metonymer både i analysen af kulturen og til at beskrive kulturen.

"Metaforer og metonymer er frugtbare til at indfange generelle kulturbilleder, fordi de sammenfatter meningsdannelser i organisationer" (Schultz, 2002, s. 78)

Metaforer er sproglige billeder, der sammenfatter meningsdannelser til en helhed. En "broget medarbejdarskare" kan f.eks. være en metafor for, at organisationens medarbejdarskare har forskellige køn, alder uddannelse, etnicitet mv. Når medarbejderne skal forklare deres forståelse af en kultur, gøres det således ofte vha. af metaforer. Et metonym er et udtryk for, at et aspekt eller en kvalitet repræsenterer eller står for helheden, f.eks. repræsenterer Dannebrog, Danmark, og et rødt kort står for Røde Kors osv. (Schultz, 2002, s. 79).

Forskeren kan dermed bruge metaforer og metonymer til både at udlede og formidle generelle billeder af kulturen. For det første anvender forskeren de metaforer, som organisationsmedlemmerne selv udtrykker, i deres italesættelser af kulturen, til at lede kulturfortolkningen videre. Det gøres ved at stille spørgsmål til måden, hvorpå medarbejderne italesætter kulturen, eksempelvis:

"[...]Er der centrale metaforer i organisationen? Er de specielt udviklede i forhold til omgivelserne, nabokulturer, selvforståelse mv.? Er der metonymer, som sætter hverdagslivet i forbindelse med de moralsk-æstetiske forestillinger i organisationen?" (Schultz, 2002, s. 79).

Derudover kan forskeren anvende metaforer til at formulere billedlige forklaringer/tolkninger af kulturen. På den måde kan forskeren enkelt forklare og formidle sin fortolkning af en given organisations kultur vha. en enkelt metafor (Schultz, 2002, s. 79).

I det følgende vil vi afslutningsvis kort uddybe, hvordan man fortolker sig frem til billeder af en organisations kultur i praksis.

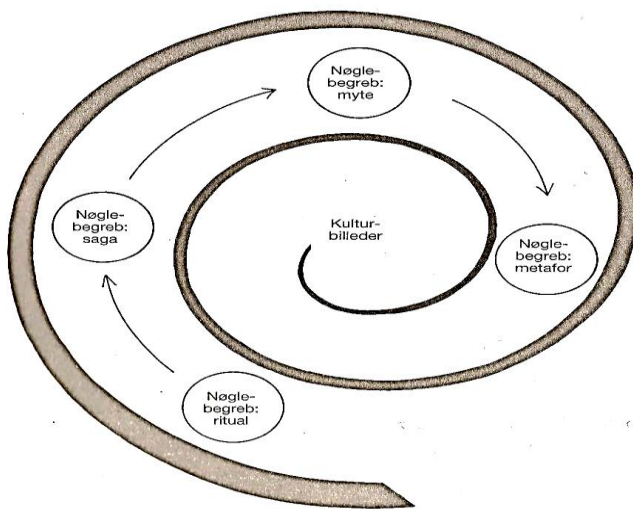
Ud fra de tidligere afsnit kan man se, at en analyse af en organisations kultur foregår som en aktiv fortolkningsproces, hvor man forsøger at nærme sig verdensbillede og etos⁴⁸. Det gør man ved at fortolke de relationer, der kommer til udtryk mellem symbolerne/nøglebegreberne, når organisationsmedlemmerne italesætter dem.

Når medarbejderne italesætter de forskellige symboler, associerer de dem med hinanden, så der dannes relationer imellem symbolerne. Det er disse relationer, der kan indkredses til et billede af kulturen:

⁴⁸ Her lægges der vægt på at anvende dele af tekstanalyse, da det ifølge Schultz er velegnede til at analysere kollektive meningsstrukturer

"Myte 1 er relateret til et ritual, imens myte 2 er relateret til kulturens sagaer, som er associeret med en flig af etos. Myte 1 og myte 2 er her to forskellige indgange til organisationskulturen. Denne associerende indkredsning af organisationskulturen kan beskrives (metaforisk) som begrebslige SPIRALER" (Schultz, 2002, s. 82).

På den måde fortolker man sig frem til et billede af den givne kultur ved at fortolke relationerne imellem de forskellige nøglebegreber, så der indkredses *symbolske billeder* af kulturen. Når man laver symbolsk kulturanalyse, "følger" man dermed relationerne imellem symbolerne rundt i en spiral, indtil der indkredses (tegner sig) et billede af kulturen (Schultz, 2002, s. 82). Dette kan bedst illustreres vha. modellen nedenfor:



Model nr. 9 (Schultz, 2002, s. 83).

Modellen kan betragtes som en metafor for den fortolkende proces, det er at indkredse en organisations kultur. En symbolsk kulturanalyse foregår således ofte i direkte dialog mellem forsker og organisation, hvor begge parter deler sine fortolkninger af kulturen. Det er hertil en forudsætning, at forskeren inddrager sine egne *indre dialoger* og fortolkninger for at kunne forstå organisationsmedlemmernes (Schultz, 2002, s. 82). Man kan dog også, som vi gør, indsamle empirisk datamateriale og fortolke det efterfølgende. Fortolkningsprocessen kan afsluttes, når man har skabt samlede billeder, eller når man ikke kan få mere ud af datamaterialet (Schultz, 2002, s. 84).

I specialet er de italesættelser, der kommer til udtryk på workshoppen og til fokusgruppeinterviewet vores empiriske datamateriale. Vi fortolker Italesættelserne med henblik på at indkredse *billeder* af, hvilken type organisationskultur teamet ønsker.

Analyse

Indledende møder

I forbindelse med workshoppen, Samtaler fra fremtiden, mødte vi Mariane, der er leder for 6 teams i afdelingen, *Ledelse og Kompetenceudvikling*, under Koncern HR i Region Nordjylland. Kort efter workshoppen kontaktede vi Mariane og aftalte et møde, den 7. december 2011, for at tale om muligheden for et samarbejde med et af de teams, hun er leder for. Vi havde før mødet tilsendt Mariane vores synopsis, så hun havde et indblik i, vores ønsker i forhold til et eventuelt samarbejde. Mariane fortalte om de forskellige teams, deres opbygning samt arbejdsområder. Vi fik muligheden for frit at vælge, hvilket af de 6 teams, vi ville samarbejde med. Mariane gjorde os opmærksomme på, at vi kunne blive udfordret i forhold til de teams, hvor teammedlemmerne selv er konsulenter. Hun begrundede det med, at der kunne være en risiko for, at teammedlemmerne ville metakommunikere så meget om processen, at det ville fjerne fokus fra emnet. Efter mødet diskuterede vi vores muligheder for et samarbejde. Vi fandt det interessant, at Team Talent og Karriere, som det eneste team i afdelingen, ikke er dannet på baggrund af en opgave, da dette er udsædvanligt ifølge den teoretiske viden, vi har om teamarbejde (Forsyth, 2010, s. 353). Samtidig er teamet helt nydannet, hvilket vi betragtede som en mulighed for at følge og deltage i teams udvikling fra begyndelsen. Vi bad Mariane spørge teamet, om de var interesserede i at deltage i et samarbejde. Vi har gennem hele processen lagt stor vægt på, at deltagelse skal være frivilligt for alle, hvorfor vi gjorde det klart, at dette var et af vores vigtigste kriterier for et samarbejde.

Vi fik tilbagemelding fra Mariane om, at teamet gerne ville samarbejde. Sammen med Mariane aftalte vi at afholde et indledende møde med teamet, hvorpå vi, i samarbejde med teamet, ville afklare rammerne og fokus for den workshop, vi senere ville afholde. Det første møde fandt sted først i januar. Desværre viste det sig, at teammedlemmerne ikke var blevet informeret om mødet, hvilket betød, at Mariane samt et andet teammedlem ikke kunne deltage. Mødet startede med, at vi præsenterede vores tanker med samarbejdet, afholdelse af en workshop og et fokusgruppeinterview. Vi havde endvidere fokus på C. Otto Scharmers⁴⁹ *Teori U* som fremgangsmåde samt rammerne for workshoppen. På mødet fortalte teammedlemmerne, at de

⁴⁹ C. Otto Scharmer er lektor på Massachusetts Institute of Technology (MIT), han er også grundlægger af The Presencing Institute.

gerne ville have, at vi skulle arrangere selve processen og rammerne for workshoppen, da de til daglig bl.a. selv arbejder som proceskonsulenter, og derfor gerne ville prøve at deltage i en proces, som de ikke selv havde haft indflydelse på. Da dette var på plads, skulle vi finde vores fokus for workshoppen. Det blev hurtigt klart, at de var interesseret i at bruge workshoppen til at udforske, hvad de kunne bruge hinanden til i det nye team. Vi valgte derfor, at dette skulle være fokus for den efterfølgende workshop. Dagen sluttede af med en aftale om, at vi skulle kontakte Mariane og aftale en dato for afholdelse af workshoppen og fokusgruppeinterviewet. Vores oplevelse af det første møde var, at teamet var interesseret i og positivt stemte overfor vores fremtidige samarbejde.

Vi aftalte med Mariane, at hun skulle indkalde teammedlemmerne til workshoppen først i februar. Aftenen før denne dag fik vi desværre en besked om, at det ikke var muligt at afholde workshoppen, da der ikke var blevet indkaldt til mødet alligevel. Dette resulterede i, at flere af medlemmerne havde lagt andre planer for dagen. Vi blev derfor nødt til at flytte workshoppen til marts måned.

Inden workshoppen skulle afholdes, reflekterede vi over valget af Teori U som fremgangsmåde til afholdelse af workshoppen i forhold til det fokus, vi i fællesskab havde aftalt samt i forhold til vores valg af andre teorier. Vi blev bevidste om, at Teori U ikke harmonerede med vores andre teorier. Vi indså endvidere, at det med Teori U ville være vanskeligt at imødekomme det aftalte fokus for workshoppen, da metoden ville have et stort fokus på Teori Us principper, frem for teammedlemmernes ønskede fokusområde. Måden hvorpå vi havde opbygget workshoppen, med faser af handlinger og refleksioner, harmonerer med aktionsforskning, hvorfor valget naturligt faldt på at bruge aktionsforskning som rammeværk (Ladkin, 2004, s. 38).

Workshoppen startede med, at vi holdt et kort oplæg for teammedlemmerne, hvor vi forklarede og begrundede vores skift fra Teori U til aktionsforskning. Teammedlemmerne fik mulighed for at stille spørgsmål og komme med kommentarer hertil. Alle gav udtryk for, at de var indforståede med dette, og de havde ingen yderligere bemærkninger til dette.

I det følgende afsnit vil vi lave en diskursiv analyse af workshoppen, hvortil vi vil inddrage symbolsk kulturanalyse, teamteori, benytte elementer fra sprogbrugsanalysen samt Goffmans Facework. Analysen følger workshoppens forløb kronologisk.

Analyse af workshopen

Workshopen starter med, at vi fortæller teammedlemmerne om den første opgave, hvilket består i, at de skal nedskrive ord, som symboliserer deres ønsker til teamarbejdet. I denne fase har de lov til at bruge fri fantasi, og alle ideer er velkomne.

Teammedlemmerne er meget koncentrerede om at finde på ord. De taler næsten ikke sammen under processen, og efter ca. 2 min sidder alle teammedlemmerne stille og kigger ud i luften. Hertil siger Lina, at de skal fortælle, når de er færdige og ikke kan komme på flere ord. Til dette siger Mariane:

"Jeg er blank" (Bilag 1, s. 3).

Anders følger op på dette ved at sige:

"Måske kommer der mere lidt senere" (Bilag 1, s. 3).

Mariane svarer hertil:

"Ja lige præcis" (Bilag 1, s. 3).

Der er høj modalitet i ordet *er* i Marianes udtalelse, *jeg er blank*, og ordet *måske* i Anders' udtalelse, *måske kommer der mere lidt senere*, har lav modalitet (Jacobsen og Skyum-Nielsen, 2007, s. 81)⁵⁰. Dette kan på den ene side tyde på, at Anders har en forventning om, at der videre i processen vil komme nye ord frem men, at han er usikker på dette. På den anden side kan den lave modalitet være et udtryk for, at Anders forsøger at bløde op på den høje modalitet i Marianes udtalelse, *jeg er blank*.

Da der er en afklaring om, at processen med at danne ord er færdig, opfordrer Lina deltagerne til at lægge ordene på bordet, så alle kan se dem. Anne Marie forklarer det næste skridt i processen:

"Og hensigten er nu så, at I skal gå rundt og kigge på de her ord og summe, så I får snakket om, hvad det er, at de her ord, betyder for jer. Og hvad er det, der gør, at de repræsenterer jeres ønsker til teamarbejdet?" (Bilag 1, s. 3).

⁵⁰ Når vi fremover bruger begrebet modalitet er det samme kilde, hvorfor vi for læsevenlighedens skyld ikke refererer hertil igen, da vi opfatter begrebet som almen viden indenfor kommunikationsstudier.

Energien omkring summerunden er ikke høj, og deltagerne taler næsten ikke sammen, selvom det er formålet med opgaven. Dette kan skyldes, at vi er gået fra individuelt at nedskrive ord til at tale med hinanden om ordene. Hvis der indimellem havde været en opgave, der fik energien op, eller vi havde ændret rammerne omkring igangsættelsen af opgaven, kunne det være, at teammedlemmerne ville opleve det mere naturligt at samtale om ordene.

Ordene, som teammedlemmerne har skrevet, er alle meget ens og kredser om de samme temaer, såsom fællesfaglighed, faglig sparring, sparring, faglige relationer, fællesskab mv. Efter lidt tid siger Karen konkluderende:

"Vi er ved at kunne lave fire bunker, og så har vi dem alle" (Bilag 1, s. 4).

Karens brug af ordet *vi* indikerer, at hun taler på hele teamets vegne. Alle deltagerne bekræfter hende i hendes udsagn ved at mumle ja tilkendegivende. Hendes udsagn og teammedlemmernes tilkendegivelse kan tyde på, at der på dette tidspunkt i processen, er enighed om, hvad de ønsker at bruge teamarbejdet til. Det kan dog også tyde på, at de påskønner hendes initiativ.

Deltagerne bliver herefter bedt om hver især at udvælge et eller flere ord, som de mener bedst repræsenterer deres ønsker til teamarbejdet. De deles derefter op i to cafeer. Det eneste kriterium for opdelingen var, at vi som konsulenter skulle være i hver vores cafe. Opdelingen sker meget tilfældig ved, at Anders hentyder til, at de skal opdeles efter deres placering i rummet. Alle mumler tilkendegivende ja, og cafeerne er dannet.

For overskuelighedens skyld vil vi i det følgende analysere de to cafeer separat og til sidst sammenstille resultaterne fra de to cafeer.

Cafe 1

Cafe 1 består af Anne Marie, Mariane, Tove, Signe og Karen. Anne Marie starter med at forklare, at formålet med cafeen er, at de skal fortælle, hvad ordene betyder for dem i forhold til deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. Til dette spørger Karen, om de skal tale om, hvad hun forstår ved ordene, eller hvorfor hun synes, de er vigtige. Hun får at vide, at de gerne må medtænke begge dele. Karen har valgt ordet *fællesfaglighed*. Hun fortæller, hvad ordet betyder for hende:

"For mig lå der mange ting i begge ord ... [mumlen] fagligheden og fællesskabet den synes jeg var meget god for mig fordi ... jeg synes, det er netop det, der vil kunne binde os sammen ... jeg synes også, det er relevant måske ..." (Bilag 1, s. 5).

Der er høj modalitet i ordene *mange*, *meget*, *netop* og *er* i Karens ytring. Det er bemærkelsesværdigt, at hun bruger høj modalitet samtidig med, at hun ikke tydeligt definerer, hvad alle disse ord henviser til. Yderligere downgrader hun hele udsagnet til sidst ved at benytte ordet *måske*, hvilket har lav modalitet (Alrø og Kristiansen, 1998, s. 200)⁵¹. Vi bliver her i tvivl om, hvad hendes budskab er med ytringen. Vi tolker, at det kan være et udtryk for, at hun selv er i tvivl om, hvad hun mener, men skiftet mellem høj og lav modalitet kan også ses som et tegn på, at hun er i gang med en refleksion over de to ord. Hun bruger flere gange det personlige pronomen *jeg* og *mig*, hvilket vi betragter som et forsøg på at tydeliggøre, at hun ikke pålægger teamet ansvaret for ytringen, men at det er hendes personlige mening, hun fremstiller. Signe fortsætter dialogen om deres valg af ord ved at sige:

"Ja men ... Jeg har taget sparring og gode ideer, og det er fordi, jeg tænker, at det måske er lidt med afsæt i det du siger med, at man sidder med mange forskellige opgaver ... og hvad er det lige, vi skal i det her team, og hvad skal vi lige bruge hinanden til det ... det jeg tænker, det er, at man kunne, hvis man havde en opgave, eller noget man skulle, så kunne man sparre, hvis man havde nogle gode ideer, altså hvilke erfaringer har andre gjort sig, altså hvad kunne være en måde at gribe en opgave an på ...? Den ligger nok tæt op ad din" (Bilag 1, s. 5).

Det kan tyde på, at Signe forsøger at konkretisere de ord, som Karen før omtalte, idet hun selv nævner, at hun tager afsæt i Karens udsagn. Signe anvender hertil ordene *måske*, først i sætningen, og *nok* sidst i sætningen i forhold til at sammenligne sit og Karens udsagn. Ordene har lav modalitet, hvorfor Signes udtalelse downgrades. Vi tolker, at Signe bevidst er forsigtig i forhold til at sammenligne deres udsagn i tilfælde af, at Karen ikke er enig med hende, hvilket vil kunne resultere i et ansigtstab (Jakobsen og Kristiansen, 2002 s. 12). Yderligere tolker vi, at det også kan skyldes, at hun er i tvivl om, hvad Karen mente, og derfor forsøger at tydeliggøre det ved at relatere sine ord til Karens udsagn. Samtidig kan udsagnet, *den ligger nok tæt op ad din*, opfattes

⁵¹ Når vi fremover bruger begrebet downgrade er det samme kilde, hvorfor vi for læsevenligheds skyld ikke refererer hertil igen, da vi opfatter begrebet som almen viden indenfor kommunikationsstudier.

som om, Signe lægger op til, at Karen skal be- eller afkræfte hendes forståelse af Karens udtalelse. Yderligere tolker vi, at hun ønsker, at sparring og det at hente inspiration hos andre skal være handlingsritualer i den fremtidige kultur i Team Talent og Karriere (Schultz, 2002, s. 75). Mariane forsætter herefter med at fortælle om det ord, hun har valgt:

"Jeg har taget den her. Den ligger jo ... Der står faglig udvikling (hoster), og den tog jeg, fordi at det her team er det eneste team, som er karakteriseret ved at alle også er med i et andet team. Det er det eneste team, hvor der ikke er nogle opgave ... og det betyder selvfølgelig også, at det ikke er det primære team, hvor man har sin forankrethed ... derfor synes jeg, at det vigtigste ved det her team, det er at få udviklet faglighed omkring ... som er noget med talent og talentspotting, og som er noget med karriere og karriereudvikling. Det er egentligt det, der altså er omdrejningspunktet for mig i forhold til forummet, derfor tog jeg det her ord" (Bilag 1, s. 6).

Mariane benytter de personlige pronomener *jeg* fire gange og *mig* en gang i sin udtalelse, hvilket indikerer, at hun tager ejerskab for sin udtalelse. Derudover benytter hun høj modalitet i ordet *selvfølgelig*, hvilket upgrader ytringen (Alrø og Kristiansen, 1998, s. 200)⁵². Vi ser udtalelsen som et assertiv, da ordet *selvfølgelig* kan ses som et forsøg på at overbevise de andre teammedlemmer om, at det ikke kunne have været anderledes (Searle, 1981, s. 21). Det fremstår for os paradoksalt, at hun betegner forankring som en selvfølgelighed, da det ikke er tydeligt, hvilket team hun henviser til, når hun omtaler *det primære team*. Vi forstår, at alle teammedlemmerne tilhører andre teams. Derudover fortæller hun, at Team Talent og Karriere adskiller sig fra de andre teams ved ikke at være dannet omkring en bestemt opgave samt at alle teammedlemmerne indgår i andre teams. Teams karakteriseres netop ved, at der er en afgrænset opgave, som medlemmerne har et fælles ansvar for at løse (Forsyth, 2010, s. 353). Derfor finder vi det paradoksalt, at hun omtaler det som et team samtidig med, at hun nævner, det ikke er tilknyttet en bestemt opgave. Tove fortæller herefter om sit ord:

"Jeg har valgt relationer, fordi jeg synes, at nogle af de ord der ligger i opgaver i det daglige ... [mumlen] jeg er tilbøjelig at søge sparring fra nogle andre udefra ... for mig handler det om at få skabt nogle relationer her et fællesskab ... jeg ser frem til et fællesskab, hvor man mødes, og får

⁵² Når vi fremover bruger begrebet upgrade er det samme kilde, hvorfor vi for læsevenlighedens skyld ikke refererer hertil igen, da vi opfatter begrebet som almen viden indenfor kommunikationsstudier.

gode idéer, eller ser tilbage på noget, som man har lavet og som ... jeg er tilbøjelig til, tror jeg, at køre fast i nogle rutiner nogle gange ... og så er det godt at have et sted at gå hen, hvor der er nogle som udfordrer en" (Bilag 1, s. 6).

Tove bruger de personlige pronomener *jeg* og *mig* syv gange, hvilket indikerer en emotiv funktion, da hun påtager sig ejerskab over udtalelsen (Jacobson, 1999, s. 57). Hun adskiller sig dog fra de andre tre teammedlemmer, da hun tager udgangspunkt i de udfordringer, hun møder i sit arbejdsliv samt hvilket personligt udbytte, hun ønsker af teamarbejdet. Dette ses eksempelvis, da hun siger, *jeg er tilbøjelig til, tror jeg, at køre fast i nogle rutiner nogle gange... og så er det godt at have et sted at gå hen, hvor der er nogle som udfordrer en*. I modsætning hertil taler de andre tre teammedlemmer ud fra, hvad de finder nyttigt for alle i teamet eksempelvis, da Karen siger, *og hvad er det lige vi skal i det her team og hvad skal vi lige bruge hinanden til*. Derudover er der, i Toves udsagn, positiv værdiladning bl.a. i udtrykkene, *jeg ser frem til og får gode idéer*, hvilket tyder på, at hun har positive forventninger til, at teamarbejdet kan bidrage til, at hun selv kan udvikle sig. Samtidig kan udtalelsen ses som en præsupposition, da det tyder på, at hun antager, at der er en på forhånd givet enighed om, hvad teamet skal bruge hinanden til (Drotner, 1996, s. 117). Det kan dog også være et udtryk for, at hun er i gang med en refleksionsproces. Tidligere tolkede vi, at Signe ønsker, at bl.a. sparring skal være et handlingsritual i Team Talent og Karriere. Det tyder hertil på, at der er en konsensus imellem Signe og Tove om dette, da Tove i citatet ovenfor ligeledes udtrykker ønsket om, at sparring bliver et fremtidigt handlingsritual i teamet (Schultz, 2002, s. 75).

Vi betragter begrebet team som en bestemt måde at beskrive en arbejdsform i en organisation. Hertil mener vi, at team i denne sammenhæng er en myte, hvilket vi begrundet med, at teamet adskiller sig fra den teoretiske beskrivelse af arbejdsformen (Forsyth, 2010, s. 353).

Teammedlemmerne har dog brug for et fælles udgangspunkt til at tale om deres samarbejde, hvorfor team, i denne sammenhæng, bliver til en nødvendig myte for teammedlemmerne (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 51).

Vi tolker, at alle deltagerne taler ud fra subjektpositionen "teammedlem", idet de i deres italesættelser implicit indikerer, at de betragter sig selv/hinanden som medlemmer af teamet (Jørgensen & Phillips, 2010, s. 36). Eksempelvis bruger Signe ordet *vi*, når hun taler om teamet,

hvilket henviser til deres relation til hinanden som teammedlemmer. Derved indikerer måden, hvorpå hun italesætter sit ønske med teamarbejdet, at hun indtager subjektpositionen teammedlem samtidig med, at hun tildeler de andre den samme subjektposition. Vi indtager selv igennem processen forskellige subjektpositioner, eksempelvis er vi både deltagere, konsulenter og forskere.

Vi mener nu at kunne identificere en team-diskurs. Vi tolker, at *faglighed* er nodalpunkt i team-diskursen (Jensen, 2002 s. 62). Nodalpunktet får sin betydning ved at blive beskrevet i forhold til en bestemt diskurs. Vi tolker dette, da nodalpunktet er det, der giver elementerne deres betydning. Vores tolkning underbygges bl.a. ved, at deltagerne, da de blev bedt om at udvælge et ord hver, valgte hhv.: *fællesfaglighed*, *sparring og gode ideer*, *faglig udvikling* og *relationer*. Vi mener, at disse ord kredser omkring nodalpunktet *faglighed*. Vi anser ordene som elementer i team-diskursen. Elementerne får først deres betydning, når de sættes i relation til de andre elementer og nodalpunktet *faglighed* i team-diskursen. Elementerne bliver igennem artikulation til momenter i team-diskursen, da der etableres en relation imellem elementerne, så de får en bestemt betydning i diskursen. Denne totalitet af momenter strukturerer team-diskursen, da der sker en midlertidig lukning af elementernes betydning, så deres betydning fastlåses i diskursen (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 39).

Vi er blevet bevidste om, at teamarbejdet er en stor del af struktureringen af arbejdet i afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling. Vi mener, at måden hvorpå afdelingen har struktureret teamarbejdet, giver os et indblik i, hvordan vi kan fortolke kulturen. Teamarbejdet er ikke struktureret efter en bestemt opgave, men derimod efter hvilke arbejdsområder der skal varetages i organisationen. Vi mener, at måden hvorpå Team Talent og Karriere er dannet kan tyde på, at det læner sig op ad kulturen i afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling (Schultz, 2002, s. 21).

Anne Marie faciliterer processen ved at spørge, om de kunne tænke sig at bruge teamet til at sparre med hinanden og til at udvikle deres faglighed i forhold til opgaver. Hun tjekker sin tolkning med teammedlemmerne, og de fortsætter med at reflektere over ordene sparring og faglighed. Dialogen bliver hurtigt centreret omkring ordet faglighed. Ingen har indvendinger til, at faglighed er i fokus, hvilket tyder på, at det er en præsupposition (Drotner, 1996, s. 117). Karen og Mariane

leder samtalen hen på udvikling af fagligheden i Team Talent og Karriere, hvortil Mariane siger, at der i teamet ikke er en basis faglighed, hvorfor hun mener, at teamet har brug for en ny faglighed. I forlængelse heraf siger Mariane:

"Nej, men vi har en meget høj faglighed i andre teams [lyden overlapper], vi har faglighed på nogle andre ting, men vi ved ikke ret meget, eller det gør vi måske nok, men men vi har ikke nogen identitet indenfor teamet. Nogle er i fronten, og nogle er i en ledelsesudviklings verden, og nogle er i, hvis man kigger derover, i en medicinsk verden, vi kan godt have vores identiteter i vores ... i nogle andre verdner, men men med den helt vildt bærende viden, som kan bruges her, har vi ikke ... det er på den måde, jeg ikke mener, vi har nogen faglighed" (Bilag nr. 1, s. 7).

Der er høj modalitet i ordene *meget* og *vildt* i udtrykkene *meget høj faglighed* og *helt vildt bærende*. Dette indikerer, at hun står ved budskabet. Samtidig har udtalelsen en emotiv funktion, da hun som afsender træder stærkt frem (Jacobson, 1999, s. 57). Når hun taler om teamets faglighed, forekommer der negativ værdiladning i udtrykkene, *vi har ikke nogen identitet, vi ved ikke ret meget* og *det er på den måde, jeg ikke mener, vi har nogen faglighed*. Vi betragter udtalelsen som et assertiv, da det er en påstand (Searle, 1981, s. 23). Samtidig fremhæver hun, hvad Team Talent og Karriere *ikke* kan ved at sammenligne det med de andre teams. Dette bevirker, at teamet fremstår negativt og uden nogen bærende egenskaber. Vi undrer os over, at hun siger, at teamet ikke har nogen identitet, da vi bliver i tvivl om, hvorvidt det skal opfattes som et direktiv, eller om det blot skal forstås som en konstatering (Searle, 1981, s. 23). Ifølge teamteorien dannes et team ofte ved at samle personer, hvis forskellige faglige baggrunde kan komplementere hinanden, hvilket dermed gør teamet højtydende (Forsyth, 2010, s. 353). Vi undrer os hertil over, hvad hensigten har været med at danne teamet, når fagligheden ikke har været grundlaget. Derudover lægger vi mærke til, at der ikke er nogen af teammedlemmerne, der har kommentarer til Marianes udtalelse. Det kan skyldes, at de, i teamdannelsesprocessen, befinder sig på *forming-stadiet*, og derfor undgår konflikter (Forsyth, 2010, s. 19). Marianes formelle rolle som leder kan også have betydning for, hvordan teammedlemmerne responderer på hendes udtalelse, da de kan opfatte hende som en autoritet, og dermed tager hendes ord for pålydende, eller undlader at modsige hende. Det kan dog også være udtryk for en præsupposition (Drotner, 1996, s. 117). Yderligere mener vi, at Marianes omtale af teamet kan tolkes som et

udtryk for magt, da hun konstruerer teamet på en bestemt måde (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49).

Herefter nævner Signe bl.a., at hun ikke vil søge hverken fællesskab eller faglighed i Team Talent og Karriere, men i stedet vil søge det i andre teams, hvortil Tove responderer, at opbygningen af f.eks. et fællesskab kunne være udfordringen for dem. Karen forsætter derefter samtalen om begrebet faglighed:

"Jeg ved ikke, hvad jeg mener med fagligheden. Jeg tror, da jeg skrev den der, havde den der med fagligheden med, så var det mere, altså det var også sådan øh et behov for noget socialt mere i, hvad er det, der ikke agtigt er" (Bilag nr. 1, s. 7).

Der er lav modalitet i ordet *tror*, hvilket downgrader ytringen. Vi er i tvivl om, hvad hendes budskab er, da hun ikke udtrykker sig konkret. Derudover taler hun først om faglighed, hvorefter hun skifter til at tale om noget socialt, og til sidst taler hun om, *"hvad der ikke er"*. Dette skaber yderligere forvirring om, hvad hendes pointe er. Det kan dog være et udtryk for, at hun er i gang med en refleksion, da det er en del af formålet med workshoppen.

Signe og Karen taler videre om, hvordan man udvikler faglighed, hvortil de foreslår at hente inspiration ude fra. De konkretiserer ikke, hvad de mener med dette. Karen spørger efterfølgende ind til, hvad der ville mangle, hvis Team Talent og Karriere ikke eksisterede. De joker med, at der ikke ville mangle noget. Signe siger, at noget ville mangle en forankring. Til dette siger Mariane:

"Jamen der er da vist ... der ville mangle en forankring på nogle meget essentielle opgaver i vores organisation, som har at gøre med karriere, projektlederuddannelsen, lederaspirantforløbet, øh den der nye proces ... ting. [Mumlen] der er nogle opgaver, som springer ud af mit hoved øh jobrolle, gruppen under og sådan noget under sektorleder region. Der er nogle opgaver, som vi har i et team, hvor de [mumlen] som lederaspirant ... her kunne man argumentere for kunne mangle, eller ikke mangle, men jeg synes på den måde, har det en anden naturlig forankring" (Bilag nr. 1, s. 8).

Mariane siger, at der er *meget essentielle opgaver*, som ville mangle en forankring, hvis Team Talent og Karriere ikke eksisterede. Vi finder dette paradoksalt, da hun kort forinden har sagt:

"[...] Det er det eneste team, hvor der ikke er nogen opgave[...]" (Bilag nr. 1, s. 6).

Det er svært at navigere i Marianes udsagn, da hun modsiger sig selv så direkte. Vi bliver i tvivl om, der er opgaver, som er forankret i teamet, eller om der ikke er. Yderligere undrer vi os over, hvorfor disse opgaver ikke er blevet introduceret for teammedlemmerne på samme tid, som de blev gjort bekendt med deres nye team, da hun forinden workshoppen sendte os en mail, hvori opgaverne var beskrevet⁵³. Dertil undrer vi os over, hvorfor teamet ikke er dannet omkring opgaverne, når det er en mulighed. Vores undren forstærkes yderligere af, at hun anvender udtrykket, *essentielle*, om opgaverne, da dette indikerer vigtigheden af opgaverne. Vi tolker, at Mariane indtager subjektpositionen *leder*, da vi antager, at hun kun kender til disse opgaver igennem sin position som leder (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Mariane er meget tvetydig og upræcis i sit udsagn. Hun taler blandt andet om opgaver, som har *en anden naturlig forankring*. Vi bliver i tvivl om, hvor de har en naturlig forankring - er det i Team Talent og Karriere eller et andet sted? En af grundene til at Mariane er upræcis kan være, at hun er i gang med en refleksionsproces, hvilket også bakkes op af, at hun bruger metaforen, *der er nogle opgaver som springer ud af mit hoved*. Det at opgaverne *springer* ud af hovedet på hende kan tolkes som en metafor for refleksionsprocessen.

Karen tilkendegiver, at de opgaver, Marianne nævner, ikke er forankret i et team, hvilket kan ses som en præsupposition (Drotner, 1996, s. 117). Signe siger hertil, at der er nogen, der har glemt at tænke over dette. Teammedlemmerne taler lidt videre om dette, hvortil Karen spørger:

"Okay ... hvad er det så, vi ville mangle? Hvad er det så for en faglighed, vi ville mangle, hvis vi fungerede hundrede procent som et team?" (Bilag nr. 1 s. 8).

Det tyder på, at Karen forsøger at få konkretiseret begrebet faglighed ved at spørge ind til, hvilken faglighed der ville mangle, hvis Team Talent og Karriere ikke eksisterede. Udtalelsen fungerer som en fatisk funktion, da hun siger, *hvad er det så, vi ville mangle*, hvilket vi tolker som et forsøg på at skabe en ny vinkel på dialogen om faglighed (Jacobson, 1999, s. 57). Yderligere tolker vi, at hun på dette tidspunkt ikke ser dem som et fungerende team, da hun siger, *hvis vi fungerede hundrede procent som et team?* Dette begrundes vi med, at ordet *hvis* hentyder til, at de kan komme til at

⁵³ Se bilag nr. 4

fungere som team, men ikke gør det på nuværende tidspunkt. Mariane giver herefter sit bud på, hvad der ville mangle:

"Så tror jeg, at vi mangler en faglighed i forhold til det der med, hvad er det egentlig for noget, og hvordan kan man få noget mere, [mumlen] ikke bare talentspotting af leder, men talentspotting af nøglepersoner i det hele taget så tænker jeg, så har vi ikke ... kernen omkring det" (Bilag nr. 1 s. 8).

Der er lav modalitet i ordet *tror*, når Mariane siger, *Så tror jeg at vi mangler en faglighed*. Dette kan tolkes som om, hun er usikker på, hvad det præcist er for en faglighed, der ville mangle, hvis Team Talent og Karriere ikke eksisterede. Det kan også tolkes som et udtryk for, at hun forsøger at redde ansigt, fordi hun ikke kan svare på spørgsmålet (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Dog kan det også være et udtryk for, at hun er i gang med en refleksionsproces. Udsagnet bliver til sidst opgraderet, da hun siger, *så tænker jeg, så har vi ikke ... kernen omkring det*, hvilket indikerer, at hun er sikker i sin udtalelse. Samtidig understreger det styrken af hendes budskab. Trods dette bliver vi i tvivl om budskabet, da det er utydeligt, hvad hun henviser til, når hun siger, at de ikke har en kerne omkring det.

Karen spørger Mariane om, hvordan de kan arbejde videre med det, hvortil hun svarer, at det er det, de skal finde ud af. Hertil siger Tove:

"Der synes jeg, det vil være oplagt, når nu engang det bliver besluttet en ny mumlen ledelsesstruktur, at vi så tager op emner altså, så vi siger okay, hvordan kan vi så [overlap i lyden] både i forhold til en karriere og karriereudvikling i forhold til de, jamen der må være en eller anden form for værdigrundlag, som den der struktur øh afspejler" (Bilag nr. 1 side 9).

Tove starter med at benytte det personlige pronomen *jeg*, hvilket viser, at hun tager ansvar for udtalelsen. Dog skifter hun til *vi*, hvortil udtalelsen bliver relateret til teamet, hvilket kan indikere, at hun taler ud fra, hvad hun personligt synes er vigtigt for teamet. Vi tolker, at Tove ikke mener, at teamet bør arbejde hen imod en ny kultur, men i stedet bør læne sig op af den struktur og det værdigrundlag, som organisationen Region Nordjylland allerede har og er ved at udvikle. Dette understøttes af Toves valg af ordet *oplagt*, når hun taler om at tage emner op i teamet, som afspejler den nye ledelsesstruktur.

Samtalen ledes hen på, at Karen har et ønske om, at de i teamet kan være proaktive i stedet for reaktive, som hun mener, de er nu. Til dette siger Signe:

"Jeg kan godt lide det der, både øh du siger med faglighed, fordi altså alt andet lige, så må det være fagligheden, der skal være det afgørende, om vi så kan definere det lige nu eller ej [...] egentligt for mig så bliver det der faglighed ligesom et nøgleord [...]" (Bilag nr. 1, s. 9).

Der er positiv værdiladning i udtrykket, *jeg kan godt lide*, hvilket indikerer, at Signe er enig i Karens udsagn, og det bevirker, at hun opretholder Karens ansigt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Dette understøttes af, at hun samler op på Karens udsagn, og gør det meget eksplicit, at hun mener, at fagligheden bør være i fokus. Yderligere underbygges dette ved hendes brug af ordet *nøgleord*. Derudover understreges det af den høje modalitet i ordet *må* i sætningen, *så må det være fagligheden*. Ordet *må* indikerer en præsupposition, da det hentyder til, at der er en usagt enighed om dette (Drotner, 1996, s. 117). Vi undrer os over, hvorfor Signe synes, at faglighed er et nøgleord, når hun siger, *om vi så kan definere det lige nu eller ej*. Vi tolker, at Signe har en forestilling om, at teamet skal samarbejde om noget, der handler om faglighed. Tove fortsætter dialogen om faglighed:

"Det er derfor, at jeg tænkte at sådan noget som relationer, det er for mig lige så vigtigt som fagligheden, at vi har nogle gode relationer til hinanden, så vil vi ikke ... så vil vi ikke" (Bilag nr. 1, s. 9).

Tove benytter de personlige pronomener *jeg* og *mig*, når hun udtrykker, at *relationer* for hende er lige så vigtigt som fagligheden. Udtalelsen har en emotiv funktion, da hun taler ud fra, hvad der for hende er vigtigt i et teamarbejde (Jacobson, 1999, s. 57). Vi tolker, at Tove forstår begrebet *relationer* som noget socialt, da hun associerer det med noget, de har sammen. Samtidig siger hun, at relationer er lige så vigtige som faglighed. På denne måde deler hun faglighed og relationer op, hvilket underbygger tolkningen af, at hun forbinder begrebet relationer med noget socialt. Ved at modsige Signes udtalelse om at faglighed må være det vigtigste, udfordrer hun den førnævnte præsupposition (Drotner, 1996, s. 117). Yderligere forsøger Tove at lede samtalen hen på, at hun også synes der er andet end faglighed, som er væsentligt at italesætte. Vi tolker, at dette er en reaktion på, at Signe benytter udtrykket *nøgleord* omkring begrebet faglighed. Tove siger

endvidere, *derfor at jeg tænkte*, hvilket kan tyde på, at hun er i gang med refleksion. Signe reagerer på Toves udtalelse ved at sige:

"Altså der er ikke noget af det her, som udelukker nogle af de andre ord vel? Det er jo bare for... Jeg vil jo bare sige, hvad det var, der var vigtigt ..." (Bilag nr. 1, s. 9).

Vi tolker, at Signe forsvarer sig mod Toves fremføring af begrebet *relationer* som værende vigtig for hende. Dette kan være fordi, hun opfatter Toves udtalelse som et angreb på hendes betragtning om, at faglighed er et nøgleord. Signe forsvarer den præsupposition, hun tidligere udtrykte ved hjælp af den fatiske funktion i udtrykket, *der er ikke noget af det her, som udelukker nogle af de andre ord vel* (Jacobson, 1999, s. 57). Vi tolker, at hun virker undskyldende (i sidste del af sætningen), idet hun downgrader udtrykket ved hjælp af lav modalitet i ordet *bare*. Det kan skyldes, at hun forsøger at opretholde sit ansigt (Ting-Toomey, 1994, s. 239).

Efterfølgende begynder de at tale om den repræsentant for teamarbejdet, som de er blevet bedt om at lave i modellervoks. De virker i første omgang enige om, hvordan de vil udføre opgaven. Dette underbygges bl.a. ved, at Karen siger:

"Vi er jo brændende enige i det her" (Bilag nr. 1, s. 10).

Herefter taler de om hvilken figur, de skal lave i forhold til de ord, som de tidligere har talt om. De begynder efterfølgende at lave en repræsentant, af deres ønsker for teamarbejdet ud af modellervoks. De bliver enige om at lave et fundament/platform, en fodbold samt en fodboldstøvl. De italesætter ikke eksplicit, hvad denne repræsentant betyder for dem i forhold til teamarbejdet. Mariane konkluderer dog afslutningsvis:

"Det er vildt, at vi laver repræsentanten først, og så finder vi ud af bagefter, hvad den står for" (Bilag nr. 1, s. 12).

Vi undrer os over, hvorfor de i cafeen ikke har behov for at tale om, hvad de gerne vil udtrykke med deres repræsentant, og hvorfor de laver en figur, som de først bagefter tillægger betydning. Dette kan skyldes, at de stadig er i gang med refleksionsprocessen og derfor endnu ikke konkret har defineret, hvad der er deres ønsker til teamarbejdet. Vi undrer os også over, hvad Karen

henviste til, da hun tidligere sagde, at de er *brændende enige*, eftersom Marianne bagefter udtrykte, at der ikke er enighed om, hvad de vil fortælle med repræsentanten. Vi tolker, at dette kan skyldes, at Karen var sarkastisk i sin udtalelse.

Vi mener ud fra ovenstående del af analysen at kunne identificere en fagligheds-diskurs, hvor vi tolker, at *ny-faglighed* er nodalpunkt (Jensen, 2002 s. 62). Vi tolker, at nodalpunktet i fagligheds-diskursen er *ny-faglighed*, da de taler meget om, at de i teamet ikke har nogen faglighed, og derfor har brug for at opbygge en faglighed, der er relateret til og fælles for medlemmerne i Team Talent og Karriere. Nodalpunktet er her det privilegerede tegn, der giver elementerne *opgave, sparring, fællesskab, gode ideer, relationer og udvikling*, betydning. Elementerne bliver igennem artikulation til momenter i fagligheds-diskursen, når de sættes i relation til nodalpunktet *ny-faglighed* (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi mener, at identifikationen af fagligheds-diskursen underbygges af, at eksempelvis Signe siger:

[...]så må det være fagligheden, der skal være det afgørende, om vi så kan definere det lige nu eller ej [...] egentligt for mig så bliver det der faglighed ligesom et nøgleord [...]" (Bilag nr. 1, s. 9).

Tidligere tolkede vi, at Tove associerede begrebet relationer til noget socialt, de har sammen i teamet. Ud fra dette kan vi identificere en social-diskurs, hvortil vi tolker, at *relation* er nodalpunktet (Jensen, 2002 s. 62). I denne diskurs ser vi elementerne *hinanden og gode relationer*, som bliver til momenter, når de artikuleres i forhold til nodalpunktet relation i social-diskursen (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi tolker, at der opstår et antagonistisk forhold, da social-diskursen forsøger at ændre fagligheds-diskursens midlertidige fastlåsning af betydning. Dette sker eksempelvis ved, at begrebet relationer tillægges en social betydning frem for en faglig betydning. Der sker en hegemonisk intervention ved, at de andre teammedlemmer re-artikulerer begrebet relationer til *faglighed* i fagligheds-diskursen. Eksempelvis siger Signe:

"relationer eller faglige relationer, der er baseret på en faglighed [latter] (Bilag nr. 1 s. 7).

Vi kan se, at der i deltagernes italesættelser af begrebet faglighed er konsensus om, at det er et væsentligt omdrejningspunkt for teammedlemmerne. Vi tolker, at det kan tyde på, at teamet ønsker at måden, hvorpå de agerer i teamets fremtidige kultur, skal være centreret omkring faglighed (Schultz, 2002, s. 72).

Vi finder det påfaldende, hvor lidt konkrete teammedlemmerne er omkring de emner, der bringes på bane. Eksempelvis er begrebet faglighed et emne, der udtrykkes en stor interesse for at tale om, men de konkretiserer ikke, hvad de forbinder med begrebet. Samtidig har teammedlemmerne en tendens til at italesætte teamets mangler, i stedet for deres ønsker til teamarbejdet. De taler om, at teamet ikke er bygget op omkring en bestemt opgave, hvilket vi undrer os over, da vi før workshopen modtog en mail angående de opgaver, som Team Talent og Karriere skal varetage. Teammedlemmerne forsøger at opretholde deres eget ansigt samt at beskytte hinandens ansigt. Det tyder på, at der er nogle forudindtagne antagelser omkring bl.a. vigtigheden af faglighed, som kommer til udtryk som præsuppositioner. Dette skaber ind imellem diskussion imellem deltagerne. Vi havde på workshopen meget vanskeligt ved at forstå, hvad de talte om, hvilket ikke er blevet tydeligere for os igennem analysearbejdet.

Cafe 2

Vi vil i det følgende analysere deltagernes italesættelser i cafe 2. Processen i cafe 2 starter med, at Lina beder dem om hver især at fortælle om deres tanker med de ord, de har udvalgt. Jane starter med at forklare betydningen, af det ord hun har valgt:

"Ja. Jeg har viden og erfaringsudveksling. Og med det så tænker jeg, at f.eks. så sidder man med nogle opgaver, som der er andre, som har erfaringer med og, at de så deler ud af erfaringerne, så man ikke skal opfinde den dybe tallerken, hver gang man skal løse en opgave" (Bilag nr. 1, s. 13).

Jane bruger det personlige pronomen *jeg*, hvilket indikerer, at hun tager ejerskab over udtalelsen. Hun skifter til *man*, når hun forklarer, hvad hun tænker med de valgte ord *viden* og *erfaringsudveksling*, hvilket gør udsagnet mere generelt og mindre personligt. Vi tolker, at dette kan skyldes, at hun er ansat i en midlertidig løntilskudsstilling, hvilket kan bevirke, at hun er bevidst om, at hun ikke, på længere sigt, har indflydelse på teamarbejdet. Hun er meget konkret om sine ønsker med teamarbejdet i forhold til de ord, hun har valgt, hvilket betyder, at man ikke er i tvivl om, hvad hun finder vigtigt. Hun bruger metaforen, *ikke opfinde den dybe tallerken hver gang*, hvilket fremstår som et argument for, hvorfor hun finder *viden* og *erfaringsdeling*

væsentligt. Vi tolker, at metaforen henviser til, at hun har et ønske om at bruge teamet til at effektivisere løsningen af opgaver. Efterfølgende forklarer Anders det ord, han har valgt:

"Jeg har taget opfange signaler eksternt og internt, det er sådan lidt det samme. Men mere sådan fremadrettet, hvis der sker en hel masse ting. Der er en masse signaler inde i organisationen og udenfor organisationen, og det er rigtig svært at opfange, når man går med sine opgaver at få et billede af, hvad er det der sker, og hvor er det vi er på vej hen. Og så tænker jeg, at det er sådan et sted, som det her kan bruges til [...]" (Bilag nr. 1 s, 13).

Anders bruger ordet *tænker*, hvilket afspejler, at han er i gang med en refleksionsproces. Han lægger tryk på ordene det her, hvilket indikerer, at han vil fremhæve, at Team Talent og Karriere vil være et oplagt sted til fremadrettet at opfange signaler internt og eksternt organisationen. Der er høj modalitet i ordene *masse* og *rigtig*, når Anders siger, *en masse signaler* og *rigtig svært*, hvilket upgrader udtalelsen. Yderligere indikerer ordet *rigtig* graden af, hvor svært han synes, det er at opfange signaler omkring, hvor organisationen er på vej hen.

Lina spørger, om hans ønske til teamarbejdet har noget at gøre med, at de til dagligt arbejder meget selvstændigt. Til dette svarer han:

"Ja. Sådan et sted hvor man får fingeren lidt på pulsen. Hvad er det, der sker i organisationen generelt, og hvad får det så af betydning for de ting, vi sidder med" (Bilag nr. 1, side 13).

Anders bruger metaforen, *fingeren lidt på pulsen*, hvilket kan indikere, at han ønsker, at de i teamet skal være proaktive i forhold til, hvad der sker i organisationen samt hvordan de i teamet fremadrettet reagerer på dette. Vi tolker, at han ønsker at skabe en sammenhæng imellem teamets virke, og hvad der sker i organisationen, da han indirekte siger, at teamet og organisationen gensidigt påvirker hinanden. Vi ser Anders' udtalelse som et direktiv, da han opfordrer til, at teamet skal være et sted, hvor *man får fingeren lidt på pulsen*, og at der skal være sammenhæng imellem organisationens behov og teamets opgaver (Jacobson, 1999, s. 57). Malene fortæller herefter om det ord, hun har valgt, og hvad det betyder for hende:

"Og jeg har sparring. Og det er lige så meget, når I sidder på tværs af forskellige opgaver og sådan nogle ting, så sparre om hvad er det, vi går op i, og det ligger sig rigtig meget op af det, som du sådan siger (gestikulerer mod Anders). Så øh men sparring ja sådan internt" (Bilag nr. 1, side 13).

Vi tolker, at Malenes brug af det personlige pronomen *jeg* henviser til, at hun er praktikant, og derfor ikke ser sig selv som en del af fællesskabet, når hun taler om arbejdsgangene i afdelingen. Hun skifter dog til *vi*, når hun taler om, hvad de går op i, hvilket indikerer, at hun ser sig selv som en del af teamet. Hun er enig med Anders og Jane i deres ønsker til teamet, dog gør hun det klart, at hun kun taler om sparring internt i teamet. Tanja fortsætter dialogen ved at fortælle, hvilken betydning det ord hun valgte har for hende:

"Ja, jeg har taget legeplads. Det har jeg selv skrevet. Det er fordi, at jeg tænker, at det er fordi, at vi sidder for engang skyld med et område, som ikke er så veldefineret, så jeg tænker at den metafor der handler om, at man godt kan lege lidt med nogle ideer, eller tænke igen lidt ud af boksen og også måske lave noget, man selv synes er sjovt. Det kunne jeg godt tænke mig, hvis det her kunne være et rum, hvor vi kunne gøre nogle af tingene i hvert fald" (Bilag nr. 1, side 13).

Vi tolker, at udtrykket *for engang skyld* tyder på, at de normalt ikke har den mulighed. En af grundene til, at de nu har denne mulighed er, at teamets opgave ikke er defineret. Vi tolker, at hun opfatter denne mulighed som noget positivt, hvilket hun ønsker at udnytte. Vi tolker, at hun bruger ordet *legeplads* som en metafor for, at hun ønsker, at de skal være innovative og kreative omkring ideer til teamets opgaver. Samtidig er hun eksplicit om, at *legeplads* er en metafor for, at teamarbejdet skal være sjovt. Hun bruger meget ordet *man* i forhold at lege og have det sjovt, hvilket skaber en distance mellem hende selv og udtalelsen, og samtidig gør den generelt. Dog pointerer hun forinden, at hun selv har skrevet ordet, hvilket kan tolkes som om, at ordet *legeplads* er vigtigt for hende i forhold til hendes ønsker med teamarbejdet. Der er lav modalitet i ordene *lidt og nogle*, hvilket downgrader udtalelsen. Dette kan skyldes, at hun er i gang med en refleksionsproces over, hvilke ønsker eller muligheder, hun ser i det fremtidige teamarbejde. Det kan dog også skyldes, at hun ikke vil tabe ansigt, da hendes valg af ord er utraditionelt i forhold til de ord, som de andre teammedlemmer har valgt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Yderligere tolker vi, at metaforen *legeplads* kan tyde på, at Tanja ønsker, at det i teamets fremtidige kultur skal være tilladt at være kreativ og afprøve nye idéer. Hertil tolker vi, at *legeplads* bliver en metafor for, den type kultur, hun ønsker, at teamet skal arbejde hen imod (Schultz, 2002, s. 79).

Lina spejler Tanjas brug af ordet *sjov* ved at spørge, om hun kan sætte nogle flere ord på, hvad hun mener med det, hvortil Tanja svarer:

"Jamen altså få lov til og præge noget i en bestemt retning, så vi måske ikke lige er sovset ind i en masse politik, hvor man kan sige, at rammerne ikke er så fastlagte. Så man kan få lov til at være kreativ ..." (Bilag nr. 1, side 14).

Tanja bruger her metaforen, *sovset ind i en masse politik*, hvilket vi forstår som om, hun mener, at politik påvirker alt i organisationen. Vi tolker, at hun ser Team Talent og Karriere som et sted, der ikke er præget nær så meget af politik, hvorfor teamet har mulighed for at være kreative, da rammerne er mere åbne. Vi tolker, at hun beskriver et verdensbillede af organisationens kultur, der er politisk præget, hvorfor det tyder på, at hun ønsker, at teamet skal benytte muligheden for at opbygge noget anderledes (Schultz, 2002, s. 78).

Herefter taler Tanja videre om, at det er vigtigt, at de som team tænker fremad og er proaktive i forhold til deres arbejde med talent. Anders er enig i dette. Lina fortæller efterfølgende, at hun har valgt ordet *vidensdeling*, hvilket stemmer overens med Anders, Malene og Janes udtalelser. Derefter faciliterer Lina processen ved at spørge, om de har overvejet, hvad det betyder, at de er et team, der ikke er dannet omkring en konkret opgave. Anders svarer, at det netop derfor er vigtigt, at de beslutter sig til, hvad de skal som team. Han begrundet det med, at han før har oplevet, at vidensdeling og sparring er kommet naturligt, fordi der var en opgave. Lina spørger, om Anders mener, at det er vigtigt, at der er et formål med at mødes, hvortil han svarer:

"Ja, for ellers så kommer man sgu' til sådan og lægge en anden aftale hen over" (Bilag nr. 1, s. 14).

Tanja understøtter Anders' udtalelse ved at sige:

"Ja, for det bliver jo nedprioriteret" (Bilag nr. 1, s. 15).

Vi tolker, at Anders og Tanja mener, at en nedprioritering af teamet vil være uundgåelig, hvis der ikke er et formål med teamarbejdet. Dette understøttes af deres brug af ordene *sgu'* og *jo*, når de begge udtrykker, at de, uden en opgave, kan risikere at overse teamet eller direkte nedprioritere det. Anders siger hertil:

"[...] Jeg tænker også, at jeg er meget på, det der Tanja siger med, at det her skal være et rum, hvor vi får noget, som vi ikke får nogen andre steder ... og det kunne nemlig sagtens være det der

med at opfinde en ny metode, eller gå ud og se på, hvad er det, vi har brug for her om fem år"
(Bilag nr. 1, s. 15).

Der er høj modalitet i ordet *skal* i udtrykket, *det her skal være et rum, hvor vi får noget, som vi ikke får andre steder*. Dette indikerer graden af, hvor vigtigt han mener, det er, at teamet giver dem noget, som de ikke får i deres andre teams. Vi tolker, at hans brug af ordet *skal* henviser til, at han opfatter det som noget, teamet bør forholde sig til frem for blot at betragte det som en mulighed. Yderligere tolker vi, at hans ønsker til teamarbejdet har et fremtidsorienteret fokus, da han siger, *hvad er det, vi har brug for her om fem år*. Tanja understøtter Anders' udsagn ved at sige:

"Jamen lige præcis ... hvad er det for nogle behov, som organisationen har om fem eller ti år, og har vi den pool af talent, som skal til for at varetage de stillinger?" (Bilag, nr. 1, s. 15).

Vi ser, at Anders og Tanja er enige i, at de bl.a. ønsker at bruge teamarbejdet til at undersøge, hvad organisationen har brug for i fremtiden. Vi tolker, at de begge ønsker, at teamarbejdet skal have et fremtidsfokus i forhold til organisationen behov. Vi undrer os over, hvad de mener med dette, da det ikke bliver uddybet. På dette tidspunkt i processen stiger energiniveauet, imellem Anders og Tanja, i takt med at de fortsætter samtalen. Tanja siger direkte:

"der kan jeg mærke, at jeg begynder at få energi, når jeg tænker på det!" (Bilag nr. 1, s. 15)

Energಿನiveauet stiger yderligere, da Tanja siger:

"Ja, når sådan noget begynder at rulle sig ud, så kan jeg mærke, at ..." (Bilag nr. 1, s. 15).

Anders fuldfører hendes sætning ved at sige:

"Ja, så begynder det at slå lidt hurtigere" (Bilag nr. 1, s. 15).

I det ovenstående kan vi se, at Anders og Tanja færdiggør hinandens sætninger. Vi tolker, at de er meget engageret i emnet. De gør begge brug af metaforer, der hentyder til, at samtalen påvirker dem fysisk, f.eks. da Anders siger, *Ja, så begynder det at slå lidt hurtigere*. Vi tolker, at refleksionsprocessen begynder at blive værdifuld for dem, eftersom de giver udtryk for, at deres energiniveau stiger på dette tidspunkt i workshoppen.

Malene og Jane har ikke deltaget i dialogen i et stykke tid, hvorfor Lina forsøger at få dem ind i samtalen ved at spørge Jane, om hun er enig med Anders og Tanjas ønsker til teamarbejdet. Jane fortæller, at hun er ansat i en løntilskudsstilling, og Malene er praktikant. Deres tilknytning til teamarbejdet er derfor tidsbegrænset, hvorfor hun ikke synes, hun har så meget at byde ind med. Malene siger hertil, at hun mener, at deres bidrag kan være at komme med gode ideer frem for ønsker. Vi tolker, at Malene indtager subjektpositionen *teammedlem*, selvom hun er praktikant, hvorimod Jane indtager subjektpositionen *løntilskudsmedarbejder*, da hun vælger ikke at deltage i processen på lige fod med de andre. Malene samler herefter op på samtalen ved at give udtryk for, at når de skal videre til næste opgave (at lave en repræsentant i modellervoks), så tyder det på, at de er enige om, hvad de gerne vil repræsentere. Tanja fortsætter dialogen om at være proaktiv:

"Men prøv og tænk på, at for en gangs skyld kan vi være på forkant med noget [latter] i stedet for at komme halsende (laver forpustet lyd) nåh ja ..." (Bilag nr. 1, s. 16).

Tanja bruger her metaforen *komme halsene*, hvilket vi tolker som en hentydning til, at de ofte er for tidspresset til at være proaktive i forhold til de behov, der udvikler sig i organisation. Vi tolker, at hun derfor ønsker, at de i Team Talent og Karriere bør gribe muligheden for at være proaktive og tænke innovativt.

Anders tilkendegiver, at han er meget enig med Tanja. Lina spørger herefter, om de kunne forestille sig også at bruge teamet til at hente inspiration udefra. Tanja og Anders giver udtryk for, at de synes, det er en mulighed, som falder i god tråd med at være innovative. Lina spørger derefter, om de ønsker at bruge teamet til at udnytte deres ressourcer bedre. Anders giver udtryk for, at han ikke har behov for dette, da han allerede får behovet opfyldt. Han drejer igen dialogen ind på vigtigheden af, at de i teamet har et fælles formål.

"Og så tænker jeg også bare at, det kræver også noget særligt, når man nu skal finde ud af sammen, hvad er det, at det her team det skal ... hvordan er det, at det skal bygges op og ... fordi dagsordnen kommer ikke bare til at give sig selv. Det kræver, at vi hver især gør et stykke arbejde for ... og så kommer det igen, det der med, at det kommer sgu' til at ligge nederst i to do listen når at ..." (Bilag nr. 1, s. 17).

Vi ser her, at Anders tildeler sig selv og de andre deltagere subjektpositionen *teammedlem*, da han siger, *når man nu skal finde ud af sammen, hvad er det, at det her team, det skal*. Vi tolker, at Anders her taler om Team Talent og Karriere som en samlet enhed, hvilket blandt andet ses i hans brug af ordet *vi*, når han taler om, at de hver især skal gøre et stykke arbejde, hvis teamet skal fungere. Udtalelsen er et direktiv, da vi tolker den som en opfordring til, at teammedlemmerne skal opføre sig på en bestemt måde i forhold til at få teamarbejdet til at fungere (Jacobson, 1999, s. 57). Ordet *kræver*, indikerer graden af, hvor væsentligt han finder dette, hvilket underbygges af ordet *sku*, der ligeledes er et ladet ord. Lina skifter her fra subjektpositionen *konsulent* til subjektpositionen *teammedlem*, da hun deltager i dialogen ved at sige:

"Ja lige præcis, det kunne også være fedt, hvis det var noget, man glædede sig til" (Bilag nr. 1, s. 17).

Anders responderer hertil ved begejstret at sige ja! Tanja siger endvidere:

"Ja! Hvis ikke det var, at man tænkte, at det bliver jeg nødt til, fordi jeg vil bare rigtig gerne" (Bilag nr.1, s. 17).

Ud fra Tanja og Anders' udsagn tolker vi, at de finder det nødvendigt, at der er et fælles formål med teamarbejdet, som de har interesse i for, at de er engageret i teamet. Vi tolker hertil, at de vil være motiveret omkring teamarbejdet og være villige til at yde en indsats, hvis formålet har interesse. Energien i cafeen er høj på dette tidspunkt i processen, og Lina spørger, om de er klar til at lave en repræsentant i modellervoks, eller om de har brug for mere tid til at tale. Alle giver udtryk for, at de er klar. De får udleveret modellervoksen og begynder at tale om, hvad deres figur skal repræsentere. Alle i cafeen byder ind med ideer, og de arbejder meget fokuseret om den opgave, de er blevet givet. Energiniveauet er højt, og deltagerne griner meget igennem hele processen. De bliver hurtigt enige om at lave en kikkert, som symboliserer at se ud i fremtiden og proaktivitet samt en sandkasse med en spand og skovl, som symboliserer den leg og legeplads, de godt kunne tænke sig, at teamet bliver i fremtiden. Vi ser repræsentanten som et fysisk symbol på den kultur, de ønsker at arbejde hen imod. Hertil tolker vi, at kikkerten repræsenterer et ønske til en kultur, hvor det at arbejde proaktivt, frem for reaktivt, bliver et handlingsritual. Derudover tolker vi, at legepladsen repræsenterer, at de ønsker en kultur, hvor kreativitet og innovativ tænkning bliver en del handlingsritualerne (Schultz, 2002. s 74).

Vi mener på baggrund af ovenstående del af analysen at kunne identificere en behovs-diskurs, da teammedlemmernes ønsker til teamarbejdet centrerer omkring, hvilke behov de mener, skal være opfyldt for, at de kan engagere sig i teamet. I diskursen tolker vi, at *fremtid* er et nodalpunkt, da ordet fremtid ofte bliver henvist til og omtalt indirekte, når de taler om deres behov (Jensen, 2002 s. 62). Eksempelvis i udtrykket, *hvad er det vi har brug for her om fem år*, hvortil vi opfatter fem år som analogt til fremtid. Vi ser ordene *proaktiv*, *sparring*, *kreativ* og *legeplads* som elementer, der bliver til momenter, når de artikuleres i forhold til nodalpunktet fremtid i behovs-diskursen (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Gennem reduceringen af betydning sker der en midlertidig lukning af behovs-diskursens betydning, hvilket underbygges af, at der ikke opstår antagonisme (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36).

Opsamling

Det følgende afsnit vil indeholde en opsamling af resultaterne fra analysen af de to cafeer.

Vi identificerede i det ovenstående en team-diskurs, der er overordnet for hele workshoppen/processen. Yderligere identificerede vi i cafe 1 en fagligheds-diskurs, da vi så, at de talte om faglighed på en bestemt måde i forhold til den nye faglighed, som deltagerne kredsede meget om. Vi identificerede også en social-diskurs, da det, de talte om, relaterede det sociale til eksempelvis gode relationer. Vi tolkede, at der opstod et antagonistisk forhold mellem de to diskurser, som dog hurtigt blev opløst igennem en hegemonisk intervention (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 61). I cafe 2 identificerede vi en behovs-diskurs, da vi tolkede, at behov var et centralt omdrejningspunkt for dialogen, som blev italesat på en bestemt måde i forhold til deltagernes ønsker til teamarbejdet.

I cafe 1 så vi, at deltagerne havde vanskeligt ved at konkretisere, deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. Vi fandt det hertil svært at tyde, om der var enighed om, at det fremtidige teamarbejde skal have fokus på opbygning af faglighed, da der også var tale om bl.a. opbygning af relationer. I modsætning hertil var deltagerne i cafe 2 mere tydelige omkring, hvad de ønsker af det fremtidige teamarbejde. Desuden blev der i cafe 2 tydeligt udtrykt enighed om, at de ønsker et teamarbejde, der har et fremtidsorienteret og proaktivt fokus samtidig med, at det skal være et

forum, hvor der er plads til leg og kreativitet. Ydermere var de enige om, at det er nødvendigt, at alle teammedlemmerne yder en indsats i forhold til at finde et fælles formål med teamarbejdet, for at teamet ikke bliver nedprioriteret.

De to cafeer håndterede opgaven om at lave en repræsentant i modellervoks meget forskelligt. Cafe 1 talte meget lidt omkring, hvad de ønskede at repræsentere med deres figur, inden de begyndte at forme den. Deltagerne endte med at lave en platform, hvorpå der var en fodboldstøvle og en fodbold. I modsætning hertil talte cafe 2 meget sammen om, hvad deres figur skulle repræsentere, og de begyndte først at lave den, efter de var blevet enige. Cafe 2 lavede en kikkert samt en sandkasse med en spand og en skovl.

I det følgende afsnit samles de to cafeer, og den næste del af processen handler om, at de to cafeer præsenterer og fortæller om den repræsentant, de lavede før.

Præsentation af repræsentanten

Workshoppen starter med, at Lina faciliterer processen ved at spørge, om en repræsentant fra hver cafe 2 vil præsentere den figur, de lavede under sidste øvelse. Tanja lægger ud med at forklare, hvad deres figur repræsenterer. Hun fortæller, at sandkassen med en spand og skovl refererer til, at de skal bruge teamet til at lege og tænke ud over rammerne. Kikkerten repræsenterer et fremtidssigte, det at øjne hvad organisationen har behov for om fem år, og at de gerne vil bruge teamet til at være proaktive frem for reaktive. Anders bakker Tanja op i hendes udsagn og uddyber det ved at komme med flere eksempler på det fremtidssigte, som figuren repræsenterer. Anne Marie spørger herefter, om der er en fra cafe 1, som vil fortælle om deres repræsentant. Karen bliver af Mariane opfordret til at fortælle om deres figur, og Karen følger hendes opfordring lidt tøvende. Vi tolker, at hun er tøvende, fordi hun er bange for at tabe ansigt, da hun muligvis ikke er sikker på, hvad figuren repræsenterer, da de ikke tale om dette i cafe 1 (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Hun fortæller, at deres figur repræsenterer den fællesfaglighed som de ønsker, at teamet skal opbygge sammen samtidig med, at de gerne vil bruge teamet til at se, hvad organisationen har brug for i fremtiden. Figuren repræsenterer også deres ønske om at bruge teamet til at sparre med og inspirere hinanden.

Efter de to cafeer har præsenteret hver deres figur, faciliterer Lina processen ved at tage et af de emner op, som var i fokus i cafe 2. Hun spørger om, de vil tale lidt om, at de er et utraditionelt team i den forstand, at de ikke har en klart defineret opgave samt hvilken betydning dette kan få, hvis de ikke selv opbygger et fælles fokus eller formål med at mødes. Til dette siger Tanja:

”Og så den der kikkert der, det kan jeg mærke, at det giver mig lidt energi at tænke på... tænk hvis vi kunne prøve en gang og sådan være på forkant, altså og se et behov før det reelt opstår i stedet for altid at være reaktive. Det kunne være rigtig rigtig sjovt” (Bilag nr. 1, s. 22).

I ovenstående er der høj modalitet i ordet *altid*, når Tanja taler om, at de i deres daglige arbejdsgange er reaktive, hvilket vi tolker som et udtryk for utilfredshed. Da hun taler om, at kikkerten giver hende energi, er der lav modalitet i ordet *lidt*, hvilket normalvis vil downgrade ytringen. Vi mener dog ikke, at ytringen her downgrades, da vi i ovenstående analyse af cafe 2 så, at der var høj energi netop omkring dette emne. Vi tolker ordet *lidt* som et udtryk for, at hun er bange for at tabe ansigt, da hun ikke ved, om teammedlemmerne fra cafe 1 er enige med hende (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Til sidst i udtalelsen er der høj modalitet i de to gange *rigtigt* samt positiv værdiladning i ordet *sjovt*, hvilket vi tolker som et udtryk for, at hun har en stor interesse i, at teamet skal være proaktivt. Yderligere tolker vi, at ytringen, *tænk hvis vi kunne prøve en gang og sådan være på forkant*, kan opfattes som et direktiv i kraft af, at det er en opfordring til de andre teammedlemmer om at se proaktivitet som en konkret handlemulighed (Searle, 1981, s. 23).

Deltagerne fortsætter dialogen om, hvad formålet med teamet skal være, når det ikke er tilknyttet en konkret opgave, hvortil Anders siger:

”Men men lige præcis når når teamet ikke er forankret i nogen konkret dagsorden, så giver det også nogle ekstra udfordringer ift. til at kunne skaffe den der følelse af nødvendighed på andre platforme, og vi får noget ud af at komme her, og det var egentligt lidt det, vi var inde på” (Bilag nr. 1, s. 23).

Når Anders siger, *vi får noget ud af at komme her*, ser vi det som et udtryk for, at det er vigtigt for ham, at der er et konkret formål med teamarbejdet. Han betegner teamet som et sted, man kan komme, hvilket vi tolker som et udtryk for, at han ikke forbinder teamet med et sted, hvor der

løses arbejdsmæssige opgaver. Yderligere tolker vi, at han lægger op til, at det er frivilligt, om de vil komme der eller ej. Vi tolker, at han mener, der bør være et formål med teamarbejdet, da teamet ellers kan risikere at blive nedprioriteret. Dette understøttes af, at han afslutningsvis siger, *det var egentligt lidt det vi var inde på*, hvilket henviser til en samtale, de havde i cafe 2. Vi tolker, at han indirekte siger, at den følelse af nødvendighed, de har overfor deres andre teams, er et resultat af, at de er forankret i en bestemt opgave. Vi tolker hertil, at han mener, at der vil være en større udfordring i at opbygge følelsen af nødvendighed i Team Talent og Karriere, fordi dette team ikke er bygget op omkring en bestemt opgave.

Teammedlemmerne taler videre om, at de synes, at teamet skal bygges op omkring mere end sparring ift. opgaver, hvortil Tanja siger:

"Ja så bliver det dræbende. Hvis vi sidder og fortæller om vores 8 opgaver... det kommer ikke til at virke" (Bilag nr. 1, s. 23).

Tanja er meget tydelig omkring, at teamarbejdet ikke vil fungere, hvis formålet bliver at tale om deres individuelle arbejdsopgaver. Dette forstærkes af den høje modalitet i udtrykket, *kommer ikke til at virke* samt den negative værdiladning i udtalelsen, *så bliver det dræbende*. Vi tolker, at ytringen refererer til, at hvis de ikke får opbygget den føromtalt følelse af nødvendighed, vil teamet gå i opløsning. Samtidig tolker vi ordet *dræbende* som en metafor for, at det vil blive kedeligt, hvis teamarbejdet ikke bidrager med andet end sparring omkring opgaver. Derudover mener vi, at Tanjas ytring kan tolkes som et forsøg på at producere magt, da hun konstruerer teamarbejdet på en bestemt måde, som udelukker muligheden for, at teamet kan fungere, hvis de kun samles for at fortælle om deres opgaver (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49).

Karen leder herefter samtalen hen på, hvad der for teammedlemmerne ligger i ordene talent og karriere. Tove udtrykker et behov for at få ordene defineret. Lina spørger, om de kunne tænke sig at udfylde og definere de to ord, hvilket Signe og Anders giver udtryk for, at de gerne vil. Der er imellem teammedlemmerne enighed om, at de hver især formodentligt ikke har den samme definition af ordene, hvorfor Anne Marie opfordrer dem til at bruge workshoppen til at udforske dette. Hertil siger Mariane:

"uha det er godt nok meget processuelt" (Bilag nr. 1, s. 24).

I situationen oplevede vi, at udtalelsen havde en undertone af negativitet. Dette undrer os, da teammedlemmerne selv havde ønsket en proces, hvor de fik mulighed for at italesætte, deres ønsker til teamarbejdet. Dette kan skyldes, at Mariane ikke var til stede på det møde, hvor vi aftalte fokus for workshopen. Det kan dog også skyldes, at hun er bange for at tabe ansigt, fordi hun finder spørgsmålet svært, og derfor leder fokus hen på, at vi er processuelle (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Vi havde, igennem hele forløbet, gjort det meget klart, at workshopen ville forløbe som en aktionsforskningsproces, hvorfor vi mener, at dette burde være tydeligt for deltagerne. Vi tolker, at Mariane konstruerer *det processuelle* som noget negativt, hvilket de andre teammedlemmer ikke gør indvendinger imod, hvorfor vi tolker udtalelsen som et udtryk for magt (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49). I situationen oplevede vi udtalelsen som en provokation, da bl.a. ordet *uha* blev fremstillet på en sarkastisk måde. Efter Marianes udtalelse flyttes fokus fra at definere ordene talent og karriere, og Malene begynder at tale om organisationens strategi og pipeline. Lina spørger ind til dette:

"Men kan I sætte nogle ord på det? Vi kender ikke pipeline eller jeres strategi, vil I fortælle os om den, så kan det også være, vi kan sparke den i gang" (Bilag nr. 1, s. 24).

På dette tidspunkt i processen havde vi som konsulenter svært ved at følge med i samtalen, da vi ikke vidste, hvad pipeline og strategi betød i forhold til deres teamarbejde. Udtrykket, *så kan det også være vi kan sparke den i gang*, henviser til, at hvis de sætter ord på deres strategi og pipeline, så er det muligt, at definitionen af ordene talent og karriere vil blive igangsat. Til dette svarer Karen:

"Jamen jeg sidder lige og tænker, har vi behov for at snakke om, hvad er et talent eller karriere, eller er det mere en faglighed ift. hvordan arbejder man med karriere, hvordan kan man arbejde med et karrierebegreb, hvordan kan man arbejde med talentudvikling, er det den type faglighed, eller er det den type snak eller diskussion" (Bilag nr. 1, s. 25).

Vi tolker, at Karen ignorerer det spørgsmål, som blev stillet deltagerne, ved at stille en række nye spørgsmål. Dette fik den effekt for os som konsulenter, at det blev svært at følge med i samtalen og derfor også svært at facilitere processen. Vi tolker, at hun ignorerer vores spørgsmål for ikke at tabe ansigt, fordi hun muligvis finder spørgsmålet svært og måske ikke kan svare på det (Ting-

Toomey, 1994, s. 239). Når Karen ignorerer vores spørgsmål, tolker vi det som et udtryk for magt, da hun på den måde konstruerer samtalsfokus på en bestemt måde, der udelukker de spørgsmål, vi stillede. Ydermere stiller hun nye spørgsmål, imens hun ignorerer vores, hvilket vi også ser som et udtryk for magt, da det fremkommer som et forsøg på at lede samtalen i en bestemt retning (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49). Karen stiller spørgsmålstejn ved, hvorvidt det er vigtigt for deltagerne at definere talent og karriere, eller om de i stedet skal fokusere mere på, hvordan de som team skal arbejde med karrierebegrebet og talentudvikling. Vi tolker, at hun er i tvivl om, hvorvidt det er nødvendigt at tale om det eller ej. Dette kan dog også tolkes som et forsøg på at redde Mariannes *ansigt*, da hun før sagde, at spørgsmålet var meget processuelt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Vi tolker, at det dog også kan være et udtryk for, at hun er i gang med en refleksionsproces, hvilket underbygges af, at hun siger, *jeg sidder lige og tænker*. Yderligere bringer Karen faglighed på banen. Det tyder på, at hun har behov for, at de får afdækket hvilken type faglighed, de har brug for tale om i forhold til Team Talent og Karriere. Anne Marie spørger, hvordan de som team kan samles om at udvikle talent og karriere. Hertil svarer Karen:

"Og jeg tænker i den forbindelse, at hvis ikke man er enige om, hvad talent og karriere det betyder, så kan man ikke snakke om det"(Bilag nr. 1, s. 25).

Før så vi, at Karen stillede spørgsmålstejn ved, hvorvidt det er nødvendigt at definere begreberne talent og karriere. Det kan skyldes, at Mariane problematiserede dette ved at sige, *uha det er godt nok meget processuelt*. Det undrer os, at hun nu siger, at hvis de som team skal udvikle talent og karriere er nødt til at være enige om, hvad begreberne betyder. Vi er stadig i tvivl om, hvorvidt hun mener, at teamet har brug for at definere begreberne. Vi finder det paradoksalt, at der sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt det er nødvendigt, at teammedlemmerne er enige om, hvad begreberne betyder. Dette gør vi bl.a., fordi teamet hedder talent og karriere, hvorfor vi mener, at det for teammedlemmernes fremtidige samarbejde må få en betydning. Vi havde som konsulenter svært ved at navigere i samtalen og derfor også svært ved at facilitere processen, da vi blev i tvivl om, hvorvidt teammedlemmernes ønsker til formålet med workshopen havde ændret sig.

Lina spørger, om det er vigtigt for dem, at de alle har det samme udgangspunkt for samtalen.

Signe giver udtryk for, at det for hende er meget vigtigt, at de er enige, da hun mener, at de ellers

ikke vil komme nogle vegne. Mariane siger, at begrebet karriere allerede er defineret og kan findes på deres personale net, hvorefter hun giver udtryk for, at begrebet talent er sværere at sætte ord på. Mariane uddyber ikke, hvordan karriere er defineret, og ingen stiller spørgsmål hertil. Hun siger, at Tove før har talt om at koble begreberne op på den ny organisering, som er i gang i Region Nordjylland. Samtalen ledes ind på, at definitionerne vil ændre sig alt efter, hvor i organisationen de befinder sig, hvilket fører til en diskussion om, hvor mange karriereveje de arbejder med i organisationen. På dette tidspunkt i processen er vi som konsulenter forvirrede over, hvad teamet har behov for og er villige til at tale om, hvorfor vi prøver at fokusere samtalen ved at spørge, om de har aftalt, hvordan de i praksis håndterer teamarbejdet. Til dette svarer Tove:

"Det har vi jo for så vidt snakket om os nok meget i lyset af, at vi er vi var famlende i forhold til, hvad det var vi skulle, og da mener jeg, vi besluttede, at Marianne var den, der ligesom sad ved bordenden, og så lavede vi i fællesskab en dagsorden ift. hvad det var, der var på lige præcis på den måde, hvilket jo er forskelligt for nogen af de andre teams" (Bilag nr. 1, s. 26).

Tove bruger her udtrykket, *i lyset af, at vi er, vi var famlende i forhold til, hvad det var, vi skulle*, hvilket vi ser som et argument for, at Mariane blev valgt som leder. Vi mener, at det kan skyldes, at hun til daglig er leder, hvorfor det kan have været et naturligt valg. Hertil tolker vi, at udtrykket, *sad ved bordenden*, er en metafor for, at Mariane har lederfunktionen i teamet. Samtidig er denne placering et fysisk symbol på lederskab, hvorfor det kan tyde på, at dette er en del af kulturen i teamet (Schultz, 2002. s 74). Yderligere ser vi beslutningen om, at de i fællesskab laver dagsordnen samt det, at de har valgt Mariane som leder for teamet, som en del af teamets møderitual (Schultz, 2002, s. 75).

Mariane taler videre om, at de har oprettet nogle af de andre teams i afdelingen anderledes. Anne Marie spørger derefter ind til en samtale, de har haft i cafe 1 om, hvorvidt teamet skal mødes om andet end drift. Karen forklarer, at hun er enig med Tove i, at den nye organisationsstruktur kommer til at sætte dagsordenen, hvorfor hun mener, de må tilpasse teamets arbejde derefter. Mariane supplerer ved at sige, at teamet skal arbejde med noget, som er meningsfyldt for hele organisationen. Herefter faciliterer vi processen ved at spørge ind til deres tidligere samtale om at skabe et rum med energi og plads til leg samt om dette kan hænge sammen med andet, der er talt

om. Teammedlemmerne taler om, at teamet kan være en tænketank i forhold til trendspotting samt et redskab til at blive proaktive i forhold til at skabe en sammenhæng imellem de forskellige behov, de hver især møder, når de er ude på deres opgaver. Derudover taler de om, at teamet skal kommunikere på samme niveau som deres målgruppe. Malene fortsætter samtalen:

"[...] altså det var jo også der, vi kunne være proaktive med nogen ting... altså jeg har tit sådan fornemmelsen af, at vi kommer hele tiden bagefter... altså nu har de et behov og så må vi lave noget til det... altså hvis vi kunne få fat på, hvad det er, der taler ind i deres verden, så vi kan ramme dem. Så er vi heller ikke reaktive hele tiden, så kunne vi netop også have noget til dem, når behovet er der" (Bilag nr. 1, s.29).

Malene bruger høj modalitet i ordene *tit* og *hele tiden* i udtrykkene, *jeg har tit sådan fornemmelsen af, at vi kommer hele tiden bagefter*, og *så er vi heller ikke reaktive hele tiden*, hvilket opgrader graden af, hvor reaktivt hun oplever, de arbejder. Derudover refererer hun til teamet som *vi* igennem det meste af udtalelsen, hvilket vi tolker som om, hun ser sig selv som en del af teamet. Hun benytter dog det personlige pronomen *jeg*, når hun refererer til sin egen oplevelse af teamarbejdet. Vi tolker, at hun tager ansvar for udtalelsen samt at ordet *jeg* skal indikere, at det er hendes personlige mening. Vi finder det interessant, at hun er praktikant og kommunikationsstuderende, hvorfor vi tolker, at hendes perspektiv kan være anderledes end de andre teammedlemmers.

De taler herefter videre om, hvordan de skal kommunikere til målgrupperne, og det bliver foreslået, at de henter inspiration ude fra, hvortil Lina spørger, om dette vil være relevant at bruge et teammøde på. Teamet tilkendegiver, at de gerne vil bruge et møde på dette. Samtalen bliver igen ledt ind på proaktivitet, hvortil Tove siger, at hun synes, det er svært at starte med at være proaktiv, og at hun stadig har behov for, at de får defineret begreberne talent og karriere. Lina spørger ind til om de, på dette tidspunkt, vil definere dem, hvilket de giver udtryk for, at de ikke har lyst til.

Vi mener, på baggrund af ovenstående del af analysen, at kunne identificere en *proaktiv-diskurs*, hvortil vi tolker, at *fremtid* er nodalpunktet (Jensen, 2002 s. 62). Dertil ser vi ordene *reaktiv*, *tænketank*, *inspiration* og *redskab* som elementer, der bliver til momenter i diskursen, da de

artikuleres i forhold til nodalpunktet fremtid, hvorigennem deres betydning midlertidigt fastlåses i proaktiv-diskursen (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi mener, at proaktiv-diskursen harmonerer med behovs-diskursen, som vi identificerede i cafe 2, da de har samme nodalpunkt og kredser om de samme emner.

Der sker et skift i workshoppen, hvor der bliver metakommunikeret om, hvad der sker i processen og om vores måde at facilitere den på. Mariane giver udtryk for, at hun synes, at vi spørger for meget ind til, hvordan de oplever forskellen mellem teamarbejde og gruppearbejde i forhold til deres fremtidige samarbejde. Hun mener, det er en akademisk diskussion, hvilket vi tolker, at hun ikke ønsker at have. Ydermere giver hun udtryk for, at hun synes, at vi bliver ved med at spørge ind til, hvordan det de taler om relaterer sig til deres fremtidige teamarbejde. Vi prøver at forklare dem, at grunden til vi spørger ind til dette er, at vi til tider har svært ved at følge med i deres samtale, da den nogle gange er meget implicit. Til dette siger Mariane:

"Det er fordi I spørger ind til det der, hvad skal I bruge hinanden til, det fik lige sådan som menneskeagtigt" (Bilag nr. 1, s. 33).

Vi tolker, at Mariane opfatter vores spørgsmål, som om vi henviser til, at de i teamet skal have noget socialt sammen. Dette undrer os, da vi blot spørger, hvad de skal bruge hinanden til i teamet, hvilket vi i fællesskab aftalte, var formålet for workshoppen. Hun bruger ordet *menneskeagtigt*, hvilket vi tolker, som om hun mener, at vi taler ud fra et humanistisk menneskesyn, som hun ikke ønsker at vi skal *pådutte* teamet. Yderligere siger hun:

"Så tænker jeg ja ja, det skal man også spørge om, når man er humanist kommer" (Bilag nr. 1, s. 33).

Vi ser, at Mariane tildeler os subjektpositionen *humanist*, da vi tolker, at hendes udtalelse er møntet på os som studerende. Vi ser det som en negativt ladet udtalelse, da hun blandt andet siger, *ja ja* og *det skal man også spørge om*, hvortil vi tolker, at hun oplever det som om, vi ikke har en reel hensigt med vores spørgsmål, men blot spørger, fordi det er noget, vi har lært igennem vores uddannelse. Dette undrer os, da hun har samme uddannelsesmæssige baggrund som os, hvorfor det for os forekommer som en besynderlig udtalelse. Det kan også tolkes som et udtryk

for, at hun bliver provokeret af, at vi spørger om de samme ting. Hensigten med vores spørgsmål var dog ikke at provokere men et udtryk for, at vi ikke mente, at de havde svaret på dem.

Yderligere kan udtalelsen tolkes som om, hun forsøger at opretholde sit ansigt, da hun muligvis har problemer med at svare på spørgsmålene (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Yderligere tolker vi hendes ytring som et udtryk for magt, idet hun forsøger at udelukke vores måde at kommunikere på samt at fremstille det at være humanist på en bestemt måde (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 49).

Vi undrer os over, hvorfor denne misforståelse opstår, da vi mener, at vi fra starten af workshoppen var meget tydelige omkring formålet. En af grundene kan være, at Mariane ikke deltog i mødet, hvor vi og teammedlemmerne aftalte, hvad fokus for workshoppen skulle være. En anden grund kan være, at vi igennem processen ikke formulerer os præcist nok, når vi spørger ind til deltagernes dialog. Anne Marie forklarer, at når hun spørger om, hvad de skal sammen som team, er det ikke et spørgsmål til deres ønsker om et socialt samarbejde eller relationer, men derimod et åbent spørgsmål til deres ønsker for det fremtidige teamarbejde. Lina spørger herefter, om de har svært ved at tale om det, fordi de ikke mener, at de har brug for at konkretisere deres ønsker til teamarbejdet. Dette ville i så fald gøre det umuligt for os at facilitere en proces herom. Vi undrer os over, hvorfor denne tvivl opstår. Vi tolker, at det kan være et udtryk for, at de ikke er parate til at tale om dette. Det kan dog også skyldes, at der siden det første møde, eller i kraft af refleksionsprocessen på workshoppen, er sket en udvikling, der har ændret deres ønske til fokus for workshoppen. Dette understøttes af, at Karen opponerer imod vores spørgsmål og forsøg på at konkretisere, hvad de ønsker at tale om ved, at hun siger, at vi stiller for mange spørgsmål. Hun siger hertil, at vi som konsulenter skal holde fokus, og at de skal tale om emner, der har værdi for teamet. Dette kan tolkes som et forsøg på at beskytte og opretholde sit og teamets ansigt, fordi de har svært ved at svare på de spørgsmål, vi stiller (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Anne Marie spørger herefter om, hvad der har værdi for dem at tale om, hvortil Karen svarer, at hun sagtens kan tale om de opgaver, som teamet kan få, men hun har svært ved at betydningsudfylde ord som eksempelvis *proaktiv*.

Mariane siger efterfølgende, at hun føler, pga. de spørgsmål vi stiller, at vi har et bestemt mål med workshoppen. Lina forklarer, at målsætningen for dagen er, at de skal lave nogle sætninger, som

repræsenterer deres ønsker til teamarbejdet, som de på et senere tidspunkt kan lade sig inspirere af. Mariane giver udtryk for, at hun ikke havde forstået, at dette var et mål for workshoppen. Dette undrer os, da vi i starten af workshoppen havde præsenteret alle deltagerne for dagens program. Lina forklarer hende, at hensigten ikke var at arbejde hen imod et *bestemt* mål, men derimod en mulighed for at lave et udkast som de senere kan arbejde videre med.

Teammedlemmerne bliver enige om, at de ikke er klar til at danne sætninger, hvorfor vi i fællesskab beslutter at nedskrive nogle fokusord i stedet for. Anne Marie stiller sig op til en flip-over, hvorefter teammedlemmerne begynder at opremse de ord, de mener repræsenterer de emner, de gerne vil have fokus på i deres fremtidige teamarbejde. Teammedlemmerne var meget enige om, hvilke ord der skulle være i fokus. Vi undrer os over, hvorfor der er enighed om dette, da de under processen ikke tydeligt udtrykte enighed. Dette kan muligvis skyldes, at vi til tider havde svært ved at følge med i dialogen, da meget af den var meget indirekte.

Følgende ord blev valgt: talent, karriere, proaktiv, motivation, spotte talent, strategier, definition, faglig skoling, struktureret, vision, fremtid og tendens, legeplads, relationer og 2+2=5. Lina skrev ordene ned i en "dagbog", som vi bad dem tage med på deres næste teammøde. Vores ønske var, at de ville bruge de nedskrevne ord som inspiration samt bruge dagbogen til at nedskrive deres refleksioner i forhold til den udvikling, som teamet fremadrettet gennemgår.

Ud fra ovenstående del af analysen mener vi at kunne identificere en *hensigts-diskurs*, hvortil vi tolker *proces* som nodalpunktet (Jensen, 2002 s. 62). Vi ser ordene *mål*, *dagsorden*, *formål*, *samarbejde*, *relationer*, *social* og *værdi* som elementer, der igennem artikulation bliver til momenter i hensigts-diskursen (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi identificerer hensigts-diskursen på baggrund af det skift, der sker under workshoppen, som bevirker, at samtalen centrerer sig om hensigten med workshoppen. Vi troede, at vi på forhånd havde afklaret med teamet, hvad hensigten var, hvilket efter et stykke tid viste sig ikke at være tilfældet.

Workshoppen afsluttes ved at deltagerne bliver bedt om lave en evaluering af dagen. Teamet fandt det positivt at få mulighed for at tale om og reflektere over deres fremtidige samarbejde. Hertil fortalte de, at de synes det var godt, at vi fungerede som proceskonsulenter, da de ellers ikke ville have talt om teamets fremtid. Samtidig forklarer de, at de blev præstationsangste, når de

oplevede, at proceskravene blev for store, hvorfor de fandt det vanskeligt at være konkrete. De gav udtryk for, at selvom de oplevede nogle af emnerne som uhåndterbare, følte de, at de havde rykket sig fra et sted til et andet siden workshoppens start. Der bliver desuden nævnt, at vi ikke burde have afsløret dagsordenen. Vi kan dog argumentere for, at det ikke ville have været aktionsforskning, hvis ikke teammedlemmerne havde deltaget aktivt i udformningen af workshoppen.

Opsamling

Vi har i det ovenstående analyseret det empiriske datamateriale fra workshoppen, hvor formålet var, at teammedlemmerne skulle italesætte deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. Vi vil nu samle op på de resultater, vi har analyseret os frem til.

I ovenstående analyse fandt vi ud af, at teamet ikke er dannet på baggrund af en opgave, hvorfor vi tolkede, at det ifølge teamteorien ikke kan karakteriseres som et traditionelt team (Forsyth, 2010, s. 353). Vi så, at Mariane gav udtryk for, at dette var akademisk diskussion, hvorfor hun mente, at forskellen på at være team eller gruppe ikke er vigtigt for deres praksis. Vi så dog i cafe 2, at dette ikke er uvæsentligt for Tanja og Anders, da de gav udtryk for, at de har behov for et formål med teamet for ikke at nedprioritere det. Samtidig gav Anders tydeligt udtryk for, at netop fordi der ikke er en opgave, vil det kræve en ekstra indsats fra teammedlemmer, hvis de skal prioritere teamet.

Derudover tolkede vi, at begrebet team blev en myte, da de i traditionel forstand ikke er et team og dermed bryder med teamteorien. Samtidig tolker vi, at myten blev en nødvendighed, da teammedlemmerne havde brug for et fælles grundlag at tale ud fra (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 51).

I ovenstående identificerede vi følgende diskurser: en team-diskurs, fagligheds-diskurs, social-diskurs, behovs-diskurs, proaktiv-diskurs og en hensigts-diskurs. Vi tolkede, at der imellem fagligheds-diskursen og social-diskursen opstod i antagonistisk forhold, da social-diskursen forsøgte at ændre faglighedsdiskursens midlertidige betydning (Howarth, 2005, s.154).

Antagonismen blev opløst igennem en hegemonisk intervention, da de andre teammedlemmer re-artikulerede begrebet *relationer* til *faglighed* i fagligheds-diskursen (Jørgensen og Phillips, 2010, s.

61). Diskurserne er vores konstruktion af medarbejdernes italesættelser, af deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. De kan dog også ses som et udtryk for politiske processer, da teammedlemmerne konstruerer deres ønsker til teamarbejdet ved at reproducere og forandre betydningsindhold på en bestemt måde (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 167). På baggrund af diskurserne kan vi se, at teammedlemmerne italesætter, at de bl.a. ønsker et teamarbejde, hvor faglighed er et centralt omdrejningspunkt. Hertil kredsede deres italesættelser om, at de ønsker at sammenbringe deres individuelle fagligheder for at skabe en ny faglighed, som kan være gavnligt i teams fremtidige samarbejde. For nogen af teammedlemmerne hang begrebet faglighed sammen med et ønske om at sparre med andre, hvorimod andre gav udtryk for, at de ikke havde dette behov. Teamet havde i deres italesættelser stort fokus på, hvilke behov de har som team samt hvilke behov, de skal imødekomme i organisationen. Vi fandt frem til, at behovene var tæt knyttet til begrebet proaktivitet samt til ønsket om at få udviklet en fælles faglighed. Vi identificerer disse betydningssammenhænge i fagligheds-diskursen, behovs-diskursen og proaktiv-diskursen som ”diskurstråde”, der tilsammen skaber et hegemonisk projekt, som dominerer workshopens fokus (Howarth, 2005, s. 173).

Der er blandt flere af medarbejderne enighed om, at faglighed skal være et centralt begreb for teamet, hvorfor vi tolker, at de ønsker at arbejde hen i mod en kultur, hvor udviklingen af en ny faglighed bliver et handlingsritual. Nogle af teammedlemmerne havde desuden behov for sparring, hvortil vi tolker, at de ønsker, at sparring skal være et handlingsritual i den fremtidige kultur. Enkelte teammedlemmer gav udtryk for, at de ønskede at opbygge sociale relationer. Andre teammedlemmer havde ikke dette behov, hvilket kan skyldes, at de alle indgår i andre teams, hvor de får opfyldt deres sociale behov. Flere af italesættelserne havde et fremtidsorienteret fokus, hvorfor vi tolker, at proaktivitet er et handlingsritual, de ønsker skal være en del af deres fremtidige kultur (Schultz, 2002, s. 74). Proaktiv kan også tolkes som et verbalt symbol, da det er en myte i den kultur, de ønsker at arbejde hen imod, da begrebet bruges til at stille krav til, hvordan de skal handle i forhold til de krav, fremtiden stiller til dem. I relation hertil tolker vi, at *kikkerten* er et verbalt symbol i den kultur, de ønsker at arbejde hen i mod, da det er en bestemt måde at tale om fremtiden på (Schultz, 2002, s. 76).

Vi tolker, at flere af medarbejderne i cafe 1 ønsker, at teamets arbejde støtter op omkring talent- og karriereudvikling. Vi tolker hertil, at de ikke ønsker at opbygge en ny kultur men derimod en kultur, der læner sig op af kulturen i afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling. Dette stod i modsætning til cafe 2, da vi tolker, at de ikke ønsker at læne sig op ad organisationens kultur, fordi de gav udtryk for, at den er præget for meget af politik. Organisationens kultur bliver dermed en myte, ifølge symbolismen, da den har rødder i organisationens historie, fordi det formelt er en politisk organisation, og fordi den udvikles for at forklare hvilken kultur, de *ikke* ønsker at arbejde imod (Schultz, 2002, s 76).

Der var ikke konsensus blandt alle teammedlemmerne, hvilket kan skyldes, at de befinder sig på storming-stadiet i teamdannelsesprocessen. Her konfronterer de hinandens ideer og perspektiver og stiller spørgsmål til, hvilke mål de vil opnå samt hvordan de vil fungere selvstændigt og kollektivt (Forsyth, 2010, s. 19). Vi kan se, at der er sket en udvikling siden workshoppens start, hvor de befandt sig på forming-stadiet. Det er vanskeligt at tyde, hvad der er teammedlemmernes verdensbillede af Team Talent og Karrieres kultur. Det kan skyldes, at de er et nydannet team, hvorfor de endnu ikke har opbygget tilstrækkelige handling- fysiske-, og verbale symboler, der gør det muligt at indkredse flere verdensbilleder (Schultz, 2002, s. 78).

I det følgende afsnit vil vi udarbejde en analyse af fokusgruppeinterviewet, hvilket vi sammenstiller med resultaterne fra første analysedel. Derudover undersøger vi, om der er sket en udvikling i måden, hvorpå teammedlemmerne italesætter deres ønsker til teamarbejdet samt til den kultur, de ønsker at arbejde hen imod.

Analyse af fokusgruppeinterview

Torsdag d. 12. april afholdt vi et fokusgruppeinterview med Team Talent og Karriere. Inden interviewet havde teamet afholdt deres første teammøde. En af deltagerne var forhindret i at deltage, men vi vurderede, at vi stadig godt kunne afholde interviewet som planlagt.

Fokusgruppeinterviewet foregik ved, at vi stillede deltagerne 4 spørgsmål. Vi valgte dog at stille dem et spørgsmål ad gangen, således de ikke på forhånd kendte alle spørgsmålene. Baggrunden for dette var blandt andet, at deltagerne, under evalueringen til workshoppen, havde opfordret os til ikke at afsløre dagsordenen for dem. Vi var ikke aktivt deltagende i processen, da vi ønskede at undersøge om/hvilken udvikling, der var sket med teamet siden workshoppen.

Vi vil for overskuelighedens skyld dele analysen op efter de 4 spørgsmål, vi under fokusgruppeinterviewet stillede teamet. Anne Marie stiller det første spørgsmål:

"[...]Det første spørgsmål vi har tænkt over, det er, om I siden sidst har reflekteret mere over jeres ønsker til teamarbejde i Team Talent & Karriere, eller om I kan prøve og tale videre om og reflektere over det nu?" (Bilag nr. 2, s. 1).

Anders lægger ud med at svare på spørgsmålet ved at sige:

"Altså vi har haft den der snak om øh giver det mening vi øh, fordi altså et team plejer jo at være sådan organiseret omkring en eller anden speciel opgave og det har vi ikke sådan øh øh... så vi har snakket lidt om, at vi skal ha sådan et fremtids... et fremtidsfokus... og det det så handler om nu, det er så at få sådan en eller anden struktur som kan, som selvfølgelig gør, at det bliver meningsfuldt og der bliver gjort noget nyt" (Bilag nr. 2, s. 2).

Anders siger, vi har haft den der snak om øh giver det mening, hvilket vi tolker som et udtryk for, at teamet har haft en dialog om, hvorvidt de skal forblive et team eller ej, nu hvor det netop ikke er organiseret omkring en bestemt opgave. Vi kan hertil se, at de endnu ikke er afklaret omkring dette, men at de har besluttet, at teamet skal have et fokus på fremtiden. Vi mener, at teamet stadig befinder sig på storming-stadiet, da de er ved at lave en struktur, der gør teamet meningsfuldt samt sikre, at det bidrager med noget nyt (Forsyth, 2010, s. 19). Karen bekræfter Anders' udtalelse og uddyber ved at sige:

"Jeg synes det var meget præcist... vi har også snakket om, at det var processen sidste gang, som... altså det der med og få snakket igennem, det vi egentligt ikke fik snakket om, og det der med at få få rent faktisk og få diskuteret, hvad er det egentligt vi skal med det her... og med hinanden... og vi laver en anden type team" (Bilag nr. 2, s. 2).

Karen bruger det personlige pronomen *jeg*, når hun siger, *Jeg synes det var meget præcist*. Dette kan tyde på, at hun taler ud fra sin personlige mening. Der er høj modalitet i ordet *meget*, hvilket indikerer graden af, hvor enig hun er i Anders' udsagn. Hun siger, *det var processen sidste gang, altså det der med og få snakket igennem*, hvilket vi tolker som et udtryk for, at hun er positivt stemt over for processen på workshoppen, og at hun fandt processen nyttig for teamets udvikling. Anders taler videre om udbyttet af workshoppen:

"Ja ... men vi snakkede at det der om, at var flere af os, der var gået derfra med den der, sådan lidt høje, efter sidste gang sådan, at nu skal vi, det er det der fremtidsfokus, vi skal ud og prøve og være first-movers på det" (Bilag nr. 2, s. 2).

Anders siger, *var flere af os, der var gået derfra med den der, sådan lidt høje, efter sidste gang, sådan at nu skal vi, det er det der fremtidsfokus*, hvilket vi tolker som et udtryk for, at workshoppen har haft en positiv indflydelse på teamet. Metaforen, *sådan lidt høje*, kan ses som et udtryk for, at de følte sig opløftet af processen samt at de fik energi af processen. Ydermere tolker vi, at teamet har gennemgået en udvikling fra at være usikre, på deres ønsker til det fremtidige teamarbejde, til nu at være enige om, at teamet skal have et fremtidsfokus. Samtidig har de en ambition om at være *first-movers* indenfor dette område. Vi tolker, at begrebet "*first-movers*" kan ses som et handlingsritual, de ønsker i deres fremtidige kultur (Schultz, 2002, s. 75).

Mariane fortæller, at de har lavet nogle konkrete aftaler om teamarbejdet, hvortil Anne Marie spørger, om hun vil uddybe disse. Til dette svare Mariane:

"Jamen sådan helt konkret, så har vi aftalt, at vi på vores næste møde vil udnytte, at Jane ved noget om generation Y, fordi det har Jane skrevet speciale om... og så prøve og fortælle noget om øh det specialearbejde du har lavet (kigger på Jane) på nogen store private virksomheder, hvor man arbejder øh specifikt med det her, og så skulle vi prøve og så skulle vi prøve og arbejde med teamet sådan og se, hvordan matcher det ind i vores koncern og hvad er det de overvejelser i den sektor, i den private sektor som som Jane arbejde med det her i, giver det mening, giver det ikke

mening, kan det bruges, kan det ikke bruges? Inde i vores verden sådan inspirationsagtigt, ikke for at der skal komme noget produkt ud af det eller noget, men simpelthen for at blive inspireret[...]" (Bilag nr. 2, s. 3).

Mariane bruger vi igennem hele udtalelsen, hvilket indikerer, at der er enighed imellem teammedlemmerne om at søge inspiration igennem Janes speciale. Vi tolker, at teamet vælger at søge inspiration om, hvordan den private sektor arbejder med generation Y, fordi denne generation vil skulle besidde arbejdspladser i fremtiden, hvorfor det er vigtige at have fokus på.

Mariane fortæller, at de har aftalt, at Anders og Karen har frie hænder i forhold til at tilrettelægge deres juni møde, hvortil Tove forklarer, hvad aftalen mere konkret består af:

"[...] men så har vi jo også aftalt, at vi sådan på skift skal have ansvaret for at fylde noget ind i møderne, som går ud fra et fremtidsperspektiv" (Bilag nr. 2, s. 3).

Teamet har besluttet, på skift, at have ansvaret for mødernes dagsorden, hvortil vi tolker, at dette muligvis bliver et handlingsritual i teamets fremtidige kultur (Schultz, 2002, s. 75). Vi kan se, at der siden workshoppen er sket en udvikling hos teamet i forhold til, hvordan de i praksis arrangerer møderne, da de ikke længere blot italesætter, deres ønsker hertil, men har truffet en beslutning herom. Tove siger, *at fylde noget ind i møderne, som går ud fra et fremtidsperspektiv*, hvilket underbygger vores tidligere tolkning om, at teamet har truffet en beslutning om, at fremtid skal være deres fokus.

Ud fra ovenstående mener vi at kunne identificere en fremtids-diskurs, hvortil vi tolker, at *inspiration* er nodalpunkt (Jensen, 2002 s. 62). Vi ser elementerne *fokus*, *first-movers* og *generation Y*, som igennem artikulation bliver til momenter i fremtids-diskursen, når de sættes i relation til nodalpunktet *inspiration* (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Diskursen underbygges af, at teamet har truffet en beslutning om, at fremtid skal være deres fokus fremadrettet.

Samtalen omkring det første spørgsmål ebber ud, og Lina fortsætter til næste spørgsmål ved at fortælle teamet, at analysen af workshoppen viste, at de havde talt meget om faglighed:

"Men I havde lidt svært ved at konkretisere, hvad præcis, der lå i ordet faglighed i forhold til det her team, og det kom der jo så forskellige ideer til, hvad det kunne betyde øhm og vi tænker over,

om det er noget I kan reflektere lidt videre over, hvis det stadig er noget I sådan har i tankerne, for vi kunne se det fyldte rigtig meget under workshopen, i hvert fald det her med faglighed i forhold til Team Talent og Karriere” (Bilag nr. 2, s. 4).

Teammedlemmerne spørger ind til, hvad de konkret sagde sidste gang, hvortil vi forklarer, at de talte om at opbygge en ny faglighed i Team Talent og Karriere, da de gav udtryk for, at de ikke havde en faglighed i dette team. Mariane henviser til, at de tidligere på dagen har talt om, hvordan de i andre regioner bruger deres faglighed i forhold til begrebet talent. Hun siger hertil:

”Og det ved vi faktisk ikke, så det er noget af det, vi har aftalt og finde ud af, og så se jamen øh er der nogen, der har en faglighed på det her øh, og så snakkede vi også om Grundfos og Danfoss og øh altså om der var andre, der har opbygget noget på det her, vi kunne lære og tage ved lære af” (Bilag nr. 2, s. 4).

Vi kan se, at de i teamet har besluttet at bruge ressourcer på at samle inspiration udefra og til at finde ud af, hvor henne de skal søge denne inspiration. Dette underbygger vores tidligere tolkning af, at der er sket en udvikling siden workshopen. Vi tolker, at de har besluttet at bruge teamet til at undersøge, hvordan de kan håndtere faglighed i forhold til de arbejdsopgaver, de får i forbindelse med talent og karriere. Karen siger efterfølgende:

”Jo, men jeg tænker også lidt, når vi nu siger det her med, nu laver vi de her inspirerende arrangementer... noget af det vi får ud af det, der er jo også en eller anden fælles faglighed” (Bilag nr. 2, s. 4).

Karen starter med at bruge det personlige pronomen *jeg*, hvilket vi ser som et udtryk for, at det at de opnår en fælles faglighed, ved at samle inspiration udefra, er hendes personlige mening. Når Karen siger, *en eller anden fælles faglighed*, tolker vi, at teamet endnu ikke har fundet ud af, hvilken slags faglighed, de har behov for. Anders viderefører dialogen om fælles faglighed ved at sige:

”Ja, så det er også sådan en afkodning af, hvor er vi henne i processen med at finde den der faglige fælleshed, og er det nu vi kan vedtage på et møde, hvad der ligger i den, eller er det noget, vi må samle noget materiale ind og så efterhånden nå frem til en konklusion, og sige jamen det er det her, der er faglighed” (Bilag nr. 2, s. 5).

Anders stiller spørgsmål til, hvad der ligger i begreberne faglighed og fællesfaglighed i forhold til Team Talent og Karriere. Ligeledes stiller han spørgsmålstegn til, om de som team er klar til at konkludere på, hvad der ligger i begrebet faglighed, eller om de først kan dette efter at have indsamlet mere information. Vi tolker disse spørgsmål som et forsøg på at opsummere, hvor de befinder sig i denne proces. Karen giver Anders ret i, at de skal finde ud af, hvad faglighed er for dem, før de handler på det. Mariane tilføjer en ny vinkel på samtalen om faglighed ved at sige:

"Øh og så har vi haft den der snak her til morgen også omkring det der med og være defineret, og hvornår er man det, og øh kan man gøre det sådan på forkant, eller må vi... gøre det mens vi gør det agtigt, altså det var vel egentligt sådan en snak, vi også have lidt, ik?" (Bilag nr. 2, s. 5).

Mariane fører samtalen videre ved at flytte fokus fra at tale om definitionen af faglighed til at tale om at definere dem som team. Hun undrer sig over, om det er muligt for dem at definere teamet med det samme, eller om de skal gøre det løbende i kraft af deres samarbejde. Marianes udtalelse har en fatisk funktion, da hun afslutter med et spørgsmål (Jakobson, 1999, s. 57). Vi tolker, at Anders og Karens spørgsmål samt Marianes undren, kan være et udtryk for, at teamet stadig er i gang med en refleksionsproces om at definere faglighed, fælles faglighed og selve definitionen af Team Talent og Karriere.

Deltagerne taler videre om at være på forkant, at arbejde fremadrettet og om, hvordan de kan gøre dette. De siger blandt andet, at det er svært at starte på, fordi det at arbejde fremtidsorienteret er upræcist og ukonkret. Malene siger, at de havde talt om, at det handler om at fornemme, hvad fremtiden bringer samt det at se, når noget nyt er på vej. De er enige om, at der altid er noget nyt på vej, og at de som team gerne vil være *first movers*. Herefter flytter samtalefokus hen på, at det er vigtigt for teammedlemmerne, at de producerer noget, der giver værdi til organisationen. Mariane fortæller, at de ikke har skrevet alle teamets opgaver ned, og spørger, om der er stemning for at bruge et møde på dette for at skabe overblik. Hun siger endvidere, at opgaverne i dag er løsrevne initiativer, som muligvis kunne blive bedre af at blive løst i en synergi. Hun lægger op til, at teamet sammen kunne undersøge, om dette er en mulighed. I forlængelse af dette siger Mariane:

"Og så prøve i virkeligheden så og få... fordi der er jo masser af faglighed, det det jeg håber ikke det er det, vi siger på vores øh. Vi har jo tonsvis af faglighed (Bilag nr. 2, s. 7).

Mariane siger, at hun ikke håber, at de under workshoppen giver udtryk for, at de ikke har faglighed i teamet. Hun bruger ordet *vi*, hvilket indikerer, at hun pålægger teamet ansvaret for dette og ikke kun hende selv. Vi finder dette paradoksalt, da vi i analysen af workshoppen så, at hun direkte sagde, at de i teamet ikke havde faglighed, hvorfor de havde behov for at opbygge en ny faglighed. Vi tolker, at det kan være et forsøg på at redde ansigt, fordi hun bliver usikker på, om hun har udtrykt sig forkert under workshoppen (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Mariane gør det herefter meget tydeligt, at hun mener, at teamet har meget faglighed ved at sige, *vi har jo tonsvis af faglighed*. Karen understøtter Marianes udsagn ved at gentage hendes ord:

"Tonsvis af faglighed" (Bilag nr. 2, s. 7).

Karen opretholder Mariane ansigt ved at gentage hendes ord. Vi tolker, at Karens udtalelse kan ses som et udtryk for, at hun vil beskytte teamets ansigt ved at gøre det klart, at de har faglighed (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Signe vender herefter tilbage til Marianes forslag om at skrive teamets opgaver ned, da hun giver udtryk for, at hun vil finde det gavnligt. Mariane foreslår, at Karen og Anders kunne tilrettelægge dette til sommermødet, eller at andre i teamet kunne gøre det efter sommerferien. Til dette siger Karen:

"Altså det tror jeg, Anders og jeg vi beslutter" (Bilag nr. 2, s. 7).

Vi ser her, at Karen gør det meget tydeligt, at det udelukkende er hende og Anders' beslutning. Vi tolker, at hun indirekte siger, at Mariane ikke skal blande sig i deres opgave. Vi tolker, at dette resulterer i, at Mariane taber ansigt, da Karen modsiger hende så direkte foran de andre teammedlemmer (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Mariane responderer:

"Men kan vi så ikke aftale, at hvis nu det så ikke er, at så er det til sommer?" (Bilag nr. 2, s. 8).

Vi tolker Marianes udtalelse som et udtryk for, at hun prøver at redde ansigt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Dette tillader Karen dog ikke, da hun siger:

"Ja det kan vi godt, det er vi ligeglade med" (Bilag nr. 2, s. 8).

Vi tolker, at Karen afviser Marianes forsøg på at redde ansigt ved at sige, *det er vi ligeglade med*. Karen bruger her ordet *vi*, hvilket vi ser som et udtryk for, at hun også taler på Anders' vegne. Anders tilkendegiver sin enighed med Karen ved tydeligt at sige ja. Dette bevirker, at han ligeledes

ikke redder Marianes ansigt. Signe siger, at hun gerne påtager sig opgaven sammen med Tove, hvilket vi tolker som et udtryk for, at hun prøver at redde Marianes ansigt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Til dette svarer Mariane:

"Ej den ligger kun tilbage på jeres bord, hvis det er sådan at Anders og Signe ikke, eller Anders og Karen ikke tager den jo" (Bilag nr. 2, s. 8).

Vi tolker, at Mariane afviser Signes forsøg på at redde hendes ansigt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Vi undrer os over, hvorfor hun ikke vil overdrage opgaven til Signe, når hun klart giver udtryk for, at hun gerne vil påtage sig den. Yderligere undrer det os, hvorfor Mariane bestemmer over opgavefordelingen, da de ikke før har givet udtryk for, at det er hendes ansvar. Vi tolker, at det kan skyldes, at hun er valgt som teamleder, og derfor opfatter det som hendes opgave. Dette kan også være grunden til, at ingen modsiger hende. Vi tolker Marianes modstand mod Signes hjælp som et udtryk for, at hun forsøger at signalere, at hun er leder, og derfor ikke har brug for hendes hjælp. Tove flytter herefter samtalens fokus ved at sige:

"Men det jo lidt skægt, at man sidder egentligt mange gange, i det daglige, og savner tid til refleksion og fordybelse og øh videndeling og jeg skal komme efter jer, og så når vi får tiden, så kigger vi på hinanden, og siger, vi skal også have produceret noget" (Bilag nr. 2, s. 8).

Tove metakommunikerer her om den proces, de er i gang med, og hun reflekterer over det faktum, at de finder det svært at reflektere og fordybe sig, uden de føler behov for at skulle producere noget. Endvidere siger hun, at det er *lidt skægt*, at de ikke kan reflektere nu, når de i dagligdagen efterspørger mere tid til dette. Vi tolker Toves udsagn som et direktiv, da vi opfatter det som en opfordring til teammedlemmerne om at gribe muligheden for at reflektere og fordybe sig (Jacobson, 1999, s. 57). Anders kommer med et forslag til hvorfor, de har svært ved dette:

"Nej men det jo også den der med, at det kræver jo en eller anden form for ramme uden omkring og, og når man skal videndele og" (Bilag nr. 2, s. 8).

Anders forsøger at redde teamets ansigt ved at sige, at grunden til at de ikke greb den mulighed for refleksion og fordybelse, som Tove nævner, er at de mangler rammerne for det (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Vi undrer os over dette, da vi mener, at vi under workshoppen gav dem rammerne til dette. Vi tolker, at de under workshoppen ikke var parat til det, og derfor ikke kunne gribe den

mulighed, vi gav dem. Samtidig kan det tolkes som om, han indirekte henviser til, at teamet på nuværende tidspunkt ikke har sådanne rammer. Signe deltager i dialogen ved at sige:

"Og så nu for ikke at lyde for generation Y agtig, for det er jeg ikke, så skal man også have noget ud af det, fordi jeg sidder også og tænker, jeg skal lige nå og gøre det, og jeg skal lige nå at gøre det, altså samtidig med at vi sidder her, så der skal være det der formål" (Bilag nr. 2, s. 8).

Vi ser, at Signe her udtrykker et behov for, at der skal være et formål med at teamet mødes. Hun siger, *så skal man også have noget ud af det*, hvilket vi ser som en præsupposition, da det tyder på, at hun antager, at der er en forudgående enighed om dette (Drotner, 1996, s. 117). Udtalelsen har en emotiv funktion, da Signe er i centrum, da hun bruger det personlige pronomen *jeg* 4 gange (Jacobson, 1999, s. 57). Vi tolker, at den gentagne brug af ordet *jeg* er et udtryk for, at hun påtager sig ansvaret for udtalelsen samt at den bliver et udtryk for hendes personlige mening.

Signe og Malene begynder at tale om et oplæg, de har lavet sammen tidligere på dagen, og om hvor godt de mener, det blev. Tove forsøger at flytte dialogen tilbage på sporet ved at sige, at hun synes, at faglighed hænger sammen med talentspotting i forhold til lederudvikling og rekruttering. De begynder at tale om den strategi, de har lagt for dette, som handler om at være innovative og samle inspiration udefra. Til dette siger Anders:

"Det synes jeg virkelig, det var en rigtig inspirerende idé få samlet sådan en talentmasse, de kan nogen forskellige ting, og få dem til at løse nogle opgaver" (Bilag nr. 2, s. 10).

Vi tolker, at der siden workshopen er sket en udvikling i, hvordan teamet italesætter deres ønsker til det fremtidige teamarbejde, da de her fremstiller konkrete og håndgribelige idéer, som teamet kan handle ud fra, hvilket de ikke gjorde på workshopen. Der er høj modalitet i ordene *virkelig* og *rigtig*, hvilket understreger, hvor inspirerende han finder idéen om at samle en talentmasse. Anders' udtalelse får Karen til at tænke tilbage på et ungdomspanel, de engang har afholdt:

"Ej, men en kort historie, det var i forbindelse med det nye sygehusbyggeri, så samlede vi sådan en flok, 25 tror jeg vi havde, unge fra alle mulige uddannelse, alt fra ingeniører til arkitekter til sundhedsfolk, vi havde også nogen fra UCN fra sygeplejeområdet, og så gav vi dem to dage til og lave øh deres vision for vores nye sygehus, som skal stå færdig i 2020, hvad vil de gerne træde ind i

som patienter, eller som medarbejdere eller som pårørende, i 2020, de var simpelthen så kreative, det var så skægt” (Bilag nr. 2, s. 10).

Vi tolker, at Karens historie, ifølge den symbolske kulturteori, er en myte i organisationens kultur, da hun fremstiller den tidligere talentmesse som et succesfuldt initiativ og dermed legitimerer, hvorfor hun synes, de bør benytte lignende tiltag i Team Talent og Karriere (Schultz, 2002, s. 76). Vi tolker dertil, at hun ønsker, at dette skal være et handlingsritual i Team Talent og Karrieres fremtidige kultur (Schultz, 2002, s. 75).

”Det er også lidt det der igen ikke? Jeg tænker tit, når jeg er ude og lave noget, at der sidder mange folk i den her organisation med store hjerner og store hjerter også, lad os få dem ind, det kunne være spændende” (Bilag nr. 2, s. 10).

Vi tolker Anders’ udsagn som en tilkendegivelse af, at han er enig med Karen i, at det er en god ide at samle en talentmasse. Der er høj modalitet i ordet *store*, hvilket han bruger til at beskrive hjerterne og hjernerne på sine kolleger i organisationen. Vi tolker dette som et udtryk for, at han mener, at der i organisationen ligger et stort potentiale og en stor viden, som han ønsker, de skal gøre brug af i teamet. Hertil tolker vi, at trykket på ordet ind understreger, at han mener, de bør handle i forhold til dette, hvorfor vi betragter hans udtalelse som en direktiv talehandling (Searle, 1981, s. 23).

Ud fra ovenstående del af analysen mener vi at kunne identificere en *inspirations-diskurs*, hvortil vi tolker, at *faglighed* er nodalpunkt (Jensen, 2002 s. 62). Vi ser elementerne *talentmasse*, *videndeling*, *refleksion*, *behov og fordybelse*, som igennem artikulation bliver til momenter i inspirations-diskursen, når de sættes i relation til nodalpunktet faglighed (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi identificerer inspirations-diskursen, da samtalen centrerer sig omkring inspirationsindsamling. Alle i teamet lader til at være enige om, at de gerne vil bruge ressourcer på dette.

Anne Marie afslutter diskussionen om faglighed ved at spørge Lina, om de skal gå videre til næste spørgsmål. Lina siger, at det skal de kun, hvis teamet er færdige med at tale om emnet, hvorefter Mariane siger, at det er de nu. Processen fortsætter ved, at Anne Marie stiller følgende spørgsmål:

"Ja, men øh, så slynger jeg lige nogen begreber ud i luften her. Hvis I hører begreberne kultur og organisationskultur, hvad tænker I så i forhold til sådan noget som Team Talent & Karriere... I må sige til hvis jeg skal uddybe" (Bilag nr. 2, s. 10).

Teammedlemmerne giver alle udtryk for, at de ønsker, at hun uddyber spørgsmålet, hvortil Anne Marie forklarer:

"Nej, men altså eksempelvis ik, øh så var der en sidst øh der nævnte, at man i det her team kan lave noget, der kan blive til en kultur, hvordan kan man forstå det? Er det noget I skal lave som teamkultur, eller er det noget, der skal afspejle Region Nordjyllands kultur, eller hvordan?" (Bilag nr. 2, s. 10).

Signe og Mariane siger tydeligt, at de stadig ikke forstår, hvad der menes med spørgsmålet, mens Anders siger, at han godt forstår spørgsmålet, og han mener det handler om kulturen i Region Nordjylland og ikke om deres teamkultur. Hertil siger Mariane:

"[...] det snakkede vi måske også lidt om, ikke her i formiddag, men for lidt siden, i begyndelsen af vores møde, og det der med, jamen hvad er et team i den her sammenhæng, og den landede vi jo med at sige jamen, det her det er jo et team i ordets aller bredeste betydning... vi jo ikke sådan dem, der på den måde skal kunne dække hinanden af på alle leder og kanter, så jeg er helt enige i, at det vi skal arbejde med, det er noget som skal kunne gøre en forskel for kulturen i Regionen, og ikke vores egen interne" (Bilag nr. 2, s. 11).

Mariane siger, *det er jo et team i ordets aller bredeste betydning*. Vi undrer vi os over, om Team Talent og Karriere kan karakteriseres som et team, eller om det i stedet skal ses som en gruppe, da grupper, ifølge teamteorien, ikke nødvendigvis har en klart defineret opgave eller mål, men derimod ofte har individuelle mål og lille afhængighed imellem deltagerne (Forsyth, 2010, s. 357). Mariane bruger ordet *jo* 3 gange, hvilket vi ser som en præsupposition, da de er et udtryk for, at der er en forudgående enighed om, at de er et bredt team, der ikke skal dække hinanden ind på alle områder (Drotner, 1996, s. 117). Vi ser, at de under deres teammøde tidligere på dagen, har talt om, at de skal bruge teamet til at gøre en forskel i kulturen i Region Nordjylland og ikke internt i deres eget team. Vi tolker, at dette kan tyde på, at Team Talent og Karriere ikke ønsker at arbejde hen imod en subkultur, der afviger fra kulturen indenfor organisationen, men derimod ønsker de

at følge den kultur, der allerede findes i Region Nordjylland (Schultz, 2002, s. 70). Samtidig ser vi, at de ønsker at gøre *en forskel for kulturen i Regionen*, hvilket vi tolker som et udtryk for et handlingsritual, de ønsker, skal være en del af Team Talent og Karrieres kultur (Schultz, 2002, s. 75). Vi tolker, at Mariane har et bestemt verdensbillede af, hvordan hun mener kulturen ser ud i Region Nordjylland, men det er her ikke muligt for os at skabe et konkret billede af, hvad kulturen i regionen indeholder, da hun ikke er eksplicit omkring dette (Schultz, 2002, s. 78). I forlængelse af dette siger Anders:

"Jo, men altså når vi sidder og snakker om det der med, hvorfor er det, der er en modstand mod, hvorfor er det, det er så svært og rekruttere ledere, så er det et eller andet sted kultur, vi er inde og snakke om" (Bilag nr. 2, s. 11).

Vi ser, at når de taler om kultur i teamet, relaterer de det til de opgaver, de arbejder med, og til hvordan kulturen i den forbindelse påvirker, hvordan de skal gribe opgaven an. Dette understøttes af ovenstående udtalelse fra Anders, hvor han eksplicit siger, *så er det et eller andet sted kultur vi er inde og snakke om*, når de taler om, hvorfor det er svært at rekruttere ledere. Dette understøttes yderligere af, at Tove taler om rekrutteringen af skolelærere og sygeplejersker og de udfordringer, de har mødt i forhold til dette. Mariane pointerer hertil, at det faktiske er et kulturforandringsprojekt, de arbejder med i forbindelse med de opgaver. Anders, Tove og Karen giver alle Mariane ret i dette. Vi tolker, at de vil bruge Team Talent og Karriere til at forandre og udvikle kultur, indenfor eksempelvis rekruttering, i forbindelse med de opgaver, hvor der er behov for det.

Herefter spørger Karen om, hvorvidt vi synes, de har givet et fyldestgørende svar på spørgsmålet om kultur, hvortil Anne Marie svarer, at de gerne må tale lidt mere om emnet. Mariane beder os stille spørgsmålet en gang til. Da vi flere gange har gentaget spørgsmålet omkring kultur, tolker vi, at teamet finder spørgsmålet udfordrende. Dette kan skyldes, at Team Talent og Karriere er et nydannet team, hvorfor de endnu har så mange handlingsritualer, relationer mv. og derfor har svært ved at forholde sig til begrebet kultur i forhold til teamet. Det kan også skyldes, at de ønsker at være en del af regionens overordnede kultur, og derfor finder det vanskeligt at tale om, når vi specifikt spørger ind til teamets kultur. Efter vi har fortalt dem spørgsmålet igen, siger Karen:

"Jeg tror det vi er i gang med, det er at vi er ved og prøve og skabe os en identitet måske mere det end kultur" (Bilag nr. 2, s. 12).

Ud fra Karens udtalelse tolker vi, at de indenfor teamet snarere har brug for at skabe en identitet frem for en kultur, fordi teamet er nydannet. Malene uddyber Karens udtalelse:

"Men det er vel også det der med, at nu går I ind og siger, nu går I ind bryder med, det der med at være et team, altså det med at være et team på den måde, I plejer og være et team, nu vil I ind og prøve noget andet, altså som I ikke helt ved, hvad er. Det er den identitet, vi mangler lidt og øh få defineret" (Bilag nr. 2, s. 12).

Malene bruger det personlige pronomen *I*, når hun taler om, hvad teamet skal og plejer i forhold til deres identitet. Hun skifter til sidst i sin udtalelse til det personlige pronomen *vi*, når hun siger, *Det er den identitet, vi mangler lidt og øh få defineret*. Hun skifter imellem subjektpositionerne *praktikant*, når hun bruger ordet *I* til *teammedlem*, når hun anvender ordet *vi*. Vi tolker, at hun skifter mellem subjektpositionerne, fordi hun ikke føler sig som en del af teammedlemmernes historik i forhold til, hvordan de plejer at arbejde i teams, men hun føler sig som en del af Team Talent og Karrieres fremtid. Vi tolker udtalelsen, *nu vil I ind og prøve noget andet, altså som I ikke helt ved hvad er*, som et udtryk for, at hun mener, at teamet bør definere, hvad det indebærer at være en anderledes type team, end den teammedlemmerne er vant til at være en del af. Karen og Anders svarer tilkendegivende ja, hvorefter Malene spørger de andre teammedlemmer, om det for dem handler om at skabe et brud og måske skabe noget nyt. Anders svarer:

"Ja, men et eller andet sted kan man jo sige, som fælles for begge to, man kan jo ikke, tænker jeg i hvert fald, gå ud og skabe en ny kultur, og sidde her inde på papiret og designe, så skal kulturen se sådan her ud, man må jo have sådan en eller anden tanke om, jamen hvad er det for en retning, vi kunne tænke os og gå i og så sige, nå men så prøver vi og skabe en eller anden ramme og så samler vi en masse erfaring, og så sker der jo, noget af det vi havde forestillet os, det virker ikke, noget virker godt og noget tredje virker... altså så zig zagger man sig frem... og det gælder jo i virkeligheden for det her team [...]" (Bilag nr. 2, s. 12).

Anders siger, at lige meget om de taler om kultur eller identitet, så kan de som team ikke sætte sig ned og designe det på forhånd. De kan derimod forinden have en tanke om, hvilken retning de

kunne tænke sig at bevæge sig i og derfra indsamle erfaringer, som bevirker hvilken kultur eller identitet, de får skabt. Vi tolker hertil, at han mener, at kultur eller identitet ikke er noget, der for dem kan være forhåndsbestemt, men i stedet er noget, som bliver skabt i takt med teamets udvikling. Samtidig tolker vi hans brug af ordet *må* i ytringen, *man må jo have sådan en eller anden tanke*, som et direktiv, der opfordrer teammedlemmerne til at handle (Searle, 1981, s. 23). I forlængelse af heraf siger Karen:

"Men det er lidt sjovt, sådan i bund og grund, tænker jeg lige, fordi nu var der jo lige det her oplæg, sådan i ledelsesstruktur ude til høring, hvor en del af det, det er jo teamstruktur, at man vil teamorganisere arbejdet meget mere, og jeg tror da ikke der er nogen af os, der kunne drømme om, altså det ville ikke falde os ind og kigge ind i den i forhold til os selv, ville vi det?" (Bilag nr. 2, s. 12).

Karen siger, at de har sendt et oplæg i ledelsesstruktur og teamstruktur til høring, og at hun finder det, *lidt sjovt*, at de aldrig selv kunne drømme om at bruge dette i forhold til deres team. Vi finder det interessant, at teammedlemmerne i det daglige bl.a. arbejder med teamstruktur i forhold til andre, men når det handler om deres eget teams udvikling, bruger de ikke deres egne redskaber til dette. Vi tolker, at det kan skyldes, at det kan være vanskeligt at praktisere det, man forsøger at lære andre. Det kan dog også skyldes, at de er blevet opmærksomme på at reflektere over deres egen teamudvikling qua deres deltagelse i den teamudviklingsproces, som vi har opstillet rammerne for. Karen siger, *ville vi det?* hvilket har en fatisk funktion, da hun spørger til, om de andre er enige (Jacobson, 1999, s. 57). Der er ingen, der responderer på Karens udtalelse, hvilket vi tolker, kan være et udtryk for, at teamet har vanskeligt ved at reflektere over dem selv og deres udfordringer. Det kan også være et udtryk for, at de ikke er enige med Karen, eller at de føler sig provokeret af hendes udtalelse.

Dialogen skifter fokus til definitionen af teamet, hvor Mariane siger, at de ikke kan redefinere teamet, når det aldrig har været defineret. Hendes udtalelse undrer os, da ingen har sagt, at teamet før har været defineret eller givet udtryk for, at det skal redefineres. Hun siger hertil, at det giver sig selv, at teamet ikke er defineret, da det er meget nyt, hvorfor de ikke har haft tid nok til det. Vi undrer os over, at hun ikke mener, de har haft tid til dette, da formålet med

workshoppen bl.a. var at sætte ord på, deres ønsker til teamarbejdet. Hun taler om, at der er dannet seks teams i afdelingen, som alle fungerer forskelligt:

"Og vi har jo egentligt, har jeg indtrykket af, i de 6 teams der er, de kører ekstremt forskelligt, sådan i hvad de har på dagsordenen, og hvordan de dribler med dem, og hvordan hvordan tingene bliver kørt øh og så tænker jeg, når I siger sådan helt generelt, sig hvad I tænker, når vi siger kultur og organisationskultur, så tænker jeg jo, man kan jo ikke, ikke have en kultur, altså so ein ding gibt es nicht, så selvfølgelig er der en kultur i, i når nogen mennesker er samlet" (Bilag nr. 2, s. 13).

Vi lægger mærke til, at Mariane begynder at forklare sin opfattelse af, hvordan kultur opstår i stedet for at svare på, hvad hun forbinder med kultur i forhold til teamet. Vi tolker, at det kan tyde på, at hun er farvet af sin egen viden om organisationskultur, og derfor ikke forholder sig til vores spørgsmål. Det kan også være et udtryk for, at hun vil opretholde sit ansigt, da hun muligvis finder det vanskeligt at svare på spørgsmålet (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Derudover bruger hun udtrykkene, *man kan jo ikke, ikke have en kultur og så selvfølgelig er der en kultur*, hvilket vi tolker som et udtryk for, at hun finder vores spørgsmål omkring kultur overflødigt. Det kan også ses som et assertiv, da det kan opfattes som om, hun forsøger at overbevise deltagerne om, at hendes påstand er sand (Searle, 1981, s. 23). Malene bakker op om Marianes udtalelse ved at sige, at kultur er noget, alle er med til at skabe, og derved opretholder hun Marianes ansigt (Ting-Toomey, 1994, s. 239). Dialogen om kultur ebber ud, og Lina stiller det sidste spørgsmål i interviewet:

"Så til det sidste øh under workshoppen, der var I også inde på og definere, hvad ordene talent og karriere, betød for jer, det kredsede I også lidt om, men det var på det tidspunkt lidt svært for jer, sådan og sætte nogle ord på, hvad det betyder for jer, i forhold til teamet... nu vil vi jo gerne presse jer lidt igen" (Bilag nr. 2, s. 13).

Til dette siger Mariane:

"Men det har vi nedsat to hurtigt arbejdende grupper og Tove og Signe og Karen de har defineret talent og Malene og Jane og Anders, de har defineret karriere og så... nej det har vi da ikke gjort noget ved" (Bilag nr. 2, s. 13).

Vi tolker Marianes udtalelse som en provokation og en demonstration af, hvor unødvendigt hun mener, vores spørgsmål er, da hun siger, *nej det har vi da ikke gjort noget ved*. Vores tolkning

understøttes af, at hun bruger ordet *da*, hvilket signalerer, at hun opfatter det som en selvfølgelighed, at de ikke har defineret begreberne. Vi tolker, at hun udtaler sig på denne måde, fordi Lina siger, *nu vil vi jo gerne presse jer lidt igen*, hvilket hun muligvis oplever som en provokation. Det kan dog også været et forsøg på at redde ansigt, fordi de ikke har brugt tid på at definere begreberne (Ting-Toomey, 1994, s. 239).

Lina responderer på Marianes udtalelse ved at sige, at det er derfor, vi gerne vil have dem til igen at tale lidt om, hvad talent og karriere betyder for dem. Mariane siger hertil:

"Nej men igen der kan man sige, noget af det, vi snakkede om øh tidligere ik, det var at at altså, at jeg i hvert fald reagerede på det der med og og få puttet rekruttering herind... som en konkret specifik opgave, det var hvert fald en måde og afgrænse det på i mit hoved og sige, jamen det hører sgu ikke til her, det er noget andet, det der sådan specifikke test til rekruttering agtigt noget øh" (Bilag nr. 2, s. 14).

Mariane siger, at definitionen af de to begreber, for hende handler om at få afgrænset, hvad der hører under teamets opgaver, og hvad der ikke gør. Eksempelvis siger hun, at hun ikke ønsker, at rekruttering, som en konkret opgave, skal være en del af teamets formål. Hun bruger det personlige pronomen *jeg*, hvilket indikerer, at det er hendes personlige mening samt at hun tager ansvaret for udtalelsen. Vi kan se, at der er sket en udvikling siden workshoppen i forhold til, at de kan sætte nogle flere ord på begreberne. Vi tolker hertil, at hun ikke længere har brug for at definere, hvad begreberne betyder, men i stedet har brug for en afgrænsning af betydningen i forhold til Team Talent og Karrieres opgaver. Mariane fortæller efterfølgende, at regionen har en formel definition på begrebet karriere, som ligger på personalenettet. De andre teammedlemmer finder dette meget interessant, og de spørger, om hun kan huske, hvad der står, hvortil hun fortæller:

"[...] Der der står nogen forskellige ting, der står at øh karriere ikke nødvendigvis er øh, hvad kan man sige, noget lodret i en organisation, men også kan være noget vandret. Jeg tror vi har brugt de der horisontal/vertikal begreber, øh og så står der at karriere, det er en løbebane og at sådan en løbebane, den kan være i forskellige retninger, sådan på kryds og tværs og man kan, godt kan være optaget af forskellige, man kan godt være projektleder om mandagen og specialist om tirsdagen, altså at man ikke nødvendigvis er i en kasse fordi man har valgt det. At man siger nu har

jeg så ... Signe har en opgaver som projektleder på tilfredshed, men derfor kan hun jo godt være mere konsulentagtig eller sagsbehandleragtig en anden dag i den samme uge. Sådan nogle ting står der” (Bilag nr. 2, s. 15).

Under workshopen nævnte Mariane også, at der findes denne definition af karriere på deres personalenet. Dengang var der ingen, der bad hende fortælle, hvad den bestod af. Vi undrer os over, at definitionen ikke er blevet videreformidlet tidligere, når den omtales som *formel*, da vi, i en organisatorisk sammenhæng, forbinder ordet *formel* med eksempelvis regler, man skal forholde sig til. Yderligere undrer det os, at ingen af teammedlemmerne kender til denne definition, når den er tilgængelig på deres personalenet. Vi tolker, at grunden til hun ikke har gjort teammedlemmerne opmærksom på dette, kan være fordi hun ikke har tænkt over det, eller fordi hun ikke har fundet det relevant. Dette undrer os dog, da vi tolker, at hun igennem sin udtalelse her giver udtryk for, at hun finder det vigtigt. Dette underbygges af, at Mariane i forlængelse af dette siger:

”Det er noget af det der står, og så står der jo i og med at vi jo, det står der ikke, men det tænker jeg da også om det, at i og med at vi så kommer til at bygge hele den nye ledelsesstruktur op omkring pipelinen, så kommer der jo også til at være en af vores grundlæggende antagelser, at ledelsen starter på medarbejder niveau, altså at medarbejderne også ... det synes jeg også er en vigtig del af vores definitionsapparat” (Bilag nr. 2, s. 15).

Mariane siger, at hun tænker, at de vil bygge ledelsesstrukturen op omkring pipelinen således, at en af de grundlæggende antagelser bliver, at ledelsen starter på medarbejderniveau. Mariane indtager her subjektpositionen *leder*, når hun fortæller om nogle af de overvejelser, der bliver gjort på ledelsesniveau (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi undrer os hertil over, at hun tænker begrebet karriere ind over de overvejelser, når hun kort forinden, da vi bad dem om at definere begreberne talent og karriere, tydeligt gav udtryk for, at hun fandt dette unødvendigt at tale om. Hun bruger ordet *jo* 3 gange, hvilket kan ses som en præsupposition, da det bevirker, at udtalelsen fremstår som om, alle er bekendt med dette (Drotner, 1996, s. 117). Mariane har gentagende gange, igennem forløbet, gjort brug af ordet *jo*, hvilket kan tyde på, at hun tager for givet, at de andre er enige i hendes udsagn. Det kan dog også tolkes som et udtryk for, at hun vil give andre indtrykket af, at det hun siger, skal opfattes som en selvfølgelighed.

Teammedlemmerne taler herefter kort om ledelsesgrundlaget og om, hvad det indeholder. Karen drejer igen dialogen ind på begreberne talent og karriere:

"Men jeg synes det her med talent og karriere, hvad ligger der i de ord. Så synes jeg måske vi er tilbage igen i den der snak om faglighed, og hvad er det så for en faglighed der ligger i det her team, og i og med vi ligesom har sagt, at den smider vi lige op i luften i et stykke tid, indtil det måske begynder at falde ind ... eller vi begynder at kunne definere, hvad vi forstår ved det og sådan noget. På det tidspunkt så tænker jeg, at så kan vi måske også være klare med, hvad vi forstår ved talent og karriere, endnu klarere" (Bilag nr. 2, s. 15).

Karen giver udtryk for, at hun ikke mener, de er parate til at definere begreberne endnu. Hun mener, de har brug for at få afklaring på nogle andre emner først. Vi tolker, at hun udtrykker en interesse i at definere begreberne på et senere tidspunkt, da hun siger, *den smider vi lige op i luften i et stykke tid*.

Mariane spørger, om vi vil udfordre dem på, om de i teamet har et ønske om at definere begreberne. Lina fortæller, at vi bringer det på banen, fordi vi qua vores analyse af workshopen kunne se, at de havde meget fokus på behovet for at definere begreberne talent og karriere. Tove fortæller, at de overhovedet ikke har talt om dette i dag, hvortil Mariane siger, at de har talt om at definere opgaven, og at hun mener, det er det samme. Hertil siger Malene, at hun ikke længere tror, at teamet har et behov for at definere begreberne. Hun siger, at det havde de måske sidste gang, men hun mener ikke, at det er tilfældet længere. Alle teammedlemmerne giver hende ret i dette hvorefter hun siger:

"Fordi det er lige som om skridtet, vi er nået skridtet videre agtigt. Altså vi har bragt nogle andre ting på banen nu og det optager os måske mere nu end lige hvad talent og karriere det egentligt betyder, fordi i bund og grund ved vi det måske egentlig godt i vores egen individuelle forståelse af det" (Bilag nr. 2, s. 17).

Det tyder på, at Malene forsøger at samle op på og konkretisere, at der er sket en udvikling. Vi finder det interessant, at praktikanten formår at være konkret, når de andre teammedlemmer ikke gør. Vi tolker, at dette kan skyldes, at hun som praktikant har nemmere ved at betragte teamet fra et mere objektivt perspektiv, der ikke er påvirket af hendes erfaringer i organisationen. Det kan

dog også skyldes, at hun som praktikant ikke har nær så meget på spil, som de andre teammedlemmer, da hendes praktikperiode er tidsbegrænset. Vi ser, at der er sket en udvikling fra workshoppen til nu, da teamet er blevet bevidste om, at de ikke længere har behov for at få defineret begreberne. Dette underbygges af, at Anders siger, at han tror, at deres behov for, på workshoppen at få defineret begreberne, var et udtryk for den proces, de befandt sig i, hvorfor de havde behov for at få defineret noget, de kunne forholde sig til. Han siger, at de nu er begyndt at få indsnævret det, hvorfor de ikke længere har det samme behov. Signe slutter af med at sige, at nu får vi ikke mere ud af dem.

Anne Marie beder Malene om at uddybe, hvad hun mente, da hun sagde, at de var nået skridtet videre. Malene fortæller, at hun mener, at de i teamet har talt om, hvad formålet med teamet skal være, hvilket har bevirket, at de ikke længere har behov for at definere begreberne:

"Ja og det skal være til gavn for regionen ikke, og hvad kunne vi gøre og sådan noget øh, og det vi snakker om nu altså får forhåbentligt gavn for regionen og eller så skal det cuttes ... så skal vi ikke gøre det agtigt. Der skal være en ide med tingene" (Bilag nr. 2, s. 18).

Malene fortæller, at de har talt om, at teamet skal opløses, hvis det ikke er til gavn for organisationen. Hun taler på teamets vegne, hvilket vi kan se ved, at hun bruger det personlige pronomen *vi*, hvorfor hun indtager subjektpositionen *teammedlem* (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Vi kan se, at der er sket en udvikling i forhold til at definere formålet med teamarbejdet. Selvom de endnu ikke har konkretiseret, hvad formålet består i, er de blevet enige om, at det skal være til gavn organisationen.

Ud fra ovenstående del af analysen identificerer vi en *formåls-diskurs*, hvortil vi tolker, at *Region Nordjylland* er nodalpunkt (Jensen, 2002 s. 62). Vi ser elementerne *cuttes*, *gavn*, *opgave*, *talent* og *karriere*, som igennem artikulation bliver til momenter i formåls-diskursen, når de sættes i relation til nodalpunktet *Region Nordjylland* (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 36). Diskursen underbygges af, at teammedlemmerne udviser en enighed om, at teamet skal opløses, hvis det ikke er nyttigt for organisationen.

Ud fra helheden af vores analyse af fokusgruppeinterviewet mener vi at kunne identificere en *team-diskurs*, hvortil vi tolker, at *formål* er nodalpunkt (Jensen, 2002 s. 62). Vi ser *elementerne*

fremtidsfokus, meningsfuldt, cuttes, gavn, first-movers, inspiration, faglighed, opgave, talent og karriere. Elementerne bliver igennem artikulation til momenter i team-diskursen, når de sættes i relation til nodalpunktet formål, hvilket skaber en midlertidig lukning af team-diskursens betydning (Jørgensen og Phillips, 2010, s. 39).

Vi havde til workshopen uddelt en teamdagbog, hvilket vi bad Team Talent og Karriere nedskrive refleksioner over teamarbejdet i. Vi fandt dog under fokusgruppeinterviewet ud af, at de ikke havde gjort brug af dagbogen. Vi valgte ikke at spørge ind til dette, da vi havde sagt til dem, at det var frivilligt, hvorfor vi ikke ønskede at presse dem. Fokusgruppeinterviewet afsluttes herefter ved, at vi takker teamet for deres samarbejde.

Opsamling

Vi har i det ovenstående analyseret det empiriske datamateriale fra fokusgruppeinterviewet, hvor vi stillede teammedlemmerne fire åbne spørgsmål. Vi vil nu samle op på de resultater, vi har analyseret os frem til.

I analysen af fokusgruppeinterviewet så vi, at teamet giver udtryk for, at hvis det fortsat skal eksistere, er det nødvendigt for dem at opbygge en struktur, der gør teamet meningsfuldt og samtidig bidrager til organisationen. Vi så, at der er sket en udvikling siden workshopen, da teamet har flyttet sig fra at være usikre på deres ønsker til teamarbejdet til nu at have besluttet, at teamet skal have et fremtidsfokus. Derudover har de lavet en konkret aftale om, at de på skift har ansvaret for teammøderne. De har i teamet besluttet, at de vil indsamle inspiration udefra for at finde ud af, hvordan de skal forholde sig til begrebet faglighed i forhold til teamets opgaver. Yderligere kan vi se, at der er sket en udvikling siden workshopen, da de er gået fra at reflektere over dette til at tage en beslutning herom.

Teamet havde ikke defineret begreberne talent og karriere, og da vi spurgte dem, om de ville tale lidt om det på fokusgruppeinterviewet, udtrykte de tvivl om, hvorvidt dette var nødvendigt for dem. Vi fandt ud af, at Mariane i en anden forbindelse havde udformet en definition af begrebet karriere. Vi undrede os hertil over, hvorfor hun ikke havde delt dette med teammedlemmerne på et tidligere tidspunkt.

Vi kunne se, at teamet ikke var interesseret i at opbygge en kultur internt i teamet, men at de derimod ønsker at bruge teamet til at gøre en forskel for i kulturen i Region Nordjylland.

Yderligere tolkede vi, de ikke ønskede en kultur i teamet, der afviger fra Region Nordjyllands kultur, men derimod ønsker at følge Region Nordjyllands kultur. Det var dog ikke muligt for os at skabe et billede af kulturen i regionen, da teammedlemmerne ikke var eksplicite omkring den. De gav dog udtryk for, at de ønsker handlingsritualer indenfor teamet, bl.a. tolkede vi, at de ønskede et handlingsritual, hvor ansvaret for teammøderne går på skift. Yderligere gav de udtryk for, at de ønsker at være first-moovers, hvilket vi tolkede som et ønske til et handlingsritual.

Teammedlemmerne giver udtryk for, at kultur for dem er noget, de skaber i fællesskab over tid. De mener ikke, at de kan designe, hvordan kulturen skal se ud, men Anders giver dog udtryk for, at det er vigtigt, at de har en tanke omkring, hvilken retning de ønsker at bevæge sig i. Karen siger, at hun mener, at det er vigtigere for teamet at skabe en identitet frem for en kultur.

Igennem analysen af fokusgruppeinterviewet identificerede vi en fremtids-diskurs med inspiration som nodalpunkt, en inspirations-diskurs med faglighed som nodalpunkt, en formåls-diskurs med Region Nordjylland som nodalpunkt samt en team-diskurs med formål som nodalpunkt.

Diskurserne tegner et billede af, at de ønsker, at Team Talent og Karriere skal have et fremtidsorienteret fokus. De ønsker at gøre dette ved at indsamle inspiration udefra således, at de får opbygget en fælles faglighed i teamet. Yderligere er diskurserne et udtryk for, at det er vigtigt for dem, at teamets formål gavner organisationen, da de ellers mener, at det bør opløses.

Konklusion

Følgende afsnit vil indeholde en konklusion. Vi vil heri reflektere over de resultater, vi er kommet frem til samt hvordan disse besvarer vores problemformulering. Da vi påbegyndte specialet, udarbejdede vi følgende problemformulering:

”Vi vil diskursivt undersøge, hvordan medarbejderne italesætter ønsker til deres fremtidige teamarbejde

- *samt hvad deres italesættelser fortæller om, hvilken kultur de ønsker at arbejde hen imod”.*

I analysen identificerer vi en team-diskurs, hvortil vi tolker, at faglighed er nodalpunkt. Vi identificerer diskursen på baggrund af de ord, som teammedlemmerne, efter summerunden, udvalgte i cafe 1. Vi konkluderer, at team-diskursen er overordnet for hele processen, og ikke kun for cafe 1, da faglighed er et gennemgående tema på workshoppen og i fokusgruppeinterviewet. Dette underbygges af, at vi i fokusgruppeanalysen identificerer endnu en team-diskurs, hvortil vi tolker, at formål er nodalpunkt. Team-diskursen fortæller os noget om, hvilke ønsker Team Talent og Karriere har til det fremtidige teamarbejde. Vi kan konkludere, at teammedlemmerne er enige om, at de ønsker, at teamarbejdets virke skal være til gavn for Region Nordjylland. Dette underbygges af, at vi i analysen af fokusgruppeinterviewet identificerer en formåls-diskurs med Region Nordjylland som nodalpunkt. Teammedlemmerne udtrykker en enighed om, at hvis teamet ikke bidrager til Region Nordjylland, er der ingen mening med dets eksistens, hvorfor det bør opløses. Vi kan konkludere, at der igennem processen er sket en udvikling, da teamet er gået fra ikke at kunne konkretisere deres formål til at være enige om, at det i hvert fald skal være til gavn for organisationen.

Flere af teammedlemmerne giver udtryk for, at det er vigtigt, at der er et formål med teamet, da de mener, at der er en risiko for, at teamarbejdet ellers vil blive nedprioriteret. Nogle af teammedlemmerne giver hertil udtryk for, at hvis behovet for et bestemt formål imødekommes, kan det bevirke et større engagement i teamet. Vi kan konkludere, at teamet ønsker at opbygge en fælles faglighed, der kan imødekomme de behov, de møder i forbindelse med deres opgaver. Dette underbygges af, at vi i cafe 1 identificerer en fagligheds-diskurs med ny-faglighed som nodalpunkt. I analysen af workshoppen ser vi, at nogle teammedlemmer taler om, at der i teamet ikke er faglighed, hvorfor de har behov for at opbygge en faglighed i forhold til teamet. I analysen

af fokusgruppeinterviewet ser vi dog, at Mariane og Karen meget tydeligt siger, at teamet har megen faglighed. Vi konkluderer, at dette kan være et udtryk for, at teamet, igennem refleksionsprocesser, har gennemgået en udvikling fra workshoppen til fokusgruppeinterviewet, der har bevirket, at de er blevet bevidste om, at teamet har megen faglighed. De er dog ikke tydelige omkring, hvad faglighed betyder i forhold til Team Talent og Karriere. De udtrykker under fokusgruppeinterviewet et ønske om at undersøge dette ved bl.a. at indsamle inspiration udefra, hvortil vi i fokusgruppeinterviewet identificerer en inspirations-diskurs med faglighed som nodalpunkt. Under workshoppen taler de også om at søge inspiration udefra. De laver dog ingen aftaler om dette. Vi konkluderer derfor, at der er sket en udvikling fra workshoppen til fokusgruppeinterviewet, der medfører, at de nu har besluttet, at de vil bruge ressourcer på indsamling af inspiration. De har bl.a. talt om at søge inspiration ved Danfoss og Grundfoss samt i andre regioner i Danmark. De har dog endnu ingen konkrete aftaler med en organisation.

I cafe 2 identificerer vi en behovs-diskurs med fremtid som nodalpunkt, da teamet udviser et ønske om et fremtidsorienteret fokus, som er centreret omkring Region Nordjyllands behov. Det bliver dog ikke konkretiseret, hvad de forbinder med dette fremtidsfokus. Teamet taler senere i processen om, at de ønsker at indsamle inspiration i forhold til at være first-movers på organisationens fremtidige behov. På baggrund af dette identificerer vi en fremtids-diskurs med inspiration som nodalpunkt. Vi konkluderer, at teamet ønsker at have et fremtidsfokus, som de vil forsøge at opfylde igennem inspirationsindsamling.

Vi konkluderer, at de ønsker at bruge teamet til at arbejde proaktivt i stedet for reaktivt, som de plejer i forbindelse med deres arbejdsopgaver. De taler bl.a. om, at de halser af sted for at imødekomme organisationens behov, hvorfor de har et ønske om at bruge teamet til at være på forkant. Dette underbygges af, at vi identificerer en proaktiv-diskurs med fremtid som nodalpunkt. Vi konkluderer, at teamets ønske om at have et fremtidsfokus kobler sig til et ønske om at agere proaktivt i forhold til de behov, der vil opstå i organisationen i fremtiden.

Ovenstående diskurserne giver et billede af, at der er enighed blandt teammedlemmerne om, at deres ønsker til det fremtidige teamarbejde relaterer sig til at imødekomme organisationens fremtidige behov. Yderligere viser de, at et centralt tema i italesættelserne er deres ønske om at arbejde proaktivt i stedet for reaktivt. Diskurserne afspejler, at teamet ønsker at opbygge en

fælles faglighed, som de endnu ikke kan betydningsudfylde i forhold til Team Talent og Karriere. De udtrykker dog et ønske om bl.a. at indsamle inspiration, der kan bidrage til opbygningen af en fælles faglighed i teamet.

Vi identificerer i cafe 1 en social-diskurs med relation som nodalpunkt, hvilket Tove er den eneste, der udviser et behov for at italesætte. Social-diskursen står i et antagonistisk forhold til fagligheds-diskursen, da social-diskursen forsøger at tillægge begrebet relationer en social betydning. Antagonismen bliver dog opløst, da de andre teammedlemmer re-artikulerer begrebet relationer til faglighed i fagligheds-diskursen. Når de andre teammedlemmer ikke udviser et behov for at italesætte ordet social, i forhold til teamet, kan det skyldes, at de associerer ordet social med noget, som de ikke ønsker, skal være en del af teamarbejdet. Det kan dog også skyldes, at de får opfyldt eventuelle sociale behov i andre teams. På baggrund af dette konkluderer vi, at de andre teammedlemmer ikke ønsker at medtænke sociale relationer som et ønske til teamarbejdet. Endvidere konkluderer vi, at Tove indordner sig under flertallets ønske, da hun ikke protesterer yderligere.

Vi ønskede at undersøge, hvordan Team Talent og Karriere italesætter, hvilken kultur de ønsker at arbejde hen imod. Vi kan konkludere, at teamet ikke ønsker at opbygge en teamkultur, der afviger fra organisationens overordnede kultur. De giver dog udtryk for, at de ikke kan undgå at have en kultur, da den udvikler sig i kraft af, at de løser opgaver, er sammen som team mv. Teamet ønsker at læne sig op ad kulturen i organisationen Region Nordjylland, hvilket vi kan konkludere, at de har et bestemt verdensbillede af. De tydeliggør dog ikke, hvad organisationens kultur indeholder. Vi kan dog konkludere, at der ikke var konsensus om, at de skal læne sig op ad organisationens kultur. Det kan vi se ved, at nogle teammedlemmer giver udtryk for, at organisationens kultur er for politisk præget, og at de ønsker en kultur, der ikke er politisk. Vi kan dog konkludere, at der er konsensus om, at de ønsker at teamet skal arbejde med noget, der kan gøre en forskel for kulturen i organisationen.

Selvom teamet ikke ønsker at opbygge en selvstændig teamkultur, kan vi konkludere, at teammedlemmerne alligevel italesætter symboler, de ønsker, skal være en del af måden, hvorpå teamet agerer. Vi kan bl.a. konkludere, at teamet ønsker, at det at være first-moovers skal være et handlingsritual i det fremtidige teamarbejde. Derudover kan vi konkludere, at de har besluttet sig

for et møderitual, hvor de skiftes til at have ansvaret for indholdet på teammøderne. Yderligere kan vi konkludere, at når teammedlemmerne taler om kultur i teamet, relaterer de det til de opgaver, de arbejder med og til om kulturen påvirker, hvordan de skal håndtere opgaver. Teammedlemmer italesætter generelt ikke mange symboler på kultur. Vi kan konkludere, at det kan skyldes, at teamet ikke har eksisteret tilstrækkeligt længe til, at teammedlemmerne har opbygget eksempelvis normer for adfærd, møderitualer osv. der kan fortolkes.

Vi kan konkludere, at det kan diskuteres, om Team Talent og Karriere kan karakteriseres som et team, da det ifølge teamteorien adskiller sig herfra ved ikke at være dannet på baggrund af en opgave. Hertil kan det diskuteres, om det i stedet burde betegnes som en gruppe, da vi konkluderer, at de i forhold til teamteorien stemmer bedre overens med definitionen herpå. Eksempelvis er en gruppe karakteriseret ved ikke nødvendigvis at være dannet omkring en bestemt fælles opgave. Vi konkluderer, at nogle teammedlemmer ikke finder diskussionen om, hvorvidt de er et team eller ej vigtig, da Mariane eksempelvis siger, at det er en akademisk diskussion. Dog kan vi konkludere, at andre teammedlemmer finder det vigtigt, da bl.a. Anders siger, at det kræver en ekstra indsats fra teammedlemmerne at skabe et formål med teamet, netop fordi det ikke er dannet omkring en bestemt opgave.

Vi kan konkludere, at der er sket en udvikling siden workshoppens start, hvor teamet befandt sig på forming-stadiet til, at de nu befinder sig på storming-stadiet. Til fokusgruppeinterviewet kan vi se, at de stadig befinder sig på storming-stadiet, da stadig taler om, hvordan de kan lave en struktur, der gør teamet meningsfuldt samt sikre, at det bidrager med noget nyt. Hvis det ikke lykkes teamet at nå til enighed omkring formålet, kan det resultere i, at de aldrig forlader dette stadie. Vi kan ikke vurdere, om dette kan lade sig gøre, men vi kan konkludere, at de havde vanskeligt ved at konkretisere deres ønsker til teamarbejdet under den proces, de har gennemgået sammen med os. Vi konkluderer, at hvis teammedlemmerne ikke formår at skabe et formål, som bidrager til organisationen Region Nordjylland, kan det resultere i, at de bevæger sig over på adjourning-stadiet, og derfor opløses inden teamet har fungeret i praksis. Dette konkluderer vi på baggrund af, at der under fokusgruppeinterviewet bl.a. blev givet udtryk for, at de har besluttet, at teamet skal opløses, hvis de ikke formår at være til gavn for organisationen.

Vi ser, at teammedlemmerne under workshopen opretholder og bevarer deres eget samt de andres ansigter. Vi konkluderer, at dette kan være et udtryk for, at de i starten af workshopen befinder sig på forming-stadiet. Under analysen af fokusgruppeinterviewet kan vi dog se, at Mariane taber ansigt ved, at Karen modsiger hende foran de andre teammedlemmer. Vi konkluderer, at dette kan være fordi, de her befinder sig på storming-stadiet, og derfor konfronterer hinandens ideer og perspektiver, hvilket bevirker, at de har mere fokus på deres egne ønsker frem for opretholdelsen af andres ansigter. Det kan dog også være et udtryk for, at Karen ønsker at slå fast, over for Mariane, at hun ikke har eneret på at tage beslutninger.

Vi konkluderer, at der er meget tvetydighed i teammedlemmernes italesættelser, af deres ønsker til det fremtidige teamarbejde. Det kommer til udtryk ved, at der er meget indforståethed imellem teammedlemmerne, hvilket bl.a. kommer til udtryk igennem præsuppositioner. Vi ser, at de sjældent protesterer imod disse, hvilket vi konkluderer, kan resultere i, at de ikke får uddybet påstande. Eksempelvis bruger Mariane gentagende gange ordet *jo*, hvilket kan tyde på, at hun tager for givet, at de andre er enige i hendes udsagn.

Vi konkluderer, at Marianes rolle som teamleder kan have en indflydelse på, hvordan teammedlemmerne agerer i processen. Dette gør vi bl.a. på baggrund af, at hun nogle gange konstruerer teamarbejdet på en bestemt måde, og derved udelukker andre muligheder. Vi konkluderer, at det tyder på, at Mariannes rolle som leder bevirker, at medarbejderne til tider ikke modsiger hende. Det kan skyldes, at hun også er leder for afdelingen Ledelse og Kompetenceudvikling, hvilket kan resultere i, at teammedlemmerne, gennem processen, har svært ved at se udover hendes formelle rolle som leder.

Vi kan konkludere, at der er sket en udvikling med Team Talent og Karriere gennem den proces, de har deltaget i, i forbindelse med dette speciale. Dette kan vi bl.a. konkludere, da teammedlemmerne i begyndelsen af processen havde meget vanskeligt ved at italesætte deres ønsker til teamarbejdet. Under fokusgruppeinterviewet kan vi dog se, at de bl.a. har besluttet, at de ønsker, at teamarbejdet skal have et fremtidssigte. Vi har til tider igennem processen haft vanskeligt ved at tyde, hvad teamet talte om pga. indforståetheden i måden, hvorpå de italesætter deres ønsker til teamarbejdet. Vi forsøger flere gange at få dem til at forklare, hvad de eksempelvis mener, når de taler om pipelinen i forhold til teamet. Vores forespørgsel bliver dog

afvist af teammedlemmerne. Vi konkluderer, at dette kan skyldes, at de vil opretholde deres og teams ansigt, fordi de muligvis finder spørgsmålet vanskeligt at svare på. Det kan dog også skyldes, at de er fordybet i refleksionsprocessen, hvorfor de ikke hører vores spørgsmål.

Vi identificerer en hensigts-diskurs med proces som nodalpunkt, da der sker et skift, der bevirker, at samtalen centrerer sig omkring hensigten med workshoppen. I denne forbindelse betvivler Mariane vores hensigt med de spørgsmål, vi stiller, da hun giver udtryk for, at hun oplever, at vi forsøger at styre processen i en bestemt retning. Vi finder det derfor nødvendigt at metakommunikere omkring vores hensigt med workshoppen samt det faktum, at de spørgsmål, vi stiller, er et resultat af teammedlemmernes eget ønske til processen. Vi konkluderer, at metakommunikationen over workshoppen havde en nyttig virkning under processen, da det gjorde det muligt at forventningsafstemme formålet, hvilket bevirkede at processen kunne fortsætte.

Vi kan konkludere, at teammedlemmerne til tider har svært ved at blive i refleksionsprocessen, da de eksempelvis udviser modstand imod vores spørgsmål ved bl.a. at overhøre dem eller betvivle vores hensigt med dem. Vi konkluderer, at dette kan skyldes, at de til daglig arbejder som konsulenter, og derfor kan have svært ved at give sig hen til processen samt at fralægge sig ansvaret for den. Det kan dog også skyldes, at de ikke er forandringsparate, da de er et nydannet team. Vi kan hertil konkludere, at det er vanskeligt at facilitere en proces, hvis deltagerne ikke er parate. Vi kan konkludere, at det kun er muligt at planlægge rammerne om aktionsforskningsprocessen, da udfaldet altid vil afhænge af de valg, deltagerne tager undervejs, deres parathed mv. Samtidig kan vi konkludere, at det var nødvendigt at omstrukturere processens forløb således, at vi kunne imødekomme deltagernes ønsker, da de gav udtryk for, at de ikke kunne danne sætninger, om deres ønsker til teamarbejdet men kun ord. Vi formåede dog at gennemføre processen samt skabe en udvikling i Team Talent og Karriere.

Litteraturliste

Bøger

Alrø, Helle og Dræby, Inger, i Alrø, Helle og Frimann, Søren red. (2008) "Kommunikation og organisationsforandring", 1. udgave, Aalborg Universitetsforlag

Alrø, Helle og Kristiansen, Marianne (1998) "Supervision som dialogisk læreproces", Aalborg Universitetsforlag

Collin, Finn og Køppe, Simo red. (2007) "Humanistisk videnskabsteori", 2. udgave, DR Multimedie

Drotner, Kirsten, Bruhn Jensen, Klaus, Poulsen, Ib og Schrøder, Kim, (1996) "Medier og kultur: En grundbog i medieanalyse og medieteorier, Borgen/Medier

Forsyth, Donelson R. (2010) "Group Dynamics" 5. udgave, Wadsworth Cengage Learning

Goffman, Erving (1959) "The presentation of self in everyday life", Doubleday Anchor Books.

Halkier, Bente (2009) "Fokusgrupper", 2. udgave, Forlaget Samfundslitteratur

Hansen, Kai, Heide, Asbjørn, Lindkvist Knærkegaard, Pia og Sørensen, Henrik B. (2010) "Organisation: videregående uddannelser", Hans Reitzels Forlag

Holstein, James A og Gubrium, Jaber F. red. (2008) "Handbook of constructionist research", The Guilford Press

Howarth David, (2005) "Diskurs", London Verso

Jacobsen, Michael Hviid og Søren Kristiansen red. (2002) "Erving Goffman: Sociologien om det elementære livs sociale former", Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, Henrik Galberg og Skyum-Nielsen, Peder (2007), "Dansk Sprog: En grundbog", Schønberg.

Jakobson, Roman, Linguistics and poetics i Jaworski, Adam og Coupland, Nikolas. red. (1999) "The Discourse Reader" Routledge

Jørgensen, Marianne Winther og Phillips, Louise (2010) "Diskursanalyse som teori og metode, Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag

Kvale, Steinar (2003) "InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Hans Reitzels Forlag

Laclau, Ernesto, og Chantal Mouffe i Carsten Jensen red. (1997) "Demokrati og Hegemoni", Akademikernes Forlag

Laclau, Ernesto og Mouffe, i Chantal Carsten Jensen og Allan Dreyer Hansen red. (2002), "Det radikale demokrati – diskursteoriens politiske perspektiv", Roskilde Universitetsforlag

Laclau, Ernesto og Mouffe, Chantal (2001) "Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics", Verso

Ladkin, Donna (2004) "Action Research", i Seale, Clive Gaba, Giampietia, Gubrium, Jaber F. og Silverman, David red. "Qualitative Research Practice", s. 536-548, Sage.

Marshall, Judi, Colemann, Gill og Reason, Peter (2011) "Leadership for sustainability – An action research approach", Kap. 3. "Ideas and practices", Greenleaf publishing limited.

Molly-Søholm, Thorkil og Storch, Jacob (2009) "Teambaserede organisationer i praksis: Ledelse og udvikling", Dansk Psykologisk Forlag.

McNiff, Jean og Whitehead, Jack (2011) "All you need to know about action research", Sage Publications Ltd.

Nielsen, Aagaard Kurt (2004) "Aktionsforskningens Videnskabsteori: Forskning som forandring" i Olsen, Bitsch Poul og Fuglsang, Lars red. "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne" Roskilde Universitetsforlag,

Reason, Peter og Bradbury, Hilary red. (2001), "Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice", Sage Publications inc.

Searle, John R. (1981) "Expression and Meaning: Studies in the Theory of Speech Acts", Cambridge University Press

Schultz, Majken (2002) "Kultur i organisationer: funktion eller symbol", Handelshøjskolens forlag

Ting-Toomey, Stella, red. (1994) "The Challenge of Facework: Cross-Cultural and Interpersonal Issues", State University of New York Press, Albany

Links

<http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/KoncernHR/> sidst tilgået 13. maj 2012

<http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/> sidst tilgået 15. maj 2012

<http://www.rn.dk/Regionen/FaktaOmNordjylland/> sidst tilgået 15. maj 2012

<http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/DirektionOgLedelse/> sidst tilgået 28. maj 2012

<http://www.rn.dk/Regionen/> sidst tilgået 28. maj 2012

<http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/> sidst tilgået 28. maj 2012

<http://www.rn.dk/Regionen/Organisation/KoncernHR/LedelseOgKompetenceudvikling.htm> sidst tilgået 28. maj 2012