

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	----------	-----------	-------------------	--

Uddannelsens navn	Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn: Ditte Tatiane Tornby Knudsen	20161934	
Navn: Sinne Glindvad Madsen	20111914	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	31. maj 2018	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Et ledelsesansvar at danne relationer og skabe fælles kultur	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	305.093	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Lars Bang Jensen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Abstract

The purpose of this research is to identify and understand how cultures form, change and in what ways they affect group dynamics and interaction processes in a company. Our main focus is on leaders on an intermediary level because they are expected to negotiate the decisions from managers, procedural changes and change initiatives that has a direct impact on the employees' development and duties. Furthermore, this focus rests on the assumption that leaders on an intermediary level are required to be able to read their subordinates and adjust their approach to leadership accordingly, which is conditioned by a high level of insight regarding their own role and its effects

To provide an understanding of this, our approach toward the field has been an exploratory one. This approach has been very useful since we needed a basic understanding of the business and the framework in which our research are being conducted. This understanding was gained through observation studies, interviews and surveys. Our philosophy of science is the social constructivist perspective, which in conjunction with our methodological approach, has allowed us to gain insight into the mindsets of the individuals in the company, related to how the interaction processes are perceived by them.

In order to understand the cultural aspects that create and define a culture and also an understanding of the managerial responsibility that exists in cultural formation, this Master's Thesis builds on Edgar H. Schein's cultural theory and The Theory of Leadership Pipeline. These two theories and the understanding implied by them has contributed to our ability to reach a conclusion through analysis that holds answers to the study's problem formulation.

Uncovering the survey questions, we have used interpretation of meaning as an analytical strategy where we have sought to get the meaning of the members' opinions, descriptions and actions. For this purpose, an interpretation has been that lies within the members' own understandings, to which we have added our understanding, based on the theoretical framework that we have chosen to apply in this thesis.

The analysis primarily tries to explain and understand the company's general culture, thus gaining insight into and understanding of the organizational framework in which the

intermediary leaders in the company is to act within. Secondly, the focus narrows down to addressing the experiences of the intermediary leaders and their employees about the internal teamwork and the challenges associated with this.

We use several empirical collection methods in order to provide a broad understanding of the company, as we see the company from many different points of view and perspectives. Furthermore, the use of our theoretical understanding of the processing of our empirical material in the analysis will provide a high level of reliability in relation to the results of the analysis.

Based on the analysis we have been able to discuss which development options there are within the company, for the individual teams and leaders.

With the discussion we will try and come up with different possibilities, where we present different perspectives on the challenges and opportunities the analysis has brought forth.

With our social constructivist perspective, we are aware that we will not be able to find ultimate truth. However, we will argue that in the light of the above, confidence can be gained in the results of the study.

In general, we can observe that there are certain basic assumptions in the company's overall culture, which is conducive to problematizing some of the intermediary leaders key functions and the skills they are to demonstrate in their managerial role. Furthermore, this study shows that in the teams we have dealt with, there is an overall basic satisfaction among the team members.

The main problem that this thesis will be able to highlight, are the challenges associated with the basic assumptions that exists in the company, as they have an inadvisable influence on the culture and on the responsibility of leaders on intermediary level.

PROBLEMFELT	7
PROBLEMFORMULERING	11
BEGREBSAFKLARING	11
METODOLOGI	12
AFGRÆNSNING OG CASEBESKRIVELSE	12
BEGREBSAFKLARING	14
PROGRESSION OG EMPIRIINDSAMLING	14
VIDENSKABSTEORETISK POSITION	17
SOCIALKONSTRUKTIVISME-I - ET KRITISK PERSPEKTIV	18
SOCIALKONSTRUKTIVISME-II EN TEORI OM DET SOCIALE	19
SOCIALKONSTRUKTIVISME-III - EN ERKENDELSESTEORETISK POSITION	22
SOCIALKONSTRUKTIVISME-IV - EN ONTOLOGISK POSITION	24
OPSUMMERING AF ANVENDELSEN AF SOCIALKONSTRUKTIVISME	25
METODE	26
ADGANG TIL FELTEN	26
SPØRGESKEMAER	28
OBSERVATIONSSTUDIER	29
POSITIONERING I FORBINDELSE MED OBSERVATIONSSTUDIER	31
INTERVIEW SOM UNDERSØGELSESMETODE	35
VALG AF NØGLEPERSONER	36
INTERVIEWGUIDE OG OVERVEJELSER VEDRØRENDE SPØRGSMÅL	38
SURVEY	40
SURVEYS I PRAKSIS	41
ETISKE RETNINGSLINJER	43
PRÆSENTATION AF TEORI	46
BEARBEJDNING AF DATA	47
OVERVEJELSER ANGÅENDE BEHANDLING AF EMPIRISK DATAMATERIALE	47
TRANSSKRIPION OG OVERVEJELSERNE HEROM	48
ANALYSESTRATEGI	49
BEHANDLING AF SURVEYS	50
ETISKE DILEMMAER VED BRUG AF TEMAER	50
MENINGSFORTOLKNING	51
EN KULTUREL FORSTÅELESERAMME	53
LEDELSE	56
KULTURNIVEAUER	58
LEADERSHIP PIPELINE	64
EN VÆRDIKÆDE FOR LEDELSE	65
GOD LEDELSE AFHÆNGER AF, HVAD DER LEDES	66
LEDERUDVIKLING ER ET LEDELSESANSVAR	68

LEDERUDVIKLING SKAL KNYTTES TIL STRATEGIIMPLEMENTERING OG DE DAGLIGE LEDELSESOPGAVER	68
LEDER AF MEDARBEJDERES ARBEJDSVÆRDIER, PRIORITETER OG FÆRDIGHEDER	69
ANALYSE	70
OVERORDNET ORGANISATIONSKULTUR	71
VÆRDISÆT SOM ARTEFAKT	71
SKILTE SOM ARTEFAKT	77
JIRA SOM ARTEFAKT	78
KANTINEN SOM ARTEFAKT	81
SKUEVÆRDIER	82
GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER	83
TEAM A	86
SUBKULTUR	87
KOMMUNIKATION	94
NONVERBAL KOMMUNIKATION	97
TID	99
KOMPETENCER	103
TEAM B	105
SUBKULTUR	105
KOMMUNIKATION	109
NONVERBAL KOMMUNIKATION	112
TID	115
KOMPETENCER	120
DISKUSSION	123
TEAM A	124
TEAM B	125
OVERORDNET DISKUSSION	128
METODISK DISKUSSION	130
KONKLUSION	131
TEAM A	132
TEAM B	133
OVERORDNET KONKLUSION	135
LITTERATURLISTE	137
BØGER	137
WEBBASEREDE KILDER	138

ARTIKEL	139
INDLEDNING	139
TEORETISK FUNDAMENT	140
ANALYSE	141
KONKLUSION	144

BILAG (SÆRSKILT SIDETALSNUMMERERING)

BILAG 1 - MAIL TIL MEDLEMMERNE I VIRKSOMHEDEN	1
BILAG 2 - SPØRGESKEMA FRA FORUNDERSØGELSEN	2
BILAG 3 - OBSERVATIONER	3
BILAG 4 - INTERVIEWGUIDE	22
BILAG 5 - INTERVIEW MED TEAMLEDER A	23
BILAG 6 - INTERVIEW MED TEAMLEDER B	35
BILAG 7 - SURVEY TIL MEDARBEJDERNE	45
BILAG 8 - SURVEYBESVARELSER TEAM A	53
BILAG 9 - SURVEYBESVARELSER TEAM B	56
BILAG 10 - SPØRGESKEMABESVARELSER EXCEL	-

Problemfelt

For verdens største virksomheder er den gennemsnitlige levealder 15 år. Dette bliver ofte forklaret med, at de ikke hurtigt nok formår at tilpasse sig en verden, der hele tiden er i forandring. Disse forandringer kan forklares ved at nye generationer stiller større og større krav til bæredygtighed, til arbejde der giver mening og værdikæder. Dette giver erhvervslivet større udfordringer i at udvikle sig og følge med. Der er ikke længere nogen fremtid i sort energi. Det er der til gengæld i vedvarende energi og hvis man arbejder bæredygtigt, er der større chancer for at få investorer.

“Virksomheder, der nytænker bæredygtighed og tager udgangspunkt i, hvordan deres ydelser og produkter bidrager til en bedre verden, åbner op for store vækstmuligheder: Nye markeder med voksende middelklasse, innovation og dygtige og engagerede medarbejdere.” (Verdens bedste nyheder. “Analyse: Fremtidens virksomheder er bæredygtige”).

Virksomheder prioriterer især bæredygtighed, hvis dette skaber værdi for forretningen. Hertil viser erfaringer, at virksomheder med fokus på bæredygtighed kan styrke konkurrenceevnen og dermed opnå en større tyngde på det globale marked og dette vil påvirke bundlinjen positivt (VIA University College. “Bæredygtighed skaber øget omsætning”).

I en globaliseret verden hvor der kommer mere og mere fokus på bæredygtighed, stiger mængden af koncerner og virksomheder, som forsøger at udvikle de bedste brugervenlige og miljøvenlige produkter. Dette leder uægteligt til helt nye arbejdsstrategier og en ny måde at tænke og agere på. Der er stadig mange uudforskede parametre inden for området omkring bæredygtighed, og det sætter derfor særlige krav til at kunne agere nytænkende og nyskabende.

Både offentlige og private organisationer gennemgår kontinuerlige forandringer, der udspringer af ændringer indenfor det teknologiske, markedsmæssige og demografiske. Dette kan føre til, at tænkningen inden for det organisatoriske bliver mere ensartet både inden for det praktiske og teoretiske. Den udvikling, der ses hos de større organisationer, indebærer et pres for mere fleksible, tilpasningsdygtige og mindre hierarkiske

organisationer. Ligeledes er der en forventning om en følsomhed og reaktionsevne i forhold til omgivelserne, eksempelvis ansatte, samfundet, kunder og leverandører med mere. Det forventes også, at medarbejderne er i stand til at handle selv, at de belønnes for bidrag, og at man hjælper dem til ny viden og til at udvikle deres faglighed og på den måde forbedre deres arbejdsmuligheder (Bakka og Fivelsdal. 2014, s. 319f). Endvidere bliver man som organisation nødsaget til at tilpasse sig og udvikle sig efter de ændringer, som samfundet foreskriver, hvis organisationen skal bibeholde sin eksistens. Dette på baggrund af at man som organisation udveksler produkter og services med det omkringliggende samfund, som organisationen befinder sig i (Stegeager & Laursen. 2015, s. 21f). Dette betyder, at man som organisation er nødt til at skabe sig en bevidsthed om hvor henne på markedet man befinder sig. Hvor konkurrencedygtige er man, og udbyder man et produkt, der er en efterspørgsel på. Endvidere får vi den forståelse, at organisationer i nyere tid er blevet mere opmærksomme på at for at kunne følge med udviklingen, er man nødsaget til at være nytænkende i forhold til den organisatoriske opbygning. Det kræver blandt andet i højere grad en mere fleksibel opbygning, hvilket vi ser kan skabe nogle indirekte krav til de enkelte medarbejders præstation og derved også krav til den ledelsesstruktur, der er i organisationen. Vi ser her, at der er et ledelsesmæssigt ansvar i at styrke og udvikle sine medarbejdere. En leders evner kommer således til udtryk gennem sine medarbejders trivsel, faglige tilgang og udvikling.

For at kunne leve op til de samfundsmæssige krav, som organisationer stilles overfor og hermed være konkurrencedygtige og en attraktiv samarbejdspartner udadtil, er vi af den opfattelse, at det kræver et stærkt internt samarbejde, som er bygget op omkring et solidt fundament. Med et solidt fundament vil det være muligt at udvikle sig både organisatorisk men også som individ. Opnår man en anerkendelse af sit arbejde, vil man igennem sin arbejdsmæssige udførelse kunne opnå en følelse af personlig tilfredsstillelse (Sørensen et. al. 2008, s. 309). Hertil mener vi, at det er essentielt at få skabt en indsigt i, hvordan medlemmerne interagerer i de interne relationer, der er i virksomheden samt få en forståelse af de ledelsesmæssige roller. Disse roller anser vi for at have en væsentlig betydning i forhold til skabelsen af relationelle bånd og herigennem skabe mulighed for en fælles forståelse, som kan danne grundlag for et solidt fundament.

I opbyggelsen af et solidt organisatorisk fundament er kommunikationen et vigtigt element. Kommunikation opfattes ligeledes som vigtig i forhold til at skabe forandring og drift i en organisation, og kommunikation kan hertil ses som det mest essentielle element for en velfungerende organisation (Kaufmann. 2008, s. 354). På overfladen kan det forekomme, at nogle organisationer kan virke konstante og uforanderlige, men dette lader sig ikke gøre, idet at organisationer altid vil ligge under for forandringer i forhold til det samfund, de befinder sig i, og den udvikling dette samfund medfører (Stegeager & Laursen. 2015, s. 21). Derfor stilles der store krav til de interne og eksterne kommunikative processer. For at en organisation skal kunne fungere og skabe muligheder for positiv udvikling og kunne håndtere løbende forandringer, er man nødsaget til at have en forståelse af de kommunikative kompetencer og aspekter, dette kræver. Dette medfører hermed en vigtighed i, at der er fokus på, hvordan kommunikationen praktiseres i organisationens interne samarbejde.

Når man kigger på kommunikationen, er det vigtigt, at man er bevidst om, at forståelsen af kommunikation kan være forbundet med en kompleksitet, da vi som mennesker kommunikerer med mere end bare vores talte ord. Kommunikation er i lige så høj grad det, man ikke siger, eller det man gør, og det der kommer til udtryk igennem vores kropssprog (Kaufmann. 2008, s. 360). Vi tænker, at dette unægteligt sætter store krav til en leders brug af kommunikative aspekter i deres samspil med medarbejdere og andre instanser. En leder har en stor påvirkning i forhold til kulturen i en organisation, idet lederen i høj grad er med til at definere denne gennem de handlinger og de værdier ledelsen repræsenterer (Schein. 1994, s. 10ff). Heraf er vi af den forståelse, at lederen har et ansvar i at agere rollemodel, gå forrest, lede, guide og udvikle medarbejdere i en retning, så det kommer den enkelte såvel som organisationen til gode. Endvidere giver dette os en forståelse af, at det vil være interessant at kigge nærmere på hvilke værdier, der er i kulturen for her af at få skabt en forståelse for, hvorfor ledelsen handler og interagerer, som den gør.

Når man vil kigge på og forstå en organisation, er et af de mest essentielle spørgsmål at få afklaret, hvordan en leder formår at formulere og formidle en organisations kerneværdier (Bakka & Fivelsdal. 2014, s. 172). Vi er af den forståelse, at man som leder skal være i stand til at kunne kommunikere klart og tydeligt til sine medarbejdere. Med dette mener vi, at man som leder skal være i stand til at målrette sin kommunikation til modtageren ved, at kunne

aflæse og forstå hvilket kommunikative niveau en modtager befinder sig på. Endvidere anser vi også disse kerneværdier som værende af særlig vigtig karakter idet, at disse er med til at give en retning for, hvordan en organisations medlemmer skal agere i forskellige henseender, og dermed er det værdierne, der bliver definerende for organisationen.

Er ledelsen i stand til at skabe en fælles forståelse for virksomhedens kerneværdier, vil der være en større robusthed i virksomheden idet, at dens medlemmer ved hvad der forventes af dem, og indenfor hvilke rammer de arbejder. Dette giver anledning til, at der kan skabes mulighed for organisatorisk udvikling. For at en organisatorisk udvikling kan afstedkomme, kræver det, at organisationens medlemmer lærer af de erfaringer, de drager. Disse erfaringer opstår igennem de samspilsprocesser, som kommer i forbindelse med, at medlemmerne interagerer med hinanden, og det er gennem interaktion, at der skabes mulighed for udvikling og læring hos mennesker (Keiding & Laursen. 2005, s. 52). Vi anser, at der med en fælles forståelse for kerneværdierne er et organisatorisk fundament, der kan udfordres i forbindelse med at skulle skabe udvikling, idet man med en fælles forståelse af kerneværdierne må antage, at der er en klar og tydelig kommunikation i en virksomhed. Endvidere anses der ved dette, at en leder står med et stort ansvar i forhold til sine medarbejdere. Ikke nok med at man som leder skal være i stand til at agere rollemodel og vise medarbejderne den rigtige retning, så skal man som leder også kunne styrke de interne bånd og samarbejde, skabe stabilitet, klarhed og rum for individuel og organisatorisk udvikling. Dette giver os anledning til, at vi vil søge og forstå hvilke udfordringer, der kan være forbundet med en lederrolle og de forskellige positioner, lederen skal kunne agere i.

Den virksomhed, vi samarbejder med, i dette speciale er en mellemstor virksomhed, der fokuserer deres arbejde på bæredygtighed og vedvarende energi. Virksomheden arbejder med at skabe bedre muligheder inden for transport og energi, som ikke forurener, ligesom de mest kendte brændstoffer gør. Virksomheden fokuserer på at skabe vedvarende og bæredygtige produkter, som ikke løber tør for effektivitet på samme måde, som almindelige batterier eksempelvis gør.

Denne virksomhed er bygget op af folk med mange forskellige specialeområder, og de er dybt afhængige af hinanden for at produktet når fra start til slut og kan komme ud til kunden. Fordi virksomheden er bygget op af mange forskellige specialeområder og forskellige fokus

i forhold til produktionen og udviklingen af produktet, så er virksomheden inddelt i mange afdelinger. Hvilket betyder, at der i denne virksomhed med lidt over hundrede ansatte er fem overordnet afdelinger, som har direkte kontakt med produktionen og udviklingen af produktet. Disse afdelinger er fordelt ud i tolv forskellige teams, som igen sidder med folk, som er specialiserede inden for et mere snævert område af produktudviklingen. Endvidere er virksomheden fordelt over tre forskellige adresser.

Med sådan en kompleksitet i en virksomhedsopbygning hvor der er så mange faggrupper og kulturer, der skal arbejde sammen om udfærdigelsen af ét produkt, er det nærliggende at tænke, at det kan give anledning til visse komplikationer og udfordringer. Når så mange led skal snakke sammen, og et produkt kan blive sendt frem og tilbage i tilfælde af fejl, mangler og test, antager vi, at det må kræve en meget klar linje, hvor kommunikationen er altafgørende for at få enderne til at passe sammen. Derfor finder vi det også interessant at kigge på hvilken effekt og eventuelle konsekvenser en virksomhedskonstruktion som denne og de underliggende værdier heri, kan have for kulturen og de mellemledere, som sidder i de enkelte teams, og som til dagligt skal lede egne medarbejdere. Disse mellemledere har ansvaret for, at der er klare og gode kommunikationslinjer til de andre teams, så produktiviteten er så effektiv som muligt.

Problemformulering

“Hvordan kan man ud fra et kulturelt perspektiv forstå de samspilsprocesser og oplevelser, der er i et teamsamarbejde i en mellemstor virksomhed?”

Vi har hertil stillet to underspørgsmål som skal afhjælpe til en bredere forståelse:

- *Hvordan positionerer mellemledere sig og skaber rammer for at udvikle en velfungerende teamkultur?*
- *Hvordan påvirkes et teamsamarbejde af en virksomheds overordnede kultur?*

Begrebsafklaring

Mellemleder: Ved mellemleder forstår vi, at der er tale om en ledelsesmæssig position.

Teamleder: Ved teamleder forstår vi, at dette er en titel man kan have som mellemleder.

Vi vil anvende begge benævnelser i specialet. Mellemlederbegrebet vil blive anvendt når vi henviser til en generel beskrivelse, hvor teamleder vil blive anvendt når vi snakker om specifikke personer med specifikke titler. Vi anser altså disse to benævnelser som repræsentanter for leder af medarbejdere

Metodologi

Afgrænsning og casebeskrivelse

Som tidligere beskrevet er det en mellemstor virksomhed, vi samarbejder med i denne undersøgelse med cirka 120 ansatte fordelt i fem afdelinger, som tilsammen udgør 12 teams. Vi har først kigget bredt på virksomheden og dens mellemledere og deres individuelle teams for heraf at danne en forståelse af virksomheden. Vi har efterfølgende valgt, at vi i dette speciale vil afgrænse vores undersøgelse til et fokus på to af virksomhedens teams. Disse to teams er blandt andet valgt med den begrundelse, at de har den samme overordnede afdelingsleder og derfor de samme rammer at lede indenfor. Vi har ligeledes afgrænset vores undersøgelse til disse to teams for, at kunne gå i dybden og få skabt en gennemgående forståelse indenfor mellemleder perspektivet, hvilket vi vurderer ville blive sværere at opnå ved at have fokus på alle 12 teams i vores undersøgelsesperiode.

De to teams, som vi har afgrænset vores fokus til, befinder sig ud af virksomhedens tre bygninger, i hovedbygningen. Begge teams ligger tæt op ad produktionshallen og laboratoriet, hvilket giver en nem adgang for medarbejderne, når de skal ud og udvikle og producere. De to mellemledere har ikke den samme uddannelsesmæssige baggrund, de har forskellig ledelsesmæssig erfaring og har været i virksomheden af forskellig varighed. Endvidere har de begge to været mellemledere for deres respektive teams i lidt over et år. De nuværende ledelsespositioner har disse mellemledere fået i forbindelse med en omstrukturering i virksomheden på grund af en øget vækst.

De to mellemledere refererer til den samme afdelingsleder, og denne afdelingsleder er også en del af den øverste ledelse. I det ene team har mellemlederen ansvaret for 12 medarbejdere, dette team vil fremover i specialet blive refereret til som Team A. I det andet team har mellemlederen ansvaret for 8 medarbejdere, dette team vil fremover i specialet refereres til, som Team B.

Begge teams arbejder inden for det samme spektrum af produktionen men dog med hver deres specialeområde. De to teams er afhængige af hinanden og koordinerer ofte på tværs omkring opgaveløsninger, og deres åbne fælleskontorer støder endvidere op til hinanden. Team A's mellemlider har kontorplads i det åbne fælleskontor sammen med sine medarbejdere, hvor Team B's mellemlider har et lille kontor, der ligger væg mod væg op ad sine medarbejders fælleskontor. Disse teams er endvidere interessante at undersøge nærmere, da begge mellemlidere har givet udtryk for, at de ønsker at udvikle deres ledelseskompetencer og eventuelt få nye redskaber til deres ledelsesstil.

Fremadrettede benævnelser:

Vi vil fremad i dette speciale, tydeliggøre, hvornår der er tale om mellemlidere og medarbejdere fra enten Team A eller Team B. Dette gøres således:

Team A's medlemmer	Team B's medlemmer
• Teamleder A • Medarbejder A	• Teamleder B • Medarbejder B

Som det fremgår af det ovenstående, vil vi i dette speciale ikke komme til at skelne mellem hvilken medarbejder, inden for de enkelte teams, der har udtalt sig. Vi har valgt, at når vi anvender udtalelser og beskrivelser fra enkelte medarbejdere fra de to teams, at det ikke skal tydeliggøres, hvem de konkrete udtalelser kommer fra og af den årsag, har vi valgt at give dem fælles benævnelserne Medarbejder A og Medarbejder B. Dette med den overvejelse at vi ønsker at bibeholde så meget anonymitet som muligt, og fordi vi er interesseret i et helhedsbillede af de enkelte teamlederes rolle i samspillet med medarbejderne og derfor ikke finder det relevant at skelne mellem, hvilke medarbejdere der siger hvad.

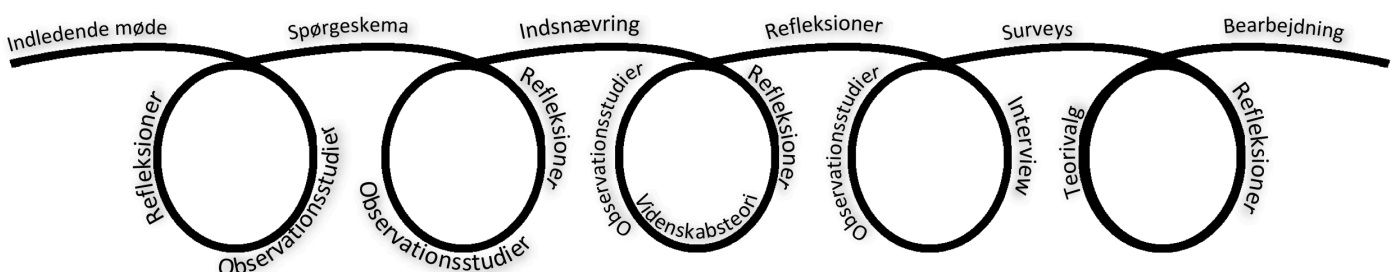
Vi er ikke interesseret i at enkelte medarbejdere skal blive synliggjorte i forhold til eventuelle negative udtalelser, og derfor er denne overvejelse også lavet med hensigt på at beskytte de enkelte medarbejdere.

Begrebsafklaring

- JIRA - er virksomhedens interne kommunikationssystem, hvori de enkelte teams planlægger deres SPRINT og kan følge med i en grafisk oversigt over deres individuelle progression.
- SPRINT - er det de enkelte teams planlægger på deres planlægningsmøder (SPRINT-møder). Her bruger de JIRA til at skabe overblik over mængden af opgaver og den tid de enkelte medlemmer har til rådighed. Et SPRINT er ofte af én til tre ugers varighed. SPRINTET skal bevirke, at der kan sættes fokus på bestemte opgaver inden for en overkommelig tidsramme. Nogle teams afholder endvidere delvejs-SPRINT midtvejs i perioden for eventuelt at kunne korrigere i opgaverne. SPRINTET bruges til at lave delmål og til at få sat opgaverne i prioriteret rækkefølge.
- SCRUM - er et dagligt (for nogle lidt færre) opfølgingsmøde af et kvarters varighed, hvor de enkelte teammedlemmer får briefet sine kolleger om hvor langt, de er med deres opgaver. Dette er til for at kunne korrigere løbende i SPRINTET, hvis nogle opgaver varer længere tid end planlagt eller, hvis deadlines bliver svære at overholde grundet eksempelvis ad hoc opgaver.

Disse tre begreber vil blive brugt fremadrettet i specialet, og der vil hertil ikke komme yderligere forklaring på de enkelte begreber, når de anvendes.

Progression og empiriindsamling



Figur 1: Illustrerer undersøgelsens progression

Den ovenstående model, beskriver en empirisk indsamlingsperiode, som forløb over cirka 2 måneder. Vi har startet ud med at gå eksplorativt til værks og har derfor startet de

indledende undersøgelser ved at bruge observationsstudier. Dette har vi gjort for at få skabt en overordnet forståelse af virksomheden. Da vi allerede fra start, i forbindelse med det indledende møde, var blevet gjort bekendt med, at der ikke umiddelbart var nogle problematikker forbundet med mellemliderniveauet, var det derfor vigtigt for os, indledningsvis, at få skabt en indsigt i mellemlidernes rolle og position i virksomheden. Da vores undersøgelsesperiode ligger inden for en relativt snæver tidsramme, har vi kort tid inde i vores observationsstudier udarbejdet et mindre spørgeskema til mellemlidene (Bilag 2. s. 2). Dette har vi gjort for hurtigere at få skabt et overblik og finde frem til hvilken ledelsesmæssig baggrund, de enkelte mellemlidere har, og om de skulle have ønsker til individuel udvikling. Med de oplysninger vi fik ud af disse, fik vi skabt en dybere forståelse. Samlet set skabte denne indledende undersøgelse en forståelse, som gjorde, at vi gennem refleksioner udvidede vores undersøgelse med deltagerobservationer og uformelle samtaler i forbindelse med teammøder og ugentlige SCRUM- og SPRINT møder, som blev afholdt i de forskellige teams. Heraf fik vi en mere nuanceret forståelse af virksomheden og de mennesker, der er en del heraf.

I gennem disse forskellige møder fik vi en fornemmelse af, hvordan de enkelte teams er organiserede, hvordan de kommunikerer omkring nuværende og kommende arbejdsopgaver, et indblik i de enkelte mellemlidernes samspil med deres medarbejdere samt hvordan de enkelte teams adskilte sig fra hinanden. Denne indsigt og forståelse de forskellige møder gav os gjorde, at vi kunne indsnævre vores fokus mere og mere, indtil vi endte ud med to teams.

Disse teams blev udvalgt på baggrund af flere parametre blandt andet det parameter, at virksomheden er opbygget med en vis kompleksitet. Vi vurderede derfor hurtigt, at vi ikke ville have mulighed for at komme ordentligt i dybden med samtlige tolv mellemlidere og deres teams inden for den tidsramme, vi havde. Vi valgte derfor at fokusere på de to teams, som er i den afdeling, hvor vores gatekeeper bestrider en mellemliderrolle. Endvidere viste svarene fra spørgeskemaerne, at der var visse differentieringer i den måde mellemlidene så sig selv på i forhold til deres ledelsesmæssige rolle. Dette var interessant for os at undersøge nærmere, da vi ville kunne opnå en nuanceret forståelse af, hvordan forskellige ledelsesstile praktiseres.

Hertil fulgte flere refleksioner omkring vores valg af de to teams, og hvilken videnskabsteoretiske tilgang det ville give mening at anlægge. Den videnskabsteoretiske

tilgang er valgt på dette tidspunkt i forløbet, da vi i starten af processen ikke havde nogen konkret problematik at arbejde med og derfor ikke vidste, hvad vi skulle have fokus på. Videnskabsteorien er også valgt i forhold til de udfordringer, som vi blev bekendte med i takt med, at vi havde fået et mere indgående kendskab til virksomheden.

Desuden er videnskabsteorien endvidere udvalgt på dette tidspunkt i processen, da vi i forbindelse med vores udvalgte teams havde en indsigt i hvilke eventuelle udfordringer og samspilsprocesser, der var på spil i virksomheden generelt, og som vi ønskede at undersøge nærmere i disse to teams.

Efter flere observationsstudier og refleksioner var vi i stand til at indkredse vores fokus i sådan en grad, at vi kunne udarbejde en interviewguide til mellemlederne i de to teams. På baggrund af den indsigt vi fik under vores observationer, kunne vi målrette spørgsmålene i vores interviewguide, så vi kunne opnå en mere nuanceret forståelse af virksomhedens kompleksitet.

Denne interviewguide er udarbejdet i overensstemmelse med tilgangen inden for den semistrukturerede interviewform. Formålet med disse interviews var, at vi ønskede at få en indsigt i mellemledernes oplevelse af egen ledelsesmæssige rolle. Efter disse interviews, har vi lavet flere observationsstudier med henblik på at indhente mere datamateriale fra de to teams.

I og med at vi er interesserede i at få en forståelse af de konstruktioner, der findes i de to teams, fandt vi det vigtigt at få et så nuanceret billede af vores fokusområde som muligt, og derfor har vi efter disse afholdte semistrukturerede interviews udformet et detaljeret survey til samtlige medarbejdere i de teams, vi har vores fokus på. Disse surveys er lavet med den hensigt at få medarbejdernes oplevelse af deres individuelle teamledere.

Vi har herefter reflekteret over de resultater, vi fik gennem alle vores observationsstudier, interviews, og surveys hvilket udledte til vores valg af teori. Med dette har vi brugt en induktiv tilgang og har ladet vores empiri anspore vores valg af teori. Vi har løbende behandlet og udviklet på vores problemformulering, og tilpasset den i forhold til undersøgelsens udvikling. Hertil har der fulgt en intensiv bearbejdningsproces.

Videnskabsteoretisk position

I forhold til denne undersøgelse har vi valgt, at vi vil tilgå denne ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Dette er valgt med den overvejelse, at vi blandt andet ønsker at få skabt en forståelse inden for de samspilsprocesser og den ageren, der er til stede i virksomheden og særligt i de to udvalgte teams. Vi er bevidste om, at når man laver en undersøgelse, vil man være præget af forforståelser, hvilket betyder, at vores socialkonstruktivistiske perspektiv også vil rumme elementer fra et hermeneutisk perspektiv. Jacob Dahl Rendtorff beskriver, at hermeneutikken er orienteret på selve sagen, sådan som denne kommer til udtryk i en tekst. Hermeneutikken er således interesseret i tekstens mening. Her er opgaven at se teksten på baggrund af dennes kultur, tradition og historiske sammenhæng. Jacob Rendtorff mener derfor ikke, at socialkonstruktivismen og hermeneutikken er modsætninger, men at man bør se den hermeneutiske fortolkning som en forudsætning for at anlægge et socialkonstruktivistisk kritisk perspektiv, og derfor er denne fortolkning en betingelse for at kunne starte en analyse (Hansen og Sehested. 2003, s. 101).

Vi læner os op af denne sammenhæng mellem socialkonstruktivisme og hermeneutik, som Jacob Rendtorff beskriver, da vi ønsker at forstå og tolke på meningen i de individuelle opfattelser af de interaktioner, der er i samspilsprocesserne. Det er medlemmernes individuelle forståelse, vi søger at få et indblik i for heraf at kunne skabe et helhedsbillede af samspillet. Ligeledes vil vi kigge på de individuelle forståelser og hvordan disse kommer til udtryk i vores nedfældede empiri. Hermeneutikken vil ikke blive et fremherskende element i vores socialkonstruktivistiske forståelse, men vi vælger at inddrage dette perspektiv, da vi er af den opfattelse, at man ikke kan bevæge sig ind i et felt, uden nogle former for forforståelse af feltet.

For at tilvejebringe en forståelse inden for socialkonstruktivisme har vi valgt at tage udgangspunkt i cand.merc.dat Teamleder A Barlebo Wennebergs bog, hvor han inddeler socialkonstruktivismen i fire positioner. Wenneberg beskriver endvidere, hvordan termen socialkonstruktivisme ofte kan skabe mere forvirring end afklaring. Grunden til dette er, at der eksisterer flere forskellige definitioner af, hvad der ligger i begrebet socialkonstruktivisme.

Inden for disse fire positioner vil vi redegøre for hvilken forståelse, vi har og i hvilket omfang, vi vil anvende de enkelte positioner i forhold til vores undersøgelse.

Sidst i afsnittet vil vi komme med en opsummering af vores samlede forståelse af socialkonstruktivismen.

Socialkonstruktivisme-I - et kritisk perspektiv

Når man arbejder inden for socialkonstruktivisme-I, handler det ifølge Wenneberg om, at man som forsker stiller sig kritisk og søger at afsløre det, der på overfladen opfattes som naturligt eller som noget, der er en naturlig udvikling, men som reelt set ikke er det. Det ses ofte, at der under den naturlige overflade er tale om nogle sociale processer og påvirkninger, som umiddelbart kan være svære at få øje på (Wenneberg. 2000, s. 72f).

Denne position anslås til at være anvendelig til projekter, som har til formål at demaskere, altså at lukke op for eller nedbryde forestillinger der er traditionelle og kan synes fastlåste, for deraf at finde frem til, at tingene kan være anderledes. Dog ser Wenneberg det som problematisk, at det som forsker skulle være muligt at finde frem til virkelighedens "rigtige" sammenhæng (Wenneberg. 2000, s. 83f).

Socialkonstruktivisme-I kommer til udtryk ved at vores tilgang er, at der bagved de interaktioner og handlinger, som medlemmerne i virksomheden ser som "naturlige" og tager for givet, vil ligge sociale og menneskeskabte processer bag. Hertil har vi en interesse i først at se på virksomheden som en overordnet helhed og herefter se på de to udvalgte teams for heraf at kunne få indsigt i de "naturlige" mønstre, der er heri. Vi vil forsøge at demaskere disse "naturlige" mønstre. Dette vil vi gøre ved at stille spørgsmål til interaktioner, handlinger og vaner og prøve at forstå den dybere mening. Ligeledes vil vores valg af metode hjælpe til en demaskering, hvor vi bruger observationer og uformelle samtaler, interviews og surveys, hvori der stilles spørgsmål til det, der for virksomhedens medlemmer kan virke naturligt.

Dette vil vi gøre for at skabe en indsigt i, hvordan de sociale interaktioner og handlinger konstrueres i de to teams. Vi forholder os dog kritiske til, at vi skulle være i stand til afdække den "virkelige sandhed", da vi kan have en anpart i skabelsen af nye konstruktioner i virksomheden i forbindelse med undersøgelsen.

Socialkonstruktivisme-II en teori om det sociale

Wenneberg beskriver, at man kan se socialkonstruktivisme-II som et forsøg på at sætte noget andet i stedet for det naturlige, så der ikke kun er tale om en social udflydende virkelighed, hvilket socialkonstruktivisme-I har skabt gennem sin dekonstruktion. Socialkonstruktivisme-II indeholder en række teoretiske bud på, hvordan sociale fænomener, og den sociale virkelighed er opbygget og fungerer (Wenneberg. 2000, s. 84, 87f).

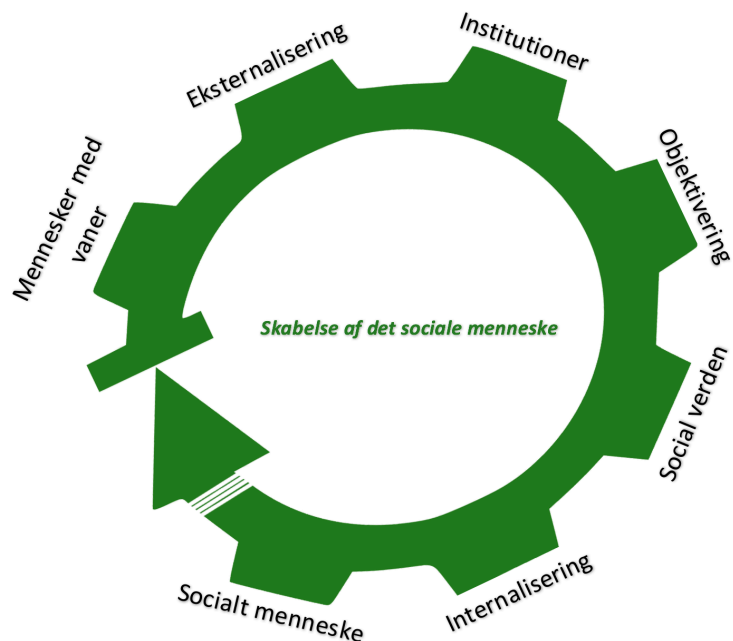
Wenneberg beskriver, at Peter Berger og Thomas Luckmann er nogle af de grundlæggende teoretikere inden for socialkonstruktivisme-II-teorier, og de anser den sociale virkelighed som en social konstruktion.

Ifølge Wenneberg indeholder Berger og Luckmanns teori flere konstruktioner af virkeligheden men i dette speciale, vil vi have vores fokus på de to omhandlende:

- Konstruktionen af den sociale virkelighed.
- Konstruktionen af den subjektive oplevelse af den sociale virkelighed.

Disse to konstruktioner, som vi har vores fokus på, bliver beskrevet ud fra tre positioner.

Første position lyder, *Samfundet er et menneskeligt produkt*, som betyder, at der i mennesket ligger naturlige vaner, som undertiden eksternaliseres, altså overføres så andre mennesker tilegner sig samme vaner. Når flere mennesker over tid har dannet de samme vaner, skabes der institutioner, hvor disse vaner er blevet den gængse måde at agere efter. Når institutioner skal videreføres til nytilkomne, som ikke selv har været med i skabelsen af disse, og



Figur 2: Illustrerer vores forståelse af Berger og Luckmanns socialkonstruktivistiske perspektiv

derfor vil kunne stille spørgsmålstejn til institutionens berettigelse kræves det, at en institution retfærdiggør sin eksistens og derved legitimeres. Disse institutioner vil allerede være til stede i et samfund, når et barn kommer til verden. Barnet fødes ind i dette samfund og vil gennem sit liv tilegne sig disse vaner (Wenneberg. 2000, s. 90ff).

Berger og Luckmann beskriver, at menneskets tilblivelse ikke bare står i gensidige relationer til et naturligt miljø, men også til en specifik social og kulturel orden, som formidles via de betydningsfulde andre, der tager sig af barnet. Retningen for menneskets udvikling er således socialt bestemt (Berger & Luckmann. 2004, s. 86).

Vi ser her en sammenkobling mellem et barn der kommer til verden og en nytilkommen medarbejder, der skal integreres i en virksomhed. Denne medarbejder kommer ind i en allerede ordnet institution og er som nytilkommen ikke i direkte position til at kunne ændre på virksomhedens overordnede kultur og værdier. En nytilkommen medarbejder kan stille spørgsmål til institutionens berettigelse, hvis denne medarbejder er uforstående over for virksomhedens eksistens. Er virksomheden i stand til at retfærdiggøre sin eksistens og

dermed bliver legitimeret, vil det opleves, at denne virksomheds institution vil blive taget for givne (Wenneberg. 2000, s. 90ff).

Berger og Luckmann beskriver legitimering således:

“Legitimering retfærdiggør den institutionelle orden ved at give dens praktiske påbud en normativ værdighed. Man må gøre sig klart, at legitimering har et erkendelsesmæssigt såvel som et normativt element. Legitimering er med andre ord ikke bare et spørgsmål om “værdier”. Legitimering indebærer også altid en “viden”” (Berger & Luckmann. 2004, s. 132).

Når en institution er blevet legitimeret og tages for givne, sker der en objektivisering. På denne måde kan det forklares, at den sociale verden er eksisterende uanset hvilke mennesker, denne inkluderer, og hermed ser vi Berger og Luckmanns anden position, *samfundet er en objektiv virkelighed*. Den sociale virkelighed er ikke kun noget ydre men også noget indre (Wenneberg. 2000, s. 90ff).

Berger og Luckmann beskriver at der under mere komplekse former for internalisering sker en proces hvor man ikke bare “forstår” den andens aktuelle subjektive processer, men også vedkommendes livsverden, og dermed bliver man også selv en del af denne verden. Herved forstår man ikke bare definitioner af fælles situationer, men derimod definerer man i gensidighed situationerne med hinanden (Berger & Luckmann. 2004, s. 170).

En medarbejder tilegner sig gennem arbejdslivet virksomhedens sociale verden og dennes normer og institutioner og dermed internaliseres disse i medarbejderen. Når medarbejderen har adapteret disse, bliver vedkommende et rigtigt socialt væsen i virksomheden. Dermed får vi indblik i Berger og Luckmanns tredje position, *mennesket er et socialt produkt* (Wenneberg. 2000, s. 90ff).

På den ene side bevidner disse tre positioner, at der er tale om en kausal konstruktion, som er skabt, og som ikke forudsætter nogen bevidst aktør. På den anden side bevidner positionerne om, at man som individ kan være med til at skabe konstruktionen af den sociale virkelighed gennem egne subjektive oplevelser (Wenneberg. 2000, s.94). Hvis man ser med kritiske øjne på disse to perspektiver, vil man ifølge Wenneberg se den sidste, *Konstruktionen af den subjektive oplevelse af den sociale virkelighed*, som værende

socialkonstruktivisme i streng forstand. Dette med den begrundelse at socialkonstruktivisme er kendetegnet ved at være bevidste konstruktioner (Wenneberg. 2000, s.94).

Berger og Luckmanns forståelse er at virkeligheden konstrueres af os selv. Derfor er virkeligheden hverken sand eller falsk, idet at den er eksistensen for vores tilværelse. For individer præsenterer hverdagslivet sig som en ordnet virkelighed og en sammenhængende verden, som individerne der er i den, har tillagt fortolkning, og dermed har disse fået en betydning. Hverdagens virkelighed opleves endvidere som en intersubjektiv verden, der deles med andre (Berger og Luckmann. 1999, s. 34ff).

Vi anser herved Berger og Luckmanns teori, omhandlende konstruktioner, som værende et perspektiv, der spænder mellem et makroniveau, omhandlende de samfundsmæssige institutioner og et mikroniveau, der omhandler individets internalisering af den sociale verden.

Vi ser her socialkonstruktivisme-II, som anvendelig, i forhold til at anlægge et overordnet perspektiv og skabe en dybere forståelse af, hvordan de i virksomheden påvirker og påvirkes af allerede dannede konstruktioner. Dette vil vi gøre ved at lægge en teoretisk ramme på vores data, for heraf at komme nærmere en forståelse af de "naturligheder" der er, og dermed sætte noget andet i stedet for. Vi vil her have fokus på de oplevede mønstre, der er til stede i interaktionerne og handlingerne generelt i virksomheden og de enkelte teams. De enkelte teams kan anses som en del af en række faglige institutioner i virksomheden. Disse institutioner er skabt på baggrund af mønstre, som over tid er blevet den "naturlige" tilgang, man handler ud fra, og heraf er der stærke indgroede kulturelle vaner, som løbende skal legitimeres for at bibeholdes.

Socialkonstruktivisme-III - En erkendelsesteoretisk position

Socialkonstruktivisme-III beskæftiger sig med, hvad viden er. Ifølge Wenneberg eksisterer der flere forskellige forståelser af, hvad viden er. Viden er ikke bare viden, set i et filosofisk perspektiv, men defineres som en begrundet overbevisning. Opfattelse og overbevisning er ikke det samme som viden idet, de skal være sande, velbegrundede og kunne retfærdiggøres (Wenneberg. 2000, s.98).

Ifølge Wenneberg beskæftiger socialkonstruktivismen sig med, hvad viden er, hvordan denne skabes, og hvordan gyldigheden af denne vurderes. Hermed bliver socialkonstruktivisme til en erkendelsesteori, og Wenneberg definerer den således.

"Socialkonstruktivisme-III er således den erkendelsesteoretiske position, der siger, at viden om virkeligheden udelukkende er bestemt af sociale faktorer" (Wenneberg. 2000, s. 101).

I forhold til ovenstående citat påpeger Wenneberg, at socialkonstruktivisme-III taler for, at det er irrationelle sociale faktorer som magt og interesser der bestemmer, hvad der anses som viden i samfundet (Wenneberg. 2000, s. 102). Med dette ser vi en virksomhedsledelse som dem der, igennem deres magtposition og interesser, bestemmer, hvad der anses som viden i virksomheden.

Endvidere påpeger Wenneberg, at der er en forskel i om viden forstås i forhold til den fysiske eller den sociale virkelighed. Disse to udgaver har forskellige problemstillinger og forskellige erkendelsesmæssige konsekvenser (Wenneberg. 2000, s. 103).

Viden om den fysiske virkelighed, er en social konstruktion, hvis man ser det ud fra socialkonstruktivisme-III. Ifølge Wenneberg kan dette medføre alvorlige problemer, da modstridende videnspåstande ikke kan afgøres men i stedet må afvises eller accepteres. Dette perspektiv giver endvidere udelukkende plads til subjektive og sociale faktorer.

Viden om den sociale virkelighed anses som at videnskaben er social konstrueret, hvis man ser det ud fra socialkonstruktivisme-III. Videnskaben er skabt af sociale processer, som er en del af den videnskabelig praksis og er dermed en social institution. At en person subjektivt har en overbevisning gør ikke, at sociale fakta opnår en erkendelsesmæssig gyldighed. Dog vil de sociale fakta have en ontologisk subjektivitet, da disse er afhængige af, at folk tror på dem. Sociale fakta konstrueres og skabes således ved, at de igennem enighed tillægges bestemte egenskaber. En række sociale fakta om virkeligheden kan således være objektive i en erkendelsesmæssig forstand og samtidig være subjektive i en ontologisk forstand (Wenneberg. 2000, s. 103f).

Da både videnskaben og den viden, der skabes af videnskaben, er social konstrueret, tolker vi, at viden er en social konstrueret institution, og hertil kan der derfor stilles spørgsmålstejn ved, om der findes en endegyldig viden, og om der dermed findes en epistemologi inden for

socialkonstruktivisme. Vi vil hertil tolke, at epistemologien er, at viden er en social konstruktion, og det er også denne forståelse, vi vil tillægge vores undersøgelse.

I forhold til socialkonstruktivisme-III og vores epistemologiske tilgang anser vi, at vores metode vil være en social konstruktion skabt af vores valg og forståelser, og der kan derfor ligeledes argumenteres for, at vores teori er viden, og viden er baseret på en social konstruktion. Vi mener derfor ikke, at vores speciale er en endegyldig sandhed men derimod et resultat af de valg og konstruktioner, som vi har tillagt undersøgelsen ud fra vores subjektive opfattelser.

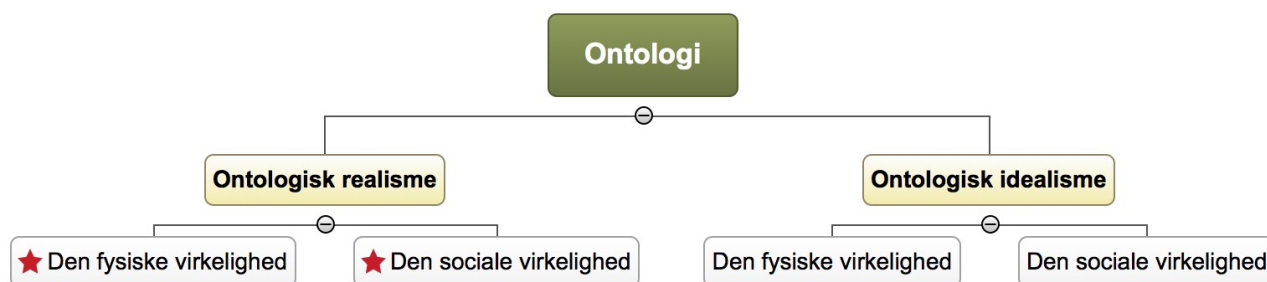
Socialkonstruktivisme-IV - En ontologisk position

Ser man i forhold til Wennebergs beskrivelse handler ontologien om, hvad virkeligheden handler om og en læren om det værende. Han beskriver, at der inden for ontologien er to positioner en ontologisk *realisme* og en ontologisk *idealisme*.

Ifølge Wenneberg er ontologisk realisme den mest udbredte form for ontologi, inden for socialkonstruktivisme. Inden for denne position er opfattelsen, at virkeligheden består af en substans, som er til stede, uanset vores erkendelse af den eller ej. Dermed er grundlaget for denne ontologiske position "et eller andet fysisk", som udgør grundlaget for alt andet (Wenneberg. 2000, s. 115).

Ifølge Wenneberg er ontologisk idealisme en modsætning til realismen, her er det først igennem vores erkendelse af omverdenen, at denne eksisterer. Hermed danner vores ideer om virkeligheden grundlaget for virkeligheden (Wenneberg. 2000, s. 115).

Både ontologisk idealisme og realisme kan opdeles yderligere inden for den sociale og fysiske verden.



Figur 3: Illustrerer valg af ontologisk tilgang

Vælger man en realistisk tilgang, har man en tro på, at der eksisterer forskelle i virkeligheden, før mennesket kommer med sin erkendelse af denne (Wenneberg. 2000, s. 117). Vi konstruerer således skillelinjer og begreber for at forstå verden, men vand og jord vil stadig være forskellige elementer, uanset vores erkendelse af dette (Wenneberg. 2000, s. 146).

Ud fra socialkonstruktivisme-IV har vi valgt vores ontologiske perspektiv inden for den realistiske forståelse, da der inden for denne fysiske og sociale virkelighed er en tro på, at verden er som den er. Vi mener derved, at vores viden om verden godt kan være socialt konstrueret, men at selve verden ikke er en social konstruktion.

Med vores valg inden for realismen er vi af den overbevisning, at der eksisterer forskelle i virkeligheden, før mennesket kommer med sin erkendelse af denne.

Opsummering af anvendelsen af socialkonstruktivisme

Vi vil i det nedenstående komme med en kort opsummering af, hvordan vi ser disse fire positioner inden for socialkonstruktivismen anvendt i forhold til dette speciale.

Vi vil anvende alle fire positioner i dette speciale, da vi er af den overbevisning, at man ikke kan udelukke nogle. Vi har at gøre med en virksomhed, som ikke har haft en direkte problemstilling, og vi har derfor et behov for først at demaskere de institutioner, der er dannet og som for virksomhedens medlemmer virker naturlige. Dette vil vi gøre for at få en indsigt i den overordnede organisatoriske ramme for heraf at kunne få en dybere forståelse for de kulturelle aspekter og mønstre, som er definerende for virksomheden, og som har en effekt i forhold til, hvordan vores udvalgte teams definerer sig. Herefter vil vi med hjælp fra vores teoretiske ramme forsøge at forstå institutionerne og sætte noget andet istedet for. Selvom vi ikke kan skabe den endegyldige sandhed, vil vi forsøge at skabe tillid til specialets resultater ved at bruge anerkendte teorier.

Vi ser en overensstemmelse mellem vores videnskabsteoretiske tilgang og vores forståelse af kultur idet, vi anser kultur som en social konstruktion, der kræver legitimering for at opretholde den eksisterende kultur. Hvis institutionerne i en kultur ikke kan legitimeres, vil det give anledning til, at nye vaner og institutioner kan dannes.

Ud fra et epistemologisk perspektiv er vi opmærksomme på, at vi ikke kan skabe en endegyldig sandhed, men vi vil skabe tillid til at den viden, der fremkommer i dette speciale, vil være mindre indspundet i subjektive og sociale faktorer i og med, at dette er et videnskabeligt projekt, og vi har anvendt en teoretisk ramme.

Ud fra vores ontologiske realistiske perspektiv har vi den opfattelse, at verden er eksisterende uafhængig af vores konstruktion af verden. Hvilket kan henføres til at virksomheden består uafhængigt af hvilke mennesker, der tilføres denne.

Metode

I dette afsnit vil vi komme ind på de forskellige indsamlingsmetoder, hvilke overvejelser vi har haft herom og hvordan vi har anvendt disse i praksis.

Adgang til felten

Da vi var interesserede i at finde en virksomhed, som selv havde et ønske om udvikling inden for mellemliderområdet, lagde vi en ansøgning ud på facebook og LinkedIn, hvor vi søgte en samarbejdspartner netop med dette ønske og denne interesse inden for ledelsesudvikling. Vi fik flere henvendelser og valgte at mødes med dem alle for heraf at kunne få en bredere vifte af muligheder. Efter mange overvejelser og refleksioner omhandlende vores muligheder i de forskellige virksomheder, besluttede vi os for at samarbejde med den pågældende virksomhed, som fokuserer deres arbejde inden for bæredygtighed og vedvarende energi. Vores gatekeeper er mellemlider i et af virksomhedens teams, og det var hans afdelingsleder, der havde set og videregivet vores opslag omkring forespørgsel af virksomhedssamarbejde. Denne afdelingsleder videregav vores opslag til vores gatekeeper, med den tanke om det ikke var noget for ham som mellemlider at tage en snak med os og høre, hvad vi kunne tilbyde ham og de andre teamledere samt virksomheden generelt. I vores indledende samtale med vores gatekeeper fik vi den opfattelse, at vi kunne kigge bredt på hele virksomheden og, at deres ønske var at få en overordnet evaluering af virksomhedens ledelsesmæssige tilstand. Opfattelsen af at vi kunne kigge bredt på virksomheden kom på baggrund af, at vores gatekeeper spurgte ind til hvilke metoder, vi ville gøre brug af i vores undersøgelse. Her påpegede vi at for at kunne skabe os et så nuanceret billede af virksomheden som muligt og få et indblik i de styrker og svagheder, der er heri, ville det være en fordel for os og dem som virksomhed, at

vi fik mulighed for at kigge på virksomheden i så bredt et omfang som muligt. Vi gjorde ham opmærksom på, at vi herefter lettere ville kunne målrette vores undersøgelse og give dem en fyldestgørende evaluering men også samtidig skabe mulighed for at få et indblik i, hvor der eventuelt kunne være brug for ledelsesmæssig udvikling.

Vi gjorde vores gatekeeper opmærksom på, at vi ville have et særligt fokus på mellemlederne, og hvordan disse agerer og handler i forhold til deres positioner med medarbejdere og øvre ledelse.

Vores gatekeeper tog et billede af os den dag, vi påbegyndte vores undersøgelse hvortil, han lavede en kort beskrivelse af, hvem vi var, at vi kom fra universitetet og at vi var der i forbindelse med et specialeprojekt. Dette billede med hertilhørende beskrivelse sendte han ud til alle virksomhedens medlemmer med beskeden om, at de skulle tage godt imod os, og at vi ville figurere i virksomheden den kommende tid. Et par dage efter valgte vi selv at lave en mere detaljeret beskrivelse af, hvem vi er og overordnet, hvad vores interesseområde var samt takkede for den gode modtagelse. Da virksomheden er fordelt på tre adresser, skønnede vi, at vi ville få svært ved at være det rette sted på det rette tidspunkt til at opleve alle virksomhedens samspilsprocesser. Derfor var det vigtigt for os at få beskrevet i mailen, at alle var velkommen til at tage kontakt til os, hvis man lå inde med viden eller ønsker inden for ledelsesudvikling (Bilag 1. s. 1). Endvidere brugte vi denne mail til at informere samtlige medlemmer i virksomheden at alt, hvad vi måtte se, høre og opleve vil blive behandlet inden for etiske retningslinjer og respekt for den enkelte og dennes sikkerhed i sit arbejde.

Efter en uge med observationer i hele virksomheden har vi en uformel samtale med afdelingslederen til vores gatekeeper. Afdelingslederen fortæller, at han kun har givet mandat til, at vi kigger på de mellemledere, der er under ham.

Vi har derfor under undersøgelsen i virksomheden, været opmærksomme på at spørge om tilladelse og fået accept til at observere i de enkelte teams og har i den henseende ikke oplevet nogen modstand i forhold til, at vi kunne være til stede til de forskellige teammøder, SPRINT- og SCRUM-møder. Dette betyder, at vi har fået adgang til alle daglige og ugentlige teammøder. Disse ugentlige møder varierer både i tid og i hvor ofte de afholdes i de enkelte teams. Nogle teams har møde hver dag af 10-15 minutters varighed, og andre teams har et par gange om ugen. Derudover har de fleste teams en times møde hver anden uge og et møde af to timers varighed den modsatte uge. Vi har haft adgang til alle disse møder.

De eneste møder vi ikke har haft adgang til, er møder blandt den øverste ledelse. Dette med begrundelsen at der arbejdes med mere fortrolige og ømtålelige emner, som ledelsen ikke ønsker, at andre får indblik i med den risiko, at det kan komme uden for virksomhedens régi. Da vores fokus ikke er på den øverste ledelse men mellemliderniveauet, anser vi den manglende deltagelse i disse møder blandt den øverste ledelse som værende af mindre betydning. Vi er af den overbevisning at vi med det empiriske datamateriale, vi kan indsamle gennem de øvrige muligheder, vi har, vil opnå tilstrækkelig indsigt og viden i forhold til at kunne få en retvisende forståelse af mellemlidernes rolle, kommunikation og samspilsprocesser med deres medarbejdere og hvordan de enkelte teams samarbejder.

Vi har endvidere under vores undersøgelse haft adgang til en plan over virksomhedsstrukturen, hvoraf vi har kunne danne os et overblik over, hvem der tilhører hvilke afdelinger og hvilke teams, de enkelte mellemlidere er ansvarlige for. Vi har haft adgang til egen computer, hvor vi har haft mulighed for at se ind i virksomhedens interne kommunikationssystem.

Vi har kunne bevæge os frit rundt i virksomhedens fællesarealer og fælles kontorer, og vi har haft fri adgang til kantinen og har her benyttet os af muligheden for observationer og uformelle samtaler. Den første uge i virksomheden havde vi mulighed for at benytte et kontor tilhørende en af de øvre ledere, da vedkommende ikke var til stede.

Da han kom tilbage placerede vi os i et fællesareal i virksomheden, hvorfra vi kunne observere, eller vi observerede i kantinen, når vi ikke deltog i møder. Efter cirka tre uger tilbød den leder, hvis kontor vi havde haft lånt, at vi kunne få indrettet et sted, hvor vi kunne få vores egen kontorplads, som lå sammen med et team på tre medlemmer. Dette takkede vi ja til, da dette gav os mulighed for at skrive og bearbejde projektet samtidig med, at vi havde mulighed for at have en finger på pulsen.

Spørgeskemaer

Vi har efter en kortere observationsperiode valgt at anvende et mindre spørgeskema som en del af vores empiriske indsamlingsmetode (Bilag 2. s. 2). Spørgeskemaet skal have den funktion, at det skal give os et større overblik over de mange mellemlidere, der er fordelt i de 12 teams således, at vi kan komme tættere på at indsnævre vores fokusområde.

Med disse spørgeskemaer vil vi komme til at spørge ind til mellemlidernes subjektive holdninger og vurderinger, som kan give os en pejling og forståelse af hvor stort et

udviklings- og forandringsønske, den enkelte teamleder har (Voxted. 2008, s. 142). Endvidere søger vi med disse spørgeskemaer at få et objektive billede af, hvor længe teamlederne hver især har været ansat i virksomheden og et objektive billede af deres erfaringsmæssige baggrund inden for ledelse.

Vi har været ude hos samtlige mellemledere og præsenteret os. Dette gjorde vi allerede den første dag i virksomheden, hvor vi også havde vores indledende møde. Dette gjorde at det var nemmere for os, at finde frem til de forskellige mellemledere, da vi ville udlevere disse spørgeskemaer.

Vi gik personligt rundt til alle mellemledere og fortalte hvad formålet med spørgeskemaet var og at svarene var forbundet med fortrolighed og at det ikke ville fremgå nogen steder, hvem der havde svaret hvad, i de enkelte skemaer. Med dette kom også denne del af undersøgelsen til at ligge op af de etiske retningslinjer inden for informeret samtykke, fortrolighed og konsekvenser for deltagelse, som vil blive beskrevet nærmere i afsnittet omhandlende, *“Ethiske retningslinjer”*.

Observationsstudier

Når vi vælger at gøre brug af deltagerobservationer i vores undersøgelse, er det fordi, at vi i så vidt muligt omfang søger at blende ind i virksomhedens miljø og daglige arbejdsrutiner inden for vores undersøgelsesfelt. På hvilken måde vi har forsøgt os med dette vil detaljeret blive beskrevet i afsnittet, *“Positionering i forbindelse med observationsstudier”* (Saltofte. 2016, s. 34).

Vi starter vores empiriske indsamlingsperiode med observationsstudier, da vi først og fremmest er interesserede i at opnå en overordnet forståelse af virksomhedens kulturelle opbygning og aspekter ved at se, høre og opleve de samspilsprocesser, der er i virksomheden. Deraf vil vi kunne få en indsigt i, hvor behovet og muligheden for udvikling er. Når man bevæger sig i et felt er vi bevidste om, at der altid vil være en asymmetri i magtbalancen mellem forskere og deltagere. Denne magt hverken kan eller skal elimineres, men det handler om at vi som forskere har en opmærksomhed på det og herigennem forsøger at tage hensyn til dette og nedbringe magtforskellen så vidt det er muligt (Brinkmann & Kvale. 2015, s. 38).

Endvidere vælger vi at starte vores empiriske indsamlingsmetode med deltagerobservationer og uformelle samtaler, da vi er af den overbevisning, at vi ved at få

skabt en relation til virksomhedens medlemmer vil kunne nedbringe magtdistancen mellem os som forskere og dem som virksomhedsmedlemmer og derved komme tættere på at forstå det de forstår (Saltofte. 2016, s. 19).

Med denne metode søger vi at skabe os en indsigt og forståelse af virksomheden, og vi vil på baggrund af denne nyfundne indsigt og forståelse, udvælge og skærpe vores fokus på udvalgte nøglepersoner. På hvilken baggrund disse nøglepersoner udvælges vil blive beskrevet i afsnittet omhandlende *“Valg af nøglepersoner”*.

Med disse udvalgte nøglepersoner vil vi tilstræbe at opnå en forståelse af, hvad de forstår, oplever og ønsker i forhold til at udvikle og skærpe ledelseskompetencer. Herudfra vil vi kunne tilrettelægge en mere målrettet proces, som vil være i både vores og nøglepersonernes interesse inden for ledelsesudvikling. På baggrund af udvælgelsen af nøglepersoner vil vi på dette tidspunkt i vores dataindsamlingsproces rette vores observationsstudier mere hen i mod de samspilsprocesser, hvori disse nøglepersoner indgår.

Vi har valgt, at vi vil supplere vores observationer med uformelle samtaler. Dette med den overvejelse at vi vil kunne stille undrende og underbyggende spørgsmål til forskellige situationer, vi observerer på. Ligeledes vil de uformelle samtaler give mulighed for at kunne spørge ind til emner, der opstår spontant i samtaler, og som ligger inden for vores interesseområde. Ved disse uformelle samtaler vil vi også have mulighed for at samtale med virksomhedens medlemmer på et mere personligt og privat niveau, hvilket kan virke relations- og tryghedsskabende for virksomhedens medlemmer i forhold til os (Saltofte. 2016, s. 30ff).

Brugen af denne metode og den viden der vil kunne frembringes på baggrund heraf, anser vi som værdifuld i forhold til vores forskning. Vi er opmærksomme på, at de enkelte medlemmer af virksomheden kan bære rundt på en tavs viden, som vil kunne blive tydelig gennem disse uformelle samtaler og medlemmernes ageren i forskellige situationer. Denne tavse viden finder vi vigtig at skabe mulighed for at få indsigt i, da det kan være med til at underbygge og kaste lys over den praksis og den indforståethed, der kan være definerende for virksomhedens kulturelle fællesskab (Saltofte. 2016, s. 28ff).

Vi vælger først at gøre brug af deltagerobservationer og uformelle samtaler som en del af vores empiriske indsamlingsmetode med den hensigt at nedbringe magtbalancen i det

omfang, det er muligt, således vi kan komme tættere på at få et reelt billede og en forståelse af virksomhedens kulturelle opbygning og aspekter. Med denne metodetilgang kan vi starte med at positionere os i en mindre tydelig forskerrolle end, vi eksempelvis ville kunne gøre, hvis vi startede undersøgelsen med at afholde interviews. Vi har endvidere med denne metodetilgang større mulighed for at blive en del af felten og tilpasse os de relationelle situationer, der forekommer.

Når vi vælger en handlingsorienteret kvalitativ undersøgelsesmetode som denne, er det først og fremmest, fordi vi ønsker at afdække og få en overordnet forståelse af virksomheden for derefter at kunne spore os ind på, hvor der er potentiale for udvikling. Endvidere er det, fordi vi som forskere sigter hen imod at få en forståelse af den menneskelige livs- og handlingsverden, som er gældende inden for virksomheden, hvor udfordringen forefindes (Thisted. 2013, s. 95).

Positionering i forbindelse med observationsstudier

Som forskere befinder vi os i et dynamisk samarbejde med felten både i forhold til feltarbejdet og i analysen. Dette samarbejde i den pågældende virksomhed giver os mulighed for at se noget uventet i den konkrete kultur og den situerede læreproces, som er til stede i virksomheden. Når vi vælger at gøre brug af uformelle samtaler og deltagerobservationer i vores feltstudie, er det vigtigt, at vi er opmærksomme på de roller, som er tilgængelige, og hvordan vi positionerer os i disse. Disse positionerede roller kan have afgørende faktorer på den type information, vi får i dataindsamlingsprocessen. Vi har været opmærksomme på hvilke muligheder, vi har haft for dataindsamling i virksomheden og har derfor løbende forhandlet med øverste ledelse, mellemste ledelsesniveau og medarbejderne omkring vores roller (Saltofte. 2016, s. 34). Vi har heriblandt forhandlet med både øverste og mellemste ledelsesniveau omkring deltagelse i diverse teammøder, ugemøder og ophold på forskellige områder i virksomheden for at observere og have mulighed for at spørge ind til diverse ledere og medarbejdere. Derudover har vi udsendt en mail til samtlige medlemmer af virksomheden, som også blev beskrevet i afsnittet "*Adgang til felten*". Denne mail udsendte vi blandt andet for, at virksomhedens medlemmer kunne få skabt et mere nuanceret kendskab til os og give os mulighed for hurtigt, at skabe grobund for en relation til medlemmerne i virksomheden. Vi fik med denne mail skabt en åbning for, at forskellige medlemmer kom hen til os og spurgte ind til os med spørgsmål af både

arbejds-mæssig og privat karakter. Vi ønskede endvidere med denne mail at forsøge at nedbringe magtbalancen imellem os som forskere og dem som virksomhedens medlemmer ved at være åbne og vise imødekommenhed og skabe tryghed omkring det at samtale med os.

På baggrund af de svar vi fik fra virksomhedens mellemledere i vores forundersøgelse med spørgeskemaerne, valgte vi at indgå i en forhandling med en fra øverste ledelse om mulig inddragelse af hans mellemleder, da der i svarene fremkom resultater, som vi fandt relevante eventuelt at undersøge nærmere i tilfælde af, at vores fokus blev af en bredere karakter. Denne leder sidder med ansvaret for en anden afdeling end der, hvor vores gatekeeper befinder sig. Forhandlingen gik på, hvorvidt vi måtte centrere vores undersøgelsesarbejde omkring denne leders mellemledere, hvis det viste sig at have relevans for vores forskning, hvortil vi fik en accept til at inddrage dem. Dog medfulgte denne accept, at der ikke måtte fratages for meget af de ansatte mellemlederes tid med den begrundelse, at de er vigtige og dyre folk i forhold til produktionen. Derudover har vi været i kontakt med samtlige medlemmer af den øverste ledelse, hvor vi har haft uformelle samtaler i forbindelse med pauser i kantinen, ophold på gangen og i nogle tilfælde i forhold til, at vi målrettet har ønsket svar på nogle spørgsmål og derfor har henvendt os til de respektive ledere med ansvar inden for det område, eller de personer, som vi ønskede oplysninger om. Som tidligere beskrevet har vi forhandlet os frem til deltagelse i flere forskellige møder. Hertil har vi bevidst valgt ikke at være deltagende i kundemøder og møder kun involverende den øverste ledelse, da vores fokus ligger på at se samspillet mellem mellemledere, deres medarbejdere og deres nærmeste leder.

Vi har snakket med samtlige teamledere og herigennem forhandlet os frem til, at vi har måtte deltage i samtlige teams' SCRUM-, SPRINT- og planlægningsmøder.

Når vi har deltaget i SCRUM-møder, har vi bevidst valgt at positionere os i en mere observerende rolle. Dette på baggrund af at mødet kun skal være af cirka et kvarters varighed, og der er mange medarbejdere, og opgaver der skal nå at blive gennemgået på dette kvarter og af etiske overvejelser ønsker vi ikke at sænke arbejdsprocesserne for de enkelte medarbejdere. I stedet har vi dokumenteret vores observationer og snakket sammen efter SCRUM-møder for at diskutere, om der var noget, vi har ønsket at få uddybet. Hertil har vi så taget kontakt til de enkelte medlemmer, som har kunne give os svar på vores

spørgsmål og undren ofte, har det været de forskellige mellemledere, som vi har gået til efterfølgende.

I forhold til de afholdte SPRINT-møder har vi differentieret i vores positioneringer. Vi har de første gange, vi har deltaget i de forskellige teams' SPRINT-møder, sat os i en mere observerende rolle med den overvejelse, at vi ønskede at opleve, hvordan de enkelte teams afholdte deres møder uden indblanding fra os, så vi kunne få så praksisnært et billede af mødeafholdelserne som muligt. Vi har indledningsvis fortalt de enkelte teams, at vi bevidst vælger at være kun observerende og at de enkelte medlemmer, der deltager ved mødet i så vidt omfang, har skulle ignorere vores tilstedeværelse. Hertil har det på os virket som om, at samtlige teams i vid udstrækning har formået dette, da de fleste teammedlemmer ikke fokuserer på os men på den eller de personer, der har ordet, samt at der kun har været passerende øjenkontakt med os. Endvidere har det for os været vigtigt at blende så meget som muligt ind i mødemiljøet, og vi har derfor placeret os væk fra hinanden og sat os i mellem teammedlemmerne og grint med, når der er blevet jeket.

Først ved anden deltagelse til SPRINT-møderne har vi spurgt ind til, om vi måtte stille spørgsmål undervejs, hvis der skulle komme noget, som kunne have betydning for vores forståelse af teamsamarbejdet. Hertil har vi fået accept fra samtlige teams, og medlemmerne i de forskellige teams har virket til, at de gladeligt ville svare på spørgsmål og vise os diverse grafer, opgaver og kommunikationsværktøjer, de bruger i deres planlægningsproces. Endvidere har flere teams også svaret ud over spørgsmålene for at sikre, at vi har fået en dybere forståelse af det, de snakker om, og dette er medvirkende til, at vi har en oplevelse af, at vores tilstedeværelse er accepteret, og at de enkelte teams forsøger at være så åbne som muligt. Vi anser at dette giver os en god mulighed for at indsamle data, der er så reelt og praksisnært som muligt.

Endvidere har vi valgt at indgå i denne forhandling om en mere deltagende rolle i teamene med den overvejelse, at vi ønskede at blive en mere integreret del af de enkelte teams og på den måde komme tættere på at forstå medlemmernes livsverden (Saltofte. 2016, s. 28). Når vi har været til stede til diverse møder, har vi valgt ikke at bruge redskaber og agere anderledes end medlemmerne af virksomheden. Af denne årsag har vi valgt, at vi ikke vil sidde og nedskrive vores observationer i selve mødesituationen men i stedet gøre det efterfølgende. Vi har med vores metodeovervejelser i forbindelse med mødesituationerne

forsøgt at gøre vores tilstedeværelse så diskret som muligt og påvirke virksomhedens medlemmer mindst muligt, for heraf at nedbringe magtrelationens betydning. Vi mener, at vi på denne måde kan skabe de bedste forudsætninger for at indhente de kvalitative data, som vil være rammesættende for vores undersøgelse (Kvale & Brinkmann. 2009, s.46).

Foruden vores dataindsamling ved de forskellige møder vi har benævnt her i afsnittet, så har vi positioneret os i forskellige områder i virksomheden, hvorfra vi har kunnet observere på noget forskelligt. Vi har eksempelvis befundet os på et lederkontor, hvorfra vi kunne se og til tider høre samtaler mellem de forskellige medlemmer i virksomheden. Vi har været til stede i kantinen både, når der var frokost men også for at arbejde. Når vi har været til stede i frokostpausen, har vi differentieret mellem at observere på og samtale med virksomhedens medlemmer. Frokostpausen foregår i toholdsskifte, da der ikke er plads til, at alle kan spise på samme tid, og vi har derfor valgt op til flere gange at sidde i kantinen gennem hele tidsrummet, hvor der har været folk til pause. Dette for blandt andet at kunne observere på, hvordan de enkelte medlemmer placerer sig i kantinen. Her har vores fokus ligget på, om der har været opdeling i grupper i forhold til hvilket team, man tilhører, og hvilken status man har i virksomheden. Sidder ledere kun med andre ledere, sidder man kun i de teams, man hører til med videre. Formålet med at sidde i kantinen gennem hele pausen har endvidere været med det formål at blive set af så mange som muligt, så ofte som muligt og få mulighed for at snakke med så mange forskellige medlemmer som muligt. Dette har vi gjort for at kunne danne os en bedre forståelse af virksomhedens kulturelle aspekter og forståelse af dens medlemmers livsverden. Det har endvidere også været i forbindelse med vores tilstedeværelse i kantinen, at virksomhedens medlemmer selv har henvendt sig mere og mere til os og begyndt at spørge ind til vores arbejde og til vores privatliv, hvilket vi anser som en måde hvorpå medlemmerne viser deres accept af vores tilstedeværelse.

Derudover har vi i en periode siddet i foyeren i den ene bygning og haft vores arbejdsplads, hvorfra vi har kunnet observere på de folk som er kommet og gået og haft samtaler der og i de nærliggende kontorer. Endvidere har vi bevæget os rundt i virksomheden og observeret og spurgt ind til forskellige processer. Vores overvejelser med at positionere os i forskellige rum på denne måde som vi har gjort, har blandt andet været for at få så bred en forståelse som muligt af virksomhedens konstruktion og kulturelle opbygning. Vi har ved hjælp af denne metodetilgang forsøgt at skabe mulighed for at komme tættere på virksomhedens

medlemmer og derved gjort bevidste valg i forsøget på at blive en mere integreret del af virksomheden og herved forsøge at skabe incitament for at blive en mere accepteret del af virksomheden og dens hverdagsbillede. På denne måde kan vi også komme nærmere på at forstå det som virksomhedens medlemmer forstår (Saltofte. 2016, s. 28f).

Endeligt har vi haft egen kontorplads. Dette fik vi efter cirka tre ugers tilstedeværelse i virksomheden. Den leder, hvis kontor vi havde lånt i hans ferieperiode, kom efter et teammøde som en af os deltog i og tilbød at indrette et rum, så vi havde en ordentlig arbejdsplads.

Overordnet set er vi gået fra i starten af vores undersøgelsesforløb at have en mere observerende rolle, til en mere deltagende rolle, i forhold til både de uformelle samtaler og observationer, i takt med at vi er blevet mere accepteret af virksomhedens medlemmer. I forhold til de uformelle samtaler er vi gået fra selv at byde os til, til at medlemmerne i virksomheden selv henvender sig til os og spørger ind til os og om vi ikke vil deltage i diverse møder (Saltofte. 2016, s. 35f).

Løbende under vores observationsstudier, har vi nedfældet disse indhentede informationer som feltnoter på computer eller papir (Bilag 3. s. 3ff).

Interview som undersøgelsesmetode

Vores kvalitative interviews har form af teorisøgende interview, hvilket betyder, at vi som forskere påtager os en eksplorativ tilgang. Det gør vi for, igennem undersøgelsen, at skabe en forståelse for de sociale konstruktioner, som interviewpersonerne oplever.

Med et solidt teoretisk fundament vil vi derfor stille overordnede spørgsmål, som er inden for det område, som vi ønsker at undersøge nærmere. Vi vil efterfølgende tolke på spørgsmål og svar i forhold til teori og problemformulering, hvor vi formodentlig vil kunne se nogle mønstre, der leder os hen imod en teoretisk ramme, som vi kan bruge til en nærmere analyse. Ved et teorisøgende design er vores formål at opnå en bredere indsigt og forståelse for sammenhænge, der på forhånd var ukendte for os (Voxted. 2008, s. 185).

Når man vælger at benytte sig af interviews, kan man vælge flere forskellige interviewformer. Vi har valgt at lave dybdegående semistrukturerede interviews, da vi havde en baggrundsviden fra vores observationer, som gav os viden og retning på, hvad vi gerne ville undersøge nærmere (Voxted. 2008, s.187).

Vi vil udføre dybdegående interviews med mellemledere i virksomheden med det formål at få en indsigt, som kan føre til en forståelse af deres oplevelse af deres egen rolle, og de udfordringer, som rollen som mellemleder kan bibringe og ligeledes en forståelse af deres oplevelse af samspillet og de konstruktioner, der er i virksomheden. Interviewene skal være en samtale mellem interviewperson og interviewer men med fokus på, at interviewet er på interviewpersonens præmisser. Vi vil udføre dette ved at afholde interviewene semistrukturerede, og derfor vil spørgsmålenes rækkefølge og tillægsspørgsmålene ikke nødvendigvis være de samme i begge interviews, dog vil vi ikke ændre væsentligt i interviewguiden mellem de enkelte interviews. Da vi gerne vil opnå en forståelse af interviewpersonernes livsverden, er det vigtigt, at de får lov til at bruge sproget naturligt og udtrykke sig med egne ord (Voxted. 2008, s 187).

Formålet er at få en viden om, hvordan det enkelte individ ser sig selv i deres lederrolle og i samspillet med andre medlemmer i virksomheden. På den måde vil vi få en viden om, hvordan den enkelte mellemleder konstruerer sin egen virkelighed af samspillet inden for den organisatoriske ramme. En ulempe ved denne metode kunne være, at vi ikke ser medlemmernes konstruktioner i samspillet i selve interviewet men dette, vil vi kunne opnå indsigt i under vores observationsstudier.

Vi er opmærksomme på, at magtrelationen altid vil være til stede i forbindelse med afholdelse af interviews (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 46). Vi vil netop derfor forsøge at udligne denne magtrelation ved at benytte os af semistrukturerede interviews. Denne form for interview giver en passende struktur, og samtidig giver den mulighed for at forfølge interviewpersonens retning. I den forbindelse er det vores opgave som interviewer at sørge for, at interviewpersonen holder sig inden for temaerne.

Valg af nøglepersoner

I dette afsnit vil vi begrunde vores valg af interviewpersoner og hvorfor, vi har valgt dem. Vi har strategisk udvalgt vores interviewpersoner ud fra deres positioner, kompetencer og ud fra, hvad vi har set under vores observationer.

På baggrund af den viden vi har fået gennem vores observationer og vores tidligere uddelte spørgeskemaer, har vi udvalgt to interviewpersoner. Disse to interviewpersoner er henholdsvis Teamleder A og Teamleder B og er valgt af flere årsager. Blandt andet refererer Teamleder A og Teamleder B til den samme afdelingsleder, som også er blandt den øverste

ledelse. Deres afdelingsleder er den person der tog det første initiativ til at skabe en kontakt til os med ønske om ledelsesudvikling. Derved har vi den opfattelse, at der er et ønske om udvikling på mellemliderniveauet. Dette anser vi som værende af stor betydning i forhold til vores adgang og frihed, i forhold til at indsamle materiale til undersøgelsens formål og ligeledes giver det mulighed for en eventuel implementering af forandring efterfølgende. Derudover har det faktum, at Teamleder A og Teamleder B hører under samme afdelingsleder en betydning, da de arbejder inden for samme rammer og vilkår. Ligeledes vil det efterfølgende være nemmere at sætte en forandringsproces i gang, da afdelingslederen, med interesse i udvikling, kan skabe vilkår der fordrer forandringen, og endvidere kan afdelingslederen i denne henseende agere tovholder, hvis dette er nødvendigt.

De to udvalgte interviewpersoner har begge en position som mellemlider, hvilket er af særlig relevant karakter, da vi ønsker at undersøge og have fokus på mellemlidere og deres samspilsprocesser med medarbejdere og hvordan disse mellemlidere påvirker en kulturskabelse. Vi finder netop Teamleder A og Teamleder B interessante, da begge to har flere medarbejdere under sig. Begge teams arbejder inden for det samme spektrum af produktionen men dog med hver deres specialeområde. De to teams er afhængige af hinanden og koordinerer ofte på tværs omkring opgaveløsninger, og de har fælleskontorer liggende i rummene ved siden af hinanden. I de spørgeskemaer vi anvendte i forundersøgelsen, har de begge to svaret, at de ønsker at udvikle sig og få nogle ledelsesmæssige redskaber. Dog har Teamleder A svaret, at han ikke oplever situationer, hvor hans ledelseskompetencer ikke er tilstrækkelige, og at han dermed mener at have de kompetencer, der er nødvendige. Teamleder B har derimod svaret, at han oplever situationer, hvor han ikke føler, at han er kompetent nok, og generelt ikke har alle de nødvendige kompetencer til at kunne bestride stillingen. Teamleder A har ledelseserfaring fra tidligere, og Teamleder B har hverken uddannelse eller erfaring inden for ledelse og endvidere har de begge fået deres ledelsesstilling tildelt efter kun 3 måneders ansættelse i virksomheden. Disse forskellige baggrunde og deres forskellige oplevelser af egne kompetencer gør, at vi finder disse to mellemlidere interessante at lave en nærmere analyse af. Udover dette har vi under vores observationer bemærket, at de har forskelligt kropssprog og fremtoning i forhold til deres ledelsesstil, hvilket vi finder interessant at kigge nærmere på og se, om det har relevans i forhold til den måde, deres medarbejdere opfatter

dem på. Der er både fællesnævnerne og forskelligheder i de pågældende mellemlederes kompetencer, rammer og vilkår, der gør det interessant at undersøge netop disse to nærmere. Derudover har virksomhedens størrelse haft en afgørende betydning for valget af interviewpersoner. Da det netop er en mellemstor og komplekst opbygget virksomhed, har vi valgt at skærpe vores fokus på disse to mellemleder med den overvejelse, at vi mener, at vi vil kunne gå mere i dybden ved at intensivere vores undersøgelse i et mere snævert område.

Interviewguide og overvejelser vedrørende spørgsmål

På baggrund af vores observationer har vi begrænset vores undersøgelse og derved fundet frem til de interviewspørgsmål, som vi mener afdækker de udfordringer, vi har observeret i virksomheden. Under observationerne har vi fået en indsigt i medlemmernes skjulte viden, som for dem er hverdagsviden og som for dem er en naturlig handling, som er indgroede, cementerede og selvfølgelige. Denne tavse viden som medlemmerne besidder, giver os som forskere anledning til et afsæt for en undren og for at stille spørgsmål (Saltofte. 2016, s. 18).

Med baggrund i vores indsigt i medlemmernes tavse viden, har vi udarbejdet en semistruktureret interviewguide med udgangspunkt i de observationer, vi har lavet i virksomheden. Interviewguiden er udformet og tilpasset til mellemlederne, da vi ønsker at få deres oplevelser og beskrivelser af egen rolle for heraf at få en fornemmelse af, hvordan disse mellemledere forstår deres ageren og samspil med deres team. Vi har delt interviewguiden op i tre temaer, *kompetencer*, *tid* og *kommunikation*. Disse emner er udvalgt med baggrund i, at vi er blevet opmærksomme på flere udtalelser og handlinger omhandlende dette i forbindelse med observationerne på medlemmerne i virksomheden. I forhold til teamledernes kompetencer har vi eksempelvis set forskellige former for mødeledelse og kulturskabelse. Vi har i forhold til tid eksempelvis set i vores observationer, at nogle SCRUM-møder varer længere end det kvarter, der er sat af til det, og vi har ligeledes i en uformel samtale hørt fra mellemlederen, at det er et ønske at korte møderne ned til den aftalte tid. Desuden har flere medarbejdere givet udtryk for at have travlt. Omkring kommunikation har vi blandt andet observeret, hvordan teamlederne bruger kommunikationen forskelligt i forhold til beslutningsprocesser, videreformidling og forventningsafstemning. På baggrund af dette, finder vi det relevant og interessant at kigge

på kompetencer, tid og kommunikation, inden for disse to teams. Derfor ønsker vi at vide mere om deres egen oplevelse inden for temaerne.

Alle tre emner mener vi kan bidrage til en viden omkring den kultur der er i de to teams og hvordan teamlederne heri påvirker og påvirkes af kulturen.

Vi har bygget vores interviewguide (Bilag 4. s. 21) op i tråd med den kvalitative interviewform, hvor vi i begyndelsen stiller mellemlederne et par simple spørgsmål om deres baggrund og hvor lang tid, de har været ansat og hvor lang tid, de har haft en rolle som mellemleder. Dette kunne eksempelvis være *“Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund?”*, og *“Hvor længe har du været ansat i virksomheden?”*. Dette gør vi for at skabe grundlag for en god dialog, hvor mellemlederne forhåbentligt vil føle en sikkerhed og en tillid til os som forskere (Thagaard. 2004: 97).

Herefter stiller vi nogle mere reflekterende spørgsmål, som blandt andet stiller spørgsmål ved, hvorfor det lige netop er dem, der har fået ledelsesrollen. Dette kunne eksempelvis være et spørgsmål som *“Med hvilken begrundelse mente ledelsen, at du var den rette til jobbet?”*. Herefter kommer der spørgsmål inden for temaet kompetencer. Et spørgsmål her kunne lyde *“Hvordan oplever du dine kompetencer, i forhold til de opgaver og udfordringer, du har i din afdeling?”* Dernæst er vi interesserede i at høre mellemlederne omkring deres oplevelse af tid, her spørger vi blandt andet *“Oplever du at have den passende mængde af tid til dine opgaver?”* Det sidste tema vi spørger ind til er kommunikation. Et eksempel på et sådant spørgsmål kunne være *“Oplever du at dine medarbejdere lever op til dine forventninger?”* For at afslutte og afrunde interviewet spørger vi ind til fremtiden og mellemlederens ønsker til kvalifikationer og kompetencer *“Har du nogle ledelsesmæssige aspekter, du ønsker at udvikle?”*. Dette spørgsmål er udviklet med den formodning, at det ikke vil kræve den samme reflekterende tilgang at besvare dette spørgsmål og derved trækker vi interviewpersonen væk fra de mere emotionelle spørgsmål og mere i en positiv retning med fokus på fremtidig udvikling (Thagaard. 2004, s. 98).

Vi er bevidste om at denne form for interview lægger sig op ad en fænomenologisk tilgang, og vi vil bruge metoden ud fra et socialkonstruktivistisk syn, da vores spørgsmålsemner omhandler forståelse af fænomenerne, *kompetencer, tid og kommunikation* og ligeledes omhandler mellemledernes oplevelse af samspillet og konstruktionerne i virksomheden.

Idet at vores semistrukturerede interviews læner sig op ad en fænomenologisk tilgang, er det særligt vigtigt, at vi som forskere har fokus på magtrelationen og forsøger at nedbringe magtens betydning. Formålet med interviewene er, igennem et tillidsfuldt forhold mellem interviewer og interviewpersonen, at indhente mellemlidernes kvalitative oplevelser af fænomenerne (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 44ff). Dette gør vi ved, at vi som forskere, begge to er deltagende i begge interviews. Vi har ligeledes forsøgt at skabe så meget lighed mellem interviewene som muligt ved, at det er den samme forsker, der har afholdt begge interviews. Derudover har vedkommende, der ikke interviewede, observeret og nedskrevet, hvordan interviewpersonen reagerer på de forskellige spørgsmål, hvordan de sidder, kigger og lyder. Endvidere har vi, for at øge trygheden og nedbringe magtrelationen, ladet interviewpersonerne selv vælge, hvor interviewet skulle foregå. Begge interviews er afholdt i aflukkede rum således, at ingen udefrakommende ville kunne høre, hvad der blev talt om, og så der ikke forekom utilsigtede forstyrrelser.

Vi anser at observationsstudierne og interviewene kan give os en mere nuanceret forståelse af virksomheden og de udvalgte nøglepersoners livs- og handlingsverden. For at skabe en helhedsforståelse finder vi det essentielt at få medarbejdernes perspektiv med i vores undersøgelse.

Survey

Når vi vælger at anvende surveys i forbindelse med vores undersøgelse, er det fordi, vi ønsker at opnå så nuanceret en forståelse af de enkelte teams, som muligt, set ud fra et medarbejderperspektiv. Med surveys kan vi få en større variation af den forestillingsverden, vi har af medarbejderne i det enkelte team idet at de svar, disse surveys vil medbringe kan række ud over den forestilling, vi har af medarbejderne (Voxted. 2008, s. 142). Endvidere vil vi med en surveyundersøgelse kunne opnå en større bredde og større medmenneskelig indsigt idet, at vi med denne metode kan få et bedre indblik i de forskellige forestillings- og holdningsverdener, som de enkelte medarbejdere har. Foruden dette så ligger denne metode sig også mere op af et demokratisk perspektiv idet, at flere respondenter får mulighed for at have en indvirkning i en undersøgelses udfald. Med surveys får man mulighed for at spørge ind til en bredere population og dette gør, at vi kan inddrage medarbejderne og deres perspektiv i den samlede undersøgelse frem for kun at få et

ledelsesmæssigt perspektiv på vores undersøgelse og dens resultater (Voxted. 2008, s. 142).

Ofte er surveys blevet sat i forbindelse med en naturvidenskabelig tilgang, hvor man får en objektiv indsigt. Dette er dog ikke altid tilfældet idet, at man med surveys kan spørge ind til respondenters erfaringer, holdninger, vilkår med mere. Alle de svar, der vil komme ud af dette, vil være præget af et subjektivt udtryk af respondentens forståelser og oplevelser (Voxted. 2008, s. 142). Det er netop disse kvalitative informationer, vi vil søge at få ud af medarbejderne i de enkelte teams i forbindelse med denne survey.

Når man udarbejder surveys er der to meget anvendte måder at udforme og stille spørgsmål på. Den ene er Likertskalaen, hvortil der opstilles udsagn, som respondenterne skal svare på. Den anden er semantisk differentiale-skala, hvortil man stiller spørgsmål i et survey (Voxted. 2008, s. 138).

Vi er af den overbevisning, at vi ved at supplere observationer, interviews og surveys vil kunne danne os et helhedsbillede af de samspilsprocesser, der forekommer i virksomheden.

Surveys i praksis

Vi har valgt, at vi vil foretage denne survey i begge de teams, vi har snævret vores fokus ind på. Denne survey er bygget op ud fra de spørgsmål, som blev stillet til hvert teams mellemlider i vores foregående interviews. I modsætning til vores interviews, så er spørgsmålene i vores surveys vendt til udsagn omhandlende hvordan, den enkelte medarbejder oplever sin leders rolle i praksis og tager ikke udgangspunkt i medarbejdernes ønsker til egen udvikling.

Det at vi har valgt at opstille udsagn i vores surveys, gør at den lægger sig op af principperne, som er definerende for Likertskalaen (Voxted. 2008, s. 138).

De udsagn, som vi har opstillet i vores surveys, lyder eksempelvis således; *“Jeg synes, min leder er konsekvent i sine beslutninger?”*, eller *“Min leder er til rådighed, når jeg har behov for det?”*, eller *“Jeg oplever, at mine holdninger og meninger respekteres af min leder?”* (Bilag 7. s. 44ff). Til disse udsagn har medarbejderne skullet svare på, om de var enige eller uenige på en skala med 6 variabler fra helt enig til helt uenig. Foruden dette har medarbejderne haft mulighed for at tilføje en kvalitativ kommentar på udsagnet. Med denne survey ønsker vi at komme nærmere en forståelse af, hvordan de enkelte teamlederes

medarbejdere oplever deres leders fremtræden, og igennem en analyse at kunne evaluere på de to leders *kommunikation*, *tid* og *kompetencer*, og hvordan de praktiserer disse, set ud fra et medarbejderperspektiv. På denne måde vil vi få mulighed for at få skabt en helhedsforståelse af de to teams, og hvordan hvert team overordnet set definerer sig som kultur, og hvordan de konstruerer deres virkelighed i samspilsprocesserne inden for denne kultur.

Når vi opstiller udsagn i vores survey, er vi opmærksomme på, at vi ikke stiller direkte spørgsmål til hvordan, de enkelte medarbejdere oplever deres leders *kompetencer*, *tid* og *kommunikation*. Vi opbygger i stedet vores survey således, at kompetencer, tid og kommunikation bliver omdrejningspunktet for vores udsagn. Dette betyder, at vi laver udsagn omhandlende disse fænomener, og der opstilles flere forskellige udsagn inden for samme fænomen. Det gør vi, da vi ønsker at få så nuanceret en forståelse som muligt af de fænomener, vi berører. Når vi ønsker at måle på fænomener, er det derfor vigtigt ikke at spørge direkte ind til det fænomen, man ønsker svar på, da disse kan opfattes og tolkes meget forskelligt af medlemmerne, og man derved ikke kan opnå et målbart resultat (Voxted. 2008, s. 130).

Vi har udleveret vores surveys i forbindelse med at de enkelte teams har afholdt SCRUM-møde. Her har vi i Team A forklaret undersøgelsens formål på engelsk idet, at der er flere etniciteter i dette team. Endvidere har vi i begge teams gjort medarbejderne opmærksomme på, at vores surveys indeholder svarmuligheder inden for både en kvantitativ og en kvalitativ tilgang. Vi har hertil præciseret over for medarbejderne, at vi var særlig interesserede i de kvalitative svar og har derfor lagt vægt på, at få forklaret, hvad vi mente med kvalitative svar således, vi fik skabt større mulighed for at indhente brugbare svar, som er i overensstemmelse med vores undersøgelsesperspektiv.

Surveysene er udleveret i papirform både på dansk og engelsk således, at alle har haft mulighed for at svare på det sprog, som faldt dem nemmest at formulere sig på. Herefter har vi lavet en svarboks med låg, hvori de skulle lægge deres udfyldte surveys. Kassen stod på vores kontorplads, så de havde mulighed for at indlevere surveysene uden vores tilstedeværelse og væk fra kollegerne således, at de kunne bevare deres anonymitet. Netop anonymiteten har været vigtig i forhold til denne undersøgelsesmetode idet, at vi ikke vil skelne mellem køn, alder eller hvem, der specifikt har udtalt sig om hvad og derfor, fremkommer der heller ingen navne på vores surveys.

Etiske retningslinjer

I forbindelse med vores dataindsamlingsmetoder har vi gjort os flere etiske overvejelser for at mindske risikoen for at påvirke feltet i en sådan en grad, at vi ikke vil kunne få så reelt og praksisnært et billede af virksomheden som muligt. Når vi vælger at observere og interagere i virksomhedens daglige praksis, hvor vi har fokus på mellemledere og deres kommunikative samspil med deres individuelle teams, er vi klar over, at vi, ved vores blotte tilstedeværelse, vil kunne have en indvirkning på virksomhedens medlemmers ageren. Med denne viden er det derfor vigtigt, at vi har en bevidsthed om, hvordan vi vælger at tilgå feltet og dens medlemmer for heraf at skabe bedre forudsætninger for at indsamle empirisk datamateriale, der er så tæt på virkeligheden i virksomheden som muligt (Saltofte. 2016, s. 28). Indgår man i et undersøgelsesfelt med en form for deltagelse, vil man kunne komme til at påvirke feltets medlemmer med egen kulturelle viden og forståelser gennem de konstruktioner, vi vil komme til at skabe i samspilsprocesser med virksomhedens medlemmer. Det er med denne indsigt, at vi har valgt at starte vores undersøgelsesperiode med at påtage os en mere lyttende og afdæmpet forskerrolle. På denne måde har vi forsøgt at nedbringe risikoen for, at virksomhedens medlemmer skulle agere anderledes ved vores tilstedeværelse, hvilket vil kunne have en effekt på validiteten af den data, vi indsamler i vores undersøgelsesperiode. Endvidere er det med denne afdæmpende og lyttende opmærksomhed, at vi søger at undgå at virksomhedens medlemmer, og særligt mellemlederne har deres opmærksomhed på os således, de ændrer adfærd i de kontekster, vi laver vores undersøgelser i og måske vælger en anden kommunikativ tilgang og ledelsesstil end de normalvis bruger.

Foruden vores valg af position i begyndelsen af undersøgelsen, i forhold til vores observationer, så har vi også gjort os flere etiske overvejelser i forhold til vores fokusområde, semistrukturerede interviews og surveys. I forhold til vores fokusområde og i hvilket omfang vi har skulle afdække eventuelle ledelsesmæssige udfordringer, har vi løbende reflekteret over vores muligheder og begrænsninger under undersøgelsesperioden. Da vi har med en virksomhed at gøre, som ikke indledningsvis har haft en specifik problematik inden for mellemleder området, som de ønskede et fokus på, har det for os krævet en større kulturel kortlægning af virksomheden og dens medlemmer. Hvilket vi blandt andet brugte vores spørgeskemaer i forundersøgelsen til. Hertil har det været nødvendigt for os at indsnævre vores fokus på nogle mere specifikke og konkrete udfordringer for heraf, at kunne gå mere i dybden med vores forskning.

Vi finder det ikke etisk ansvarligt, hverken for vores faglighed eller virksomhedens udbytte, hvis vi forsøger os med at lave et undersøgelsesforløb, som er målrettet alle virksomhedens mellemledere og deres teams. Dette med den begrundelse at virksomheden er af den kompleksitet, som den er, og at der ikke forefindes konkrete overordnede udviklingsønsker og dermed vil de behov, der måtte være i de forskellige teams, kunne differentiere i stor udstrækning. Vi finder det derfor essentielt og nødvendigt med denne udvælgelse af teams, da vi på denne måde får mulighed for at nærstudere disse. Med denne begrænsede undersøgelsesperiode finder vi det endvidere ikke etisk korrekt, at bevæge os ud i, at skulle undersøge samtlige teams, da vi ikke mener vi vil kunne nå i dybden med dem alle inden for de rammer vi har at gøre med.

Det er med disse overvejelser in mente, at vi har valgt at indsnævre vores fokus på de to teams, som vi også har beskrevet og begrundet i afsnittet, "*Valg af nøglepersoner*".

Når man snakker om en etisk forsvarlig forskerpraksis, så er der visse kriterier, der gør sig gældende for, at der kan være tale om en etisk korrekt måde at agere på, indhente datamateriale, og hvordan man anvender den viden, man indhenter i praksis.

Det første kriterie omhandler *informeret samtykke*. Vi har i denne henseende gjort os mange overvejelser i forhold til hvordan, vi skulle agere i praksis således vores nøglepersoner, behandles med respekt og ikke lider skade ved deltagelse af vores undersøgelse (Thagaard. 2004, s.25). I forhold til dette kriterie har vi ved undersøgelsens start, sendt en mail ud til samtlige medlemmer i virksomheden. Heri gav vi en overordnet beskrivelse af, hvad formålet med vores tilstedeværelse i virksomhedens fysiske rammer ville være. Endvidere indbød vi medlemmerne til at tage kontakt til os, hvis de måtte have behov for dette, og mente de bar rundt på en viden, som ville være os bevendt. I denne mail valgte vi også at beskrive, hvordan den data, vi indhentede i undersøgelsesperioden ville blive anvendt og behandlet.

Herudover har vi ved hvert teammøde, vi har deltaget i, ved hver afholdelse af interview og i forbindelse med udleveringen af vores surveys, informeret virksomhedens medlemmer om undersøgelsens overordnede omfang og formål og behandlingen af data. Vi vurderer hertil at de medlemmer, vi har haft en kontakt til under undersøgelsesperioden, har haft et kendskab til os og vores forskning, hvortil de enkelte medlemmer har kunnet vurdere fordele og ulemper ved deltagelse i undersøgelsen. Med dette har vi haft et stort fokus på

medlemmernes selvbestemmelse og frihed (Thagaard. 2004, s. 28). Vi har været meget bevidste om, at virksomhedens medlemmer har skulle have en tiltro til os og den måde, vi behandler de indsamlede data på ved at lade dem vide de overordnede rammer for undersøgelsen. Vi har dog også valgt at være meget bevidste om, hvor meget vi vil informere om enkelte detaljer i forhold til vores fokusområder, som der er opstået løbende i processen. Dette har vi gjort med den overvejelse, at vi ønskede at minimere at de medlemmer, vi har haft vores fokus på ændrede adfærd ved vores tilstedeværelse for at tilgodese nogle af de fokuspunkter, vi er kommet frem til undervejs (Thagaard. 2004, s. 25). Med denne overvejelse i forhold til vores praktiserende rolle, vurderer vi, at den data vi har kunne indhente i diverse kontekster, har været så tæt på den daglige praksis som muligt.

Et andet kriterie, man skal have fokus på for, at der er tale om en etisk forsvarlig forskerpraksis, er *fortrolighed*. Her er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan diverse informationer behandles, hvilket betyder, at vi i vores indledende mail, samtaler i forbindelse med observationer, interviews og surveys har informeret de enkelte medlemmer om at i den data og de informationer, vi indhenter i vores undersøgelse ikke vil fremkomme personfølsomme oplysninger i vores endelige forskning, som vil kunne skade den enkelte. Endvidere vil vi, for at opretholde vores kilders anonymitet, igennem opgaven anvende neutrale betegnelser for virksomhedens medlemmer.

Vi vil behandle vores datamateriale med respekt for den enkelte og dennes privatliv, og vi vil hertil sørge for at anonymisere de medlemmer, som vi inddrager i vores forskning og ikke videreformidle oplysninger uden accept, da vi ikke har til hensigt at skade virksomhedens medlemmer (Thagaard. 2004, s. 26). Det er med dette etiske fokus, at vi blandt andet har valgt, at der i vores surveys ikke skal fremkomme navn på de enkelte dokumenter, da det ikke er relevant for vores forskning, hvem der har udtalt sig hvordan i forhold til de enkelte spørgsmål. Endvidere er det også med denne viden, at der i rapporten ikke vil fremkomme navn på virksomheden samt navn på afdelingen, hvori de teams vi har fokus på, befinder sig. Vi anser ikke denne anonymisering for problematisk i forhold til forskningens udarbejdelse, da det ikke vil have betydning for forståelsen og meningen i den endelige rapport.

Det sidste kriterie man skal have fokus på, for at der kan være tale om en etisk forsvarlig forskerpraksis er *konsekvenser for deltagelse*. Her er det vigtigt, at vi har velovervejede

tanker i forhold til brugen af vores empiriske materiale, hvor der er fokus på, at virksomhedens medlemmer ikke udsættes for nogen form for psykisk eller fysisk last på baggrund af vores undersøgelse (Thagaard. 2004, s. 28). For at sikre virksomhedens medlemmers psykiske og fysiske velbefindende vil vi i bearbejdningen af vores data sikre, at enkeltpersoner ikke bliver genkendelige. Dette vil vi gøre ved, at vi i analysen vil undlade særlige sproglige kendetegn, som tilhører enkeltpersoner men med et stadigt fokus på at få de væsentligste elementer med, som vil have betydning for forståelsen.

Præsentation af teori

Vi har gjort os metodiske overvejelser i forbindelse med valg af teori til dette speciale. Som tidligere nævnt har det for os været vigtigt at skabe en forståelse af virksomheden og dens medlemmer, og vi har deraf valgt at udvælge teori efter vores empiriindsamling. Dette leder til, at vi har haft en induktiv tilgang, hvor vi har ladet vores empiri anspore vores valg af teori (Voxted. 2008, s. 185).

I forbindelse med behandlingen af vores empiriske materiale har vi fået skabt os et overblik, som har ledt os frem til tre emner, som omhandler *kompetencer, tid og kommunikation*. Disse emner har været vigtige for os at få belyst nærmere, da det er disse, som har været fremtrædende i vores undersøgelsesperiode og som de sidste undersøgelser, interviews og surveys er bygget op omkring. Vi har derfor ladet os anspore af disse og udvalgt en teoretisk ramme, hvorfra vi vil tilvejebringe en forståelse, som kan bruges til at belyse de konstruktioner, der er i virksomheden og de to udvalgte teams.

- Kultur
- Ledelse

Vi har ud fra denne teoretiske ramme valgt, at vi i dette speciale vil benytte os af Edgar H. Scheins kulturteori og teorien omhandlende Leadership Pipeline. Scheins kulturteori skal være med til at bibringe en forståelse, som kan være behjælpelig til at forstå den kulturelle opbygning, der er i virksomheden og de to udvalgte teams. Endvidere skal denne teori være med til, igennem en analyse, at kaste lys over det ledelsesmæssige ansvar, som foreligger hos de udvalgte teamledere og endvidere, hvordan de lever op til dette ansvar i forhold til

kulturdannelsen. Leadership Pipeline teorien ser vi anvendelig i dette speciale til at få skabt en forståelse for de ændringer, der medfølger, når man går fra en position som medarbejder til leder af medarbejdere. Denne teori vil endvidere være anvendelig til at belyse, hvordan teamlederne i de udvalgte teams prioriterer tid og arbejdsopgaver, og hvilke arbejdsværdier og færdigheder de hver især besidder, og hvordan disse praktiseres, i forhold til deres ledelsesmæssige ansvar.

Vi finder disse to teorier komplementerende idet at de begge belyser ledelsesmæssige udfordringer og ansvar. Scheins kulturteori giver os mulighed for, at forstå kulturer, hvori ledelse figurerer og giver en overordnet forståelse af, hvad ledelse er, og hvad en leder skal kunne for at skabe de rette rammer for en velfungerende kultur. Leadership Pipeline udfolder lederskabet yderligere på forskellige niveauer og kommer med et bud på, hvad ledelsesopgaven indebærer inden for tre parametre, *arbejdsværdier*, *prioriteter* og *færdigheder*.

Bearbejdning af data

Vi vil i det følgende afsnit komme med en gennemgående beskrivelse af, hvordan vi vil tilgå vores empiriske datamateriale, som vi har indsamlet i virksomheden. Dette afsnit har endvidere til formål at give en indsigt i, hvordan vi vil opbygge vores analyse, tanker og overvejelser angående transskription, og hvilken analysestrategi vi vil anvende for at få de væsentligste pointer i vores empiriske materiale trukket frem.

Overvejelser angående behandling af empirisk datamateriale

I forbindelse med bearbejdningen af vores indsamlede datamateriale finder vi det essentielt at give en beskrivelse af, hvordan vi tænker dette anvendt. Da vi har gjort brug af flere forskellige dataindsamlingsmetoder, finder vi det relevant at være velovervejede i forhold til hvordan og i hvilket omfang empirien fra de forskellige indsamlingsmetoder skal anvendes i vores analysearbejde. Idet at vi har været i virksomheden og lavet observationsstudier løbende i en længere periode, og er startet ud med denne undersøgelsesmetode, er det denne form for datamateriale, der fylder mest i forhold til vores empiriske forståelse. Endvidere er det også observationsstudierne, der har givet os en forståelse af blandt andet virksomhedens kompleksitet, kulturer, værdier, kompetencer og udfordringer, og det er på baggrund af disse observationsstudier, at vi løbende har kunne indkredse vores fokus på

én afdeling, hvori de to teams, vi laver vores interviews og surveys i, befinder sig. Det er altså med andre ord observationsstudierne, der har ledt os frem til hypoteser og forståelser, som vi igennem vores interviews og surveys har søgt at finde svar på. I analysen vil det empiriske materiale fra interviews og surveys blive anvendt til at be- eller afkræfte hypoteser og forståelser, som er opstået på baggrund af vores observationsstudier, og vi vil herigennem søge at få belyst og tydeliggjort, hvori mellemlidernes og deres teams udfordringer ligger.

Transskription og overvejelserne herom

I forbindelse med vores afholdte interviews har vi valgt at lydoptage begge interviews under hele forløbet for herefter at kunne overføre alle informationer ved brug af transskription. Ved at have lydoptaget interviewene og herefter transskribere disse giver det os en mulighed for at lave en grundig gennemgang af vores interviewmateriale og skabe et solidt overblik over diverse udtalelser. Med dette kan vi finde frem til de væsentligste udtalelser, som kan være medskabende til at give os en forståelse af de to teams ledelsesmæssige udfordringer. Når vi vælger at lydoptage vores interviews frem for eventuelt at nedfælde på skrift løbende, er det fordi, vi ønsker at være til stede og sikre os, at vi får hørt de svar, der kommer undervejs. Med dette fokus vurderer vi, at vi har større mulighed for at kunne stille uddybende spørgsmål idet, at vi ikke overhører eventuelle vigtige udtalelser imens, der bruges tid på at nedfælde et andet svar på skrift (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 201). Som der også blev beskrevet i afsnittet, *“Interviewguide og overvejelser vedrørende spørgsmål”*, har den ene af os observeret og nedskrevet de forskellige reaktioner, der var hos interviewpersonen undervejs. Disse observationer vil blive skrevet ind i vores transskriptioner, da vi vurderer at disse er med til at skabe en forståelse og en dybere mening omkring interviewpersonernes ledelsesmæssige rolle og selvforståelse.

I vores transskription har vi nedskrevet alle og hele udtalelser. Dog har vi valgt at udelade enkelte ordlyde, så som; øh, ehm, mhh, hmm og lignende ordlyde af denne karakter, da vi i denne henseende er interesseret i meningsindholdet og herigennem interesseret i at få en forståelse af interviewpersonens oplevelser igennem det denne formidler (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 202), og vi vurderer hertil, at disse ordlyde ikke vil have betydning for den overordnede forståelse.

Analyselstrategi

Da vi har benyttet os af flere forskellige dataindsamlingsmetoder, har det været nødvendigt at danne os et overordnet overblik løbende i indsamlingsprocessen. Dette betyder, at vi efter at have lavet vores indledende observationsstudier, benyttede os af meningskategorisering. Dette betyder, at vi har kunne finde frem til essentielle emner og har kunne opstille hypoteser, som vi efterfølgende har kunne teste igennem interviews og surveys med henblik på at få en bredere viden inden for vores udvalgte teams (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 225). Dette gør, at vi får en indsigt, som gør det muligt at finde frem til udviklingsmuligheder.

Ved fortolkning af vores empiriske datamateriale vil vi forsøge at tydeliggøre og redegøre for eventuelle udfordringer, som vi, på baggrund af vores indsigt i virksomheden og vores teoretiske forståelse, finder essentielle at behandle. Dette gør vi med henblik på, at der er et ønske om udvikling hos de mellemledere vores fokus er omkring og med den viden og forståelse, analysen skal tilvejebringe, vil vi have mulighed for at finde frem til, hvilke udviklingsmuligheder der foreligger hos de enkelte mellemledere og deres individuelle teams.

Vores analyse skal have til formål at give læseren et detaljeret indblik i, hvordan vi tolker og forstår vores empiriske data. I forhold til de temaer vi blandt andet har inddelt vores interviewguide i på baggrund af det, vi har set under vores observationer, vil vi bruge vores forståelse af de udvalgte teorier til igennem analysen at tolke på vores data inden for disse temaer.

I analysen vil der ikke kun blive tolket på, hvad medlemmerne har sagt men også på deres ageren og interaktioner i virksomheden. Dette gør vi ved først at lave en overordnet analyse af kulturen for herefter med den viden, dette indbringer, at snævre vores fokus ind på de Team A's og Team B's kulturer og de ledelsesmæssige udfordringer, der eventuelt forefindes heri. Dette betyder, at vi vil ende ud med, at se på helheden inden for hver af de to teams, som vores forskning opererer omkring (Thagaard. 2004, s. 172). Med dette vil vi søge at skabe en forståelse for hvilke kommunikative og ledelsesmæssige kompetencer, der gøres brug af i de enkelte teams og heraf finde ud af hvilke muligheder, der er for udvikling.

Temaerne *kompetencer*, *tid* og *kommunikation* som var fremtrædende i vores observationer, interviews og surveys vil også være gennemgående i vores analyse.

I starten af vores analyse vil vi redegøre for virksomhedens overordnede kultur, hvor temaerne omhandlende de tids- og kommunikative aspekter vil være fremtrædende. Efterfølgende vil vi snævre analysen ind til at omhandle de to teams, hvor vi yderligere vil have en opmærksomhed på de ledelsesmæssige kompetencer. Vi vil løbende tydeliggøre, hvornår vi bruger empiri fra henholdsvis observationer, interviews og surveys. Dette vil vi gøre ved at lave en diskret overskrift før citater, udtalelser og observationer.

Behandling af surveys

Vores surveys er som tidligere nævnt, opbygget med det formål at indhente kvalitative svar fra Teamleder A og Teamleder B's medarbejdere. Vi vil i analysen med disse kvalitative svar, fremhæve og belyse udtalelser, som kan give en indikation om de enkelte teamlederes ledelsesmæssige kompetencer, hvordan medarbejderne oplever teamlederne prioriterer deres tid og hvordan de formår at kommunikere med deres medarbejdere. Vi har i disse surveys endvidere indhentet kvantitative svar, men idet at svarprocenten ligger under 50 % i det ene team, har vi valgt at vi ikke vil udarbejde grafer og statistikker, som anvendes i analysen, idet at det ikke vil give et retvisende billede, grundet den lave svarprocent (Bilag 10).

Dog kan de kvantitative svar blive anvendt og komme til udtryk gennem analysen for at understøtte kvalitative udtalelser. Hertil vil vi referere til medarbejdernes generelle vurdering på det enkelte udsagn, ud fra en skala fra helt enig til helt uenig. Dette vil vi gøre, i de tilfælde hvor der ikke forekommer særlig mange kvalitative udtalelser, for at få en fornemmelse af, om der er overensstemmelse mellem de kvalitative udsagn og de kvantitative svar, for herved at kunne drage en tolkning, som vi mener lægger sig tættest op af praksis.

Etiske dilemmaer ved brug af temaer

Når man vælger at analysere indenfor udvalgte temaer, hvilket vi har gjort, er det forbundet med nøje overvejelser omkring de etiske problemstillinger, dette vil kunne føre med sig. Som tidligere nævnt har vi centreret vores analyse omkring disse temaer, og vi forsøger med denne metode at få skabt en mening og forståelse af medlemmernes udtalelser og handlinger inden for disse rammer. Med denne metode vil vi bryde teksten op og kondensere nedskrevne beskrivelser og citater. Dette gøres med det formål at trække meningen og de væsentligste pointer frem, som er i overensstemmelse med vores fokus.

Vi ser med denne metode en risiko for, at medlemmerne kan føle sig fremmedgjorte i det færdige produkt, da vi vil splitte citater og beskrivelser op og trække elementer ud. Vi vil dog hertil argumentere for, at de udvalgte databeskrivelser i deres helhed kommer til at repræsentere medlemmernes handlinger, udtalelser og forståelser. Vores tolkninger i analysen tillægges hertil de enkelte dele.

I takt med at vi har valgt at gøre brug af metoden omkring temaer og kondensering, ser vi også visse fordele forbundet med dette, da medlemmerne kan føle sig fremmedgjorte. Når vi bruger denne analysemetode, kan det være sværere at skelne de enkelte medlemmer fra hinanden, og dette kan hermed bidrage til en øget anonymisering af enkeltpersoner, hvilket også lægger sig op af de etiske retningslinjer omhandlende anonymisering og fortrolighed (Thagaard. 2004, s. 175).

Meningsfortolkning

Som analyseredskab har vi valgt at anvende meningsfortolkning til at behandle vores empiriske materiale. Vi vil bruge beskrivelser fra vores observationsstudier og medlemmernes beskrivelser af deres oplevelser og forståelser fra interviews og surveys til at få skabt en dybere fortolkning og dermed forståelse af de udfordringer, som forefindes i de enkelte teams. Endvidere giver denne metode os mulighed for at lave en dybere fortolkning, hvilket gør det muligt for os at skabe mening og få identificeret hvilke ledelsesmæssige udfordringer, der er i de teams, vi har fokus på (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 230).

I forbindelse med at man skal tolke mening ud fra en tekst, forklarer Kvale og Brinkmann, at der er tre fortolkningskontekster, man kan gøre brug af. Fortolkningskonteksterne er; *selvforståelse*, *kritisk commonsense-forståelse* og en *teoretisk forståelse* (Kvale & Brinkmann. 2015, s. 279). Vi finder denne metode og disse fortolkningskontekster særlig anvendelige idet, at al vores dataindsamling er nedfældet i tekstform, og vi kan hertil bruge fortolkningskonteksterne til at skabe overblik og få en forståelse for, hvordan vi kan få meningen i vores datamateriale frem.

Fortolkningskonteksten omhandlende *selvforståelse* er vores formuleringer, af medlemmernes egen opfattelse af det sagte og de handlinger, de agerer i. Det betyder, at vi med denne fortolkningskontekst er begrænset i vores meningsdannelse og forståelse, da vi i denne kontekst skaber fortolkninger ud fra medlemmernes oplevelser, meninger og

ageren i virksomheden og i samspilsprocesser, og vi opererer derfor med fortolkninger, som er inden for medlemmernes selvforståelse (Kvale & Brinkmann. 2015, s. 279). Dette betyder altså, at vi vil kigge meget konkret på de ting, der er blevet sagt og de handlinger, der er beskrevet og nedfælder dette således, som vi har forstået det. Dette betyder, at i forhold til denne fortolkningskontekst vil vi i analysen citere og henvise til medlemmernes udtalelser og handlinger i en kondenseret form. Dette praktiserer vi ved at lave kortere formuleringer på lange udsagn og beskrivelser, med det formål at trække hovedbetydningen ud af vores empiri, hvor det sagte og de beskrevne handlinger vil blive gengivet med færre ord (Kvale & Brinkmann. 2009, s. 227).

Den anden fortolkningskontekst er den *kritiske commonsense-forståelse*, som er en fortolkningsramme, der gør det muligt for os at række ud over medlemmernes selvforståelse. Denne fortolkningskontekst er særlig anvendelig til at få skabt forudsætninger til at udvide og få en bredere forståelsesramme idet, at vi, ud fra denne fortolkningskontekst, vil kigge på udtalelser og beskrivelser af virksomhedens medlemmer med et mere kritisk blik (Kvale & Brinkmann. 2015, s. 280). I denne fortolkningskontekst vil analysen være præget af vores subjektive oplevelser af virkeligheden og i kraft af dette, vil vores tolkninger være påvirket af vores forståelse af denne virkelighed (Kvale & Brinkmann. 2015, s. 281). Med denne tolkningsramme vil vi komme til at få en mere nuanceret forståelse af de handlingsbeskrivelser og udtalelser, vi behandler i vores analyse. I analysen vil denne fortolkningskontekst endvidere blive tydelig idet, at vi vil komme med egne fortolkninger efter hvert citat og beskrivelse. Dette gør, at vi på denne måde vil kunne forholde os mere kritisk til det indholdsmæssige i vores udvalgte citater og beskrivelser.

Den tredje fortolkningskontekst er den *teoretiske forståelseskontekst*, som danner grobund for en teoretisk ramme. Denne teoretiske ramme og vores forståelse heraf kan bruges til at tolke på medlemmernes udsagn og ageren og med dette, kan vi komme ud over medlemmernes *selvforståelse* og *commonsense-forståelsen*. Dette betyder, at der vil kunne skabes en udvidet forståelse og en helt ny meningsforståelse med udgangspunkt i de udsagn og handlinger, vi har af medlemmerne og som belyses i analysen (Ibid).

En kulturel forståelsesramme

Når vi kigger på verden, og det samfund vi lever i, så vil vi hurtigt opdage, at der eksisterer mange forskellige folkelag, som der definerer sig og danner forståelse af verden inden for den eller de grupperinger, man tilhører. Hvad der synes normalt for nogle, er ikke nødvendigvis normalt for andre, og det er blandt andet med dette, at man kan se, opleve og høre hvordan vi som mennesker kan adskille os fra hinanden eller finde sammen, finde forståelse, enig- og samhørighed. Det er blandt andet med hjælp af disse parametre, at man kan se, at vi som mennesker danner kulturelle relationer, hvori der er en gensidig forståelse af, hvad der er rigtigt og forkert.

Kultur er et begreb, der fylder meget i det moderne samfund, da det er de kulturer, man tilhører der fortæller noget om, hvem man er som menneske, hvor hører man til, hvilke værdier har man, og hvilken forståelse man har af disse kulturer, man er en del af. I organisatoriske kontekster gør ens kulturelle baggrund sig også gældende idet, at kulturen på en arbejdsplads kan være meget forskellig i forhold til øvrige kulturer, man er en del af (Schein. 1994, s. 17ff). Med denne forståelse finder vi det væsentligt at få skabt en overordnet indsigt i, hvad kultur er som helhed, og hvordan man i en organisatorisk sammenhæng formår at skabe balance mellem ens kulturelle baggrunde og værdier og organisationers og virksomheders overordnede værdisæt.

For at tilvejebringe en forståelse af hvad kulturbegrebet består af, og hvordan kultur defineres, har vi valgt at gøre brug af Edgar H. Scheins teori omkring kultur. Vi finder blandt andet Scheins teori anvendelig i denne forskning, da han er af den mening, at hvis man er i stand til at forstå dynamikken i en kultur, så vil der i mindre grad være anledning til at føle irritation og forvirring i forhold til en anderledes adfærd end den, man selv tilskriver som værende en korrekt adfærd (Schein. 1994, s. 13). Denne tilgang ser vi i forbindelse med vores forskning som anvendelig, da det er vigtigt for os at få en kulturel forståelse af den virksomhed, som vi har samarbejdet med i denne kontekst. Vi mener, at vi ved at få skabt en forståelse for de kulturer og dynamikker, der forekommer i virksomheden, vil kunne målrette vores forskning, resultater og eventuelle løsninger til de mennesker, som befinder sig heri, og som vi har indsnævret vores fokus til.

For at give en indledende forståelse af hvad kultur er, har vi her en beskrivelse fra Schein på netop dette:

“A pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”¹ (Schein. 2010, s. 18).

Med denne beskrivelse forstår vi, at kultur er af en kompleks størrelse med mange forskellige aspekter, som er det der er med til at definere en kultur og dens værdier. Den enkelte kultur afgrænser måden hvorpå, vi handler, tænker og fungerer i vores hverdag, og hvordan vi anskuer verdenen. Man kan med dette se kulturen som værende vores historie, og kulturen som den der skaber og sætter retningslinjerne for hvorledes, vi vælger at foretage vores fremtidige handlinger.

Mennesker er ofte en del af flere forskellige kulturer, og Schein beskriver hertil at der er mulighed for, at der internt kan opstå flere kulturer i en allerede eksisterende kultur (Schein. 2010, s. 2). Dette betyder for os, at vi vil være særligt opmærksomme på, hvorvidt vores virksomhedssamarbejdspartner består af flere interne kulturer foruden den overordnede organisatoriske kultur. Hertil vil det være anvendeligt at få en indsigt i, hvordan disse kulturer opstår, hvordan de adskiller sig fra den øvrige overordnede kultur og sidst men ikke mindst, hvordan disse interne underkulturer kan have en påvirkning på virksomheden.

Schein har opdelt de eksisterende kulturer i fire kategorier:

Makrokulturer: Dette defineres som nationale grupper der eksistere verden over, som eksempelvis en religiøs kultur, national kultur og så videre.

Organisationskulturer: Disse bliver beskrevet som værende kulturer der eksempelvis bliver defineret af den omgangstone der er i en organisation.

¹ Dansk oversættelse: “Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer”

Subkulturer: Dette er en underkultur, som der bliver dannet ud fra en overordnet kultur i en organisation. Der kan eksempelvis være tale om en særlig gruppe med et specifikt arbejdsområde, hvortil de får udviklet deres egen måde at handle og arbejde på.

Mikrokulturer: Denne type kultur, minder meget om subkulturerne. De adskiller sig dog ved at de kan forekomme på tværs af jobbeskrivelser (Ibid).

Med dette får vi en forståelse af, at kulturer er noget, der eksisterer på tværs af alle samfundsmæssige lag. Derfor finder vi det også særlig relevant at få skabt en forståelse af hvordan virksomheden, vi samarbejder med, kulturelt er opbygget. Dette med begrundelsen at vi er af den opfattelse, at en virksomhed af denne størrelse og med så mange teams med hver deres ekspertiseområde næsten ikke kan undgå at danne interne kulturer.

Som mennesker er kultur noget, som vi alle er en del af og noget, vi samtidig er med til at skabe, og den kontekst vi befinder os i er det der definerer, hvilken kultur vi tilhører på et givent tidspunkt. Kultur bliver af Schein beskrevet som et her og nu dynamisk fænomen, hvilket betyder, at kultur påvirkes af mange ydre og indre faktorer, hvilket har en indvirkning i for eksempel organisationskulturen og disse, der hører herunder. Kulturer fungerer som en indikator for hvilke handlinger og ageren, der er de korrekte i de forskellige kulturer, vi befinder os i (Schein. 2010, s. 3).

Med dette har vi en forståelse af, at det er væsentligt at kunne identificere og kende de forskellige kulturer, vi er en del af og heraf kunne kende de retningsgivende normer og værdier inden for de enkelte kulturer. Vi er af den forståelse, at er man i stand til at aflæse kulturer og indgå i kulturens rammer og handlemønstre, vil man kunne blive en del af kulturens fællesskab og dermed undgå risikoen for eksklusion.

En kort beskrivelse af kultur lyder eksempelvis således:

“Culture can be thought of as the foundation of the social order that we live in and of the rules we abide by”² (Schein. 2010, s. 3).

² Dansk oversættelse: “Kulturer kan blive tænkt som fundamentet for den sociale orden vi lever i og de regler vi følger.”

Med dette beskriver Schein endvidere, at kulturer er opretholdt af hvor mange, der overholder de normer og værdier, den enkelte kultur tilskriver. Det betyder således, at de mest holdbare kulturer er makrokulturer og de kulturer, der er svagest i deres form og struktur, er mikrokulturer. Med andre ord, så er kulturens styrke defineret af hvor mange mennesker, der opretholder denne og i hvilken omfang, der bliver fokuseret på at holde den enkelte kulturs struktur i balance. Dette gør sig ligeledes gældende i organisationskulturer (Schein. 2010, s. 3). Set i perspektiv til dette har vi den forståelse, at det er nødvendigt at kulturen opretholdes af et flertal for, at der kan være tale om en stærk kultur i organisationen. En kultur beskrives som værende et produkt af alle de andre forskellige kulturer, som medlemmerne også er en del af ud over den enkelte kultur. Dette betyder, at en kultur aldrig kan stå alene, da den vil blive påvirket af de værdier og normer, som medlemmerne medbringer fra andre kulturer, de er en del af (Schein. 2010, s. 5). Med dette forstås det, at kulturen kan ændres og formes, hvis det er ønskeligt for kulturens medlemmer. Disse mulige ændringer der kan forekomme i en kultur, kan variere i forhold til, hvor let eller svært det er, at ændre på de kulturelle vaner. Dette afhænger af kulturens størrelse og styrke. Er en kultur, eksempelvis i en organisation, stærkt forankret, kræver det megen arbejde og opmærksomhed at finde frem til en ny arbejdsmetode, som er accepteret af medlemmerne og anses som gyldig/brugbar, og derved kan skabe en ny kulturel forståelse. At ændre på en kultur der er stærkt forankret kan være svært idet, der foreligger en del skjulte ritualer og handlinger (Schein. 2010, s. 17). Med dette har vi den forståelse, at selv om der kan være ønske om ændringer i en kultur, så kan det være svært at gennemføre disse. Hvis vi kan få skabt en forståelse af, hvordan kulturen opstår, og hvor den stammer fra, vil vi også have mulighed for at kunne forstå hvordan en kulturs medlemmer ubevidst konstruerer virkeligheden i kulturen. Denne konstruktion har en stor effekt i forhold til, hvordan man som gruppe opfører sig, og det er derfor interessant for os at søge at forstå denne.

Ledelse

Når man kigger på ledelse inden for en organisatorisk kontekst, definerer Schein blandt andet hertil, at ledelse og kultur er to sider af samme sag. Det er ledelsen, der ofte skaber kulturen i organisatoriske sammenhænge, og kigger man nærmere på en organisations kultur, vil det kunne ses, hvordan kulturen er opstået, skabt, udviklet, påvirket, indlejret, ledet

og forandret. Hertil henviser Schein til, at man med disse dynamiske processer inden for skabelsen af kultur, vil kunne definere kernen af ledelse, da ledelse skaber kulturen (Schein. 1994, s. 10). Kultur opstår på baggrund af, at organisationen bliver påført lederens egne antagelser, værdier og normer. Viser det sig at disse antagelser, værdier og normer gentagne gange medfører succes, vil disse ledelsesmæssige retningslinjer blive accepteret og fremover definere den måde hvorpå, man ledelsesmæssigt skal agere, og det vil hertil blive den nye kulturelle forståelse, der er i en gruppe.

Ledelse handler ikke nødvendigvis altid om at skabe kultur men i lige så høj grad om det at kunne træde ud af kulturen, som lederen blev skabt i. Dette er en nødvendighed for at kunne opstarte mere tilpasningsvenlige forandringsprocesser, hvis dette påkræves. Ledelsens største udfordring ligger i at evne og kunne erkende de begrænsninger, der er i ens egen kultur og hertil at kunne udvikle en allerede tilpasset kultur (Schein. 1994, s. 10). Til dette har vi den forståelse, at man som leder, i nogle tilfælde, er nødt til at kunne se objektivt på sin egen ledelsesstil og den kultur, denne medfører. Lederen skal være i stand til at ændre kurs og i nogle tilfælde helt nedbryde kultur og kunne finde nye veje og muligheder og tilpasse sin ledelsesstil efter det behov, der for eksempel er i en arbejdsgruppe.

Når man kigger på en organisation, i vores tilfælde en virksomhed, så er det for Schein en kendsgerning, at kultur og ledelse ikke kan forstås isoleret. Det vigtigste en leder gør, er at skabe og lede kultur, og det er herigennem, at en leders talent bliver synligt i arbejdet med at forstå den kultur, denne er en del af (Schein. 1994, s. 14). Det betyder, at når vi vælger at kigge på den kultur, der er til stede i virksomheden og den kultur, der definerer de to udvalgte teams, er det nødvendigt for os at forstå det ledelsesmæssige aspekt, der foreligger i de forskellige teams og hertil at få en forståelse for hvilken betydning, lederen i de enkelte teams har.

Med denne beskrivelse af ledelsens rolle for kulturens skabelse skal det dog hertil siges, at Schein ikke hævder, at en kultur ene og alene bliver påvirket af lederen, men at kultur ligeledes defineres af en indviklet gruppelæreproces. Lederens rolle bliver dog igen af særlig betydning i det tilfælde, at dele af en gruppes kultur er blevet dårligt tilpasset og at gruppens overlevelse, på baggrund af dette, er truet. Det er her, i sidste instans, at det er et ledelsesansvar at nå til en erkendelse af dette og handle og udrede de udfordringer, der er forbundet med den dårlige tilpasning. På denne måde hænger kultur og ledelse også sammen (Schein. 1994, s. 14). Med dette får vi en viden om, at lederen i en arbejdsgruppe

ikke nødvendigvis er alene om at definere gruppens kultur men i lige så høj grad de medlemmer, der tilhører gruppen. Der hvor lederen har et stort ansvar er at guide og lede ud fra de bedste præmisser, som er til gavn for gruppens overlevelse. Foruden at ledelsen har ansvaret for at skabe og lede en kultur, så har ledelsen også det bærende ansvar for, at medarbejderne trives og ansvaret for, at organisationen fungerer så optimalt som muligt. For at kunne tilvejebringe dette, kræver det, at en leder kan præstere at kommunikere klart og tydeligt (Schein. 1994, s. 213). Vi forstår ved dette, at en leder for eksempel skal kunne videreformidle visioner, mål og midler, således, at de øvrige medlemmer i virksomheden kan forstå det og finde mening i et forandringstiltag. At man som leder skal være i stand til, at kommunikere på samme niveau som modtagerne, for heraf at skabe mulighed for en fælles forståelse. Vi kan af dette udlede, at ledelsen i en virksomhed har et ansvar i og med, at denne i stor grad kan påvirke en kultur i enten en positiv eller negativ retning. Endvidere kan vi konstatere, at ledelsen skal være i stand til at kunne aflæse den kultur, de befinder sig i, således de kan være i stand til, at træffe de rigtige beslutninger og lave tiltag, som er til for at udvikle virksomheden og værne om dens medlemmer.

Kulturniveauer

Det er ifølge Schein en ledes vigtigste rolle, at kunne forstå den kultur, der er skabt i en organisation, da denne kultur er det, der er med til at danne organisationen. Det er igennem forskellige niveauer af kulturdannelse, at en leder selv er med til at danne kulturen inden for den tilhørende gruppe (Schein. 2010, s. 24). Denne kulturdannelse inddeles i tre kulturniveauer:

- Artefakter
- Skueværdier
- Grundlæggende antagelser (Ibid).

Artefakter beskrives som værende alt det, man kan høre, se og føle i mødet med en ny kultur. Heriblandt er eksempelvis en gruppes sprog, lokaler, indretning, teknologi, arbejdsområder og produkter. Ligeledes omfattes disse artefakter også af den stil, der er i gruppen, hvilket kan udtrykkes igennem tiltaleformer, påklædning, myter og ritualer. Endvidere indeholder dette kulturniveau også de organisatoriske processer, som foregår

rutinemæssigt. Schein beskriver dette kulturniveau som værende nemt at se men svært at forstå idet, at man på dette niveau alene ikke har indsigt i, hvad artefakterne har af betydning for kulturen. For at få en forståelse af hvad artefakterne har af betydning, er man nødt til at teste ens egen indsigt i, hvilken betydning noget kunne have ved at opleve kulturen på værdiniveauet og niveauet med de grundlæggende antagelser (Schein. 1994, s. 25). Med dette får vi den indsigt at for at kunne forstå, hvordan en gruppe definerer deres kultur, er man nødsaget til at gå et spadestik dybere. Denne forståelse af artefakternes betydning kan afstedkomme af, at man laver langvarige observationer eller ved, at man forsøger at analysere på de skueværdier, regler og normer, som er de bestemmende aspekter for de handlinger og den adfærd, der er i organisationen (Schein. 1994, s. 26). Med dette ledes vi videre ned i en beskrivelse af næste kulturniveau.

Skueværdier er det, der opstår i takt med at en organisation dannes. I indledningen af en organisations dannelse vil denne blive stillet overfor nye opgaver eller problemstillinger hvortil de løsningsforslag, der kommer først, vil komme til at afspejle enkelte personers antagelser om hvilke løsninger, der i organisationen er rigtige eller forkerte, og hvilke der fungerer bedst. Som gruppe i en ny organisation har man ingen fælles viden idet, at gruppen ikke tidligere har håndteret problemstillinger i denne kontekst. Det betyder, at en gruppe skal have gennemført handlinger i fællesskab og betragtet disse for, at der skabes grundlag for at kunne definere, hvad der er den korrekte måde at agere på. Indtil da vil de beslutninger, der bliver truffet i en gruppe, kun have status som værdi (Schein. 1994, s. 26). Er der tale om en leder, der formår at overbevise en gruppe/organisation til at gå i den retning, han ønsker og denne tilgang viser sig som en løsning, der fungerer, så vil gruppen/organisationen opnå en fælles oplevelse af succes. Denne fælles oplevelse af succes vil blive tillagt en fælles værdi, og det vil sætte en kognitiv transformationsproces i gang hvor den løsning, der blev brugt og fungerede, transformeres til en fælles værdi, og denne kan i sidste instans føre til, at det bliver en fælles grundlæggende antagelse. Dette forudsættes dog af, at handlingen fortsætter med at give et positivt udfald. Det betyder altså, at det kun er de værdier, hvis gyldighed der stadfæstes socialt eller fysisk i en gruppe, og der til stadighed frembringer de ønskede resultater, der vil kunne blive til en grundlæggende antagelse. Værdier, som fra starten er blevet fremsat af ledelsen, vil mindske usikkerhed og hjælpe gruppen i fremtiden med udførelsen af deres opgaver. Disse værdier vil blive en

rettesnor for, hvordan man handler og agerer i en gruppe/organisation, og de virker vejledende indenfor diverse områder som eksempelvis, hvordan man tager i mod nye gruppemedlemmer og hvilken adfærd, der generelt er acceptabel i gruppen. Værdier er noget, der er blevet indlejret i organisationsfilosofien eller organisationens værdisæt, og de kan hertil bruges som rettesnor og virke som en sikkerhed i forhold til vanskelige situationer (Schein. 1994, s. 27f). Den adfærd, der kan observeres på et artefaktniveau, kan i mange tilfælde forudsiges af de bevidste værdier. Dog kan der også være tale om skueværdier i en organisation/gruppe. Skueværdier er værdier, som ikke er baseret på tidligere fælles læring i en organisation/gruppe. Skueværdier forudsiger hvad der vil blive sagt af medarbejdere i forhold til løsningen/håndteringen af forskellige situationer, men det ses med skueværdier, at der ikke er overensstemmelse mellem det, der bliver sagt og den handling, folk rent faktisk foretager sig (Schein. 1994, s. 28). Endvidere kan skueværdier komme til udtryk gennem den måde medarbejdere omtaler egen arbejdsrolle, hvordan de tiltaler kunder og kollegaer, og i forhold til hvordan og hvad en organisation vælger at fremlægge for offentligheden i forhold til hvilke værdier og normer organisationen har (Schein. 2010, s. 26). Med dette får vi en forståelse af, at en kultur kan give udtryk for og definere sig ud fra, hvad de anser som værende nogle værdier, de besidder. Dog er virkeligheden nogle gange en anden, og man kan ved en nærmere undersøgelse af en kultur finde frem til, at nogle værdier blot er skueværdier, da medlemmernes handlinger ikke stemmer overens med deres udtalelser og forståelser.

Er der en rimelig overensstemmelse mellem skueværdierne og de grundlæggende antagelser, er sammenknytningen af disse medskabende til en handlingsfilosofi, som hjælper gruppen til at blive bragt tættere sammen. Dette fordi, at handlingsfilosofien, der er inden for en gruppe, tjener som en kilde til identitet og kernemission. Når man analyserer en kultur og de værdier, der er heri, er det vigtigt, at man skelner mellem de værdier, der stemmer overens med de grundlæggende antagelser og de værdier, som blot er forhåbninger om fremtiden (Schein. 1994, s. 28). Med dette bliver vi opmærksomme på vigtigheden af at forstå hvilke grundlæggende antagelser, der er i virksomheden generelt og i de teams, vores undersøgelse har sit fokus på. Derfor er vi nødsaget til at beskæftige os med kulturniveauet, grundlæggende antagelser, og heraf frembringe en dybere forståelse af kulturen og de mønstre der er heri.

Det sidste kulturniveau er de *grundlæggende antagelser*, som handler om organisationens mere indforståede regler. Når en løsning har virket gentagne gange, vil den med tiden blive betragtet som den korrekte måde at agere på. Det vil sige, at man er gået fra at have en fornemmelse eller en værdi for hvilken løsning, der har været den rigtige til, at løsningen gradvist er blevet anset som værende en realitet. De grundlæggende antagelser vil blive taget for givne og Schein mener hertil, at der kun vil forefindes variationer af mindre grad inden for en kulturenhed. Ser man en organisation med en grundlæggende antagelse, der er stærkt rodfæstet, vil en anden adfærd i en anden organisation, som der er baseret på et andet grundlag, opleves som uforståeligt (Schein. 1994, s. 29). Her får vi en indsigt i, at selv om to kulturer tilsyneladende kan minde om hinanden set ud fra hvilke arbejdsområder, de eksempelvis har, så kan der være stor forskel på, hvordan den enkelte kultur definerer sig og kommer til udtryk.

Foruden at de grundlæggende antagelser er rodfæstede handlemønstre, så svarer de også til det, som der kaldes for brugsteorier, hvilket er de organisatoriske handlinger, adfærd, korrekte tankegange, opfattelser og følelser, der styres af implicite antagelser (Ibid).

Det er sjældent, at de grundlæggende antagelser bliver udfordret, og de er særdeles vanskelige at ændre på. For at kunne være i stand til at lære noget nyt inden for de grundlæggende antagelser kræves det, at man bevæger sig ud i double-loop læring, eller rammenedbrydning (Ibid). Vi forstår hertil, at double-loop læring kan ske ved at gøre sig bevidst om, hvad de grundlæggende antagelser er for så hertil at stille sig undrende i forhold til dem. På denne måde vil man kunne få analyseret på egen praksis og ændre de grundlæggende antagelser, i en ny retning, som er organisationen mere gavnlig.

Når man har dannet et integreret sæt af antagelser, som også kaldes for tankeverden eller et mentalt landkort, vil man føle sig tilpas i selskab med andre, som har de samme grundlæggende antagelser. Er man derimod sammen med mennesker med et sæt modstridende antagelser, vil det få en til at føle sig utilpas (Schein. 1994, s. 30). Heraf har vi en forståelse af, at man som ny i en kultur, kan føle en utilpashed idet, at man ikke har tilegnet den samme indsigt i de grundlæggende antagelser i en virksomhed som de øvrige medlemmer. Dette medfører, at man ikke kender de normer og værdier, som der definerer virksomheden og ikke nødvendigvis handler i overensstemmelse med disse og måske

stadig handler i overensstemmelse med de grundlæggende antagelser, der var i ens forrige arbejde.

Hvis de grundlæggende antagelser oplever nogen form for udfordring, vil det være en udløsende faktor til utryghed og forsvarsberedskab. Dette betyder, at de grundlæggende fælles antagelser, der udgør en organisationskultur, kan refereres til som et sæt kognitive forsvarsmekanismer, som er det, der sørger for gruppens fortsatte funktion. Når man ser dette i sammenhæng til en gruppe som til individ, så vil det i samme grad være lige så svært at ændre på en gruppes forsvarsmekanismer, som det ville være at ændre på et individs. Nøglen til forandring, i begge tilfælde, vil efter Scheins mening kræve en evne til at kunne håndtere den utryghed, som medfølger enhver genlæring (Ibid). Vi får herved en forståelse af, at hvis man skal ændre i de grundlæggende antagelser, kræver det en stor indsigt og en god evne til, at kunne håndtere forandringer, og de udfordringer disse eventuelt kan medbringe. Endvidere giver det os en forståelse af, at de grundlæggende antagelser er forbundet med en stor kompleksitet, som man ikke uden grund går ind og piller og ændrer ved.

Behandles folk konsekvent i forhold til visse grundlæggende antagelser, vil deres adfærd over tid, komme til at stemme overens med disse antagelser, hvilket vil medføre, at deres verden stabiliseres og bliver forudsigelig (Schein. 1994, s. 31). Hertil er vi af den opfattelse, at folk har en evne til at tilpasse og indordne sig de antagelser, der er eksisterende i en kultur man indtræder, da dette medfører en større ro i form af stabilitet og forudsigelighed. Endvidere får vi den forståelse, at denne konsekvente behandling skal praktiseres af ledelsen, da det er denne der skaber rammerne og gennem en tydelig og konkret kommunikation og ledelsesstil, skal formå at skabe mening og tryghed for medarbejderne.

Den styrke, der er i en kultur, består i, at man har fælles antagelser, og disse fælles antagelser vil have en selvforstærkende effekt for kulturen (Schein. 1994, s. 32). I forbindelse med, at man tiltræder en ny gruppe, udvikler folk ikke nødvendigvis nye antagelser. Hvert medlem vil medbringe egne kulturelle læringer fra tidligere medlemskaber ind i den nye kultur, og efterhånden vil gruppen få skabt sin egen fælles historie, hvortil den enten vil udvikle modificerede eller nogle helt nye antagelser. Disse antagelser bliver dannet indenfor erfaringsmæssigt afgørende områder. På denne måde vil disse nye antagelser

komme til at udgøre kulturen for denne gruppe (Schein. 1994, s. 33). Herved bliver vi opmærksomme på, at når en ny gruppe etableres, udvikles der ikke nødvendigvis nye antagelser hos medlemmerne bare fordi, man er i en ny gruppekontekst. Man medbringer hver især tidligere erfaringer og antagelser, og inddrager disse i den nye gruppe. Efterhånden som medlemmerne i gruppen lærer hinanden at kende og får prøvet diverse antagelser af, udvikles disse antagelser i nye retninger eller nedbrydes helt. Vi forstår altså heraf at gruppen i sammenspil finder frem til hvilke antagelser, der gør sig gældende i forhold til den kontekst, de befinder sig i nu og på den måde, skabes der en helt ny kultur inden for den gruppekonstellation.

Man vil kunne studere en hvilken som helst gruppe inden for disse tre kulturniveauer: *artefaktniveauet*, *værdiniveauet* og de *grundlæggende antagelser*. For at kunne fortolke artefakter i en kultur og skabe en forståelse af hvilken tiltro man skal have til de udtrykte værdier, kræver det, at man tyder det mønster, der er i de grundlæggende antagelser. Det betyder, at en kulturs kerne findes i det mønster, som de grundlæggende antagelser udgør. Får man tilvejebragt en forståelse af dette niveau, vil det blive nemmere at forstå og analysere på de to andre niveauer omkring artefakter og værdier (Ibid). Ser vi i henhold til disse tre niveauer inden for en kulturs definition, anser vi det som ledelsens ansvar og opgave at kunne evne at skabe handlinger og mønstre, som er til gavn for organisationen såvel som den enkelte kultur heri. Ledelsen har et ansvar i at gå forrest og skabe en positiv rammesætning for kulturen således, man får skabt en stærk og modstandsdygtig kultur, med engagerede og motiverede medarbejdere. På denne måde vil man få skabt en solid grobund til en konkurrencedygtig organisation.

På baggrund af den forståelse vi har fået igennem arbejdet med Scheins kulturteori finder vi det interessant at anskaffe os mere viden omkring ledelsesrollen, særligt inden for mellemliderniveauet, da det er her vi har vores fokus i denne undersøgelse. Dette på baggrund af at vi ved at have en forståelse for hvilke mere konkrete kompetencer, ledere skal besidde, kan få skabt en indsigt i, hvilke udfordringer der kan være forbundet med at have en rolle som leder.

Til at få en dybere indsigt i ledelsesroller har vi valgt at gøre brug af Leadership Pipeline. Dette har vi gjort med den overvejelse, at Leadership Pipeline blandt andet opererer med

værdier og kompetencer, hvilket også er nogle af de parametre, Schein betegner som væsentlige, når han beskriver lederens rolle og dennes påvirkning af en kultur.

Leadership Pipeline

I forbindelse med, at vi har vores fokus på to teams og deres mellemledere, finder vi det nærliggende at arbejde med Leadership Pipeline, da denne giver en god forståelse af de værdier og kompetencer, som man skal bestride på de forskellige ledelsesniveauer. Endvidere ligger Leadership Pipeline op til, at ledere skal udvælges, udvikles og trænes inden for egen organisation, hvilket det tyder på, at teamlederne i vores case er blevet. Foruden disse parametre, så giver denne teori os en mulighed for, at få en forståelse af de samspilsprocesser, som figurerer i de forskellige ledelseslag og helt ned til medarbejder-niveauet. Med dette kan vi få frembragt viden om hvorvidt de to teamledere i vores case, i samspillet med medarbejdere, kollegaer og øvre ledelse, agerer hensigtsmæssigt og hvordan deres ledelsesmæssige rolle defineres og hvilke områder af deres ledelsesstil der eventuelt kan udvikles.

Leadership Pipeline er en teori udviklet af HR-specialisterne Walt Mahler og Steve Drotter og ledelsesforsker og konsulent Ram Charan. Leadership Pipeline er en teori med nogle principper for, hvordan en organisation bedst muligt støtter præstation af ledelse på de forskellige niveauer. Ligeledes støtter de tilrettelæggelsen af arbejdet således at organisationen kan have succes med at udvikle egne ledere (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 31).

De 3 grundidéer for den private Leadership Pipeline er følgende:

- *“At skabe en værdikæde for ledelse.*
- *At god ledelse afhænger af, hvad der ledes; at ledelsesudvikling er et ledelsesansvar.*
- *At lederudvikling skal knyttes til strategiimplementering og de daglige ledelsesopgaver.”* (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 31).

Med dette får vi en forståelse af, at der skal være en form for sammenhæng mellem de forskellige ledelsesniveauer i en organisation. Endvidere giver dette os en indsigt i, at ledere skal udvikle ledere. Forstået på den måde, at øverste leder skal sørge for at udvikle på den,

eller de ledere, der er i leddet under. Med det sidste punkt, er vi af den opfattelse, at ledelsesudvikling er noget der skal indarbejdes i organisationens strategiske plan.

En værdikæde for ledelse

Et vigtigt konkurrenceparameter er kvalitet i ledelse og ledelsesudvikling, dog er det de færreste organisationer der lykkedes med at skabe de interne og effektive processer, der sikrer en udvikling af ledere. En årsag til at dette ikke lykkedes, er at en organisation sjældent får defineret sit ledelsesgrundlag godt nok, til at lederne har et fælles sprog for ledelse og har dermed svært ved at arbejde målrettet på de enkelte lederniveauer. Dette manglende ledelsesgrundlag har endvidere den betydning, at en organisation der ønsker at støtte de processer, der skal sikre ledelseskvalitet og udvikling, ikke hænger sammen. Ved at en virksomhed rekrutterer ledere udefra og i forhold til ledelsesudvikling, vil dette ofte være baseret på forskellige og utydelige antagelser omkring hvad god ledelse er (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 32). Vi får heraf en forståelse af, at udvikling af ledelse er af en vis kompleksitet. Det kræver en stor bevidsthed fra en organisations side, at sikre den bedst mulige udvikling hos de ledere og medarbejdere der befinder sig heri. Hertil kræver det, at organisationen sætter sig ind i hvilke udviklingspotentialer der er og hvordan man styrker, guider og leder, således der er en konstant udviklingsproces. Vi anser det som væsentligt, at organisationen får defineret hvad god ledelse er, sådan at lederne har nogle mål og retningslinjer at følge. Af samme årsag kan vi se en problematik i, at en organisation vælger at rekrutterer ledere udefra, da disse ikke vil have den samme kulturelle forståelse og det samme ledelsesmæssige værdigrundlag.

Leadership Pipeline betyder et rørsystem, hvori der flyder ledelse. Dette er således et begreb der skal sikre, at der skabes en sammenhæng i de aktiviteter der skaber ledere på de forskellige niveauer. Leadership Pipeline skal sikre en sammenhæng i, at fokus lægges på det fælles sprog, aktiviteter og støtteprocesser der er omkring ledelse i virksomheden (Ibid).

Denne proces skal sikre:

- *“At lederne udvikler deres færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i forhold til det leder-niveau, de befinder sig på - og de har den rigtige lederadfærd i forhold til de aktuelle strategiske udfordringer, som organisationen skal takle.*

- *At lederne klæder egne ledere på, til at implementere forretningsstrategierne i området, udvikler egne ledere og hjælper egne ledere til at bevæge sig op i organisationen, når der opstår mulighed for det” (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 33).*

Vi forstår hertil Leadership Pipeline, som en proces der skal sikre ledelsesudviklingen igennem alle ledelsesniveauerne. For at dette kan lade sig gøre, kræver det, at der skabes en fælles forståelse af, hvad det er for et sprog man bruger, hvilke aktiviteter og støtteprocesser der skal til, for at sikre en udviklende proces hos de enkelte ledere. Endvidere skal Leadership Pipeline tilgangen skabe mulighed for, at udvikle og styrke ledere til, at kunne varetage en ledelsesmæssig rolle i niveauet højere oppe, hvis dette påkræves. Hertil er det derfor vigtigt, at der skabes et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvordan denne proces skal tilgås og hvilke værdisatte rammer de enkelte ledere skal arbejde inden for.

God ledelse afhænger af, hvad der ledes

Hvis man kigger på god ledelse, ud fra et Leadership Pipeline perspektiv, afhænger god ledelse af hvad der ledes. På denne baggrund vil den svage effekt af ledelse ofte skyldes, at de ledelsesrettede støtteaktiviteter bygger på en antagelse om hvad god ledelse er, men at denne antagelse ikke tager højde for betydningen af de ledelsesmæssige niveauer. Denne antagelse overser, at ledere skal udføre forskellige funktioner, alt efter hvilket niveau af ledelse de udfører (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 33). Vi forstår ved dette, at man skal besidde forskellige kompetencer, alt efter hvilket lederniveau man befinder sig på. At have en antagelse af hvad god ledelse er, er ofte forbundet med en generel antagelse og dermed er der ofte en manglende indsigt og forståelse af hvilken betydning ledelse har på de enkelte niveauer. Vi tolker hertil at man som leder af ledere skal være i stand til, at kunne aflæse og heraf forstå de arbejdsmæssige og kulturelle aspekter der er på spil i ledelsesniveauet under, for heraf at kunne støtte, lede og udvikle lederen på dette niveau.

Leadership Pipeline har et fokus på hvert enkelt af ledelsesniveauerne og kommer med et bud på hvilke ledelsesopgaver disse niveauer indebærer. Hertil beskrives tre parametre: *færdigheder*, *arbejdsværdier* og *prioriteter*. Færdigheder er noget som lederen skal mestre for at kunne have succes som leder på det enkelte niveau. Arbejdsværdier er det som lederen skal sætte i centrum, for at lykkes på det enkelte niveau. Prioriteter er det som

lederen skal fokusere på, for at have succes på det enkelte niveau (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 33).

Indenfor den private Leadership Pipeline arbejdes der som udgangspunkt inden for fire ledelsesniveauer.

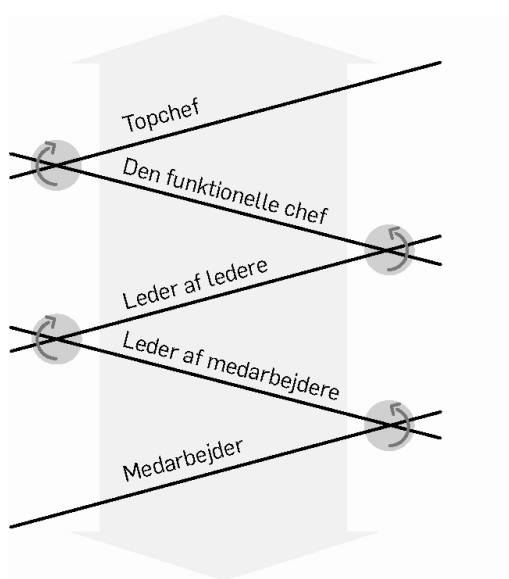
Topchef: leder for hele organisationen, sammen med bestyrelsen er han ansvarlig for den samlede strategi

Den funktionelle chef: har mindst to ledelsesniveauer under sig og er leder af selvstændige underchefer.

Leder af ledere: afdelingsleder for teamleder (mellemledere).

Leder af medarbejdere: Teamleder for medarbejdere. (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 34).

Når en leder bevæger sig fra ét lederniveau til et andet, betyder det at han skal igennem en række transitioner, hvilket er illustreret i modellen nedenfor:



Figur 4: Illustrerer ledelsesniveauer i Leadership Pipeline
(Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 34).

Disse transitioner viser et skift i den ledelsesmæssige position, hvilket kræver nye færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 34).

Det er som oftest de dygtige medarbejdere, der bliver tildelt lederpositionerne, men omstillingen for dem vil ofte være svær og de vil typisk fortsætte med at gøre det, der gav

dem succes i deres tidligere position. Her vil de ofte lave en god sagsbehandling, men vil ofte forsømme deres rolle i forhold til at rekruttere, organisere, koordinere og kompetenceudvikle. Ligeledes vil de medarbejdere der bliver leder af leder ofte forsømme deres opgaver i strategisk arbejde, i at støtte ledere i at lykkes som ledere og i at integrere funktioner på tværs (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 35). Vi forstår hertil, at det kan være udfordrende at overgå fra én rolle til en anden inden for ledelse, hvis man ikke er bevidst om hvordan udførelsen af de nye opgaver foregår på mest effektiv vis og hvilke kompetencer og værdier dette næste niveau tilskriver. Hertil kan det anskues således, at det kan være svært at bryde gamle mønstre, som var forbundet med ens tidligere rolle i den kultur man kom fra.

Lederudvikling er et ledelsesansvar

I en organisation er det først og fremmest vigtigt at skabe en klar forståelse af, hvad god ledelse er på hvert niveau. Herefter ligger der en vigtighed i at der skabes systematiske processer, hvor lederne på niveauet over, arbejder forpligtende med at lederen på niveauet under, agerer i overensstemmelse med denne forståelse. Ved denne udviklingsmetode vil udvikling af et ledelseslag automatisk og indirekte udvikle det næste ledelseslag (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 35f). Vi forstår hertil at det ikke er tilstrækkeligt, at man laver et overordnet organisatorisk værdisæt. Man er nødsaget til, at lave et værdisæt som tilgodeser de ledelsesmæssige niveauer og behov der er her inden for. Endvidere er vi af den opfattelse, at sådan et ledelses-værdisæt kræver mere konkrete og håndgribelige strategier, for at det skulle kunne lykkes i praksis.

Lederudvikling skal knyttes til strategiimplementering og de daglige ledelsesopgaver

Det er en stor investering for en organisation at sende ledere på lederkurser. Dette på grund af kursusprisen og på grund af det tab i produktionen, der sker ved at lederen er ude af driften. Ved lederuddannelse rammer man endvidere ind i en problematik omkring transfer, idet en viden fra én kontekst ikke kan overføres blindt til en anden kontekst. Hermed vil der være en stor vigtighed i, at dagligdagen bliver den vigtigste ramme for læring. Ved at gøre dagligdagen til ramme for læring vil der blive taget fat i de helt konkrete udfordringer, der i forvejen skal håndteres. På denne måde vil læring ikke blive driftstab, men en forbedring af driften. Altså skal lederens centrale læringsramme være de daglige udfordringer (Dahl &

Molly-Søholm. 2012, s. 36f). Heraf får vi en indsigt i, at på det drifts- og udviklingsmæssige plan er der store omkostninger forbundet med at sende ledere på lederkursus. Der vil gå meget viden tabt og transfer mulighederne mindskes idet læringen foregår uden for de organisatoriske rammer og kan være svære at overføre. Ved at skabe mulighed for, at læringen kan finde sted i den konkrete organisation, vil det give et større udbytte og et mere skræddersyet forløb, som er med til at udvikle og uddanne ledere inden for egen organisation og viden går i mindre grad tabt, idet at læringen bliver en fælles proces.

Leder af medarbejderes arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder

Dahl og Molly-Søholm beskriver *arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder* inden for de forskellige ledelsesniveauer. Vi vil her fokusere på niveauet *leder af medarbejdere*, da vores undersøgelse omhandler leder på mellemniveauet og dennes funktioner.

Arbejdsværdier: Den professionelle fagperson vil ofte identificere sig mere med professionen, end med organisationen. Der sker dermed en værdisættelse af egen indsats og det fremkomne faglige resultat. Så når man skifter rolle fra medarbejder til leder, vil dette kræve andre arbejdsværdier for at opnå succes i denne rolle. Det er her vigtigt at værdsætte andres indsats frem for egen indsats. Man skal altså skabe succes gennem andre. Derudover skal man værdsætte ledelsesarbejdet (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 39).

Prioriteter: Skiftet fra medarbejder til leder vil ligeledes kræve en ny tilgang i prioriteten af tid. Lederen skal kunne arbejde med deadlines inden for korte og lange tidshorisonter og inden for nogle rammer som han selv har et stort ansvar for. Han skal i denne position gå fra at styre sin egen tid, til at styre sine medarbejderes tid. Lederen skal ligeledes kunne planlægge egen tid, så han er tilgængelig for medarbejderne, når de har behov for sparring og beslutninger. Den del af tiden som lederen bruger på sparring og beslutninger med medarbejdere, vil ofte udgøre op til 15-25 % af lederens tid og er derfor en markant ændring i lederens tidsprioritering i skiftet fra medarbejder til leder (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 39f).

Færdigheder: Når man skifter rolle fra medarbejder til leder kræver dette et helt nyt sæt af færdigheder, som både er markant flere og anderledes. Nogle vigtige færdigheder man bør have som leder af medarbejdere er, at kunne uddelegere, sætte mål, coache, vurdere indsats og give feedback. Ligeledes betyder dette skift i position, at man skal udvikle sine evner til at opbygge relationer, både i organisationen og til andre aktører. Lederen skal dyrke

relationer opad, nedad og sidelæns for at kunne agere hensigtsmæssigt i sin rolle (Dahl & Molly-Søholm. 2012, s. 40). Vi er af den forståelse at der skabes bedre muligheder for relationsdannelse, hvis man lærer hinandens livsverden at kende.

Med disse tre parametre får vi en forståelse af, at skiftet fra medarbejderniveauet til lederniveauet kræver en stor omstilling af ens sædvanlige arbejdstilgang. Man går fra kun at have fokus på egne arbejdsopgaver og deadlines inden for en kort tidshorisont, til at skulle have det store overblik, tænke langsigtet og have ansvar for medarbejdernes individuelle udvikling og at teamet i fællesskab har succes. Endvidere skal man være i stand til at skabe og værdsætte succes igennem andre, hvilket betyder, at man skal have sit fokus på, at ens medarbejdere opnår succes og heraf vil man selv få oplevelsen af succes.

Med denne indsigt og forståelse vi har fået igennem den teoretiske ramme omhandlende Leadership Pipeline, er vi nu i stand til at få skabt en forståelse for de ledelsesmæssige kompetencer, som teamlederne, som vi har fokus på, besidder. Endvidere vil vi gennem analyse, kunne finde frem til relevante styrker og mulige udviklingsområder som ville kunne styrke de individuelle teams og teamledere.

Analyse

Vores analyse har vi valgt at inddele i nogle vejledende overskrifter. Dette har vi valgt at gøre med den hensigt, at det vil give læseren et bedre overblik og forståelse af vores empiriske materiale i forbindelse med fortolkningen af denne.

I det nedenstående afsnit, vil vi først komme med en overordnet analyse af kulturen i virksomheden, for derefter at snævre analysen ind, så den bliver mere dybdegående i forhold til de to teams og dennes ledelse, som vi har fokus på.



Figur 5: Illustrerer vores analyseforløb

Overordnet organisationskultur

Fund i forbindelse med analyse af den overordnede organisationskultur: I denne del analyseres der på artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Der ses en divergens mellem virksomhedens værdigrundlag og de observerede artefakter. Endvidere ses der kommunikative udfordringer forbundet med virksomhedens grundlæggende antagelser.

Under vores observationer i virksomheden blev vi opmærksomme på at der er flere tydelige artefakter, som er med til at definere virksomheden. Disse artefakter er følgende:

- Klistermærker med virksomhedens overordnede værdisæt på dørene.
- Do not disturb skilte.
- Kommunikationssystemet JIRA.
- Virksomheden fordelt i tre bygninger.
- Fælles kontorer.
- Fælles kantine med madordning.
- Åbne mødelokaler/store glaspartier.
- Åbne kontorarealer.
- Åben dør "politik" (Bilag 3. s. 3ff).

Ud af disse mange artefakter vi er blevet opmærksomme på, har vi valgt at fremhæve nogle af dem, som vi vil gå i dybden med i det nedenstående afsnit.

Værdisæt som artefakt

På dørene ind til flere af kontorerne og mødelokalerne er der fem mærkater der fortæller virksomhedens overordnede værdier, disse værdier går også igen på virksomhedens hjemmeside. De fem værdier lyder; *The Power of Simplicity*, *We take action*, *The Spiral of Innovation*, *Work is fun* og *All the way*. Disse er formuleret på engelsk da det er en international virksomhed, både i forhold til medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder. Vi vil ikke komme med en nærmere analyse af alle fem, da *The Power of Simplicity*, *The Spiral of Innovation* og *All the way* hører ind under mere faglige værdier der omhandler

produktkvalitet, produktudvikling, kundekontakt og eksternt samarbejde. I forhold til en kulturanalyse, vurderer vi, at vi ikke ville kunne redegøre for, om de formår at leve op til disse værdier, idet at vi ikke besidder en faglig viden inden for dette felt og derfor er vi ikke i stand til, at argumentere for indfrielsen af disse. Til gengæld vil vi tage fat på de artefakter, der omhandler værdierne *We take action* og *Work is fun*, da parametrene der arbejdes ud fra i disse værdier, henleder til mere interne samspilsprocesser, hvori der blandt andet er fokus på åben kommunikation, motivation, feedback og beslutninger.

Beskrivelsen til *We take action* lyder således:

“We do not waste our time. We make decisions and we take calculated risks.”³

Med denne værdibeskrivelse har vi en forståelse af, at virksomheden ser sig selv som værende nogle der er handlekraftige, ikke spilder deres tid og de løber kun nødvendige og velovervejede risici.

I forbindelse med denne værdi, har vi op til flere gange i vores undersøgelsesperiode erfaret, at flere af virksomhedens medlemmer udtrykker en udfordring, i forhold til deres effektivitet og udførelsen af deres arbejde.

Observationsstudier i SPRINT-møde uge 10

“I forbindelse med et SPRINT-møde nævner flere fra teamet, at de ikke får svar på mails fra de andre teams. Dette forhindrer dem i at udføre nogle opgaver. Der bliver hertil nævnt nogle gange, at teamlederen er nødsaget til at snakke med afdelingschefen omkring nogle kommunikative misforståelser /problematikker.“ (bilag 3. s. 11).

Observationsstudier fra foyeren uge 10

“Der er mange folk ud og ind af dørene hele tiden. Man får hurtigt en fornemmelse af, at virksomhedens medlemmer bevæger sig meget rundt imellem virksomhedens tre bygninger og at dette er nødvendigt, da afdelingerne er afhængige af hinanden, for at sikre et godt og kvalitetsmæssigt stærkt produkt. Foruden at se

³ Dansk oversættelse: *“Vi spilder ikke vores tid. Vi træffer beslutninger, og vi tager beregnede risici.”*

og høre denne passeren, så spørger vi også vores gatekeeper ind til denne trafik, for at blive be-, eller afkræftet i, om vores antagelse er korrekt. Hertil fortæller vores gatekeeper også, at de ofte er nødt til at snakke sammen og at det går hurtigere at bevæge sig rundt til de forskellige parter man skal snakke med, i stedet for at sende en mail, for det var ikke altid, at det var lige så let at få svar på disse.” (Bilag 3. s. 9).

Vi får ligeledes denne information under interviewet med Teamleder A:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“...typisk så er jeg måske mere - det er måske mere nogle praktiske ting der kunne være godt, at blive bedre til sådan noget med - jamen det kunne være fint at have et eller andet projekt planlægningssystem, eller jeg tænker hele tiden i sådan nogle systemer, der kunne gøre tingene nemmere og give et bedre overblik og sådan nogle ting og sager. Så det kommer jo stille og roligt når vi tager hul på sådan nogle ting.”*

Interviewer: *“Når du siger projekt planlægningssystemer, er det ikke lidt det jeres SPRINT også lægger op til?”*

Teamleder A: *“Jo jo jo, man kan sige - jeg synes der er mange ting i det (JIRA deres kommunikationssystem) der, som der ikke bliver udnyttet, altså nok.”* (Bilag 5. s. 30).

Vi får her et indblik i, at der er nogle kommunikative udfordringer og en oplevelse af ikke at kunne være effektiv nok i sit arbejde, som følge af manglende tilbagemeldinger. Hertil kan der stilles spørgsmål til, om virksomhedens medlemmer formår at udnytte tiden optimalt og dermed praktiserer den effektivitet, som denne værdi lægger op til. Med den forståelse vi har af vores udvalgte kulturteori, kan vi hertil stille os undrende overfor, om elementerne inden for denne værdi, blot er en skueværdi, idet at det tyder på, at der ikke er overensstemmelse mellem værdibeskrivelsen og de interne handlinger.

Beskrivelsen til det andet værdipunkt, *Work is fun*, lyder således:

“We enjoy working because we have enjoyable, challenging tasks, where we continue to lean through open communication and feedback. Very important, we celebrate our victories.”⁴

Med denne beskrivelse, som dette værdipunkt udlægger, vil vi hertil stille spørgsmålstegn ved den åbne kommunikation. Som de foregående citater og beskrivelser viser, er der mange af virksomhedens medlemmer, der giver udtryk for en manglende kommunikation og feedback. Ofte trækker medarbejdere på nærmeste leder, som så skal tage hånd om de manglende tilbagemeldinger, men vi tolker at der kan være visse udfordringer forbundet med dette, hvis det kun bliver et ansvar på mellemliderniveau. Vi anser en sådan håndtering, som værende en lappeløsning på problemet, der ikke forebyggende forhindrer disse kommunikative udfordringer. Vi tolker endvidere, at disse ledere får ekstra arbejde i at få løst kommunikative udfordringer og dermed arbejdsopgaver, som kunne have været løst på kortere tid, hvis feedbacken i virksomheden var mere optimal.

Dette medfører at der er tid, som går fra den primære opgaveløsning omkring produktudviklingen, og tid som kunne være prioritet på ledelse, vejledning og sparring med egne medarbejdere i eget team. Hertil er vi af den opfattelse, at der foreligger en problematik i, at arbejdstiden går fra det som beskrives som hyggelige og udfordrende opgaver, som vi tolker er deres arbejde omkring produktudviklingen.

Foruden observationerne omhandlende de kommunikative processer, har vi i vores observationsperiode, ikke observeret nogle fejring af faglige sejre, som virksomheden blandt andet også lægger vægt på i deres værdibeskrivelse.

Observationsstudier SPRINT-møde uge 10

“Vi er til stede i forbindelse med at virksomheden skal udlevere et produkt, som vi har fået besked om at der er tavshedspligt omkring. Der gives udtryk for, at dette er en stor begivenhed, idet at dette produkt er det første

⁴ Dansk oversættelse: “Vi nyder at arbejde, fordi vi har hyggelige og udfordrende opgaver, hvor vi fortsætter med at leve gennem åben kommunikation og feedback. Meget vigtigt, vi fejrer vores sejre.”

af sin slags. Vi oplever ikke at der sker noget særligt, i forbindelse med færdiggørelsen og udleveringen af dette produkt, ud over at folk virker glade og tilfredse.” (Bilag 3. s. 14).

Vi får her en viden om, at virksomheden har produceret noget, som ligger ud over deres sædvanlige produktion. Til trods for at der gives udtryk for, at det er en særlig begivenhed, oplever vi ingen former for fejring. Vi tolker hertil, at i denne henseende, praktiseres værdibeskrivelsen ikke.

Dog kan vi ikke endegyldigt sige om dette element af værdibeskrivelsen generelt praktiseres eller ej, da nogle sejre og fejring kan ligge uden for vores undersøgelsesperiode. Vi kan dog stille os undrende overfor, at når der gives udtryk for at denne begivenhed er af betydning, hvorfor det så ikke bliver fejret, når nu det er en af virksomhedens overordnede værdier.

Endvidere vælger vi at fremhæve denne værdi, da vi har en udtalelse fra en mellemlider/Teamleder A, hvor vedkommende giver udtryk for, at han oplever at de fejrer succeser i virksomheden.

Interview Teamleder A

Interviewer: *“Det er jo mere målbart når der faktisk har været en succes af større eller mindre grad.”*

Teamleder A: *“Ja man kunne sige, at det kunne man jo det gør vi jo engang imellem. Det gør vi jo når der er et eller andet genialt på færde, så tager vi et billede og spiser en kage, eller hvad man nu gør og så - man kan jo sige, at det kunne man også sagtens få ned i hverdagen sådan noget der, at folk de ligesom fra dag til dag...”* (Bilag 5. s. 30).

Vi tolker her, at han har en oplevelse af, at de fejrer de faglige sejre i virksomheden, men samtidig giver vedkommende udtryk for at have et ønske om at fejre flere ting, også de ting som bærer præg af mere hverdagsagtige succeser. Vi er af den forståelse, at det er et ledelsesansvar at skabe en god kultur og et godt arbejdsmiljø og hertil tolker vi, at da denne udtalelse kommer fra en mellemlider, besidder han en position, hvorfra han kan ændre kulturen i eget team i en retning hen imod flere fejring. Denne mellemlider kommer yderligere med en udtalelse i forlængelse af ovenstående citat.

Interview Teamleder A

Teamleder A *"...kan se, nå okay hvordan går det så vi - jeg har prøvet at gøre det lidt i nogle af de. Vi har nogle forskellige opgaver hvor vi så måske har haft 50 af en ting og 80 af en ting liggende på en hylde, som skulle flyttes, altså testes og flyttes et andet sted hen ikke - også og det har ligesom været en kæmpe opgave sådan en uoverskuelig, ikke også, men hvis man sætter nogle tal på og så viser jamen okay, hver uge der får vi - hvis bare vi får lavet en af dem her om ugen så, så er vi færdige om en tre fire år ikke og så kan man - det synes jeg da har hjulpet lidt på, altså for os alle sammen ligesom, at finde ud af hvordan får vi taget hul på den her opgave."*

Interviewer: *"Lave delmål?"*

Teamleder A: *"Ja ja det er jo sådan i hverdagen, man godt kan, det synes jeg i hvert fald, folk de kan, det virker som om det motiverer folk en lille smule i hvert fald."* (Bilag 5. s. 31).

Dette citat omhandler et eksempel på en mere triviell opgave, hvor mellemlederen mener, at man ville kunne få skabt noget mere drive og motivation omkring de arbejdsopgaver der er mere uoverskuelige og knap så spændende. Dette foreslår han at man kunne gøre, ved at få dem visualiseret og tydeliggjort, således man kan se den løbende fremgang og vi tolker hertil, at der på den måde kan skabes positiv konkurrence. Vi hører i citatet, at denne mellemleder giver udtryk for, at have forsøgt sig med at implementere dette tiltag i mindre grad. Dog tolker vi, på baggrund af dette udsagn, at det virker som om, at der ikke er blevet gået i dybden med dette tiltag. Vi kan her stille os undrende overfor, at når nu han bestrider en mellemlederrolle og derfor har mulighed for, at gøre dette tiltag til en fasttømret vane i sit team, hvorfor han så ikke vælger at praktisere tiltaget noget mere, end blot at prøve lidt, idet han selv giver udtryk for, at det har en motiverende effekt.

Som leder af medarbejdere, skal man være i stand til at skabe succes gennem sine medarbejdere. Vi tolker hertil, at det at skabe mere motivation blandt sine medarbejdere, omkring mindre attraktive arbejdsopgaver, vil være medskabende til en følelse af succes hos medarbejderne og dermed skabe en oplevelse af succes for mellemlederen.

Fejring af sejre tolker vi, kan være medskabende til at mellemledere kan styrke relationerne til sine medarbejdere. Vi ved at en af de færdigheder man skal bestride som mellemleder, er at kunne skabe og dyrke relationer til sine medarbejdere. På baggrund af denne forståelse og det ovenstående citat, tolker vi derfor, at der er uudnyttede muligheder til stede, i forhold til at kunne skabe stærkere relationer.

Skilte som artefakt

Et andet artefakt vi er blevet opmærksomme på i forbindelse med vores undersøgelse er, at der på hver computer, hænger et lille *“do not disturb”* skilt fast. Disse skilte kan de sætte op på computeren, således at de bliver iøjnefaldende. Dette skilt skal give mulighed for at få arbejdsro, så man kan arbejde mere fokuseret med noget, uden at blive forstyrret.

Under en uformel samtale over frokosten i kantinen, bliver vi opmærksomme på, at ikke alle har en oplevelse af, at dette artefakt har den ønskede effekt:

Observationsstudier i kantinen uge 10

“Sidder med folk fra flere forskellige afdelinger og teams. Vi snakker frem og tilbage og der bliver på et tidspunkt spurgt ind til hvad vores speciale omhandler og hvilket fokus vi har. Hertil fortælles der kort om nogle af de tanker vi har i forhold til fokusområder og at vi kigger på ledelse på mellemlederniveauet. Hertil sigeren medarbejder, som et lille tip, at han synes at det ville være en ide at kigge på kommunikationen.

Han fortæller endvidere om deres små *“do not disturb”* skilte. Han synes ikke de har den rette funktion, da han mener at man gerne skulle kunne forstyrres, hvis han eksempelvis mangler en viden om noget, kan han ikke komme videre med sit projekt. En anden medarbejder fra et andet team blander sig og spørger også ind til opgaven og til hvad vi læser. Han fortæller også at skiltene ikke har haft den rette effekt. Han har brugt dem, når han har haft behov for at fordybe sig, nogle gange har det fungeret, andre gange har folk afbrudt alligevel og han har også følt, at nogle har afholdt ham fra at få noget at vide om et emne, som kunne være vigtigt for ham.” (Bilag 3. s. 14).

Vi kan her se, at to medarbejdere har oplevelsen af, at skiltene ikke altid har den mest hensigtsmæssige funktion.

Vi kan til dette citat tolke, at disse skilte kan være en hindring i forhold til at opfylde nogle af de værdier, som de tidligere artefakter henleder til. Vi stiller her spørgsmålstejn ved, om et *“do not disturb”* skilt lægger en dæmper på de kommunikative processer, som virksomheden er så afhængige af, for at få deres produkt færdigudarbejdet. Endvidere kan vi tolke at der kan være en dobbelthed i deres effektivisering, da der på den ene side vil blive skabt ro om

arbejdsopgaver med dette skilt, men på den anden side opleves det, at vigtige informationer udebliver på baggrund af skiltet. Dette giver os anledning til at tolke, at disse skilte kan være forbundet med en udfordring, omkring det at have en åben kommunikation. Både fordi informationer udebliver med skiltene brug, men også fordi at flere giver udtryk for at skiltene ikke virker optimalt. Vi tolker hertil, at den åbenhed der skal være omkring kommunikationen, er udfordret i forhold til at få skabt dialog omkring disse udfordringer, som skiltene medfører.

JIRA som artefakt

Deres fælles dokumentations- og kommunikationssystem JIRA ser vi også som et artefakt. Indførelsen og brugen af dette kommunikationssystem fortæller os at virksomheden har taget aktiv stilling til at kommunikationen skal centraliseres og blive mere strømlinet.

Observationsstudier indledende møde uge 9

"I vores indledende møde med vores gatekeeper, som også er Teamleder A, spørger vi lidt ind til, hvordan de kommunikerer sammen, når nu at virksomheden er fordelt over tre adresser og bygninger og når virksomheden er bygget op af så mange teams. Vores gatekeeper fortæller hertil, at kommunikationen godt kan være en udfordring og at der førhen har været en del informationer, som er gået tabt, fordi folk har haft forventninger om, at når beskeder var givet videre, så huskede andre dem. Nogle gange glemte folk helt at videreformidle vigtige informationer, fordi man blev opslugt af arbejde. Han fortæller videre, at de nu har fået indført et kommunikationssystem (JIRA), hvori de prøver at samle store dele af deres kommunikation og videreformidle vigtige informationer. Han fortæller hertil, at han har været forgangsmand for, at få dette kommunikationssystem implementeret. Endvidere fortæller han at de i forbindelse med JIRA, for eksempel har et team, som kan skrive arbejdsopgaver ind i JIRA, når der kommer tilbagemeldinger fra kunder, om noget der er mangelfuldt, eller gået i stykker på deres produkt. Så mødes teamet en gang om ugen, for at få fulgt op på, hvad der skal prioriteres at få taget hånd om. Ved at få skrevet inde i JIRA, når en opgave dukker op, bliver det muligt for de øvrige parter at se dette og så er der flere til at huske på vigtige informationer, end bare en eller to, fortæller vores gatekeeper. Endvidere får vi at vide, at de også planlægger deres SPRINT forløb inde i JIRA, men at det er forskelligt hvordan de enkelte teams bruger de funktioner der er heri." (Bilag 3. s. 3f).

Vi får her en viden om, at virksomheden med dette kommunikationssystem, har forsøgt at imødegå problematikkerne omkring manglende informationer, som har kunne have betydning for deres eksterne samarbejder. Endvidere giver dette system virksomhedens teams mulighed for, at planlægge deres arbejdsopgaver i forhold til de løbende SPRINT de har. Vi tolker hertil, at virksomheden har haft en indsigt i, at kommunikative udfordringer har

haft en påvirkning af effektiviteten, i forhold til at skabe et godt omdømme blandt deres kunder.

Observationsstudier SPRINT-møde uge 10

"I forbindelse med at vi observerer til et teammøde får vi en detaljeret gennemgang af JIRA, hvor vi blandt andet får vist, at der er en graf hvorpå man kan se fremgangen ved løsningen af opgaverne i det foregående eller nuværende SPRINT.

Endvidere hører vi, at man her midtvejs i et SPRINT, i denne afdeling, ofte er nødsaget til, at ændre i prioriteringen af de opgaver, man hver især har, da der kommer så mange ad hoc opgaver ind. Det virker til at dette til tider skaber frustration, idet at medlemmerne heri fortæller, at der er en oplevelse af, at de hele tiden halser bagefter." (Bilag 3. s. 11).

Vi hører her, at de ved hjælp af deres kommunikationssystem får mulighed for at skabe et større overblik over kommende opgaver, således at de kan tilrettelægge deres arbejdstid efter hvad de enkelte opgaver kræver tidsmæssigt. Dog hører vi også, at til trods for at formålet med dette kommunikationssystem er at skabe mere overblik over indkomne opgaver, så opleves det stadigvæk at det kan være svært at planlægge sin tid, idet at der ofte kommer ad hoc opgaver, som der skal tages hånd om med det samme. Idet at vi oplever at dette team tydeligt giver udtryk for og italesætter over for hinanden, at disse afbrydelser der er i SPRINTET, i forbindelse med indkomne ad hoc opgaver, anses som frustrerende, giver os et billede af, at der i dette team er en åbenhed og man kan give udtryk for sine frustrationer. Med dette tolker vi, at der er en åben kommunikation inden for dette emne, og vi anser derfor, at der er en større sandsynlighed for, at der også er en åbenhed inden for andre emner i dette team.

I de følgende citater får vi fra en mellemlider oplyst, at han ikke synes de udnytter deres kommunikationssystem til fulde i hans team.

Interview Teamleder A

Interviewer: *"Når du siger projektplanlægningssystemer, er det ikke lidt det jeres SPRINT også lægger op til?"*

Teamleder A: *"Jo jo jo man kan sige, jeg synes, der er mange ting i det der, som der ikke bliver udnyttet, altså nok."*

Interviewer: *“Der er flere elementer inde i det?”*

Teamleder A: *“Ja altså, der er nogle muligheder der i, som man, der måske godt kunne udnyttes lidt bedre til at give noget overblik over, hvad altså for eksempel sådan noget med, hvor mange af en eller anden type opgaver man løser. Det kunne jo godt give folk noget motivation til og ligesom, okay i dag der fik vi så lavet 3 af dem her, og så kunne det være, hvis man så kunne se det et eller andet sted henne så kunne man se næste dag, der lavede vi så 5 af dem her, okay vildt. Altså det kunne godt give folk noget mere motivation til at få et bedre overblik over, hvad de selv går og laver og sådan noget altså tænker jeg og det tænker jeg der er nogle muligheder...”* (Bilag 5. s. 30).

I dette citat får vi en viden om, at mellemlederen i dette team ønsker, at udnytte virksomhedens kommunikationssystem yderligere, ved at få visualiseret arbejdsforløb og få skabt overblik over processer, således at der kan skabes en større grad af motivation hos medarbejderne. For at gøre dette, henleder denne mellemleder til de grafer, som teamet fra den forrige beskrivelse udnytter. Hertil får vi bekræftet en tidligere udtalelse om, at der ikke er en ensretning i hvordan de bruger kommunikationssystemet i de forskellige teams og dermed stiller vi spørgsmålstegn til om alle i virksomheden får det fulde udbytte af kommunikationssystemet. Endvidere oplever vi i vores undersøgelsesperiode, at der er et enkelt team, som praktiserer at evaluere på deres SPRINT-forløb når dette er afsluttet.

Observationsstudier uge 10

“Da vi snakker med et team hvor teamlederen fortæller, at de ud over at kigge på deres nye SPRINT hver 14. dag, foretager en evaluering af det foregående SPRINT, hvor de diskuterer hvilke ting der fungerede, hvilke ting der skal optimeres, hvem der fortjener ekstra ros og hvem der skal have hug (deres ord).” (Bilag 3. s. 10f).

Observationsstudier uge 11

“Vi oplever i efterfølgende teammøder, at dette team praktiserer denne evaluering afslutningsvis i deres SPRINT.” (Bilag 3. s. 17f).

I denne beskrivelse hører vi, at man i dette team benytter sig af at evaluere på både faglige og personlige indsatser. Endvidere tolker vi, at dette team i større grad benytter sig af en åben kommunikation, som rækker ud over de arbejdsfaglige processer. Vi ser derudover, i forbindelse med denne beskrivelse, at flere af de ledelsesmæssige færdigheder og værdier, som relateres til principperne inden for Leadership Pipeline, benyttes i dette team. Vi anser denne evaluering som værende medskabende til at man som leder, vil kunne skabe succes hos sine medarbejdere og derved, på baggrund af medarbejdernes succes, selv opnå succes. Denne succes tolker vi kan opnås på baggrund af den indbyrdes vurdering af indsatser og feedback og dette giver samtidig mulighed for, at sætte nye mål, som vi tolker kan have en udviklende effekt. Vi tolker at når et team udvikler sig sammen og skaber fælles succes, vil det både styrke de relationelle bånd og kulturen i et team.

Kantinen som artefakt

Virksomheden har en fælles kantine med madordning i deres hovedbygning. Dette ser vi som et tydeligt artefakt, idet at det er en synlig og kontinuerlig handling samtlige virksomhedsmedlemmer tager del i.

Observationsstudier uge 9

“Spisning i kantine foregår i toholdsskifte, da kantine ikke kan rumme de mere end 100 medarbejdere på en gang. Maden kommer udefra og er til en god pris, betalingen trækkes over deres løn. Vi observerer at størstedelen af virksomhedens medlemmer er med i denne madordning. Efter det sidste hold har spist, kan alle frit komme og lægge rester til side, som man kan tage med hjem efter arbejde.” (Bilag 3. s. 1).

Observationsstudier løbende

“I løbet af alle de gange vi har været til stede i kantine under hele frokostpausen, har vi erfaret, at der ikke er nogen dybere sammenhæng i hvor folk sætter sig. Flere sætter sig godt nok med nogle stykker fra eget team, men ellers er folk gode til at mingle med hinanden. Selv diverse ledere af forskellige status formår at fordele sig rundt i kantine, så de ikke altid sidder samlet, eller sammen med eget team.” (Bilag 3. s. 20).

Med disse to beskrivelser in mente, får vi en indikation af, at virksomheden gør en indsats for at skabe et fællesskab, til trods for den store spredning der er i arbejdsområder og adresser. Vi tolker at det at medlemmerne ikke sætter sig på faste pladser og formår at interagere på kryds og tværs af de forskellige teams og ledelseslag, danner relationer op,

ned og på tværs, hvilket er i overensstemmelse med Leadership Pipeline. Endvidere tolker vi at dette også er medskabende til at styrke det store fællesskab og skabe grobund for en kultur, hvor folk kender hinanden ud over det arbejdsfaglige.

Skueværdier

I forbindelse med at vi her har gennemgået nogle af virksomhedens mest centrale artefakter, vil vi nu komme med en redegørelse for, hvorvidt vi ser en uoverensstemmelse mellem virksomhedens nedfældede værdisæt og medlemmernes ageren. Som tidligere beskrevet har virksomheden udarbejdet et overordnet værdisæt med fem beskrivelser af områder og ting, som de ønsker at definere sig ud fra og som de bevidst har valgt at brande sig med via deres hjemmeside. Samtidig er det noget af det første man ser, når man træder ind i hovedbygningen. Vi har i det ovenstående fremhævet eksempler, hvorpå vi har analyseret os frem til, at deres værdibeskrivelse *We take action*⁵ er udfordret i forbindelse med formuleringen af, at de ikke spilder deres tid, og at de træffer beslutninger, idet at vi har flere eksempler på det modsatte. Blandt andet at der ikke er en aktiv handling på et ønsket tiltag om at motivere medarbejdere. Et andet eksempel er at der foreligger udfordringer omkring brugen af deres tid, *do not disturb* skiltene og den manglende feedback på diverse spørgsmål og forespørgsler. Vi tolker hertil, at der er flere handlinger i virksomheden, som ikke stemmer overens med elementer inden for værdibeskrivelsen *We take action*, dette giver anledning til at tolke, at der mere er tale om en skueværdi, frem for en reel værdi når det omhandler denne værdibeskrivelse.

I værdibeskrivelsen for værdien *Work is fun*⁶, står der blandt andet, at det er meget vigtigt, at de fejrer deres sejre. Beskrivelsen udpensler ikke, hvorvidt det omhandler store, små, faglige og/eller personlige sejre, eller om det kun er sejre, der har en overordnet organisatorisk værdi. Vi har hertil ingen observationer på, at de har fejret faglige sejre, til trods for at der har været anledninger til dette. Endvidere italesætter en mellemleder, et

⁵ Dansk oversættelse: "Vi spilder ikke vores tid. Vi træffer beslutninger, og vi tager beregnede risici."

⁶ Dansk oversættelse: "Vi nyder at arbejde, fordi vi har hyggelige og udfordrende opgaver, hvor vi fortsætter med at leve gennem åben kommunikation og feedback. Meget vigtigt, vi fejrer vores sejre."

ønske om i større grad at praktisere fejring af de mindre og mere hverdagsagtige opgaver. Vi tolker på baggrund af denne indsigt, at denne værdi, med elementet fejring af sejre, ligger mere op til at være en skueværdi, end en reel værdi som virksomhedens medlemmer praktiserer. Dette tolker vi kan være på baggrund af, at der ikke er en tydelighed i hvordan, hvornår og i hvilket omfang denne fejring skal foregå og at denne uklarhed kan have den konsekvens, at det ikke er noget der falder virksomhedens medlemmer naturligt at gøre. Sagt med andre ord, har vi den forståelse, at det ikke er noget medlemmerne gør per automatik og derfor tolker vi, at det ikke er en indgroet vane, og det derfor ikke er en rodfæstet del af deres kulturelle mønstre. Vores forståelse af Scheins teori gør, at vi tolker, at ledelsen ikke har formået tydeligt at kommunikere hvad kerneværdierne indebærer. Foruden de udfordringer vi har tolket frem omkring deres indbyrdes fejring af sejre, vil vi også henlede opmærksomheden til elementet omhandlende den åbne kommunikation og feedback, som også beskrives i værdien *Work is fun*.

Vi har tidligere tolket på, en manglende feedback vedrørende tilbagemeldinger. Idet at virksomheden fremhæver den åbne kommunikation og feedback i deres værdisæt, kan vi tolke at de har et ønske om, at det er denne måde de arbejder på og det derfor er denne måde, de repræsenterer sig over for eksterne instanser. Dog får vi den oplevelse igennem vores undersøgelse, at der ikke helt er overensstemmelse mellem værdibeskrivelsen og den handlen og ageren, det tyder på at der er i virksomheden. Derfor tolker vi, at med baggrund i de nævnte elementer indenfor denne værdi, at der blot er tale om en skueværdi, mere end en reel værdi, idet denne ikke praktiseres i medlemmernes hverdag. Vi stiller os hertil undrende overfor, om de to værdibeskrivelser vi har berørt her i afsnittet, *Work is fun* og *We take action*, mangler visse uddybende perspektiver i deres beskrivelse.

Grundlæggende antagelser

Som tidligere nævnt, har vi i forbindelse med vores undersøgelse oplevet op til flere gange, at medlemmer i virksomheden, uafhængigt af hinanden og afdeling, nævnt kommunikationen som værende udfordret. Hertil har vi flere eksempler på udtalelser fra forskellige medarbejdere i virksomheden.

Observationsstudier uge 9

“Vi har en samtale med to medarbejdere i mens vi går fra den ene bygning til den anden, i forbindelse med frokostpausen. De spørger lidt ind til hvad vi skal lave, hvortil vi fortæller i overordnede træk hvad det er vi

kigger på. Heriblandt bliver der nævnt at vi har fokus på mellemederniveauet, at vi vil se på hvordan de interagerer og kommunikere i virksomheden og hvordan mellemedernes rolle praktiseres. Da vi nævner ordet at kommunikere, begynder de begge at grine. Vi spørger hvorfor, hvortil de begge næsten enstemmigt siger, at der er rigeligt at tage fat på i forhold til det kommunikative. *“Det helt ad helvede til”* siger den ene, samtidig med at han smågriner lidt og de to medarbejdere indbyrdes giver hinanden et anerkende nik og et skævt smil og bagefter kigger på os med det skæve smil.” (Bilag 3. s. 7).

Observationsstudier uge 11

“En medarbejder nævner i forbindelse med en uformel samtale, hvor der bliver spurgt ind til vores undersøgelse, at der er rigeligt at tage fat på med hensyn til kommunikationen.” (Bilag 3. s.18).

Observationsstudier uge 9

“På et tidspunkt falder vi i snak med en ansat i kantinen, da vi henter kaffe. Hun spørger ind til os og vi forklarer hvor vi kommer fra og at vi er der med den interesse og aftale omkring, at vi skal kigge på mellemederniveauet og kommunikationen og se om der er områder med udviklingspotentiale. Hertil griner hun og siger med en dyb og bestemt stemme, samtidig med at hun ruller med øjnene, at der er masser at tage fat i. *“Masser, masser, masser”* gentager hun.” (Bilag 3. s. 8).

Observationsstudier uge 10

“En medarbejder spørger til om hvad vi laver osv. Han spørger ind til hvad resultatet skal være. Hvortil jeg fortæller at vi gerne skulle ende ud med en forståelse og indsigt, som vi kan viderebringe, så det kan forbedre mellemederne, processerne, eller kommunikationen. Medarbejderen siger at som et lille tip, synes han, det ville være en ide at kigge på kommunikationen.” (Bilag 3. s. 14).

På baggrund af disse ovenstående beskrivelser får vi en forståelse af, at flere medarbejdere har en opfattelse af at kommunikationen i virksomheden godt kunne være bedre, idet at vi oplever flere af disse situationer, hvor medarbejdere udtaler at kommunikationen er mangelfuld. I løbet af undersøgelsesperioden får vi den opfattelse, at dette er noget som bare er. Mange kommer med små udtalelser og hentydninger til dårlig kommunikation, hvortil de andre medarbejdere kommer med små anerkendende nik og bemærkninger. Det opleves ikke, at der er nogen, der kommer med direkte indvendinger, eller forslag til, at det er noget der skal gøres noget ved. Vi tolker på baggrund af den måde medarbejderne beskriver den mangelfulde kommunikation og omtaler denne, at der fra medarbejdernes side nærmere er tale om en konstatering af, at det er sådan tingene er. Endvidere udtrykkes

der på intet tidspunkt direkte et ønske om en ændring, hvilket kunne tyde på, at medarbejderne på et eller andet plan, har affundet sig med den kommunikative tilstand. Eftersom flere medarbejdere vælger at gøre os opmærksomme på den kommunikative udfordring, kunne der hertil stilles spørgsmålstegn til, om medarbejderne har et indirekte ønske om en ændring inden for dette kommunikative aspekt.

Vi tolker på baggrund af det ovenstående at noget kunne tyde på, at medarbejderne har en grundlæggende antagelse om, at der i virksomheden er en generel mangelfuld kommunikation.

Under vores undersøgelsesperiode oplever vi, at der flere gange bliver lavet jokes og kommenteret på, at hvis de kommer bagud eller ikke kan komme videre i deres opgaver, er det de andres skyld. Vi har hertil nogle forskellige eksempler:

Observationsstudier uge 10

“Da vi snakker med et team fortæller teamlederen, at de ud over at kigge på deres nye SPRINT hver 14. dag, foretager en evaluering af det foregående SPRINT, hvor de diskuterer hvilke ting der fungerede, hvilke ting der skal optimeres, hvem der fortjener ekstra ros og hvem der skal have hug (deres ord).” (Bilag 3. s. 10f).

Observationsstudier uge 10

“Under et teammøde i et team er der snak frem og tilbage omkring opgaveløsning. Teamlederen taler med en medarbejder om at de altid er bagud fra elektronikafdelingen og det altid er det de mangler for at kunne komme videre.” (Bilag 3. s. 14)

Observationsstudier uge 13

“Vi snakker med Teamleder A (gatekeeper) i forbindelse med de lige har afholdt et SCRUM møde, hvor vi spørger ind til nogle af deres arbejdsrutiner. I denne forbindelse spørger vi ind til nogle udfordringer i forhold til tidsplanen, som blev nævnt på mødet. Hertil forklarer Teamleder A at de jo er afhængige af hinanden i de forskellige afdelinger, for at kunne lave dele af deres arbejde, men at hvis de bliver forsinket med noget, jamen så får de andre afdelinger bare skylden, siger han smågrinende. Han henviser også særligt til en anden afdeling, som værende dem der oftest får skylden for forsinkelser, mens han stadig griner.” (Bilag 3. s. 19).

Observationsstudier uge 14

“En medarbejder fortæller at han ikke kan komme videre med sin opgave da han mangler et svar fra et andet team, han siger at han har rykket dem og nu vil han gerne have Teamleder B til at tage affære, idet at hans

kontakt ikke havde medført nogen respons. Hertil kommer der kommentarer fra de andre i teamet om, at det nu igen er de andres skyld at de ikke kan komme videre.” (Bilag 3. s. 19).

Vi ser i disse eksempler, at flere medlemmer af virksomheden udtaler, at det er de andres skyld, hvis de ikke kan løse deres opgaver eller hvis de bliver forsinkede. Vi oplever at der ofte laves jokes omkring dette og at der til diverse møder er en humoristisk tone omkring det, at det er de andres skyld. Vi kan til disse udtalelser tillægge den tolkning, at der er en generel holdning om at det altid er de andres skyld når opgaver forsinkes. Hertil kan vi stille spørgsmålstejn ved, om det er en grundlæggende antagelse blandt medlemmerne i virksomheden, i forhold til at det altid er de andres skyld når tingene ikke forløber planmæssigt.

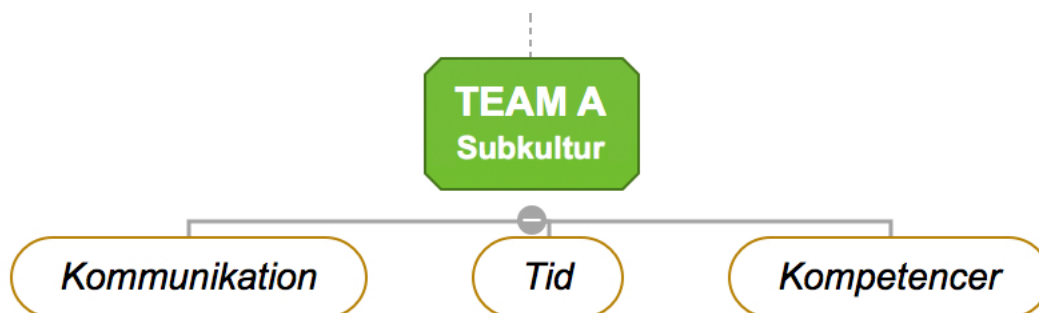
Vi har erfaret at denne virksomhed vi samarbejder med, er opdelt i rigtig mange afdelinger, hvortil de er afhængige af hinanden i forhold til udviklingen af deres endelige produkt. Vi har oplevet hvordan hvert team interagerer, ledes og lærer og hvordan de på den ene side adskiller sig fra hinanden og på den anden side, hvordan de ligner hinanden.

Vi tolker hvert team til at være en subkultur, idet at de inden for hvert team har dannet sprogbrug, artefakter, handlinger og har overordnet fælles arbejdsopgaver med mere, som definerer det enkelte team. Endvidere omtaler samtlige teams også sig selv som “os” og andre teams for “dem”, hvilket også giver os en indikation af, at der er tale om flere subkulturer inden for virksomhedens organisatoriske rammer.

Vi har i tidligere afsnit redegjort for, på hvilket grundlag vi har udvalgt vores to teams og vi vil derfor her lave en indsnævring og udarbejde en kulturanalyse omkring de to teams vores undersøgelsesfokus er omkring og hertil have fokus på den ledelsesmæssige rolle.

Team A

Fund i forbindelse med analyse af Team A: I denne del ses Teamleder A at anvende mange forskellige metoder til at skabe relationelle bånd, men der opleves udfordringer i forbindelse med udførelsen af metoderne. Der ses udfordringer hvad angår prioriteringen af tid. Endvidere ses der at være kommunikative udfordringer på tværs af afdelingerne og internt i Team A.



Figur 6: Illustrerer vores analysefokus i forhold til Team A

I dette team er der 12 medarbejdere, hvoraf tre af dem er kvinder. Der er flere forskellige nationaliteter i dette team og derfor foregår kommunikationen på engelsk, når der er noget der tages i fællesskab. Ud over dette, har der i vores undersøgelsesperiode ligeledes været tilknyttet en mandlig medarbejder i erhvervspraktik.

Kontoret ligger for enden af en gang og til trods for dette, opleves det til stadighed, at der er en del færden ud og ind af kontoret, af folk fra andre afdelinger. Dette skyldes blandt andet de mange overleveringer og spørgsmål, som vi tolkede frem tidligere, at virksomhedens medlemmer er nødsaget til at indhente på denne vis. Endvidere skyldes denne færden igennem teamets kontor også, at flere andre teams har en tilknytning til produktionsområdet i forhold til andre opgaver.

I dette team deler teamlederen kontorplads med sine medarbejdere i det åbne kontormiljø, hvortil han er tilgængelig for sine medarbejdere, såfremt han sidder på sin plads.

Subkultur

Overordnet for dette team, har vi en opfattelse af, at der er en god jargon, hvor der er plads til interne vittigheder og snakke af privat karakter.

Observationsstudier uge 10

“Vi er til stede ved et SPRINT møde. Teamleder A virker meget afslappet, tilpas og selvsikker i sin rolle som mødeleder. Stemningen er god og afslappet med humoristiske indslag, som foregår på engelsk, hvilket kommunikationen altid gør, når de alle er til stede, grundet de mange forskellige nationaliteter.

Næste SPRINT forberedes og Teamleder A virker generelt tilfreds med løsningerne af arbejdsopgaver. Der laves en del sjov med, at de ikke skal bære demineraliseret vand frem og tilbage mellem adresserne.” (Bilag 3. s. 13).

Observationsstudier uge 9

“Overhører en samtale mellem Teamleder A og en medarbejder fra Team A. De snakker om det at være forældre og det at have børn i teenagealderen. Kan høre at der bliver grinet i forhold til nogle anekdoter de hver især fortæller.” (Bilag 3. s. 6).

Observationsstudier uge 10

“I forbindelse med frokostpausen bemærker vi, at nogle af medarbejderne fra Teamleder A's team sidder og griner og har en samtale kørende. Vi kan ikke på denne afstand hører hvad de snakker om, men vi kan se, at der er en god stemning, at folk smiler og kigger hinanden i øjne under samtalen.” (Bilag 3. s. 14).

I disse eksempler får vi et indblik i, at humor er en del af dette teams kommunikative samspil. Endvidere kan man med disse beskrivelser se, at Teamleder A tager initiativ til at anvende humor i sine kommunikative udspil.

I næste citat kommer det til udtryk, at Teamleder A også er humoristisk i andre kontekster, end når han interagerer med sine medarbejdere.

Interview Teamleder A

“I forbindelse med interviewet med Teamleder A, kommer han på et tidspunkt med en udtalelse, hvor han sidder og smågriner og smiler samtidig.”

Teamleder A: *“...men hvis man sætter nogle tal på og så viser jamen okay, hver uge der får vi - hvis bare vi får lavet en af dem her om ugen så, så er vi færdige om en tre fire år ikke og så kan man - det synes jeg da har hjulpet lidt på, altså for os alle sammen ligesom, at finde ud af hvordan får vi taget hul på den her opgave.”* (Bilag 5. s. 32).

Interview Teamleder A

“I interviewet spørges der ind til fejring og om det er noget man gør i hele organisationen.”

Interviewer: *“Men det er ikke sådan noget man gør over det hele?”*

Teamleder A: *“Jo jo det gjorde vi for nogle - eller for et års tid, eller halvandet år siden, hvor vi var lidt færre mennesker så, så havde folk jo også noget med hvis de havde fødselsdag*

ikke også, men den der med at have kage med til 120 mand, det er blevet lidt praktisk et problem nu.”

Interviewer: *“Du siger færre mennesker, hvor meget er i ekspanderet det sidste halvandet år?”*

Teamleder A: *“Ja jeg tror vel, da jeg startede her der var vi vel der tror jeg vi var nogle og 30 og vi er vel lidt over 100 efterhånden tror jeg så.”*

Interviewer: *“så en tre fire dobling på tre år?”*

Teamleder A: *“Ja ca det er noget der rykker, det er svært at følge med, hvis ens bageegenskaber de ligesom ikke følger med så argh (siges med et smil på læben).”* (Bilag 5. s. 32).

Med disse citater får vi en fornemmelse af, at Teamleder A praktiserer humor i hans kommunikative samspil med andre, ud over medarbejderne i Team A. Dette tillægger vi den tolkning, at dette kommunikative aspekt er en del af Teamleder A's naturlige ageren. Hertil kan det tolkes, at Teamleder A har en kulturel erfaring, hvoraf denne humoristiske tilgang er opstået.

Foruden disse ovenstående eksempler, har vi også oplevet teammøder, hvor Teamleder A anvender humor som en del af sin ledelsesstil. Dog har vi en fornemmelse af, at det ikke altid er tilfældet, at hans humoristiske indslag bliver forstået af hans medarbejdere, idet at han nogle gange kommer til at sidde og grine lidt for sig selv.

Interview Teamleder A

Interviewer: *“17.34 føler du at du bliver forstået af dine medarbejdere?”*

Teamleder A: *“Ja ja det synes jeg egentlig, der er nogle gange, der er mange sådan forskellige etniciteter i min afdeling og der kan sagtens være sådan forskellige sprogbarrierer, altså der er nogen, der er elendige til at tale engelsk og sådan noget, så der kan godt være lidt forvirring engang imellem, hvor at man synes, man får sagt en ting, men*

så er det noget andet, der bliver opfanget, så der kan godt være sådan lidt småting, men det er ikke noget, der dominerer hverdagen for mig ihvertfald.” (Bilag 5. s. 29).

Når man laver en opsummering af de ovenstående beskrivelser og citater omhandlende teamets humoristiske og kommunikative jargon, kan det anses således, at Teamleder A med sin tilgang og anvendelse af humor i den daglige praksis, forsøger at skabe og styrke relationelle bånd til sine medarbejdere. Dette kan anses, som værende i overensstemmelse med de færdigheder som Leadership Pipeline anser, som værende essentielt, når man er leder af medarbejdere. Endvidere tolker vi på baggrund af de ovenstående eksempler, at der i dette team og dermed denne subkultur, er en intern kulturel forståelse af, at humor er en accepteret del af praksis. Dette anser vi i henhold til det, at medarbejderne også praktiserer brugen af humor, når der interageres medarbejdere imellem.

Vi kan dog se det som en udfordring, at der i dette team er mange forskellige kulturelle baggrunde på grund af de forskellige etniciteter, hvilket kan give forskellige forståelser for, hvad man opfatter som sjovt og hvilken forventning, man har til leder og kollegers opførsel. Disse faktorer tolker vi, kan være medskabende til udfaldet omkring Teamleder A's humoristiske indslag ikke altid bliver forstået. Som tidligere beskrevet, så foregår kommunikationen på engelsk, når noget skal tages i fællesskab i dette team. Ingen af medlemmerne i dette team har engelsk som modersmål og vi tolker dertil, at dette endvidere kan være medskabende til, at humoristiske indslag går tabt, idet det kan være svært, på et fremmedsprog, at formulere humor som er dannet ud fra ens egen kulturelle baggrund. Til trods for disse sproglige barrierer, som vores forrige tolkning ligger op til, anser vi til stadighed denne jargon, som en del af teamets kultur, idet at vi anser dette kommunikative aspekt, som noget der falder teamet naturligt.

En anden ting som vi har oplevet i Team A, i forbindelse med vores undersøgelse, er at der har været fejring af private begivenheder, såsom fødselsdage, forældreskab og familiesammenføring. Disse begivenheder virker på os som om, at det er en naturlig del af teamets fællesskab, idet at det forekommer ubesværet for teamets medlemmer at fremhæve særlige personlige begivenheder og idet at vi har oplevet fejring af denne karakter op til flere gange.

Observationsstudier uge 10

"I forbindelse med et teammøde har en medarbejder taget chokolade med for at fejre, at han skal være far til august. Der ønskes tillykke og mange kommer med gode råd, om hvordan det bliver og hvordan han forbereder sig." (Bilag 3. s. 13).

Interview Teamleder A

Teamleder A: *"Ja Ja, det synes jeg er fint, vi har jo også sådan en, der er jo sådan en personaleforening, hvor at, som er gode til at få sendt nogle blomster til en, hvis de er på hospitalet, eller får en baby, eller har sølvbryllup, eller ja - eller sådan noget med [...], hvor hans kone hun efter et par år kommer til Danmark, så bliver der sendt nogle blomster, eller hvis folk har jubilæum ikke. Altså i min afdeling var der en, der havde - jeg kan ikke huske hvor mange år, han havde været her, om det var ti år eller sådan noget, det blev også fejret med små gaver."* (Bilag 5. s. 33).

Observationsstudier

"Vi har op til flere gange erfaret, at der står chokolade, kage, karameller med mere i Team A's kontormiljø. Nogle gange har der medfulgt et kort til disse lækkerier, hvori der er skrevet noget med tillykke, eller tak. Vi har spurgt ind til hvad årsagen var til disse lækkerier, hvortil vi har fået at vide, at det er forbundet med fødselsdage, familiesammenføring og forældreskab." (Bilag 3. s. 20f).

Ud fra disse eksempler, tolker vi at disse fejring er en rodfæstet del af kulturen i Team A. Vi ser at der er flere små fejring af personlig karakter og det virker som om, at det er naturligt for teamet at fejre private succeser. Temaet bruger ikke oceaner af tid på det, men det bemærkes, der siges tillykke og småsnakkes lidt, hvorefter de går videre med deres respektive faglige arbejde. Det at teamet ikke bruger store mængder af tid på at fejre disse begivenheder, giver os en forståelse af, at teamet ikke dvæler ved disse og derfor tolker vi endvidere, at disse fejring af personlig karakter, er forbundet med en selvfølgelighed. Heraf kan det tolkes, at disse fejring er en del af teamets grundlæggende antagelser, idet at det forekommer vigtigt for teamet, men samtidig som et naturligt tiltag i deres daglige praksis.

Vi tolker ligeledes, at disse fejring er med til at skabe en afslappet stemning i teamet, hvori der dannes mulighed for at småsnakke sammen om andet end faglige ting og spørge ind til emner af mere privat karakter. Dette anser vi, som medskabende til at skabe et stærkerer

relationelle bånd i fællesskabet, idet at medlemmerne i dette team, får skabt en større forståelse for hinanden og deres livsverdener.

I forbindelse med disse fejringer, har Teamleder A en fremtrædende rolle, i forhold til at skabe opmærksomhed om, at noget af personlig karakter skal fejres.

Observationsstudier uge 9

“I forbindelse med et teammøde fortæller Teamleder A som noget af det første, at de bør ønske [...] tillykke, da han efter 2 år endelig har fået familiesammenføring med sin kone og at hun gerne skulle komme til Danmark inden for de næste par måneder. Hertil ønsker de andre i teamet [...] stort tillykke, de smiler og en giver [...] et skulderklap.” (Bilag 3. s. 5).

Med denne beskrivelse får vi en videre indsigt i, at Teamleder A har en opmærksomhed på sine medarbejdere, idet at han er bevidst om begivenheder af særlig personlig karakter. På baggrund af dette tolker vi, at Teamleder A har formået at skabe relationelle bånd til denne medarbejder. Det at Teamleder A fremhæver denne begivenhed overfor de øvrige medarbejdere i teamet, giver os en indikation af, at han forsøger at styrke de relationelle bånd, både for sig selv i forhold til hele teamet, men også medarbejderne imellem. På denne måde anser vi Teamleder A som en frontfigur, i forhold til skabelsen af kulturen og det at fejringer af personlige begivenheder er en del af dette team. Denne tilgang til sine medarbejdere, anser vi som værende i overensstemmelse med vores forståelse af Scheins syn på ledelse og dennes ansvar. Teamleder A formår i denne henseende, at statuere et eksempel, vise, vejlede og gå forrest i forhold til skabelsen af kulturen.

Ligeledes stemmer det overens med de færdigheder der forventes at en leder af medarbejdere skal bestride. Her er en af lederens vigtigste opgave, at kunne skabe og styrke relationer.

Foruden disse personlige fejringer, har vi under vores observationsstudier erfaret, at der hver fredag serveres morgenbrød i forbindelse med teamets daglige SCRUM-møde. Morgenbrødet er noget de hver især skiftes til at medbringe og dette indtages i deres fælleskontor.

Observationsstudier uge 10

"I forbindelse med et SCRUM-møde er der rundstykker fordi det er fredag. der er en let afslappet stemning, folk spiser og smører rundstykker under mødet. Medarbejderne sidder ved deres computere og Teamleder A står ved skærmen." (Bilag 3. s.15).

Interview Teamleder A

Interviewer: *"Nu lagde vi mærke til at i havde spist rundstykker sammen her til morgen."*

Teamleder A: *"Ja."*

Interviewer: *"Er det noget i gør?"*

Teamleder A: *"Ja det gør vi, det er vist hver fredag, eller sådan noget der er nogen der har et eller andet med, så jeg tror der var kage i dag endda også jeg tror en medarbejder, han har vist fødselsdag imorgen"* (Bilag 5. s. 32).

Vi ser ud fra disse eksempler, at de i Team A har en ugentlig rutine, hvor de hver fredag spiser morgenbrød sammen i forbindelse med deres SCRUM-møde. Vi tolker endnu engang, at dette team benytter sig af begivenheder til at skabe og styrke de relationelle bånd i teamet. Endvidere tolker vi, at der er en fælles forståelse af, at dette er et vigtigt element i deres teams sammenhold og kendskab til hinanden, idet at de skiftevis medbringer morgenbrød. Vi får videre den oplysning, at der den pågældende dag, som citatet er taget fra, har været medbragt kage til denne uges morgenbrød. Teamleder A påpeger at der var kage med, men vi får et indtryk af at fejring af en fødselsdag ikke i samme grad bliver fremhævet og husket som noget stort, som en familiesammenføring eksempelvis gør. Dette tolker vi på baggrund af, at Teamleder A i en kort vending virker til, at have glemt at der var kage med til morgenbrødet og af hvilken årsag det var med. Hertil lægger vi dog ikke nogen tolkning i, hvorvidt det handler om stærkere relationelle bånd til nogle medarbejdere frem for andre. Vi tillægger det i stedet den tolkning, at der vægtes i forhold til tilbagevendende begivenheder og begivenheder af særlig karakter, som ligger ud over normalen.

Overordnet set, tolker vi at Teamleder A er en leder der er opmærksom på sine medarbejdere og har en opmærksomhed på, at danne relationer til dem og skabe en kultur, som er forbundet med en fælles forståelse af, at samværet i teamet er vigtigt.

I forbindelse med vores afholdte interview, spurgte vi Teamleder A ind til hans oplevelser af egen ledelse, og endvidere adspurgte vi gennem surveys teamets medarbejdere om deres oplevelse af Teamleder A. Heraf fik vi nogle svar, som gav os nogle indikationer af Teamleder A's ledelsesstil.

Kommunikation

Teamleder A giver her en udtalelse, i forbindelse med at vi spørger ind til om han har en oplevelse af, at hans medarbejdere lever op til hans forventninger.

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“Ja, ja det synes jeg egentlig. Jeg synes folk de er gode til at - jeg synes de er gode til at ligesom, forstå altså når vi laver om på nogle ting med hvad folk de skal lave jamen, så er de gode til hvorfor det sker og give den gas med, at få løst de opgaver der så måske er nye og sådan noget.”*

Interviewer: *“Er det fordi at du er god til at fortælle hvorfor, altså at du er god til at give en begrundelse?”*

Teamleder A: *“altså det kunne jeg jo håbe at det var det ja - det tror jeg det er.”*

Interviewer: *“Er det noget du tænker over at gøre altså?”*

Teamleder A: *“Ja, Ja jeg ved da, hvordan jeg selv synes, at jeg gerne vil have overleveret en eller anden, så prøver jeg ligesom at matche det, når jeg giver et eller andet videre.”*
(Bilag 5. s. 30).

I disse udtalelser får vi en indsigt i, hvordan Teamleder A oplever sine medarbejderes ageren, i forhold til de arbejdsmæssige ønsker han har til dem. Endvidere hører vi også Teamleder A lægge vægt på, at han tænker over hvordan han formidler disse ønsker og arbejdsopgaver til sine medarbejdere. Hertil tolker vi, at Teamleder A bruger en kommunikativ formidling, for at få sine medarbejdere til at leve op til de forventninger han

har. Med dette forstår vi, at Teamleder A har en opmærksomhed på, hvordan han bruger sin kommunikation og hvordan han heraf formidler budskaber til sine medarbejdere. Vi tolker endvidere, at Teamleder A har en oplevelse af, at hans medarbejdere lever op til hans forventninger, fordi han har en formodning om at han er i stand til at formidle på en måde, så det giver mening for hans medarbejdere.

Til dette aspekt om Teamleder A's kommunikative evner, kommer hans medarbejdere med flere udtalelser i forbindelse med vores surveys.

Surveybesvarelser

Medarbejder A: *"Han er altid glad, smilende og giver ros og konstruktiv kritik, når det er nødvendigt. Derudover har han stor viden inden for faget."*

Medarbejder A: *"Hver gang når jeg spørger ham om noget, har han et svar."*

Medarbejder A: *"Vi diskuterer ofte løsninger undervejs, så der opstår sjældent problemer."*
(Bilag 8. s. 53).

I disse ovenstående udtalelser fra Teamleder A's medarbejdere, hører vi at de oplever ham som en positiv og smilende leder, der er i stand til, på en konstruktiv måde, at guide og formidle budskaber. Endvidere får vi den viden, at Teamleder A indgår i faglige diskussioner, hvor vi tolker, at der er en feedback frem og tilbage mellem Medarbejder A og Teamleder A. Denne tolkning kommer på baggrund af, at Medarbejder A som udtaler sig i sidste citat, giver udtryk for, at det er en gensidig kommunikation. Dette giver os en indikation af, at Teamleder A giver plads til, at medarbejdere kan tilkendegive deres holdninger i forbindelse med at finde arbejdsrelaterede løsninger. Disse udtalelser tolker vi også, siger noget om Teamleder A's færdigheder inden for det, at kunne coache, vurdere indsats og give feedback. Vi tolker på baggrund af udtalelserne fra både teamleder og medarbejdere, at der er en overensstemmelse mellem parterne omkring Teamleder A's kommunikative evner internt i teamet.

I forbindelse med vores surveys, spørger vi ind til hvilke udfordringer medarbejderne oplever at Teamleder A har, i forbindelse med hans ledelse.

Surveybesvarelser

Medarbejder A: *"Udveksling af information mellem afdelinger, hvilket generelt er et problem."* (Bilag 8. s. 54).

I denne beskrivelse fra Medarbejder A, hører vi at vedkommende ser nogle kommunikative udfordringer for Teamleder A, omkring det at skulle samarbejde med de andre teams og afdelinger.

Vi tolker at denne kommentar omkring den generelle kommunikation, er endnu et udtryk for, at der i virksomheden er en grundlæggende antagelse om, at kommunikationen imellem afdelingerne ikke fungerer optimalt. I vores surveys besvarelser fremkommer der ingen kvalitative kommentarer, i forbindelse med spørgsmålet omkring ønsker til ledelsesmæssige udvikling hos teamets leder (Bilag 8. s. 55). Vi tolker derfor, at denne udtalelse ikke handler om, at denne medarbejder direkte ønsker, at Teamleder A udvikler sine kommunikative færdigheder inden for det eksterne samarbejde med de øvrige afdelinger og teams. Vores tolkninger ligger mere op ad opfattelsen af, at denne medarbejder har en forståelse for, at denne ledelsesmæssige udfordring er forbundet med en generel problematik i virksomheden og vi tolker at kommentaren måske ligger mere op til et ønske om udvikling på et overordnet virksomhedsplan. I forbindelse med interviewet med Teamleder A, spørger vi ind til om han oplever at have den passende mængde af tid, til sine opgaver. Hertil forklare Teamleder A blandt andet, at der er nogle ting, som han godt gad at han kunne gå mere i dybden med (Bilag 5. s. 26). Dette medfølger endnu et spørgsmål fra os, for at få en nærmere forklaring og forståelse af, hvad Teamleder A mener. Hertil forklarer Teamleder A dette:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *"At man skal gå frem og tilbage mellem to steder tyve gange om dagen - altså hvis man kun kan nøjes med at gøre det en gang, så får man ligesom lavet noget værdi. Sådan nogle ting, dem kan jeg godt nogle gange synes, de bliver sådan nogle gange skubbet lidt i baggrunden, så man - det er vigtigt det der med, at tage det op engang imellem, fordi de kan virkelig være med til sådan, at gøre at der kan ske noget."* (Bilag 5. s. 27).

I dette citat hører man, at Teamleder A henleder til den udfordring omkring det, at skulle bruge tid på, at gå fra et sted til et andet, mange gange i løbet af en arbejdsdag. Denne udfordring der er forbundet med den megen trafik mellem virksomhedens bygninger, har vi tidligere i analyseafsnittet tolket på, handler om en mangelfuld kommunikation. Vi ser altså hermed endnu en udtalelse, der ligger op til den grundlæggende antagelse om at kommunikation mellem virksomhedens teams er forbundet med udfordringer. Endvidere tolker vi med citatet, at Teamleder A er bevidst om denne ledelsesmæssige udfordring og hvordan denne udfordring har en påvirkning på den tid man har til rådighed, til sine opgaver. Vi tolker derfor, at den mangelfulde kommunikation, har en indirekte påvirkning på den tid, som mellemlederne har til rådighed.

Nonverbal kommunikation

Foruden det talte sprog, har vi også observeret på Teamleder A's nonverbale kommunikation og har hertil været opmærksomme på hans kropssprog og fremtræden.

Observationsstudier

“Til flere SPRINT-møder virker Teamleder A meget afslappet, tilpas og selvsikker i sin rolle som mødeleder. Dette kommer sig til udtryk ved, at han sidder rank med ryggen, kigger sine medarbejdere i øjnene når der snakkes sammen og han spørger ind til de enkelte medarbejdere og deres arbejdsopgaver og synspunkter.” (Bilag 3. s. 21).

Observationsstudier uge 9

“Til et dagligt SCRUM-møde står Teamleder A op foran alle sine medarbejdere, han virker afslappet og tilpas i rollen som leder og formidler. Teamleder A udspørger enkelte medarbejdere omkring opgaver, som er lige op over, i forhold til at skulle være færdiggjorte.

Folk er fokuserede og har blikket rettet mod Teamleder A og gennemgår deres arbejdsfokus for dagen/den nærmeste fremtid, uden nogen form for tøven eller usikkerhed i hvad de skal lave.” (Bilag 3. s. 6).

Vi får ud fra denne beskrivelse, et indtryk af, at Teamleder A fremstår med en tilpashed i forhold til hans ledelsesmæssige rolle. Teamleder A udtrykker på intet tidspunkt, under vores undersøgelse, en usikkerhed i forhold til sin ledelsesmæssige fremtræden og vi tolker hertil, at Teamleder A har en bevidsthed, omkring sin ledelsesmæssige fremtoning. Endvidere anser vi, at der er en overensstemmelse mellem Teamleder A's ledelsesmæssige fremtræden og Leadership Pipeline. Her indenfor foreligger en teoretisk vurdering af, at man

i takt med at man bestrider en ledelsesmæssige rolle, skal være i stand til, at omlægge sine arbejdsværdier fra en medarbejder rolle og finde en tilfredshed i de ledelsesmæssige opgaver. Dette tolker vi, at Teamleder A er i stand til, når det omhandler hans fremtræden i samspilsprocesser med sine medarbejdere, idet han fremstår selvsikker og præcis i sin kontakt med medarbejderne.

I forhold til teamleder A's tilgængelighed og synlighed har vi i vores surveys spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af, om teamlederen står til rådighed når de har behov for dette og om de ser deres teamleder nok i hverdagen. Hertil har vi fået følgende svar:

Surveybesvarelser

Medarbejder A: *"Teamleder A er en travl mand og det kan nogle gange være svært at finde ham og spørge ham til råds."*

Medarbejder A: *"Altid."*

Medarbejder A: *"Vi arbejder sammen 7,5 time hver dag."* (Bilag 8. s. 54).

Vi ser her, at der i den første kommentar er noget der tyder på, at en af medarbejderne har en oplevelse af, at Teamleder A har travlt og at han derfor ikke altid er fysisk tilstede og dermed kan det anses som om, at han ikke altid er til rådighed for medarbejderen. Hertil anlægger vi den tolkning, at årsagen til hans manglende tilstedeværelse kan hænge sammen med, at han er ude og indhente de svar som hans team ikke får på mail. En anden medarbejder siger *"Altid"*, i forhold til oplevelsen af, at Teamleder A er til rådighed. Hertil kan der anlægges det perspektiv, at denne medarbejder enten ikke har brug for lige så meget sparring, som den første medarbejder, eller at Teamleder A er bedre til at stå til rådighed, i forhold til denne medarbejder. Det sidste citat giver os en indikation af, at denne medarbejder enten ikke har den samme opfattelse af spørgsmålet som vi havde tiltænkt, eller ikke kan forstå, at Teamleder A ikke skulle kunne være til rådighed i løbet af dagen, i takt med at de nu arbejder sammen. Vi tolker, at denne medarbejder ikke oplever, at Teamleder A ikke evner at være til rådighed, når der er behov for det. Vi tolker endvidere ud fra disse citater at Teamleder A kan være besværet i at opfylde de ledelsesmæssige

færdigheder inden for sparring og vejledning, idet at hans medarbejdere kan have svært ved at finde ham.

Tid

Vi har i interviewet spurgt ind til hvilken oplevelse Teamleder A har, i forhold til om han mener han har den passende mængde tid til egne opgaver. Hertil svarer han:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“ja altså man kan sige at - jeg får i hvert fald det tid jeg har, til at passe med de opgaver der er, også i forhold til hvordan de er prioriteret...”* (Bilag 5. s. 26).

I det ovenstående citat får vi en indsigt i, at Teamleder A forsøger at prioritere i de opgaver der er, i forhold til den mængde tid der er til at løse dem. I forbindelse med at vi spørger ind til om Teamleder A har oplevelsen af, at gå hjem med en følelse af at have nået det han ville, svarer han således:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“...jeg kan sagtens finde på at bruge, måske en halv time ekstra herude, inden at jeg tager herfra, for ligesom at få lavet en ordentlig afslutning, fordi så behøver man heller ikke at tænke på det, når man - jeg vil heller bare have tingene lagt til side og så kan man ligesom fokusere på det man så skal lave, når man kommer hjem.”* (Bilag 5. s. 29).

I dette citat ser vi at Teamleder A nogle gange vælger at arbejde en halv time ekstra i virksomheden, for at få færdiggjort nogle opgaver og kunne holde fri uden bekymringer, eller tanker på de opgaver der ikke blev lavet færdige. Denne udtalelse giver os anledning til at tolke, at Teamleder A er udfordret i forhold til at få tiden til at række, til den mængde opgaver han har og derfor vælger han at blive ud over den almindelige arbejdstid. Med rollen som leder af medarbejdere, skal man prioritere både egen og andres tid, det er lederens ansvar at de når deres deadlines og derfor kan vi tolke at han med sin adfærd påtager sig lederrollen, idet at han bliver der en halv time ekstra for netop at nå disse deadlines. Med dette kan vi endvidere tolke, at Teamleder A forsøger at gå forrest og agere rollemodel, for hvad han anser som en korrekt handling som leder.

I forbindelse med underspørgsmål til dette område, kommer Teamleder A endvidere ind på teamets ad hoc opgaver.

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“... jeg er ikke fan af den der med, at folk de har sådan en opgave, der hedder ad hoc og så lige pludseligt, så fylder den 50% af deres tid, det er jeg sådan rimeligt opmærksom på, at det vil jeg helst ikke have, at det sker...”* (Bilag 5. s. 28).

Teamleder A: *“Jamen vi kører så kun et ugers SPRINT og det er netop på grund af det her, fordi der er så mange - der kommer så mange ad hoc ting, at vi kan ikke vi kan ikke planlægge to uger frem der simpelthen - det synes jeg er for. Det er tingene for ustabile til. Så derfor har vi sagt vi kører en uge ad gangen.”* (Ibid).

I det øverste citat får vi en indsigt i, at Teamleder A ikke er fortaler for, at der skal afsættes tid til ad hoc opgaver, når teamet planlægger deres SPRINT. Vi tolker hertil, at det er forbundet med en bekymring fra Teamleder A's side, i forhold til, at ad hoc opgaverne skal komme til at fylde for meget, hvis man afsætter tid til dem, førend det er nødvendigt og de står med ad hoc opgaven i hånden.

Endvidere ser vi i andet citat, at Teamleder A har forsøgt at imødekomme de mange ad hoc opgaver på en anden måde, end ved at afsætte tid til dem. Dette har han gjort ved, at lave teamets SPRINT af en uges varighed ad gangen, for på den måde at undgå at komme for langt bagud i de planlagte opgaver. Vi har en antagelse af at Teamleder A har en bevidsthed om sin lederrolle og hvilken påvirkning, hans valg kan have for medarbejderne. Denne antagelse kommer på baggrund af, at vi tolker, at han har fokus på at prioritere medarbejdernes tid og derfor har lavet teamets SPRINT af kortere intervaller, end andre teams, for heraf at kunne imødegå ad hoc opgaver, uden at disse kommer til at påvirke de fastlagte opgaver for meget.

Et andet spørgsmål omhandlende tid, er spørgsmålet omkring hans oplevelse af om medarbejderne har den passende mængde af tid til deres opgaver, hvortil han svarer:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“Ja altså, vi forsøger i hvert fald de steder, når der kommer nogen og siger [...] det er godt nok meget, eller hvis jeg oplever at folk de ligesom synes de har meget at lave, jamen så får vi nogle flere hænder på de ting [...] hvis man synes at man har meget at lave, så er det fordi, man [...] måske har fået nogle deadlines, eller noget det bare er super vigtigt [...] så skal der være nogle flere mennesker, der arbejder på det og så må der være nogle andre ting der ligesom træder lidt i baggrunden. Så ja, det synes jeg da, - det håber jeg da også at folk de synes. Det har de da typisk sagt i hvert fald.”* (Bilag 5 . s. 27).

Vi ser i det øverste citat at Teamleder A har en oplevelse af, at hvis ikke medarbejderne har tid nok, så kan det skyldes deadlines, eller vigtige indkomne opgaver. Her prioriterer Teamleder A medarbejdernes opgaver og sætter ekstra mand på de opgaver hvor det er nødvendigt. Dermed tager han stilling til, at der er nogle andre opgaver der må vente. Her tolker vi at han er sin lederrolle bevidst, idet at han prioriterer medarbejdernes tid og opgaver, så de når de deadlines, som han har ansvaret for bliver overholdt.

Vi har ligeledes spurgt medarbejderne omkring deres oplevelse af om de oplever at have den passende mængde af tid til deres opgaver. De kvantitative svar vi har fra medarbejderne i forhold til dette spørgsmål, lægger alle sammen inden for svarmulighederne *“helt enig”* eller *“enig”*. Dertil kan vi allerede her tolke, at der overordnet er en oplevelse af, at medarbejderne synes de har den passende mængde af tid.

Besvarelse fra surveys

Medarbejder A: *“I JIRA sætter vi selv tid på opgaverne, så der kommer ikke mere på, end vi selv planlægger (i teorien).”*

Medarbejder A: *“Fordi vi holder hver uge et møde når vi deler vores opgaver for en uge.”* (Bilag 8. s. 54).

I disse citater ser vi, at medarbejderne selv sætter tid på de opgaver de har fra uge til uge. Det med at Teamleder A har fastlagt, at teamet har et SPRINT løbende af kun en uges varighed, tolker vi har en positiv effekt i forhold til at medarbejderne lettere kan tilpasse

deres arbejdstid, efter de opgaver der er og derved i højere grad forsøge på at undgå at de får oplevelsen af, at ad hoc opgaverne tager al deres tid.

Desuden tilføjer den ene medarbejder "i teorien", hvortil vi kan tolke at det ikke altid er tilfældet, at deres SPRINT forløber som planlagt, hvilket vi tolker kan skyldes den store mængde af ad hoc opgaver der kommer løbende.

Et andet spørgsmål vi stiller Teamleder A angående tid er, om han har en oplevelse af at gå hjem, med følelsen af at have nået det, han havde planlagt, hvortil han svarer:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *"Neej delvist vil jeg nok sige, fordi det er tit at der kommer [...] meget af sådan noget ad hoc der måske er vigtigt, ikke også. Hvis der kommer nogen og så siger jamen - vi har det her problem og jeg så godt kan se, jamen hvis ikke vi løser det problem her nu, så er der en fabrik, der står stille og 15 mennesker, der ikke ved hvad de skal lave, så det bliver vi ligesom nødt til at tage hånd om og så kan nogle andre ting være lidt ligegyldige på en eller anden måde, så men, så kan man sige så har man ikke nået det man har planlagt, men man har jo stadigvæk fået udrettet noget, eller ligesom løst nogle problemer så det fungerer fint."* (Bilag 5. s. 28).

Dette citat bevidner endnu engang om, at Teamleder A er i en position, hvor han ofte skal tage stilling til indkomne opgaver og prioritere sine medarbejders tid ud fra dette. Vi får den oplysning, at nogle planlagte opgaver bliver lagt til siden for en tid, for at prioritere andre opgaver, som eksempelvis kan have en negativ effekt på andre instanser, hvis ikke der tages hånd om dem med det samme. Med dette anser vi at der er en udfordring forbundet med, at kunne planlægge medarbejderes og egen tid, men vi tolker dog, at Teamleder A har en fornemmelse af, at noget må sættes i stedet for noget andet, for at det ikke får for store konsekvenser.

Endvidere tolker vi at Teamleder A's følelse af at gå hjem og have nået sine arbejdsopgaver, er afhængig af, hvordan han prioriterer medarbejdernes tid. Heraf kan vi tolke at Teamleder A's succes omkring at opnå deadlines, afhænger af medarbejdernes arbejdsindsats og den succes dette afstedkommer hos medarbejderne.

Vi spørger ligeledes ind til medarbejdernes oplevelse af om de har en følelse af at gå hjem og have nået det de havde planlagt. Hertil får vi et svar fra en medarbejder, som skiller sig ud fra de andre kvalitative medarbejdersvar.

Besvarelser fra surveys

Medarbejder A: *“Fordi jeg har været her i så mange år, kommer der tit nogen som har brug for min ”viden”, det udsætter de opgaver jeg oprindeligt havde planlagt.”* (bilag 8. s. 55).

Vi tolker til dette svar, at denne medarbejder ikke altid har oplevelsen af at nå det vedkommende havde forventet. Vi får den oplysning, at denne medarbejder har været i virksomheden i mange år og derfor besidder en bred viden, som andre ansatte nogle gange har behov for at få indsigt i. Vi tolker at denne forstyrrelse fra andre kollegaer, har en påvirkning på denne medarbejders muligheder for at planlægge sin tid. Den samme medarbejder har tidligere udtalt, at det kan være svært, at finde Teamleder A når man har spørgsmål. Hertil kan vi tolke, at noget tyder på, at Teamleder A muligvis ikke bruger de 15-25% af sin tid på sparring og vejledninger af medarbejderne, som Leadership Pipeline henviser til, og derfor søger de andre medarbejdere sparring hos denne kollega.

Kompetencer

Vi har i forbindelse med interviewet, spurgt ind til hvordan Teamleder A oplever sine kompetencer, i forhold til sin lederrolle. Hertil svarer han følgende:

Interview Teamleder A

Teamleder A: *“Egentlig fin. Altså jeg har ikke haft nogle problemer, eller hvad skal man sige, fordi der er nogle ting jeg ikke ved, eller så - det synes jeg egentlig er passende. Det er ikke sådan jeg føler, at jeg mangler som sådan, altså nogle værktøjer, jeg synes egentlig det - nu er det måske heller ikke de store ledelsesmæssige, altså der har måske ikke været situationer hvor der har været brug for et eller andet specielt. Man kan sige [...] hvis nu der lige pludselig er nogen der bryder ned med stress, eller det kan da godt være, altså jeg har jo oplevet det nogle gange, men det er jo ikke noget man har mange års erfaring med kan man sige, heldigvis.”* (Bilag 5. s. 25).

Øverst i citatet fortæller Teamleder A, at han ikke oplever at mangle nogle værktøjer i forbindelse med sin ledelsesstil og håndtering af udfordringer. Han henleder til et eksempel, omhandlende stress hos nogle enkelte medarbejdere i gennem hans tid i virksomheden. Heraf får vi oplevelsen af, at Teamleder A indirekte giver udtryk for, at mangle nogle redskaber til at håndtere situationer som disse, men at han ikke ser det som så stort et problem, da det ikke er noget han har oplevet så ofte. Vi tolker endvidere hertil, at noget kunne tyde på, at Teamleder A ikke har oplevelsen af, at være i stand til at coache medarbejdere i forbindelse med stressrelaterede situationer, da han lægger vægt på at det ikke er noget han har mange års erfaring med.

Til spørgsmålet om hvornår Teamleder A føler sig mest udfordret svarer han:

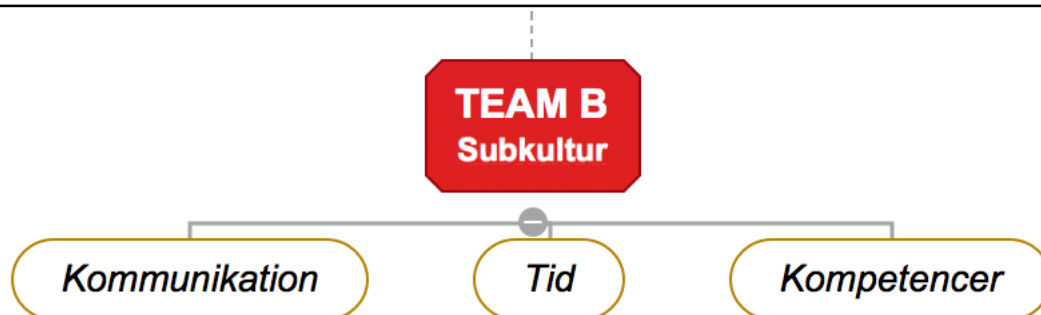
Interview Teamleder A

Teamleder A: *"...så er man ligesom nødt til, at nogle gange, at sætte gang i en hel masse aktiviteter, for at finde ud af, jamen hvad er det og det skal ligesom passes lidt ind og prioriteres lidt i forhold til de andre ting, der kører i baggrunden. Så det er måske sådan lidt udfordrende, at finde ud af at prioritere, hvor vigtigt sådan noget det er."* (Bilag 5. s. 25).

Vi har tidligere tolket, at Teamleder A for det meste formår at prioritere sin egen tid og medarbejdernes tid og opgaver. Vi kan dog i denne udtalelse se, at det er i forbindelse med at skulle prioritere vigtigheden af de forskellige opgaver, at det er her Teamleder A føler sig mest udfordret. Hertil kan vi tolke, at selvom Teamleder A og hans medarbejdere generelt synes at prioriteringerne er gode, så synes han til stadighed at det er udfordrende at bevare det fulde overblik og være i stand til at prioritere korrekt. Hertil skal det pointeres, at vi er af den forståelse, at selv om noget kan forekomme udfordrende, er det ikke ensbetydende med, at man ikke favner opgaven.

Team B

Fund i forbindelse med analyse af Team B: Der ses i dette afsnit divergens mellem Teamleder B og medarbejdernes oplevelse af Teamleder B's ledelsesmæssige rolle. Teamleder B har mange muligheder for relationsskabelse, dog ses hos Teamleder B visse udfordringer i forbindelse med skabelse af de relationelle bånd. Der ses hos Team B at være flere opgaver end der er tid til rådighed, hvilket skaber udfordringer i forhold til prioriteringen. Der er en generel udfordring i forhold til forventningsafstemning i Team B.



Figur 7: Illustrerer vores analysefokus i forhold til Team B

Der er 9 medarbejdere i dette team, alle medarbejdere er mænd. I vores undersøgelsesperiode har der desuden været tilknyttet en mandlig studerende. I dette team foregår kommunikationen på dansk, da alle teamets medlemmer er fra Danmark. Teamets kontor ligger fordelt på hver sin side af en gennemgående gang, der sidder tre medarbejdere på den ene side og fire medarbejdere på den anden side, en bor i Odense og er med over SKYPE og en har sin daglige gang ude i produktionen og har derfor ikke nogen kontorplads. Teamleder B's kontor ligger tæt op ad medarbejdernes fælleskontoret, men det er et aflukket kontor, med mulighed for at lukke døren. Der er en del trafik på den gennemgående gang, da det også er en gang der fører hen til Team A's kontor og der er en indgang, der fører hen til både kantinen og produktionshallen. At de ligger tæt på produktionshallen er en fordel for dette team, idet at de har mange arbejdsopgaver der inde også.

Subkultur

I dette team oplever vi, at når de er sammen til diverse møder og andre fælles aktiviteter, så er samtalen fokuseret på mere faglige, end private emner. I forbindelse med et af deres SCRUM møder, har vi blandt andet erfaret hvordan de i Team B agerer i deres samspil.

Observationsstudier uge 10

“I forbindelse med et SCRUM-møde står Teamleder B ved tavlen og en medarbejder er med over computeren. der er to sygemeldte. Medarbejderne står op ligesom sidst, dog sidder de to medarbejdere der er nærmest skærmen ned. Vi står også op. De sidste fire minutter vi deltager, er der en fin stemning, idet at folk løsner lidt mere op igen, efter episoden med den ene medarbejder. Til dette møde, oplever vi endnu engang, at der ikke bliver vendt private emner og ligeledes, har vi ikke oplevet snak uden om de faglige emner, når der er forekommet humoristiske indslag, er det inden for deres faglige område.” (Bilag 3. s. 12).

Ud fra denne beskrivelse får vi en forståelse af, at der i dette team er en kulturel handling forbundet med disse møder, idet de medarbejdere der har kontorplads bagerst, står op. Det fremkommer også af beskrivelsen, at det er noget, der er en tilbagevendende handling i teamet, til disse møder. Vi tolker hertil, at dette artefakt er forbundet med en vis opmærksomhed og respekt. Vi er af den antagelse, at opmærksomheden og respekten, er forbundet med Teamleder B og en seriøsitet omkring de daglige møder og opgaver. Vi anskuer at denne handling fra medarbejderne, er med til at styrke Teamleder B's fremtræden. Hvorvidt det er noget Teamleder B har indført, er vi ikke klar over, men ikke desto mindre skaber det et mere seriøst fokus på SCRUM-møderne og planlægningen heri. Endvidere oplever vi i undersøgelsesperioden, at der i samtlige møder i dette team, ikke forekommer særlig mange snakke af privat karakter og endvidere opleves det ikke, at der laves indbyrdes sjov, medmindre det er relateret til noget fagligt. Dette tolker vi endvidere, er forbundet med den seriøsitet, som teamets medlemmer virker til at have omkring deres arbejde.

Observationsstudier

“Under vores observationer i virksomheden og observationerne i Team B, er vores generelle oplevelse, at Team B er et meget seriøst team. Vi oplever, at når vi er til stede på kontoret, eller går igennem dette, er teamets medlemmer meget fokuserede på deres computere, der er ikke meget småsnak, med mindre det er fagspecifikt og de virker i det hele taget meget koncentrerede, fokuserede og passionerede omkring deres opgaver.” (Bilag 3. s. 20).

I denne opsummerede beskrivelse af Team B, får vi endnu engang en indsigt i, at teamets kultur er forbundet med en stor seriøsitet. Vi tolker ikke, at seriøsiteten er forbundet med noget negativt, men vi tolker, at seriøsiteten i det omfang den praktiseres, kan være

medskabende til en begrænsning inden for relationsdannelsen. Vi er af den forståelse, at humor, som rækker ud over det faglige, kan være medskabende til, at åbne op for en forståelse af andres livsverden, og dette kan ligeledes skabe grobund for et større kendskab til hinanden som personer og dermed, kan der opnås en større opmærksomhed på hinanden. Ved denne opmærksomhed på hinanden er vi af den opfattelse, at man eksempelvis nemmere vil kunne opdage, hvis en medarbejder ikke trives på arbejdspladsen.

Vi ser ligeledes at denne mangel på privat snak i teamet, kan besværliggøre Teamleder B's muligheder for relationsdannelse til teamets medarbejdere, hvilket beskrives som en væsentlig færdighed at kunne mestre inden for Leadership Pipeline.

I forhold til skabelsen af relationelle bånd i teamet, oplever vi i undersøgelsesperioden at dette team, ligesom Team A, også spiser morgenmad sammen hver fredag.

I forbindelse med at teamet spiser morgenbrød i kantinen, vælger vi at komme med en udtalelse, for at se hvordan de reagerer på denne. Udtalelsen er en bevidst handling, da vi ønsker at se deres reaktion.

Observationsstudier uge 14

"Team B spiser rundstykker sammen i kantinen efter deres SCRUM møde. Der er lidt småsnak og de snakker meget om faglige emner. Den ene har en T-shirt på med skrift, hvor der står little Rick. I det at vedkommende sidder ved det modsatte bord, skærmer bordet lidt for skriften og det ligner derfor, at der står little Dick i stedet for. Vi kommer med en kommentar til dette, *"Troede lige der stod little Dick på din t-shirt. Synes måske det var lidt offensivt hvis det var"*, siges imens der grines. Hertil griner de alle og efterfølgende er stemningen lidt mere afslappet, der grines og jokes mere indbyrdes i teamet." (Bilag 3. s. 19f).

I den ovenstående beskrivelse får vi en viden om, at Team B spiser deres fælles morgenmad i kantinen. Vi tolker at dette valg om at spise i kantinen, frem for på kontoret, skaber et artefakt der er medskabende til at definere kulturen i teamet. Vi tolker, at dette artefakt viser en institution i teamet, som skaber rammer for, at det faglige arbejde kan skubbes i baggrunden for en tid. Vi ser dog, ud fra beskrivelsen, at noget tyder på, at disse rammer ikke bliver udnyttet til at snakke privat. Dog kommer den faglige snak til udtryk i en mere overordnet og afslappet facon. Vi anser det, at teamet spiser i kantinen, som en måde hvorpå der kan skabes relationelle bånd medlemmerne imellem. Dette tolker vi ud fra, at de

bevæger sig ud fra deres faglige zone og ind i en mere intim atmosfære, hvor man ikke kan henkaste sig til sin planlægning, computer og opgaver, mens man spiser morgenmaden. Som tidligere beskrevet, vælger vi til denne morgenmad, at komme med en bevidst udtalelse, som tangerer inden for det humoristiske spektrum. Dette gør vi med den overvejelse, at vi generelt ikke oplever, at teamet snakker privat sammen, eller anvender humor i deres interageren og derfor ønsker at se deres reaktion. Reaktionen på vores kommentar er tydelige, idet at samtlige medlemmer fra Team B bryder ud i grin. Hertil får vi den forståelse, at teamet egentlig bifalder humor, som ligger ud over deres faglighed og vi tolker hertil, at der inden for dette team, er potentiale for at bruge humoren yderligere, til at styrke de relationelle bånd imellem dem. Denne tolkning kommer også på baggrund af, at vi efterfølgende oplever, at flere medlemmer i teamet kommer med sjove bemærkninger til os og vi får en oplevelse af større åbenhed, smil og anerkendende nik (Bilag 3. s. 20).

I dette team oplever vi flere gange, at de fremhæver nogle særlige begivenheder, men til trods for denne fremhævelse, har vi ikke erfaret nogen form for fejring af dem.

Observationsstudier uge 11

“Til et SCRUM-møde fortæller Teamleder B at den studerende snart har sidste dag og der bliver talt om, at han skal lave en fernisering af det produkt, han har udviklet og at der ligeledes, skal være en fejring af dette.” (Bilag 3. s. 17).

“Vi har efter dette møde ikke oplevet, at der har været en fejring af Medarbejder B's produkt, eller efterfølgende snak omkring dette. Det er dog muligt at det er foregået uden for vores observationsperiode.” (Ibid).

Observationsstudier uge 14

“Siden sidste møde, er Teamleder B blevet far, vi oplever ikke at der bliver kommenteret på dette, eller at dette bliver fejret.” (Bilag 3. s. 19).

I disse ovenstående beskrivelser, får vi en indsigt i at der er anledning til både fejring af faglig karakter og privat karakter, i den periode vi laver vores undersøgelser. Dog afstedkommer der ingen tydelighed i, at dette skulle være blevet fejret. Dette tolker vi på baggrund af, at der ikke er nogen snak om, at begivenhederne er blevet fejret, eller nogle synlige artefakter, der indikerer en fejring, så som kage, flag, chokolade med mere. Vi anser

denne manglende fejring af sejre og succeser for at være i uoverensstemmelse med virksomhedens overordnede værdisæt, der forlyder at de i virksomheden fejrer deres sejre. Endvidere tolker vi, ud fra den første udtalelse, at der er et ønske om fremtidigt, at fejre denne begivenhed. I og med at fejringen virker til at udeblive, kan det tyde på, at teamet ikke har fået rodfæstet disse fejringer i deres kultur. Vi ved fra vores forståelse af Schein, at ønsker om forandring kan være svære at gennemføre i en stærk forankret kultur. Da det tyder på, at disse fejringer ikke er rodfæstet tolker vi at disse ønsker om fejringer er en skueværdi.

Endvidere kan vi anlægge det perspektiv, at noget tyder på, at Teamleder B ikke har bevæget sig helt fra et medarbejderniveau og over på et leder af medarbejderniveau endnu, idet han ikke formår at føre disse intentioner om fejringer ud i praksis.

Kommunikation

Vi har i løbet af vores undersøgelsesperiode oplevet flere situationer, hvor igennem Teamleder B's kommunikative evner har været synlige. Hertil har vi disse eksempler:

Observationsstudier uge 10

"Den første der skal aflægge status er en af medarbejderne. Medarbejderen har bestilt nogle komponenter der først kommer om 14 dage, dette virker Teamleder B ikke til at være helt tilfreds med. Han spørger flere gange om de så stadig kan nå det og om det ikke bliver lidt presset. Han laver flere lyde der indikerer at han ikke er helt tilfreds. Medarbejderen virker som om at han har meget brug for tid og at gøre alting i eget tempo. Han forsvarer at de nok skal nå det. og han vil gerne have styr på det hele, inden næste mand i rækken skal overtage. der er en lille smule irriteret stemning. Den næste medarbejder afgiver lidt status. Generelt et lidt mere presset møde end sidst. Teamleder B har samme kropssprog men virker dog en smule mere autoritær." (Bilag 3. s. 11f).

Observationsstudier uge 14

"Til SPRINT i Team B. Der bliver givet en generel opdatering på hvor langt de forskellige er med deres opgaver. En medarbejder fortæller at han ikke kan komme videre med sin opgave, da han mangler et svar fra et andet team, han siger at han har rykket dem og nu vil han gerne have Teamleder B til det. Hertil kommer der kommentarer fra de andre i teamet om, at det nu igen er de andres skyld at de ikke kan komme videre." (Bilag 3. s. 19).

Vi får herigennem disse beskrivelser, en indsigt i Teamleder B's kommunikative færdigheder. I den første beskrivelse ser vi, at Teamleder B udtrykker en bekymring, i forhold til at kunne overholde deadlines inden for denne arbejdsopgave. Teamleder B forsøger at give udtryk for, at han ønsker at tingene skal laves færdige og ikke er tilfreds med, at opgaven trækker ud, men at dette ikke virker til at trænge igennem til medarbejderne. Hertil kan vi tolke, at Teamleder B ikke formår at være tydelig nok i sin kommunikation og dermed få formidlet sine visioner i forhold til denne opgave. Endvidere kan dette tolkes i henhold til Leadership Pipeline, idet vi anskuer, at Teamleder B i denne situation er udfordret i at få sat mål og coache til det resultat han ønsker. Vi ser i den anden beskrivelse, at Team B også er udfordret i kommunikationen til de andre teams i virksomheden. Dette tolker vi ud fra, at Medarbejder B har rykket for svar, men at han har behov for at Teamleder B overtager ansvaret og får rykket for det materiale de skal bruge. Dette henleder atter til vores tidligere tolkninger omkring den overordnede virksomhed, at der er en grundlæggende antagelse om, at kommunikationen afdelingerne imellem er mangelfuld. Vi tolker herved, at Teamleder B står med en kommunikativ udfordring, som rækker ud over eget team og det samarbejde heri.

I forhold til Teamleder B's kommunikative færdigheder, har vi under vores interview med vedkommende, spurgt ind til, om han oplever at blive forstået af sine medarbejdere og hvor han fortæller om nogle ønsker.

Interview Teamleder B

Teamleder B: *"Ja, eller måske også så inddrage dem i det på en eller anden måde, sådan at det måske ikke er dem der tager beslutningen, men sådan at de i det mindste kan se hvad der ligger til grund for det. For beslutningerne og kan se hvorfor de så bliver lavet om."* (Bilag 6. s. 38).

Teamleder B: *"Nej det er også derfor jeg godt kunne tænke mig, at blive bedre omkring kommunikationen, men altså det er også. Ja jeg ved heller ikke. For mange projektledere, altså hvis alle skal være projektledere, det gør det nødvendigvis heller ikke bedre."* (Bilag 6. s. 43).

I disse to citater ser vi, at Teamleder B italesætter, at han ønsker, at inddrage sine medarbejdere mere i årsagerne til beslutninger og hvorfor disse nogle gange ændres. Han lægger vægt på, at det ikke er fordi medarbejderne skal tage beslutningerne. Vi tolker hertil, at Teamleder B mener, at dette er hans opgave. Man kan ud fra disse citater endvidere tolke på, om Teamleder B har en oplevelse af, at hans medarbejdere ikke altid forstår hans valg og beslutninger. Hertil kan vi tillægge det perspektiv, at Teamleder B har en udfordring i forhold til at videreformidle, på et niveau så det er forståeligt for hans medarbejdere og giver mening for dem. Dog tolker vi, at Teamleder B har en bevidsthed omkring disse kommunikative mangler. Vi kan desuden anse denne udfordring således, at det kan være svært for Teamleder B at skabe succes gennem sine medarbejdere, idet vi tolker, at medarbejderne har svært ved at se meningen med de beslutninger, der kommer om ændringer.

Teamleder B italesætter under interviewet, at han godt kunne tænke sig et projektlederkursus for, at imødekomme de udfordringer han oplever omkring kommunikationen og inddragelse af medarbejdere.

Interview Teamleder B

Teamleder B: *“Nej, altså det er jo der jeg godt kunne tænke mig sådan et projektlederkursus, for at man kunne få lidt mere - ja omkring kommunikation og hvordan man inddrager folk og hvordan man, ja. Hvordan man styrer det der og hvordan man motiverer folk til at prøve på at blive en del af projektet på en eller anden måde.”* (Bilag 6. s. 38).

I dette citat får vi en udtalelse fra Teamleder B, hvor han italesætter et ønske om, at kunne motivere sine medarbejdere noget mere, gennem bedre kommunikation og mere inddragelse. Vi tolker hertil, at der foreligger en bevidsthed hos Teamleder B omkring nødvendigheden af inddragelse og motivation af medarbejderne. Endvidere kan det anses, at Teamleder B ser et udviklingspotentiale i forhold til egen ledelsesrolle, jævnfør denne problemstilling. Med dette kan vi anskue at Teamleder B på dette punkt, tager ansvar for sin ledelsesmæssige rolle og erkender sine begrænsninger, som leder af medarbejdere. Vi ser her at Teamleder B prøver at imødekomme risikoen for at transfer bliver problematisk, idet han gerne vil inddrage medarbejderne i en læringsproces, i form af et kursus.

Vi har i vores surveys spurgt medarbejderne hvorvidt de oplever at de forstår Teamleder B. Her har Teamleder B's medarbejdere svaret enten "Helt enig" til "Enig", hvilket indikerer, at der generelt er en positiv holdning til Teamleder B's kommunikative færdigheder. Endvidere har vi til dette spørgsmål fået nogle kvalitative svar.

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *Jeg forstår hvad Teamleder B fortæller. Det er meget vigtigt, at vi taler fagligt det samme sprog. Min håndværksmæssige baggrund suppleret med projektleder og chefs baggrund, giver ofte bedre resultater med følelsen af et højere niveau i opgaverne...*" (Bilag 9. s. 60).

Medarbejder B: *"Ja."* (Ibid).

Her hører man en medarbejder italesætte, at vedkommende har en oplevelse af, at Teamleder B formår at tale på samme niveau som vedkommende selv. Vi tolker hertil, at Teamleder B evner at tale i øjenhøjde og give og modtage feedback, hvilket lægger sig op af vores forståelse af Schein og hans beskrivelse af kompetencer ledere skal besidde. Vi ser her at medarbejderne har en oplevelse af, at Teamleder B kommunikerer klart og tydeligt. Vi tolker hertil, at medarbejderne i Team B har en oplevelse af, at Teamleder B formår at kommunikere på samme niveau som medarbejderne. Med dette kan vi se, at der er en uoverensstemmelse i forhold til, hvordan Teamleder B oplever sine kommunikative evner og hvordan hans medarbejdere oplever disse.

Nonverbal kommunikation

Vi har under vores observationer kigget på, hvordan Teamleder B udtrykker sig gennem sit kropssprog, dette især i hans rolle som mødeleder og formidler.

Observationsstudier uge 10

"Under et SCRUM-møde observerer vi at Teamleder B har en let sammenkrummet ryg, står meget med armene over kors under mødet, eller fumler med sin lynlås i trøjen, hvortil han nogle gange tager munden ned i kanten af trøjen og køre lynlåsen frem og tilbage over munden. Han virker lidt nervøs og usikker til at starte med, men løsner mere op undervejs." (Bilag 3. s. 9).

Observationsstudier uge 11

“Da det er en anden medarbejders tur til status, kommer der en del snak om teknik, involverende tre medarbejdere. Teamleder B er ret hurtig til at sige *“I må gemme teknik snakken til senere”*, den ene medarbejder siger *“nåh ja”* og stopper snakken og vender opmærksomheden mod Teamleder B. Den anden medarbejder fortsætter lidt og Teamleder B siger *“I må mødes bagefter”*, hvorefter den anden medarbejder også stopper og mødet fortsættes. Teamleder B virker mere selvsikker i dag, dog stadig lidt usikkert kropssprog, men står dog kun med armene over kors i dag. Han er konkret og konsekvent i sine udtalelser. Mødet slutter kl 9.16 i dag, hvilket er inden for tidsrammen til afholdelse af disse SCRUM møder.” (Bilag 3. s. 17).

I den første beskrivelse er der en tydelighed i, at Teamleder B agerer i sin mødeleder rolle med en vis nervøsitet. Teamleder B's kropssprog og fumlen rundt med hans lynlås, tolker vi er forbundet med en vis usikkerhed. Vi kan dog ikke endegyldigt tolke på, om denne usikkerhed er forbundet med vores tilstedeværelse, eller om det handler om Teamleder B's overbevisning om, at han mangler nogle kommunikative værktøjer, hvilket blev fremhævet tidligere i afsnittet.

Dette er det første SCRUM-møde vi overværer i dette team og efterfølgende havde vi en uformel samtale med Teamleder B, hvor han fortæller at de ofte bruger længere tid på SCRUM-møderne end der er tiltænkt. Han fortæller, at en af grundene til at SCRUM-mødet trækker ud, er fordi at de i teamet har en tendens til at snakke for meget teknisk, hvilket hører til bag efter mødet. Endvidere fortæller han at det er noget de er bevidste om i teamet, og at det er noget de over tid, ønsker at skærer ned på (Bilag 3. s. 10). Den anden beskrivelse kommer fra en observation af et efterfølgende SCRUM-møde en uges tid senere. I denne beskrivelse får vi den forståelse, at Teamleder B har sat handling bag sine ord. Vi får den indsigt, at Teamleder B afbryder sine medarbejderes snak, når det rækker ud over det, som SCRUM-mødet er tiltænkt. Med dette kan vi se, at Teamleder B fremstår mere selvsikker, idet at han er klar i sin tale og forventninger. Vi kan dog tolke, at dette ikke er en indgroet institution i kulturen endnu, da en af medarbejderne fortsætter sin tale, ind til Teamleder B skærer igennem og standser den interne snak helt. Endegyldigt tolker vi hertil, at Teamleder B med denne handling prioriterer sin egen og medarbejdernes tid i forhold til SCRUM-møderne og den varighed disse er tiltænkt at have.

Vi har i vores surveys spurgt ind til medarbejdernes oplevelser af Teamleder B's synlig- og tilgængelighed. Hertil har vi fået disse svar:

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *"Teamleder B er en god ledertype, som er meget motiverende til en ekstra indsats."* (Bilag 9. s. 57).

Medarbejder B: *"Han er klar og tydelig."* (Ibid).

Medarbejder B: *"Teamleder B giver en stabil feedback og mailsvar hurtigt. I sig selv er det en gunstig kvalitet, som vi "slaver" på gulvet nyder godt af."* (Bilag 9. s. 59).

Medarbejder B: *"Døren står altid åben og det benytter jeg mig af, efter behov."* (Ibid).

Medarbejder B: *"Ja, hvis ikke fysisk, så på mail eller telefon."* (Ibid).

Medarbejder B: *"Behov? Jeg klare mig jo, men en gang imellem kunne det da være rart."* (Bilag 9. s. 57).

Vi ser i disse besvarelser, at der generelt er en tilfredshed med Teamleder B's evner i forhold til at være tilgængelig og stå til rådighed for medarbejderne, når der er behov for det. I det ene citat, italesættes det, at Teamleder B evner at give hurtigt feedback. Hertil tolker vi, at Teamleder B formår at prioritere medarbejderens tid. Endvidere tolker vi, at Teamleder B evner, at prioritere sin egen tid, således han kan stå til rådighed for sine medarbejdere, når der er behov for dette.

Vi ser dog, at en af medarbejderne italesætter, at vedkommende klarer sig, men at det engang imellem kunne være rart med en tydeligere leder. Vi tolker hertil, at dette kan skyldes en manglende bevidsthed fra Teamleder B's side, omkring medarbejdernes divergerende behov. Endvidere kan der hertil anlægges den tolkning, at det handler om en manglende dannelse af relationelle bånd til denne medarbejder.

Tid

I forbindelse med vores interviews har vi været interesserede i, at finde ud af hvordan Teamleder B bruger sin tid og om hans oplevelse af den tid han har til rådighed.

Interview Teamleder B

Teamleder B: *“Narh - ja det har jeg nok, men der vil man nok altid sige, at nej, det har jeg ikke [...]. Jeg synes der er en masse opgaver jeg så skubber foran. Jeg føler også at jeg bruger lang tid på projektledelse, sådan i forhold til - ja i forhold til tekniske opgaver, men det gør jeg nok bare, eller men det gør man nok bare.”* (Bilag 6. s. 40).

Interview Teamleder B

Teamleder B: *“Jeg tænker på, at [...] jeg bruger lang tid på og hjælpe andre, eller ikke - det skal ikke lyde som om at det er sådan, men jeg bruger lang tid på at sparre med andre, sætte mig ind i [...] hvad mine folk de laver. Så jeg har ikke lang tid - så det vil jeg tro det måske er 70-80% af min tid, det er og lave sådan daglig projektledelse og snakke med folk om hvad de laver og hjælpe dem med og være med til at træffe nogle valg og sådan noget. Og så har jeg 20% til noget som jeg selv laver - arh det måske lidt mere, 30%.”* (Ibid).

Vi ser i disse to citater at Teamleder B italesætter, at man nok altid kunne bruge mere tid, end det man har til rådighed. Endvidere får vi den indsigt, at Teamleder B har en oplevelse af, at skubbe en masse opgaver foran sig. Han har en oplevelse af, at han bruger meget tid på projektledelse i forhold til tekniske opgaver. Endvidere hører vi, at Teamleder B har en oplevelse af, at bruge meget af sin tid på at sparre og vejlede sine medarbejdere. Han fortæller, at han har en oplevelse af at bruge 70-80% af hans tid i forhold til sparring og projektledelse. Vi anser at der er et ønske fra Teamleder B's side, om at prioritere sin tid anderledes, men vi tolker at dette besværliggøres, i takt med at vi anser at Teamleder B har en grundlæggende antagelse af, at det er sådan forholdene er som leder af medarbejdere. Dette tolkes ud fra, at Teamleder B slutter sin sætning af med *“eller men det gør man nok bare”*, dette giver os en indikation af, at han har en antagelse om, at det er sådan ledere af medarbejdere generelt prioriterer deres tid.

Vi tolker i forhold til det sidste citat, at Teamleder B er udfordret i at prioritere sin tid mellem egne arbejdsopgaver og ledelsesopgaver. Ifølge Leadership Pipeline har en medarbejder, der skifter position til leder af medarbejdere ofte svært ved, at omprioritere sin tid og bruge

mere tid på de ledelsesmæssige opgaver. Vi anser ikke at Teamleder B, i denne henseende, har denne udfordring i forhold til overgangen fra medarbejder til leder af medarbejdere. Dog kunne det tyde på, at Teamleder B er udfordret i at skulle balancere mellem egen og ledelsesmæssige opgaver i og med han har en oplevelse af, at bruge 70-80% af sin tid på sparring med medarbejdere. Set ud fra Leadership Pipeline, tolker vi, at Teamleder B bruger for store mængder af sin tid på sparring og vejledning, idet at de rækker ud over de 15-25% som Leadership Pipeline foreskriver er den tid en leder af medarbejdere ofte bruger på sparring og vejledning af medarbejdere.

I surveys til medarbejderne har vi spurgt ind til, hvad de oplever som deres leders største udfordring. Hertil har vi blandt andet fået dette kvalitative svar:

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *“For meget arbejde udover ledelse.”* (Bilag 9. s. 58).

Vi ser i denne udtalelse fra en medarbejder, at vedkommende har en oplevelse af, at Teamleder B har for mange opgaver, som ikke relaterer sig til ledelsesmæssige opgaver. Hertil kan vi anlægge den tolkning, at der er en uoverensstemmelse mellem medarbejderens forståelse af, hvad der bør være lederens opgaver og tidsforbrug af disse og den oplevelse Teamleder B har af, at bruge meget af sin tid på ledelsesmæssige opgaver. Vi tolker at dette kan skyldes, en manglende forventningsafstemning mellem medarbejder og Teamleder B, i forhold til hvad der er lederens opgaver og ansvar. Vi tolker ligeledes at der kunne være utydelige forventninger fra virksomhedens side til, hvad der er teamlederens opgaver og ansvar. Udfra dette kan vi endvidere tolke at disse manglende forventningsafstemninger muligvis kan skyldes en mangelfuld kommunikation.

I et andet citat, kommer en af medarbejderne med denne beskrivelse, i forhold til vedkommendes oplevelse af Teamleder B's største udfordring:

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *“At holde styr på alle vores forskellige arbejdsopgaver.”* (Bilag 9. s. 58).

En medarbejder udtaler at Teamleder B's største udfordring er, at holde styr på medarbejdernes forskellige arbejdsopgaver. Dette tolker vi ikke nødvendigvis er forbundet med en utilfredshed fra medarbejderens side. Vi tolker det nærmere, som et udtryk for, at denne medarbejder har en opfattelse af at det er en udfordrende opgave at holde overblik. Denne udfordring som medarbejderen italesætter, kommer også til udtryk igennem vores interview med Teamleder B, i forbindelse med at vi spørger ind til hvilke ledelsesmæssige aspekter han ønsker at udvikle.

Interview Teamleder B

Teamleder B: *"Ja altså det skulle være, altså det er jo egentlig bare basic projektledelse, tror jeg og få nogle værktøjer til og [...] forstå de værktøjer til at - noget planlægning ja og noget kommunikation og sådan noget lige til at få lidt basic projektledelse på plads."* (Bilag 6. s. 44).

Her får vi en indsigt i, at Teamleder B har et ønske om, at udvikle sine ledelsesmæssige kompetencer, i forhold til blandt andet planlægning og kommunikation. Denne udtalelse koblet sammen med forrige udtalelse fra en medarbejder, giver os en forståelse af, at Teamleder B har en indsigt i egne udfordringer. I forhold til vores forståelse af Scheins beskrivelse af, hvad en leder skal være i stand til, tolker vi, at Teamleder B med denne udtalelse har en indsigt i egne begrænsninger. Det er med baggrund i denne objektivitet på egen ledelsesstil, at man som leder kan udvikle kulturen og dermed skabe forandring. Endvidere kan vi anlægge den tolkning, at idet Teamleder B finder det udfordrende at planlægge medarbejdernes arbejdsopgaver, forsøger han at imødekomme denne udfordring ved, at bruge 70-80% af sin tid på sparring og projektledelse, i stedet for nede omkring de, i Leadership Pipeline foreskrevne, 15-25%.

I forbindelse med at vi i interviewet spørger Teamleder B ind til, om han oplever at han bliver forstået af sine medarbejdere og om hans medarbejdere lever op til hans forventninger, kommer han ind på dette:

Interview Teamleder B

Teamleder B: *“... jeg kunne egentligt også godt tænke mig at de tog lidt mere ansvar, sådan for deres enkelte projekter og maskiner og sådan noget, som altså jeg er egentlig gruppeleder, men de er egentlig projektansvarlige for hver af de maskiner de sådan udvikler. [...] Så jeg kunne godt - jeg kunne godt tænke mig, at de tog lidt mere ansvar og at man havde lidt mere, ja jeg ved ikke rigtig om de (medarbejderne) forstår det, fordi [...] jeg tror også at der er nogle, der nyder ikke at have så meget ansvar, så skubber de egentlig bare ansvaret for projektleder af maskinen over til mig, fordi det egentlig er mig der er - ikke er projektleder, men gruppeleder, så jeg har måske også lidt af ansvaret for den maskine der...”* (Bilag 6. s. 42).

Teamleder B: *“Ja men det er rigtig nok. De lever for eksempel - nja de lever nok ikke helt op til deres [...] rolle om at tage ansvar for det [...] de arbejder med - deres projekt de arbejder med, men altså ja.”* (Bilag 6. s. 43).

Vi ser i disse udtalelser fra Teamleder B, at han ikke har en oplevelse af, at hans medarbejdere lever op til hans forventninger og ligeledes har han en oplevelse af, at de skubber noget af det, han mener er deres ansvar som projektledere, over på ham som gruppeleder. Hertil kan vi anlægge den tolkning, at der bagved den oplevelse kan ligge en manglende forventningsafstemning mellem medarbejdere og teamleder.

Ansvaret for denne manglende forventningsafstemning tolker vi, ligger hos Teamleder B, idet at vi er af den forståelse, at det er ham, som leder af medarbejdere der har ansvaret for, at sætte mål, uddelegere og give feedback. Ligeledes tolker vi ud fra vores forståelse af Schein, at det er lederens ansvar, gennem klar og tydelig kommunikation at skabe en optimal kultur for teamet, hvor medarbejderne er i trivsel. Vi tolker, at medarbejdernes trivsel ville kunne have en afsmittende effekt hos Teamleder B's oplevelse af succes, idet at vi anser at medarbejdernes trivsel vil kunne have en effekt på deres følelse af succes. Og netop dette aspekt, at en leder opnår succes igennem sine medarbejders succes, lægger sig op af principperne inden for Leadership Pipeline.

Til spørgsmålet omkring hans oplevelse af om medarbejderne har den passende mængde af tid til deres opgaver, svarer Teamleder B:

Interview Teamleder B

Teamleder B: *“Ja altså, de spørger ihvertfald efter, om ikke vi skal være flere mand. Så det tror jeg, det er sådan lige, det er lige på grænsen, men altså ja. Det tror jeg måske alle vil, det tror jeg alle afdelinger her, eller de fleste folk i firmaet vil sige, at man kunne altid være nogle flere folk. Så ja, det det ved jeg ikke, ja det, det ved jeg ikke.”* (Bilag 6. s. 41).

I dette citat hører vi, at Teamleder B ikke kommer med et konkret svar, i forhold til om hans medarbejdere har den passende mængde af tid til arbejdsopgaver.

Vi tolker med denne udtalelse, at Teamleder B har en manglende indsigt i sine medarbejders behov, idet at han ikke rigtig ved, om medarbejderne har den passende mængde af tid. Teamleder B udtaler, at hans medarbejdere har efterspurgt flere folk, men på baggrund af udtalelsen omkring, at han tror at det er et generelt ønske i virksomheden, at være flere folk tolker vi at han har en grundlæggende antagelse angående dette. Vi anser på baggrund af denne grundlæggende antagelse, at der kan være risiko for, at Teamleder B negligerer et eventuelt behov for flere ansatte i teamet.

I vores surveys får vi nogle svar på, hvad medarbejdernes egne oplevelser er, i forhold til om de har den passende mængde af tid til deres opgaver.

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *“Tid har alle dage været en mangelvare. Et grundigt forarbejde er en betingelse for et godt resultat. Tidskrævende opstart, men en stor gevinst i den sidste ende af projekternes udførelse.”* (Bilag 9. s. 58).

Medarbejder B: *“Det kan til tider være presset.”* (Bilag 9. s. 59).

Medarbejder B: *“[...] Jeg har mere end et eksempel på at jeg har fået flået op til en uge ud af et SPRINT, som skyldes uplanlagt fejlfinding og reparation.”* (Bilag 9. s. 58f).

I disse ovenstående besvarelser, hører vi at flere medarbejdere har en oplevelse af, at tid er en mangelvare. Endvidere hører vi, at en nævner, at vedkommende flere gange har oplevet, at få omroket i sine arbejdsopgaver, midt i et SPRINT-forløb.

Vi tolker at disse omrokeringer i et SPRINT er forbundet med de tidligere nævnte ad hoc opgaver, som også foreligger i Team A. Hertil kan vi endnu engang anlægge en tolkning, som forlyder, at Teamleder B er udfordret i forhold til at skulle planlægge og prioritere medarbejdernes tid.

I forbindelse med at vi har spurgt medarbejderne i Team B ind til deres oplevelser af, om de går hjem med følelsen af at have nået det man forventede, svarer de følgende:

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *“Ofte kører jeg hjem og føler at jeg har nået for lidt.”* (Bilag 9. s. 60).

Medarbejder B: *“Jeg når næsten aldrig det jeg har planlagt, planen ændrer sig løbende. Hvis man når alt man har planlagt, så har man planlagt for lidt!”* (Ibid).

Medarbejder B: *“Der kommer mange ekstra opgaver i løbet af dagen.”* (Ibid).

Ovenstående besvarelser vi har fået gennem vores surveys, anser vi underbygger den tolkning vi har lavet omkring, at Teamleder B måske ikke har den fulde indsigt i, hvad medarbejdernes opgaver kræver af tid. Desuden anser vi, at det underbygger vores tolkning omkring, at det kan være en udfordring for Teamleder B, at prioritere i medarbejdernes tid. Hertil kan vi anlægge den tolkning, at denne prioritering af tid og arbejdsopgaver bliver yderligere udfordret, i forbindelse med der kommer ekstra opgaver ind i løbet af dagen. Det at flere af medarbejderne går hjem med følelsen af, ikke at have nået det de havde planlagt, tolker vi kan hænge sammen med, at medarbejderne ikke oplever at de har den passende mængde tid til opgaver og derfor ender med at gå hjem med en følelse af ikke at have nået deres mål.

Kompetencer

Vi har i forbindelse med vores afholdte interviews, endvidere spurgt Teamleder B om, hvornår han føler sig mest udfordret. Hertil svarer han blandt andet:

Interview Teamleder B

Teamleder B: *“Jamen det, jamen det ved jeg ikke. Jamen det er nok også sådan noget, [...] altså projektledelses - ja sådan noget kommunikation mellem, at så snakker man med nogen i ledelsen og så skal man på en eller anden måde have kommunikeret noget af det videre til sine medarbejdere. Ja den der, den der kommunikations del.”* (Bilag 6. s. 37).

I dette citat italesætter Teamleder B, at han finder det udfordrende at skulle viderelevere oplysninger og beslutninger fra den øvre ledelse videre ned til medarbejderne. Med dette tolker vi, at der for Teamleder B foreligger en udfordring i, at skulle differentiere imellem de forskellige modtagere og præcisere sin kommunikation, således han taler samme sprog som modtageren. Vi tolker på baggrund af vores teoretiske forståelse, at for at kunne vejlede og sætte mål for medarbejderne, som er væsentlige færdigheder for en leder af medarbejdere, er det vigtigt at kunne tale samme sprog som medarbejderne og kunne omformulere strategiske mål til mere praksisnære mål. I forhold til dette tolker vi, at Teamleder B ser en udfordring i at skulle selektere i de informationer, som ledelsen giver, således han kun viderebringer det, der har relevans for hans medarbejdere.

Vi har endvidere spurgt ind til hvordan medarbejderne i Team B oplever deres teamleders kompetencer, og til dette har medarbejderne svaret således:

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *“Teamleder B har kompetence til at udføre job som leder af PTA. Han giver en god og grundig feedback på PTA-jobs.”* (Bilag 9. s. 56).

Medarbejder B: *“Ingen mislyde, empatisk.”* (Ibid).

Medarbejder B: *“Han skaber arbejdsro, dette betyder meget”* (Ibid).

Medarbejder B: *“Har ikke oplevet episoder hvor han har manglet evner.”* (Ibid).

I disse beskrivelser, får vi en forståelse af, at medarbejderne har en generel holdning om, at Teamleder B har de fornødne kompetencer i forhold til at kunne bestride en mellemlederrolle. Vi tolker på baggrund af disse udsagn og tidligere tolkninger, at der i

forhold til medarbejderne og Teamleder B, er en divergerende oplevelse af Teamleder B's ledelsesmæssige evner. En af medarbejderne italesætter Teamleder B's kompetencer til at give feedback, en anden nævner, at han oplever Teamleder B som empatisk, hvilket falder i tråd med, at han besidder færdighederne inden for det at give feedback og skabe relationer. Vi tolker hertil, at Teamleder B, set ud fra et medarbejderperspektiv, har mulighed for at udvikle de relationelle bånd til sine medarbejdere, idet at vi anser at de har en positiv indstilling til Teamleder B i hans lederrolle.

En enkelt medarbejder kommer med en udtalelse, som adskiller sig fra de øvrige.

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *"Reelt er jeg selvledende. Engang imellem rapporterer jeg til min leder, hvad jeg laver, men det er efter min mening ikke ledelse."* (Ibid).

Vi ser at denne medarbejders udtalelser skiller sig ud fra de andre i og med at vi anser at denne medarbejder anlægger et mere kritisk perspektiv. Denne medarbejder oplever sig selv som selvledende og bruger kun Teamleder B i forbindelse med at afrapportere igangværende opgaver. I forhold til tidligere udsagn, hvor Teamleder B italesætter, at han ønsker, at medarbejderne er mere selvledende, kan vi anlægge den tolkning, at denne medarbejder er mere selvledende i og med at han kun engang imellem rapporterer til Teamleder B. Vi tolker ligeledes, at noget kunne tyde på, at denne medarbejder muligvis lever op til Teamleder B's forventninger omkring, at hans medarbejdere skal være mere selvledende. I det at denne medarbejder udtaler, at afrapportering efter hans mening ikke er ledelse, tolker vi, at der kan være en manglende forventningsafstemning forbundet med medarbejderens opfattelse af ledelse og Teamleder B's visioner om selvledende medarbejdere.

I forbindelse med at vi i vores surveys spurgte medarbejderne ind til, hvad de oplever som deres leders største udfordring, fik vi blandt andet dette svar:

Surveybesvarelser

Medarbejder B: *“At spænde over hele det faglige spektrum afdelingen omfatter”* (Bilag 9. s. 58).

I forhold til denne udtalelse, anser vi at denne medarbejder har en forventning om, at en teamleder skal have faglige kompetencer, der omfatter hele spektret i teamet.

Når en medarbejder skifter position fra medarbejder til leder af medarbejder, skal han ændre i sine arbejdsværdier og dermed gå fra at værdsætte sin egen faglige indsats, til at værdsætte medarbejdernes. Ud fra vores forståelse af dette, kan vi anlægge den tolkning, at denne medarbejder kan have en manglende indsigt i Teamleder B's arbejdsopgaver og arbejdsværdier. Hertil kan der endvidere tolkes, at noget kunne tyde på, at Teamleder B ikke har formået at skabe en forståelse hos denne medarbejder, omkring hvilke arbejdsopgaver der er hans primære i forbindelse med teamlederrollen.

Vi har også i dette team, spurgt ind til om medarbejderne har ønsker til ledelsesmæssig udvikling hos Teamleder B og har i den forbindelse ikke fået nogle kvalitative tilbagemeldinger om udviklingsønsker. De kvantitative svar vi har fået til dette spørgsmål, tangerer endvidere indenfor “uenig” til “helt uenig”, med undtagelse af et enkelt medlem, som svarer “delvist uenig”. Dette sammenholdt med at der ikke er nogle specifikke ønsker til udvikling hos Teamleder B, kan tolkes som en overordnet tilfredshed, omkring Teamleder B's ledelsesmæssige rolle.

Diskussion

Vi er igennem analysen blevet opmærksomme på, at der er flere problemstillinger både overordnet i virksomheden og i de to teams, vi har fokus på. Disse problemstillinger kan være uhensigtsmæssige i forhold til kommunikationen, kulturen og teamledernes positionering. Endvidere antager vi, at visse overordnede organisatoriske antagelser og arbejdsmetoder kan skabe udfordringer for, at Teamleder A og Teamleder B kan praktisere deres ledelse i overensstemmelse med de ønsker, behov og kriterier, der er i forbindelse med, at man er leder af medarbejdere.

Team A

I forhold til Teamleder A's kompetencer inden for det at skabe relationer til sine medarbejdere har vi fundet flere eksempler. Disse relationelle bånd bliver blandt andet skabt gennem det, at Teamleder A anvender *humor* som en daglig del af sin praksis. De skabes også idet, at Team A spiser *morgenmad* sammen hver fredag og idet, at der i Team A er en kultur for at *fejre personlige sejre og succeser*. Vi kan diskutere, hvorvidt praktiseringen af disse metoder til relationsskabelse, rammer bredt nok, og dermed giver det bedste udbytte i relationsskabelsen.

Det kan diskuteres hvorvidt anvendelsen af humor, giver de bedste resultater for en stærk relation til sine medarbejdere, hvis ikke man er bevidst om, hvilken påvirkning sprogbarriere og forskellige kulturelle baggrunde kan have på forståelsen af humor og derved relationsdannelsen.

Der kan anlægges et kritisk perspektiv på hvad formålet er med, at Team A spiser morgenmad sammen. Morgenmaden indtages på kontoret hen over et SCRUM-møde, og det kan hertil diskuteres, om dette kan medføre en relationsdannelse, når der er mere fokus på arbejdsopgaverne end på det at være sammen og snakke sammen.

I forhold til det at teamet fejrer hinandens private succeser kan vi stille os undrende overfor, om det kan være medskabende til at styrke relationerne i teamet idet, at de ved dette kan lære hinanden at kende og dermed kan øge bevidstheden omkring hinandens værdier. Det kan diskuteres, om dette team formår at trække virksomhedens overordnede værdi omkring at fejre sejre ned på et mere personligt niveau, som ikke kun handler om fejring af faglige succeser.

At Teamleder A udtrykker et ønske om at fejre små faglige sejre, som han mener kan virke motiverende, men ikke praktiserer dette, kan give anledning til en diskussion om, hvad der ligger bag ved den manglende handling. Det kan diskuteres, hvorvidt tiltag, som kan have en stor effekt på medarbejdernes motivation, nedprioriteres på grund af manglende tid, eller om denne manglende handling på tiltag skyldes, at teamlederen ikke ser en tilstrækkelig nødvendighed i at prioritere disse frem for andet.

Vi ser, at Teamleder A indimellem imødekommer udfordringen, vedrørende tidsprioritering, ved at blive på arbejdspladsen en halv time ekstra. I og med at lederen skaber kulturen, kan det diskuteres hvorvidt, dette vil kunne skabe en kultur, hvor man også som medarbejder bliver længere på arbejdspladsen. Hertil kan vi yderligere diskutere, om dette vil medskabe en hensigtsmæssig kultur. Dette set i forhold til, at der kan skabes en grundlæggende

antagelse i teamet om, at man bliver på arbejdspladsen, og dermed skabes der en indirekte forventning til medarbejderne, som rækker ud over deres faste arbejdstider. Med en kultur hvor dette kan gå hen og blive en forventning til medarbejderne, kan vi diskutere hvorvidt, det vil have en effekt på medarbejdernes trivsel.

For at imødekomme udfordringen i tidsprioriteringen har Teamleder A valgt, at teamets SPRINT kun har en uges varighed ad gangen. Dette gøres for at undgå, at sætte tid af til ad hoc opgaver og i stedet tage dem i betragtning, når de kommer ind. Vi kan hertil diskutere om SPRINTETS varighed skaber den ønskede effekt, da de mange indkomne ad hoc opgaver alligevel påvirker planlægningen, og de derfor ikke opnår de ugentlige delmål. Vi kan ligeledes diskutere, om det er muligt at skabe motivation i en hverdag med mange uforudsigelige opgaver og delmål, der hele tiden bliver rykket.

I forhold til tidsprioriteringen ser vi udfordringer forbundet med de mange opgaver, som vi ser, Teamleder A har, der ligger udenfor eget team. Vi kan hertil diskutere, om den kommunikative udfordring der er i virksomheden, kan have den påvirkning, at Teamleder A er mindre til stede i teamet og dermed har mindre tid til at coache, vejlede og sparre med sine medarbejdere. Vi ser at en af medarbejderne i forbindelse med Teamleder A's manglende tilstedeværelse, bliver den, som de andre går til for at få vejledning, coaching og sparring, og det kan hertil diskuteres hvorvidt, dette har en effekt på medarbejderens planlægning af egen tid og opgaver og dermed trivsel.

Team B

I forhold til Teamleder B's kompetencer og evner til relationsdannelse ser vi flere eksempler på elementer og episoder i teamets kultur, der kan være medskabende til relationsdannelse medarbejdere og Teamleder B imellem. De elementer vi ser, kan danne grundlag for relationsskabelse er: *humor*, *fælles morgenmad* og *fejring af sejre*. Vi kan diskutere, hvorvidt Teamleder B formår, at anvende disse elementer til skabelsen af et tættere relationelt bånd til sine medarbejdere.

Vi ser, at Team B spiser morgenmad sammen i kantinen, hvor de er rykket ud af deres faglige arbejdsrammer. Vi kan diskutere, om disse andre rammer i sig selv skaber en anden og mere afslappet stemning i teamet, og hvorvidt denne rutine, omkring morgenmaden, har den ønskede effekt i og med, at samtaleemnerne drejer sig om det faglige. Hertil kan det

endvidere diskuteres, om der skabes mulighed for at lære hinanden at kende på et mere privat niveau.

Under en morgenmad oplever vi i forbindelse med, at vi kommer med en humoristisk kommentar, at der sker et stemningsskifte i teamet, og vi oplever herefter, at der i den følgende tid kommer humoristiske kommentarer i forbindelse med vores tilstedeværelse. Vi kan hertil diskutere om denne ændring i stemningen, og brug af humor sker på baggrund af vores initiativ eller, om det handler om, at teamet besidder denne side men har holdt igen på grund af vores tilstedeværelse og kun løsner op, fordi vi giver dem anledning til det.

Vi kan på baggrund af dette diskutere, om teamet har et grundlag for at praktisere andet end en faglig humor, som kunne være med til en dybere relationsskabelse, hvis Teamleder B får en bevidsthed omkring, hvordan han kan anvende dette til en positiv udvikling af teamets kultur.

I forhold til at fejring af sejre er en af virksomhedens overordnede værdier, ser vi i vores undersøgelsesperiode ingen brug af dette i Team B, selv om der er flere episoder, der giver anledning til fejring. Teamleder B giver på et tidspunkt udtryk for, at en medarbejders produkt skal fremhæves idet, det er noget nyt, og fordi denne medarbejder snart stopper. Dog ser vi ikke denne fejring blive udført, og vi stiller os undrende overfor hvad årsagen til dette kan være. Endvidere oplever vi, at Teamleder B i perioden vi er der, bliver far. Med denne begivenhed ser vi heller ikke, at der forekommer nogen form for fejring, da Teamleder B vender tilbage på jobbet. Det kan hertil diskuteres om disse fejringer ikke anses som en værdifuld nok del af teamet. Ligeledes kan det diskuteres, hvorvidt fejringer udebliver på baggrund af det tidspres, der opleves i teamet, og der derfor ikke er tid til at prioritere dette. Hvorvidt det har en konsekvens for Team B og deres relationsdannelse, at de ikke oplever disse fejringer og den fællesskabsfølelse, dette kan bibringe, kan ligeledes diskuteres. Samtidig kan dette give anledning til at overveje hvorvidt Teamleder B lever op til sit ledelsesmæssige ansvar, når han udtrykker et ønske om fejring af et nyt produkt, men ikke sætter dette i værk. Endvidere kan diskussionen gå på, hvorvidt Teamleder B formår at agere rollemodel og derved få rodfæstet fejringer som en del af teamets kultur, og om det, at Teamleder B taler om, at de skal fejre et nyt produkt, men at dette ikke realiseres kan skabe mistillid til ham som leder idet, at han kan skabe forventninger hos medarbejdere som så ikke indfries.

I forhold til kompetencen omkring tidsprioritering, der følger med rollen som leder af medarbejdere, ser vi at Teamleder B selv føler sig udfordret. Medarbejderne giver i deres surveybesvarelser udtryk for, at de oplever, at Teamleder B er god til at prioritere i tid og arbejdsopgaver men, at der generelt i virksomheden er en mangel på tid. Vi kan hertil diskutere om Teamleder B's oplevelse af, at han mangler kompetence inden for dette område ikke handler om, at han er dårlig til at prioritere tid men, at han har svært ved at få den tid, teamet har til rådighed til opgaverne, til at række. Ligeledes kan diskussionen gå på, om denne opfattelse af manglende kompetencer handler om usikkerhed i forhold til egen position idet, at Teamleder B ikke har nogen ledelsesuddannelse eller ledererfaring og dermed ikke føler sig godt nok klædt på til sin ledelsesrolle. Endeligt kan det diskuteres om det handler om ydmyghed fra Teamleder B's side, når han fremhæver en manglende kompetence i forhold til sin ledelsesmæssige rolle. Hertil kan det diskuteres, om Teamleder B har en forventning om, at der vil komme en ledelsesevaluering og derfor sætter sig selv i en position, hvor der er plads til udvikling.

Vi ser, at Teamleder B har et usikkert kropssprog og er dvælende i sine beslutninger i forbindelse med diverse møder i teamet. Han lægger op til, at medarbejderne skal angive en løsning istedet for, at han selv skærer igennem og angiver en ramme for opgaven. Dog ser vi en udvikling til et senere SCRUM-møde, hvor Teamleder B er mere konsekvent og afbryder unødvendig snak for at holde tidsplanen. Med denne udvikling kan vi diskutere, hvorvidt det handler om vores tilstedeværelse. Er Teamleder B usikker i sin lederrolle, fordi han føler sig overvåget af os, eller har vores tilstedeværelse en positiv indvirkning, fordi vi får sat tanker og videre processer i gang med hjælp af de undrende spørgsmål, vi stiller til praksis.

Vi ved, at Teamleder B finder det udfordrende at selektere i og videreformidle ledelsesmæssige beslutninger. Hertil vil vi diskutere, om Teamleder B har de fornødne evner til at differentiere i og tilpasse sin kommunikation til den enkelte modtager, samt udplukke hvilke elementer af informationer, der er nødvendige at videreformidle til medarbejdere.

Teamleder B italesætter, at hans medarbejdere ikke lever op til hans forventninger. Han ønsker, at de tager mere ansvar og er mere selvledende i forhold til egne opgaver. Vi kan på baggrund af dette diskutere hvorvidt, det handler om, at Teamleder B ikke er tydelig nok i sin kommunikation og hans rammesættelse af opgaver. Endvidere finder vi det relevant at

diskutere, om Teamleder B lægger op til, at hans medarbejdere skal komme med en løsning på diverse opgaver, fordi han netop ønsker, at de skal tage mere ansvar og på denne måde forsøger at delagtiggøre dem noget mere og skabe motivation hos dem. Endeligt kan det hertil diskuteres, om der er en manglende forventningsafstemning mellem Teamleder B og hans medarbejdere. Vi ser også flere eksempler på, at Teamleder B og hans medarbejdere har forskellig opfattelse af Teamleder B's ledelsesmæssige evner og kompetencer. På baggrund af dette kan det diskuteres, hvad årsagen til dette er. Handler det om, at Teamleder B har urealistiske forventninger til egen ledelse, eller handler det om, at hans medarbejdere ikke har så høje forventninger til, hvad en leder skal kunne. Endvidere kan vi diskutere om hvorvidt, det handler om, at medarbejderne nyder godt af Teamleder B's store engagement og brugen af tid i deres opgaver, som Teamleder B mener, at de sagtens kan bestride og administrere selv. På baggrund af dette, kan det endeligt diskuteres, om der i dette team er en manglende forventningsafstemning imellem teamleder og medarbejdere i forhold til, hvad de hver især forventer af hinanden.

Overordnet diskussion

Vi kan se, at der er en generel udfordring i både Team A og Team B i forhold til det kommunikative samarbejde med andre teams. Denne udfordring ser vi ligeledes forbundet med virksomheden generelt, da flere medlemmer uafhængigt af hinanden, har anfægtet og gjort os opmærksomme på kommunikative mangler hele undersøgelsesperioden igennem. Både Teamleder A og B, samt medarbejdere, nævner udfordringen med, at kommunikere med de andre afdelinger og teams og den tidsrøver, det er, at skulle indhente de svar, som man ellers har efterspurgt på mails. Vi ser, at der ofte er udfordringer forbundet med at skulle prioritere tiden i forhold til de enkelte ledelsesmæssige ansvarsområder. Hertil kan det diskuteres om den grundlæggende tilgang til det, at kommunikere med andre teams i virksomheden, kan have en negativ effekt for de enkelte teamledere. Det kan blive sværere som teamleder at prioritere sin tid således, det kommer ens eget team til gode. Det kan diskuteres hvor meget tid, der er til overs til vejledning og sparring med ens egne medarbejdere, når teamledere skal bruge meget af deres tid på administrative opgaver, som ligger uden for eget team.

Vi ved, at Teamleder A har været forløber for at få implementeret deres kommunikationssystem JIRA, som netop skulle strømline den interne kommunikation i

virksomhedens og gøre processer nemmere. Teamleder A italesætter, at der er funktioner inden for JIRA, der ikke udnyttes, men som i hans øjne kan have en positiv effekt på kommunikationen og motivationen. Vi ved, at det er nogle år siden, at JIRA blev implementeret, men at der stadig forekommer kommunikative udfordringer imellem de forskellige teams, og hertil kan det diskuteres hvorvidt denne implementering er sket fyldestgørende. Da vi har set mange eksempler på, at der bliver talt om den uhensigtsmæssige måde at kommunikere på, kan vi stille os undrende over for hvad grunden kan være til, at den øverste ledelse i virksomheden ikke har reageret på dette.

Det kan diskuteres, om det er fordi, at medarbejderne ikke har informeret den øvre ledelse omkring tingenes tilstand, hvortil der kan stilles spørgsmål ved, om der egentlig praktiseres den åbne kommunikation i virksomheden, som værdisættet beskriver. Det kan endvidere diskuteres hvorvidt der er et relationelt bånd, med tillid mellem den øvre ledelse og medarbejderne, hvor man kan ytre sig både positivt og negativt eller, hvorvidt medarbejderne har informeret den øvre ledelse om den dårligt fungerende kommunikation, og om ledelsen har de fornødne kompetencer til at ændre ved problematikken. En anden årsag kunne være, at denne problematik der er tydelig for medarbejdere og visse teamledere negligeres af øvre ledelse idet, at der tidligere er gjort noget ved det i form af JIRA, og det derfor ikke anses at være så stort et problem.

Idet at vi ved, at ledere skal kunne prioritere medarbejderes tid, kan det diskuteres, om dette er muligt at opfylde optimalt, når der er så mange indikationer af, at den manglende kommunikation har en uhensigtsmæssig effekt på de enkelte teamlederes muligheder for at kunne prioritere deres medarbejderes tid optimalt. En anden vinkel kunne være om den øvre ledelse lever op til deres ansvar om at prioritere teamledernes tid idet, at der ikke tages hånd om de kommunikative udfordringer, der er i virksomheden.

På baggrund af at teamlederne bruger meget af deres tid på at indhente udeblevne svar, kan det diskuteres om teamlederne prøver på at imødekomme prioriteringen af deres medarbejderes tid inden for de rammer, det er muligt idet, deres medarbejdere er afhængige af de svar for at kunne udføre deres arbejde.

Vi har yderligere set flere eksempler på, at der er en tendens til, at de forskellige teams i virksomheden giver de andre teams skylden, når de ikke kan komme videre med en opgave eller ikke kan nå en deadline. Det kan diskuteres om det, at medarbejderne i de enkelte teams giver skylden til de andre teams, kan skabe et sammenhold internt i det enkelte team,

hvor de sammen flytter fokus og frustration væk fra eget team og over til andre teams og herved fralægger sig et ansvar. Endvidere kan vi anlægge et perspektiv, om hvorvidt dette sammenhold har en uhensigtsmæssige effekt på virksomhedens overordnede samarbejde og effektivitet. Det kan diskuteres, om det at flytte frustrationen kan hindre det enkelte team i at se internt på egne handlinger og dermed udebliver en forståelse af, hvordan de kan være med til at løse udfordringerne.

I forhold til de to af virksomhedens overordnede værdibeskrivelser som vi har beskæftiget os med, *We take action* og *Work is fun*, kan det diskuteres, hvorvidt det handler om at der er en mangelfuld beskrivelse af hvilke handlinger, disse værdier henleder til, hvorvidt der er en fælles forståelse af disse værdier eller, om de ligger op til for megen individuel tolkning, som skaber udfordringer i virksomheden.

Metodisk diskussion

I forbindelse med vores speciale og den viden dette frembringer, er det vigtigt, at vi forholder os kritisk og reflekterende i forhold til vores undersøgelse, samt undersøgelsens resultater. I forbindelse med vores valg af undersøgelsesmetoder er det vigtigt, at vi har en forståelse af de mangler og komplikationer, disse kan medbringe. Vi har gjort brug af observationer og uformelle samtaler, og hertil har vi været opmærksomme på hvilken påvirkning vores tilstedeværelse har kunne have i felten. Dog ved vi, at til trods for denne opmærksomhed vil der formentlig stadig forekomme ændringer i medlemmernes adfærd på grund af vores blotte tilstedeværelse. Ved brug af observationer og uformelle samtaler ser vi en udfordring i, at vi kun ser det, der sker, når vi er til stede, vi går altså glip af alt det, der sker udenfor vores blik. Dog kan vi argumentere for, at denne undersøgelsesmetode giver os en indsigt i og forståelse af virksomhedens overordnede rammer, som vi senere vil undersøge mere dybdegående igennem interviews og surveys i de udvalgte teams og herigennem valideres vores forståelse af de svar, der fremkommer heraf.

Vi har endvidere brugt semistrukturerede interviews som undersøgelsesmetode. Her kan vi stille os kritiske overfor det, at vi kun har udvalgt to interviewpersoner ud af tolv mulige, da vi med dette ikke vil få indsigt i alle teamlederes holdninger, oplevelser og meninger. Vi kan dog argumentere for, at sammenholdt med den forståelse vi har af virksomhedens overordnede rammer, og de svar disse to interviews frembringer, har kunne danne os et

indblik i teamledernes daglige udfordringer, som der er forbundet med deres ledelsesrolle og de rammer, de arbejder indenfor.

Afslutningvis har vi benyttet os af surveys med den hensigt at få medarbejdernes oplevelser, holdninger og meninger i forhold til den ledelsesmæssige rolle i de to udvalgte teams. I forbindelse med denne undersøgelsesmetode kan vi have et kritisk blik på det, at ikke alle medarbejderne har svaret i det ene team, og vi kan derfor ikke få det helt sande billede af dette teams leder og dennes funktion. Vi vil dog argumentere for, at vi med de kvalitative svar vi har fået, har dannet os en forståelse af hvilke udfordringer, som medarbejderne oplever, der er forbundet med deres leders rolle.

Det har ikke været muligt at lave en måling over de kvantitative svar, som vores survey også indeholder på grund af de få tilbagemeldinger. Vi har dog kunnet bruge svarene til at få en indikation af hvilke overordnede oplevelser, medarbejderne

har af deres teamleder. Vi har kunnet sammenholde de kvantitative svar med de kvalitative svar for heraf at få en indsigt i, om der er en overensstemmelse mellem disse, hvilket har givet os mulighed for, at kunne analysere os frem til en nuanceret forståelse af teamlederens rolle og herved samtidig få valideret de kvalitative svar.

Samlet set skaber hver enkelt af disse tre metoder hver deres udfordring, men vi mener dog, at disse tre metoder supplerer hinanden i videnskabelsen. Vi mener, at vi herved opnår en bred indsigt og forståelse af de konstruktioner, som både de enkelte teams og den overordnede virksomhed danner, og som vi ser som definerende for de kulturer, der er i virksomheden.

Konklusion

Vi har indledningsvis udarbejdet en problemformulering med det formål at skabe os en forståelse af de udfordringer, der er forbundet med rollen som teamleder.

“Hvordan kan man ud fra et kulturelt perspektiv forstå de samspilsprocesser og oplevelser, der er i et teamsamarbejde i en mellemstor virksomhed?”

Vi har hertil stillet to underspørgsmål som skal afhjælpe til en bredere forståelse:

- *Hvordan positionerer mellemledere sig og skaber rammer for at udvikle en velfungerende teamkultur?*
- *Hvordan påvirkes et teamsamarbejde af en virksomheds overordnede kultur?*

I forbindelse med at vi nu har gennemarbejdet og forholdt os kritiske i forhold til vores metoder og undersøgelsens resultater, kan vi nu komme med en konklusion af hvilke udfordringer og muligheder, der er forbundet med denne virksomhed og de teams, der befinder sig heri.

Team A

Vi kan konkludere, at Team A skaber relationer gennem flere forskellige tiltag. Hertil ser vi en positiv effekt på relationsdannelsen ved det, at de i dette team fejrer de personlige succeser. Vi finder det dog problematisk, at Teamleder A ikke formår at udføre tiltaget omkring det at fejre faglige sejre af mere kedsommelig karakter for at skabe mere motivation hos medarbejderne. Hertil kan vi konkludere, at Teamleder A ikke udnytter de muligheder, som han selv definerer som værende motiverende for sine medarbejdere, og vi anser herved, at der i denne henseende ikke skabes mulighed for at øge medarbejdernes trivsel og gejst gennem denne motivation.

Endvidere ses disse relationsdannelser ved, at de i dette team anvender humor, og vi kan på baggrund af dette konkludere, at de formår at skabe en relation til hinanden, som rækker ud over det faglige samarbejde, hvilket vi anser som havende en positiv effekt på trivslen og sammenholdet i teamet. At Teamleder A agerer rollemodel i forhold til, at også han anvender humoren i sin daglige praksis gør, at vi kan konkludere, at han tager ansvar for sin ledelsesmæssige rolle både i forhold til at skabe relationelle bånd men også i forhold til at skabe en positiv stemning og adfærd i kulturen.

At de spiser morgenmad sammen anser vi har en positiv effekt på et teams sammenhold, dog må vi i denne henseende konkludere, at i og med dette foregår under SCRUM-mødet på kontoret at der flyttes fokus fra det at samtale med hinanden, og derved er det begrænset hvor meget dette tiltag kan skabe en relation imellem teamets medlemmer. Ser vi på det at skabe relationer i det store perspektiv, kan vi konkludere, at Teamleder A og hans

medarbejdere til trods for lidt mangler hist og her formår at skabe en relation til hinanden igennem de mange tiltag, som rækker ud over det faglige.

I forhold til udfordringerne omkring det at skulle prioritere tiden optimalt, således medarbejderne har de bedste forudsætninger i deres arbejde, kan vi konkludere, at Teamleder A har en bevidsthed om denne udfordring og forsøger at tilgodese sine medarbejders og egne behov. Vi kan endvidere konkludere, at det at skulle prioritere tiden er forbundet med en stor kompleksitet idet, at den interne kommunikation imellem de forskellige afdelinger og teams i virksomheden er mangelfuld, og at man generelt i virksomheden har en tendens til at fralægge sig ansvaret omkring overskredne deadlines og stilstand i opgaver og give andre teams skylden. Denne overordnede holdning konkluderer vi har en direkte effekt på Teamleder A's ledelsesmæssige rolle idet, at han er nødsaget til at bevæge sig rundt imellem virksomhedens tre bygninger for at indhente svar. Vi konkluderer hertil, at Teamleder A prioriterer sine medarbejders tid inden for de rammer, han har til rådighed. Denne vurdering kommer på baggrund af, at Teamleder A's medarbejdere er afhængige af de svar, som Teamleder A bruger tid på at indhente. Dette medfører dog, at han ikke kan stå til rådighed overfor sine medarbejdere i samme omfang, når de har behov for coaching, vejledning og sparring. Hertil kan vi konkludere, at der med denne udfordring kan forelægge en begrænsning i medarbejdernes udvikling. Endvidere er der i dette team også en anden udfordring forbundet med Teamleder A's fravær idet, at denne ledelsesmæssige del at skulle coache, sparre og vejlede kommer til at ende hos en af hans medarbejdere, hvortil dennes opgaver bliver forskubbet.

Team B

Vi kan konkludere, at Team B har mange forskellige elementer i teamet, som danner grundlag for relationsdannelse. Vi ser dog, at medlemmerne i Team B ikke formår at bruge humor som en del af deres kommunikation i hverdagen, hvilket har den effekt, at de ikke kommer tættere på at lære hinanden at kende og derfor ikke får en forståelse for hinandens livsverden. Vi ser positivt på, at Team B spiser deres morgenmad sammen om fredagen i kantinen. Dette konkluderer vi giver en rigtig god mulighed for relationsdannelse idet, at de ser og oplever hinanden i en anden sammenhæng, end når de skal løse faglige opgaver. Vi ser dog, at de under morgenmaden taler meget om faglige emner, og vi vil hertil konkludere,

at de ikke formår at udnytte rammerne til at styrke de private og interne relationer. Når vi taler om fejring i Team B, har vi ikke oplevet nogle fejring, men vi har oplevet, at Teamleder B har haft planer om en fejring. Vi konkluderer på baggrund af dette at virksomhedens værdibeskrivelse, "*vi fejrer vores sejre*" ikke er en rodfæstet del af Team B's kultur. Vi vurderer endvidere, at det kan skabe mistillid til teamlederen, når han siger, at de skal fejre en medarbejders produkt med en fernisering men, at han ikke selv handler på dette.

Da det er Teamleder B's rolle som leder at skabe relationer og skabe teamets kultur, ser vi her, at han ikke har formået at skabe en relationsskabende kultur idet, at disse tre elementer ikke bliver brugt i det omfang, det er muligt, og vi konkluderer herved, at han ikke lever op til de færdigheder, som en leder af medarbejdere bør have.

Teamleder B italesætter, at han har nogle udfordringer i forhold til kommunikation og planlægning. Medarbejderne giver ikke udtryk for at have samme oplevelse af Teamleder B's kompetencer, og vi kan på baggrund af dette komme med den konklusion, at der er en differentiering mellem deres oplevelser, og at Teamleder B muligvis har større ledelsesmæssige kompetencer, end han selv oplever. Det tyder endvidere på, at der i Team B er en manglende forventningsafstemning, som blandt andet omhandler medarbejdernes forventning til teamlederen, da Teamleder B har højere forventninger til sine egne ledelsesmæssige kompetencer, end medarbejderne har til teamlederens kompetencer. Vi ser også, at medarbejderne ikke lever op til Teamleder B's forventninger til dem. Med dette kan vi konkludere, at der mangler en forventningsafstemning omkring medarbejdernes arbejds- og ansvarsområde. Ligeledes kan vi konkludere, at Teamleder B skal være mere konsekvent og tydelig i sine krav og rammer til medarbejderne. Det, at Teamleder B har udfordringer i at prioriterer sin egen og medarbejdernes tid, ser vi som et resultat af generel manglende tid og hænder i forhold til opgaver i virksomheden. Desuden ser vi det som et resultat af, at kommunikationen mellem de enkelte teams er uhensigtsmæssig og, at dette giver unødvendigt arbejde for teamlederen og tager tid fra andre og mere vigtige dele af hans og medarbejdernes opgaver. I forhold til tidsprioritering ser vi, at teamleder B oplever, at han bruger 70-80% af sin tid på sparring med medarbejderne. Vi vil hertil konkludere, at han kompenserer for de kompetencer, han selv synes, han mangler.

Vi kan altså konkludere, at Teamleder B mangler nogle kompetencer inden for kulturskabelse og relationsdannelse. Vi kan også konkludere, at hans kompetencer omkring

tidsprioritering og planlægning, som han selv tvivler på, er fyldestgørende ifølge medarbejderne og de rammer, han har til rådighed. Endegyldigt er der en generel mangel på forventningsafstemning i Team B, hvilket gør det svært for medarbejderne at leve op til Teamlederens forventninger og omvendt.

Overordnet konklusion

Vi har igennem vores undersøgelse erfaret, at der er en generel mangelfuld kommunikation imellem virksomhedens afdelinger og teams. Dette har store konsekvenser for de enkelte teamledere og deres prioritering af egen og medarbejderes tid. Dette set i forhold til at teamlederne bruger mange ressourcer på at kompensere for den manglende kommunikation og tilbagemelding. Hertil kan vi konkludere, at virksomheden står over for en udfordring, som vi mener har store konsekvenser for de enkelte teamledere og deres muligheder for at skabe de mest velfungerende teams. Vi ser endvidere, at der er en grundlæggende antagelse i de forskellige teams idet, at det altid er de andres skyld, hvis noget ikke går planmæssigt. Hertil vil vi konkludere, at denne grundlæggende antagelse medfører, at de forskellige teams ikke kigger indad på egen udvikling og muligheder, og derved bliver der hverken handlet på denne udfordring eller fundet nogen løsning på problemet.

Desuden ser vi en stor udfordring i forhold til virksomhedens nedfældede værdier. Vi ser at de to værdier, vi har behandlet enten ikke bliver efterlevet optimalt. Vi kan på baggrund af denne viden konkludere, at der er nogle udfordringer forbundet med at forstå og handle i overensstemmelse med værdierne. Hertil mener vi, at der bør kigges nærmere på disse værdibeskrivelser og få disse defineret og konkretiseret i en større udstrækning end nu, da de på nuværende tidspunkt giver anledning til individuelle tolkninger og dermed visse udfordringer.

Vi vil endeligt konkludere på virksomhedens overordnede kommunikation, som flere medlemmer har beskrevet som problematisk, udfordrende og mangelfuld. Vi vil hertil komme med den konklusion, at den øverste ledelse i virksomheden ikke lever op til deres ledelsesmæssige rolle idet, at det er en leders opgave at kunne aflæse, forstå og erkende begrænsninger i egen kultur for hertil at handle på dette. Vi kan være tilbøjelige til at tænke, at der i takt med implementeringen af JIRA er fjernet et fokus fra det kommunikative aspekt idet, at dette program skulle løse udfordringerne. Dog tvivler vi på, at der har været en

bevidsthed og et tilstrækkeligt fokus på implementeringen af JIRA. Vi har erfaret, at ikke alle de kommunikative funktioner i JIRA er udnyttet til fulde, og vi kan hertil konkludere, at implementeringen af dette kommunikationssystem ikke er sket tilstrækkeligt.

Overordnet kan vi konkludere, at virksomhedens overordnede kultur og de grundlæggende antagelser heri skaber store udfordringer for, at teamlederne kan præstere deres bedste og skabe de bedste forudsætninger for medarbejderne.

Litteraturliste

Bøger

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil. *“Organisationsteori: struktur, kultur, processer.”* 6. udgave. 1. oplag. 2014. By Handelsskolens Forlag.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas. *“Den samfundsskabte virkelighed, en videnssociologisk afhandling.”* 2. udgave. 3. oplag. 1999. Lindhardt og Ringhof.

Berger Peter L. & Luckmann, Thomas. *“Den sociale konstruktion af virkeligheden.”* 2004. Akademisk forlag, København.

Brinkmann, Svend & Kvale, Steiner. *“Interviews - Learning the craft of Qualitative Research Interviewing.”* 2015. By SAGE Publications, Inc.

Dahl, Kristian & Molly-Søholm, Thorkil. *“Leadership Pipeline i den offentlige sektor.”* 1. udgave. 1. oplag. 2012. 2012 forfattere og Dansk Psykologisk Forlag A/S.

Hansen, Allan Dreyer & Sehested, Karina. *“Konstruktive bidrag - Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab.”* 1. udgave. 2003. Roskilde universitetsforlag.
Rendtorff, Jacob Dahl. *“Socialkonstruktivisme og hermeneutik.”*

Hansen, Kai. Heide, Asbjørn. Knærkegaard, Pia Lindkvist. Sørensen, Henrik B. *“Organisation - Videregående uddannelser.”* 2. udgave. 2. Oplag. 2008. Forlaget Academica.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. *“Psykologi i organisation og ledelse.”* 2008. Kbh. Akademisk Forlag.

Keiding, Erik & Laursen, Tina Bering. *“Interaktion og læring.”* 1. Udgave. 1. oplag. 2005. Forlag unge pædagoger.

Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend. *“Interview - Introduktion til et håndværk.”* 2. Udgave. 2. oplag. 2009. Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend. *“Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk.”* 2. udgave. 6. oplag. 2009. Gyldendal akademisk.

Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend. *“Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk.”* 3. udgave. 2015. Hans Reitzels forlag.

Saltofte, Margit. *“Pædagogisk antropologi - Et overblik.”* 1. Udgave. 1. Oplag. 2016.

Schein, Edgar H. *“Organisationskultur og ledelse.”* 2. udgave. 1994. Forlaget Valmuen.

Schein, Edgar H. *“Organizational Culture and leadership”*. 4. Udgave. 2010. Jossey-Bass Business & Management

Stegeager, Erik & Laursen, Nikolaj. *“Organisationer i bevægelse - læring, udvikling, intervention”* 1. udgave. 4. oplag. 2015. Samfundslitteratur.

Thisted, Jens. *“Forskningsmetode i praksis - projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik.”* 1. Udgave. 4. Oplag. 2013. Munksgaard, København.

Voxted, Søren. *“Valg der skaber viden - om samfundsvidenskabelige metoder”*. 1. udgave. 2. oplag. 2008. Gyldendal akademisk.

Wenneberg, Søren Barlebo. *“Socialkonstruktivisme -positioner, problemer og perspektiver”*. 1. udgave. 2. oplag. 2002. Samfundslitteratur.

Webbaserede kilder

Verdens bedste nyheder. *“Analyse: Fremtidens virksomheder er bæredygtige”*. Lokaliseret d. 26 maj, 2018.

<https://verdensbedstenyheder.dk/nyheder/analyse-fremtidens-virksomheder-baeredygtige/>

VIA University College. *“Bæredygtighed skaber øget omsætning”*. Lokaliseret d. 26 maj, 2018.

<https://www.via.dk/om-via/presse/artikler/baeredygtighed-skaber-oeket-omsaetning>

Artikel

Et læringsperspektiv

Ditte Tatiane Tornby

Sinne Glindvad Madsen

Stud. Cand. Mag. Læring og forandringsprocesser

Institut for Læring og filosofi

Aalborg Universitet

11.601 anslag

Abstract

I denne artikel vil vi have et fokus på, hvordan læring kan forekomme i en virksomhed i forbindelse med en implementeringsproces. Til dette vil vi anvende Étienne Charles Wenger's læringsteori omhandlende praksisfællesskaber. Vi vil undersøge, hvordan de i virksomheden skaber disse praksisfællesskaber gennem et gensidigt engagement, hvordan de forhandler fælles virksomhed og skaber et fælles repertoire, som giver grundlag for meningsforhandling og dermed mulighed for læring. Vi vil slutteligt konkludere på, hvorvidt virksomheden har opnået den tilsigtede læring i forbindelse med implementeringen af deres kommunikationssystem.

Indledning

Denne artikel er bygget op omkring den virksomhed, som vi har haft et samarbejde med og har behandlet i forbindelse med vores speciale (Glindvad. 2018, s. 1ff). Virksomheden beskæftiger sig med bæredygtighed og udbyder produkter til et globalt marked.

I specialet, som går forud for denne artikel, har vi haft en interesse i at se på virksomhedens overordnede kultur og fokuseret på to udvalgte teams og de dertilhørende teamledere og deres samspil i forhold til deres medarbejdere. Endvidere har vi haft fokus på at finde frem til ledelsesmæssige udfordringer, som ligger inden for mellemliderniveauet, og vi har hertil suppleret det kulturelle perspektiv med en ledelsesmæssig forståelse af, hvilke kompetencer en mellemlider skal kunne bestride for at sikre et godt arbejdsmiljø og en god kultur i teamet.

Virksomheden er bygget op med en stor kompleksitet, hvilket gør det udfordrende for virksomhedens medlemmer at kommunikere internt i virksomheden. Dette har vi afdækket i vores speciale forud for denne artikel (Glindvad & Tornby. 2018, s. 131ff). Denne kommunikative udfordring som er forbundet med virksomhedens overordnede kultur, ser vi medfører komplikationer ned i de to teams hvilket har en effekt på den måde hvorpå de arbejder og prioriterer tid.

Vi er på baggrund af denne indsigt interesserede i at undersøge på hvilken måde, medlemmerne i virksomheden overordnet skaber mulighed for læring.

Vi vil i denne artikel anlægge et socialkonstruktivistisk perspektiv med den hensigt at forstå, hvordan de i virksomheden, igennem samspilsprocesser, formår at skabe læring. For at tilvejebringe en forståelse af dette vil vi tage afsæt i en teoretisk ramme, hvorfra vi vil kunne danne os en indsigt i, hvordan virksomhedens medlemmer interagerer i en læringsproces.

Teoretisk fundament

Vi har valgt, at vi vil tage udgangspunkt i Étienne Charles Wenger's læringsteori omhandlende praksisfællesskaber. Wenger's læringsteori er en social teori, som beskriver læring som noget, der opstår gennem samspilsprocesser. Ifølge Wenger anses mennesker som sociale væsner, som lærer i takt med, at de deltager i verden med en meningsfuld og engageret tilgang (Wenger. 2006, s. 13). Ud fra dette forstår vi, at læring er noget, der opstår, når vi indgår i sociale sammenhænge. Dette henleder os til at tænke, at der i en organisatorisk kontekst vil forekomme læring idet, at det i denne kontekst vil være uundgåeligt at indgå i sociale samspilsprocesser.

Wenger opstiller fire komponenter i sin teori, som skal være til stede, førend en social deltagelse kan defineres som værende en lærings- og erkendelsesproces.

- *“Mening: en betegnelse for vores (skiftende) evne til - individuelt og kollektivt - at opleve vores liv og verden som meningsfuld.*
- *Praksis: en betegnelse for de fælles historiske og sociale ressourcer, rammer og perspektiver, som kan støtte et gensidigt engagement i handling.*
- *Fællesskab: en betegnelse for de sociale konfigurationer, hvor vores handlinger defineres som værd at udføre, og vores deltagelse kan genkendes som kompetence.*

- *Identitet: en betegnelse for, hvordan læring ændrer, hvem vi er, og skaber personlig tilblivelseshistorier i forbindelse med vores fællesskaber*” (Wenger. 2006, s. 15).

Med de ovenstående komponenter bliver det forklaret, hvordan Wenger anvender begrebet *”praksisfællesskaber”* som en begrebsramme for sin teori. På denne måde skal praksisfællesskaber forstås som et udtryk for diverse grupper, kontekster og sammenhænge, hvor der er mulighed for at en læring kan opstå (Wenger. 2006, s. 16).

Når man kigger på praksisfællesskaber, er der tre dimensioner, der ifølge Wenger, gør sig gældende, hvis der skal være tale om et praksisfællesskab. Den første dimension er *gensidigt engagement*. Hertil forstås det eksempelvis, at man er engageret i en handling, hvortil meningen bliver forhandlet indbyrdes i et fællesskab (Wenger. 2006, s. 89ff). Den anden dimension er *fælles virksomhed*. Ved denne dimension forstås det eksempelvis, at det er de indbyrdes forhandlinger, der er medskabende til samhørighed og en fælles forståelse. Forhandlingerne af fælles virksomhed er en løbende proces, som sker i takt med, at omgivelser, individer og grupper ændrer sig (Wenger. 2006, s. 95ff). Den sidste dimension, der gør sig gældende for et praksisfællesskab, er *fælles repertoire*. Dette er noget, der opstår gennem fælles udøvelse af en virksomhed, som i fællesskab er blevet forhandlet. Med fælles repertoire skabes der over tid ressourcer til at kunne meningsforhandle i takt med, at nye holdninger og meninger opstår. Når en gruppe har skabt fælles ressourcer, vil den være i stand til, at meningsforhandle, således praksisfællesskabet kan bestå, og det gensidige engagement fortsat har betydning og giver mening (Wenger. 2006, s. 100ff). For at kunne meningsforhandle kræver det, at der er et samspil mellem to konstituerende processer, som Wenger beskriver som *”deltagelse”* og *”tingsliggørelse”*. Det kræver en aktiv og engageret deltagelse for at kunne forhandle om noget, der er tingsliggjort, og uden dette kan en meningsforhandling ikke finde sted. Det betyder, at hverken tingsliggørelse eller deltagelse kan stå alene, da der i det tilfælde ikke ville kunne ske en forhandling (Wenger. 2006, s. 65ff).

Analyse

I forbindelse med vores undersøgelse af virksomheden og dens konstruktioner er vi blevet opmærksomme på flere episoder, der indikerer, at der til trods for visse udfordringer er et gensidigt engagement omhandlende produktet.

Vi har gennem observationsstudier og vores analyse (Glindvad & Tornby. 2018, s. 70ff) fundet frem til, at virksomhedens medlemmer prioriterer deres tid således, at produktet kan færdiggøres hurtigst muligt inden for de organisatoriske rammer, de har til rådighed. Medlemmerne har hele tiden for øje at overholde deadlines i forhold til opgaver, så produktet kan sendes videre til andre afdelinger og i sidste ende stå færdigt. De forskellige afdelinger og teams er afhængige af hinanden for at kunne færdiggøre opgaver og stå med et færdigt produkt. Dette betyder, at det at være en del af at færdiggøre det endelige produkt bliver det, der har betydning, og dermed er man engageret omkring det, der giver mening nemlig at færdiggøre produktet.

Den anden dimension som gør sig gældende for, at der kan være tale om et praksisfællesskab kommer til udtryk igennem de forskellige SPRINT-, SCRUM- og planlægningsmøder, som samtlige teams afholder.

Besvarelser fra medarbejdere

Medarbejder A: *“Vi holder hver dag SCRUM, når vi planlægger vores opgaver for en dag”* (Glindvad & Tornby. 2018, Bilag 8. s. 55).

Observationsstudier

“Da vi snakker med et team, fortæller teamlederen, at de ud over at kigge på deres nye SPRINT hver 14. dag, foretager en evaluering af det foregående SPRINT, hvor de diskuterer hvilke ting, der fungerede, hvilke ting der skal optimeres, hvem der fortjener ekstra ros, og hvem der skal have hug (deres ord)” (Glindvad & Tornby. 2018, s. 80).

Observationsstudier

“En medarbejder har bestilt nogle komponenter, der først kommer om 14 dage, dette virker teamlederen ikke til at være helt tilfreds med. Han spørger flere gange, om de så stadig kan nå det, og om det ikke bliver lidt presset. Han forsvarer det med, at de nok skal nå det, og at han vil gerne have styr på det hele inden næste mand i rækken skal overtage.” (Glindvad & Tornby. 2018, s. 109).

Vi får herigennem disse citater og beskrivelser en forståelse af, at de i virksomheden løbende afholder forskellige møder, hvortil de planlægger og forhandler, hvordan kommende opgaver og processer skal forløbe og håndteres. Vi tolker hertil, at der ved disse

forskellige møder forekommer en forhandling af fælles virksomhed idet, at der forhandles og planlægges i forhold til opgaveløsningen, som er afgørende for det endelige produkts tilblivelse.

Den tredje dimension omhandler det fælles repertoire. Dette opstår, når en gruppe eller virksomhed over tid har skabt fælles ressourcer eksempelvis vaner, rutiner, ord, sprog, handlemåder og mønstre, som herved danner en fælles forståelse og definering af gruppen. Herved ser vi den måde virksomheden bruger SCRUM- og SPRINT-møder samt den måde hvorpå, de kommunikerer internt i virksomheden som værende en del af deres fælles repertoire. Disse handlemåder er opstået over en længere periode, hvortil vi tolker, at der har ligget forhandlinger af fælles virksomhed forud for disse idet, at det er noget, alle praktiserer. Vi ved at fælles repertoire over tid skaber ressourcer til meningsforhandling. Hertil er vi gennem vores undersøgelse i forhold til specialet blevet opmærksomme på et eksempel, hvor virksomheden har anvendt meningsforhandling i forbindelse med at forbedre kommunikative processer.

Observationsstudier

“Vores gatekeeper som også er Teamleder A fortæller hertil, at kommunikationen godt kan være en udfordring og at der førhen har været en del informationer, som er gået tabt, fordi folk har haft forventninger om, at når beskeder var givet videre, så huskede andre dem. Nogle gange glemte folk helt at videreformidle vigtige informationer, fordi man blev opslugt af arbejde. Han fortæller videre, at de nu har fået indført et kommunikationssystem (JIRA), hvori de prøver at samle store dele af deres kommunikation og videreformidle vigtige informationer. Han fortæller hertil, at han har været forgangsmand for at få dette kommunikationssystem implementeret for cirka to år siden”. (Glindvad & Tornby. 2018, s. 78).

Vi får med denne beskrivelse en forståelse af, at virksomheden for nogle år tilbage blev bevidst om nogle kommunikative udfordringer i forbindelse med det interne samarbejde de forskellige teams i mellem. Hertil valgte man at implementere et kommunikationssystem til at afhjælpe med dette. Vi tolker, at der forud for denne implementering har været en meningsforhandling til stede. Dette tolker vi ud fra, at man kan anse kommunikationen som det, der blev tingsliggjort og kommunikationssystemet som et outcome af en aktiv og engageret deltagelse fra virksomhedens ledelse. Dog kan vi sætte spørgsmål ved, om

denne meningsforhandling har været tilstrækkelig idet, at vi fra vores tidligere undersøgelser får denne udtalelse fra forgangsmanden til JIRA.

Interview

Teamleder: *“Jo man kan sige jeg synes, der er mange ting i det (JIRA) der, som [...] ikke bliver udnyttet, altså nok”.* (Glindvad & Tornby. 2018, s. 73).

Med dette citat får vi en indsigt i at JIRA har uudnyttede funktioner, som kan være medskabende til mere overblik og bedre kommunikation. Endvidere ved vi fra tidligere undersøgelse, at der blandt virksomhedens medlemmer er en grundlæggende antagelse af, at den interne kommunikation er mangelfuld og skaber udfordringer (Glindvad & Tornby. 2018, s.131ff). Hertil kan vi anlægge den tolkning, at noget tyder på at meningsforhandlingen, der er gået forud for implementeringen af JIRA, har været mangelfuld, og hertil kan vi endvidere tolke på hvorvidt, der har været en tilstrækkelig læring forbundet med dette tiltag.

Konklusion

Med det kendskab vi har til virksomheden, og de resultater denne analyse frembringer, kan vi konkludere, at virksomheden fortsat har visse kommunikative udfordringer. Endvidere kan vi se, at virksomheden ikke har formået at få udnyttet JIRA's funktioner til fulde og på baggrund af dette, og den fortsatte oplevelse af en mangelfuld intern kommunikation, konkluderer vi, at implementeringen af JIRA ikke er sket fyldestgørende. Endeligt vil vi konkludere at i og med, at der med JIRA ikke er opnået de resultater, der var hensigten, at der ikke er opnået en tilstrækkelig læring i forbindelse med denne proces.

Litteraturliste

Wenger, Étienne. *“Praksisfællesskaber - Læring, mening og identitet.”* 1. Udgave. 2. Oplag. 2006. Hans Reitzels forlag.

Glindvad, Sinne & Tornby, Ditte. *“Et ledelsesansvar at danne relationer og skabe fælles kultur.”* Speciale. 2018.