

TEAMIDENTITETSOVERGANG

Nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor



*"Jeg identificerer mig ikke 100% med det her team endnu.
Så det er klart, at der er en eller anden overgang"*

Forord

Nærværende speciale er udarbejdet af Stine Krogsgaard, Theis Stenstrup Funder, Anja Aase Pors og Anette Clausager Jørgensen på kandidatuddannelsen i Læring- og forandringsprocesser på Aalborg Universitet, 2019.

Specialet henvender sig til forskere, undervisere, kollegaer og andre fagligheder som har en interesse i vores fremgangsmåde eller problemfelt. Derudover henvender dette speciale sig til de tre kommunale og regionale teams, der indgår i vores undersøgelse. I denne forbindelse ønsker vi at sende en stor tak for deres tid, viden, samarbejde og interesse for vores forskningsfelt. Derforuden takker vi vores vejleder, Katrine Biering Sonnenschein, for hendes vejledning undervejs i specialets forløb.

Specialets omfang indbefatter 478.504 antal anslag, hvilket svarer til 199,5 normalsider. Bilag 1 indeholder specialets formidlende artikel, som bidrager med viden om specialets analysefund, der omfatter vores udviklede teori; teamidentitetsovergang.

Abstract

The idea and our curiosity to this master thesis occurred to us, approximately one year ago in connection to our 8th semester project, when we together explored how a newly established self-managed work team in the public healthcare sector negotiated their mutual team identity. A thorough literature-review afterwards portrayed, that the research field of team identity is one with a minimum of theory building, and this combined with our interest of self-managed work teams in the healthcare sector, was the starting point of this research study.

We believe, that our contribution to this field is important, because a number of researchers argues, that the creation of teams' identity, is a part of their development, and identity work in teams is pivotal to understand how organizational coordination works, and it is therefore a learning path. Besides this, a teams' creation of its identity, will contribute to the teams' efficiency and productivity, which defines the teams' cooperative future goals. This knowledge will support the team, when they redefine their function in the organization.

The aim of this study is to examine how a mutual identity is formed in newly established self-managed work teams in the public healthcare sector. To examine this, our scientific theory is social constructionism, cf. Kenneth Gergen, who argues, that the world is a social construction, and the language used by humans creates their reality. Besides this, the study is combined with a pragmatic scientific approach, cf. Charles Sanders Peirce, who argues, that humans achieve knowledge through experiences as a part of the world, and human experience is therefore basic to all knowledge.

This master thesis is a qualitative study, and data is collected through participant-observation and five semi structured focus group interviews. The fact that this research field contains a minimum of theory, contributed to our decision in wanting to create our own theory using grounded theory. The purpose of grounded theory is to generate a theoretical explanatory model, based on empirical data. The data, in this study, is collected five separate times from three different teams, which means that the analysis takes place continuously throughout all five separate interviews, and thereby achieving a saturated level in abstract data. Based on this process a theory was developed that focuses on *the transition of team identity*.

The results of this study shows that newly established self-managed work teams in the public healthcare sector, create their mutual team identity, when the team members' transits from their former identity understandings into their newly constructed mutual team identity. Our main concept in the theory embraces the three sub elements, *identity transition and forming phase*, *sensemaking* and *self-managed work teams*. The *identity transition and forming phase* involves the phase self-managed teams passes through, when they create a basic mutual understanding of who they are as a team, through open dialogues, clarification about their work

area and work tasks, setting goals for the team-practice and establish good relationships within the team. The underlying of all these elements is *sensemaking*, and it is a process in which the team members together make sense, and this becomes crucial to the reality created in the team. The patient is the focal point of sensemaking in the public healthcare sector, which is why patient centering will guide the team and influence the transition of team identity. *Self-managed work teams* are characterized by having decision-making authority, and therefore the ability to together develop their own work area, founded on their knowledge and experiences.

In conclusion self-managed work teams can create their new mutual team identity by incorporating the three elements of the theory; identity transition and forming phase, sensemaking and self-managed work team practice. We recommend that self-managed work teams focuses on structuring learning spaces, that is centered around creating a mutual language and understanding of the work area, and thereby minimizing a chaotic start-up. Furthermore we propose that the teams are aware of the importance of building healthy and strong relationships within the team, parallel to clarifying their new work ares.

Keywords: mutual team identity, newly established self-managed work teams, public healthcare sector, transition of identity, sensemaking, grounded theory.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	1
2. Problemfelt.....	3
2.1 Forskningsfelt om selvstyrende teams	3
2.2 Forskningsfelt om identitet.....	5
2.3 Opsamling på problemfelt	8
2.3.1 Problemformulering.....	8
2.4 Præsentation af specialets cases.....	10
3. Metode.....	11
3.1 Læsevejledning.....	11
3.1.1 Specialets struktur og begrebsafklaring	11
3.1.2 Begrebsafklaring.....	13
3.1.3 Referencesystem.....	13
3.2 Litteratursøgning	14
3.2.1 Litteratursøgningens udformning	14
3.2.2 Valg af databaser	15
3.2.3 Struktureret litteratursøgning	16
3.3 Videnskabsteori	18
3.3.1 Socialkonstruktionisme	18
3.3.2 Pragmatisme.....	19
3.3.3 Videnskabsteori set i forhold til grounded theory.....	20
3.3.4 Kritik af socialkonstruktionisme og grounded theory	22
3.4 Grounded theory	24
3.4.1 Formål og tilgang til grounded theory.....	24
3.4.2 Argumentation for valg af grounded theory.....	24
3.4.3 Grounded theory - Glaser vs. Corbin & Strauss	25
3.4.4 Valg af multiple case studies i grounded theory	26
3.4.5 Operationalisering af grounded theory	27

3.5 Deltagerobservation	36
3.5.1 Argumentation for valg af deltagerobservation.....	36
3.5.2 Teoretisk redegørelse af deltagerobservation	37
3.5.3 Operationalisering af deltagerobservation	38
3.5.4 Ethiske overvejelser	41
3.5.5 Metodekritik	42
3.6 Fokusgruppeinterview.....	43
3.6.1 Argumentation for valg af fokusgruppeinterview	43
3.6.2 Teoretisk redegørelse af fokusgruppeinterview	43
3.6.3 Operationalisering af fokusgruppeinterview.....	44
3.6.4 Kritik af fokusgruppeinterview som metode	49
4. Analyseproces	51
4.1 Step 1.....	51
4.1.1 Step 1 - Metodiske overvejelser og forberedelse	52
4.1.2 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'	54
4.1.3 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'	57
4.1.4 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'	59
4.1.5 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen'	61
4.1.6 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'	62
4.1.7 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Roller og Magt'	63
4.1.8 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'	64
4.1.9 Step 1 - Opsummering	65
4.2 Step 2.....	66
4.2.1 Step 2 - Metodiske overvejelser og forberedelse	67
4.2.2 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'	68

4.2.3 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'	70
4.2.4 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'	71
4.2.5 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på Arbejdspladsen'	73
4.2.6 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'	74
4.2.7 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Rolle og Magt'	75
4.2.8 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og erfaring'	76
4.2.9 Step 2 - Opsummering	77
4.3 Step 3	78
4.3.1 Step 3 - Metodiske overvejelser og forberedelse	78
4.3.2 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'	78
4.3.3 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'	82
4.3.4 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'	84
4.3.5 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på Arbejdspladsen'	85
4.3.6 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'	86
4.3.7 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Roller og Magt'	87
4.3.8 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'	89
4.3.9 Step 3 - Opsummering	89
4.4 Step 4	90
4.4.1 Step 4 - Metodiske overvejelser og forberedelse	90
4.4.2 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'	92
4.4.3 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'	95

4.4.4 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'	96
4.4.5 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen'	97
4.4.6 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'	98
4.4.7 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'	99
4.4.8 Step 4 - Opsummering	100
4.5 Step 5	100
4.5.1 Step 5 - Metodiske overvejelser og forberedelse	100
4.5.2 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'	102
4.5.3 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'	106
4.5.4 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'	108
4.5.5 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen'	110
4.5.6 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'	110
4.5.7 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Roller og Magt'	112
4.5.8 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'	113
4.5.9 Step 5 - Opsummering	114
4.6 Samlet oversigt af kategorier	114
5. Udvikling af teori	116
5.1 Kernekategori	117
5.1.1 Identitetsovergang og Formningsfase	118
5.1.2 Meningsskabelse	124
5.1.3 Valg af kernekategori	126
5.2 Teoretisk selektion - Hovedkategoriernes sammenhæng til 'Teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor'	128

5.2.1 Koordinering og Rådføring	128
5.2.2 Roller og magt	130
5.2.3 Relationsdannelse i nyetablerede teams	133
5.2.4. Kultur på arbejdspladsen	134
5.2.5 Viden og Erfaring	135
5.3 Teorigenerering	138
5.3.1 Opsummerende memo af koncepterne	138
5.3.2 Gennemgang af memoer	141
5.4 Præsentation af teori	147
5.4.1 Identitetsovergang og Formningsfase	149
5.4.2 Meningsskabelse	154
5.4.3 Selvstyrende teams	157
5.5 Færdiggørelse af teori	163
5.5.1 Gennemgang af teori for sammenhæng og logik	163
5.5.2 Mætning af utilstrækkelige kategorier	163
5.5.3 Kategorier selekteres fra	163
5.5.4 Valider teori	164
5.5.5 Gennemgang af cases	164
5.5.6 Kontrol af variation af teori	165
6. Diskussion	166
6.1 Diskussion af vores teori ift. forskellige teoretiske positioner	166
6.1.1 Identitetsovergang og Formningsfase	167
6.1.2 Meningsskabelse	172
6.1.3 Nyetablerede selvstyrende teams	176
6.1.4 Position i feltet af andre teorier	187
6.2 Diskussion af metode	191
6.2.1 Grounded theory vs. forskningskrav og studieordning	191
6.2.2 Kan grounded theory tilgås uden prædefinerede antagelser?	192
6.2.3 Anvendelse af softwareprogrammer i kodningsprocessen	193

6.2.4 Diskussion af projektets resultater set ift. videnskabsteori.....	194
7. Konklusion.....	195
7.1 Identitetsovergang og Formningsfase.....	195
7.2 Meningsskabelse.....	197
7.3 Selvstyrende teams.....	198
7.4 Teamidentitsovergang	200
8. Litteraturliste	201

1. Indledning

Årsagen til, at vi er påbegyndt vores specialeprojekt om lige netop dette emne, går langt tilbage – et år for at være mere specifik. For et år siden, da vi gik på 8. semester, startede vores nysgerrighed og undren om, hvordan et nyetableret team forhandler deres fælles identitet i en bottom-up forandringsproces indenfor den offentlige sundhedssektor. Gennem dette projekt fandt vi bl.a. frem til, at for, at et nyetableret team skal kunne navigere i en bottom-up forandringsproces og skabe deres fælles identitet, er det vigtigt for et team at tilegne sig viden om, hvordan de kan navigere i denne proces. Desuden er det naturligt, at teamet oplever uvished om rollefordeling og arbejdsopgaver i processen, hvorfor viden om team- og gruppestruktur bidrager til at forstå teams udviklingsfaser. Hvis teamet mangler at forhandle deres roller, kan det påvirke arbejdet med at forhandle en fælles identitet (Pors, Funder, Krogsgaard, & Jørgensen, 2018). Ydermere er det ud fra Etienne Wengers (2004) teori om praksisfællesskaber, vanskeligt for teamet at skabe deres fælles identitet, hvis de tre delelementer fælles virksomhed, fælles repertoire og gensidigt engagement ikke er til stede. De tre delelementer er dermed afgørende for teamets identitetsdannelse, når teamet skal navigere i en bottom-up forandringsproces (Pors, Funder, Krogsgaard, & Jørgensen, 2018).

Vi har alle i gruppen en gensidig interesse i, at empiri skal være styrende for den viden vi genererer. Grundet denne, ønsker vi et induktivt undersøgelsesdesign, for at udvikle viden, der forholder sig praksisnært. Ifm. specialeprojektet har vi gjort os mange overvejelser omkring de analysefund, som udsprang sig fra vores 8. semesters projekt. Vi er inspireret af projektets fund, og ønsker at undersøge disse nærmere, når et nyetableret team skal skabe deres fælles teamidentitet, fordi vi fandt det vanskeligt at finde teori, der belyser kombinationen af emnerne 'teamidentitet' og 'nyetableret selvstyrende teams' indenfor den offentlige sundhedssektor. Ifm. vores undren, besluttede vi os for, at vi ville udfolde emnet bl.a. gennem en struktureret litteratursøgning, som præsenteres i kapitel 3. Vores ønske er at blive klogere på forskningsområdet indenfor nyetablerede selvstyrende teams og deres teamidentitet, og bidrage med vores viden indenfor området.

På baggrund af vores analysefund fra 8. semesterprojektet, er vi i gruppen kommet frem til *hvorfor*, det er en fordel for et team at skabe deres fælles identitet. Reinhard Stelter (2005), Bjarne Kastberg og Flemming Videriksen (2010), som har forsket i teams udviklingsfaser argumenterer for, at teams i den første fase, orienteringsfasen, påbegynder deres identitetsskabelse, for at de kan arbejde videre med deres udviklingsforløb (s. 90–95; s. 26–27 + 112). Derudover argumenterer Wenger for, at identitet er: "Hvordan læring ændrer, hvem vi er, og skaber personlige tilblivelseshistorier i forbindelse med vores fællesskaber" (Wenger, 2004, s. 15). Identitetsarbejde anses dermed som en læringsbane, og i denne vægtes tidligere erfaringer,

samtidigt med vores fremtidige mål, som dermed definerer, hvor vi er på vej hen (Wenger, 2004, s. 174–177). Dermed vurderer vi, at det er vigtigt for mennesker at arbejde med og udvikle på deres identiteter, når de indgår i sociale relationer, og er i et fællesskab med andre. Vi betragter dermed, at teams identitetsskabelse bidrager til teamets effektivitet og produktivitet, og når de besidder en fælles identitet, vil en forståelse af teamets formål ligeledes skabes, hvilket er vores belæg for, hvorfor specialets viden er relevant indenfor området.

2. Problemfelt

Indledningsvis præsenterer vi specialets problemfelt med udgangspunkt i vores litteratursøgning, hvor en gennemgang heraf efterfølgende bidrager til at afgrænse specialet og dets problemformulering. Litteraturgennemgangen præsenteres og uddybes i afsnit 3.2 Litteratursøgning.

2.1 Forskningsfelt om selvstyrende teams

Vi vælger at fokusere på selvstyrende teams, og ikke bottom-up-begrebet som vi anvendte på 8. semester, da vi i specialet undersøger nyetablerede selvstyrende teams organisering og handlinger, frem for at karakterisere den forandringsproces, som teammedlemmerne gennemgår.

Hvis vi ser nærmere på organisationsteorien bag medarbejder- og opgaveorganisering, er der sket et paradigmeskifte fra realisme til en mere socialkonstruktionistisk tilgang ift. indførelsen af selvstyrende teams i organisationer. I realismens paradigme kendetegnes teams og individer i organisationer typisk som genstande, målbare objekter og kategoriseringssystemer, hvorfor påstanden er, at disse objektivt kan studeres og entydigt defineres. I socialkonstruktionistisk forståelse er teams i kontinuerlig udvikling, hvor virkeligheden konstrueres af fællesskabets sociale interaktioner, og er derved ikke en fast størrelse eller stabil enhed (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 11-13 + 42-43). I dette speciale bevæger vi os væk fra realismens erkendelse, fordi dette ikke tager højde for subjektive fortolkninger af virkeligheden, og derfor inkluderer vi ikke en objektiv sandhedsværdi, om det der studeres. Vi anser, at det socialkonstruktionistiske perspektiv falder i tråd med vores ontologiske og epistemologiske orientering, da verden er mere kompleks end det umiddelbare observerbare, fordi det levende system, altså verden, udvikler sig, og derved er uforudsigelig og i en konstant udviklingsproces.

Der er i organisationssammenhæng kommet større fokus på at udvikle organisationsstrukturer, som er præget af fleksibilitet og medarbejderinddragelse, og derved en bevægelse væk fra hierarkisk opbygning med personale- og forvaltningsstyring (Annosi m.fl., 2017, s. 620; Proença, 2010, s. 337). I organisationsteorien er der sket et paradigmeskifte fra Taylorismens skole til Human Ressource Management, hvor organisationsarbejde ikke længere udelukkende er underlagt stringente standardiserede arbejdsgange, og i højere grad fokuserer på medarbejdertilfredshed og demokratisk arbejdsledelse bl.a. ved indførelsen af teamorganisering (Bakka & Fivelsdal, 2014, s. 21-22 + 126-127). I dette speciale er indførelsen og udviklingen af teamorganisering spændende, fordi der i den offentlige sundhedssektor, i mere end 30 år, har været utallige forvaltningsreformer, og den mest herskende er New Public Management (herefter

NPM) (Berg-Sørensen, Grøn, & Foss Hansen, 2016, s. 263). NPM er kritiseret af mange forskere og samfundsdebattører for at fokusere for meget på resultatmål, konkurrence, besparelser og i for lav grad på medarbejdernes ressource- og læringsmuligheder, autonomi og autenticitet i sundhedsprofessionerne (Gleerup, 2015, s. 43–45). Det er i forsøget på at løsrive sig af NPM-bølgens uintenderende effekter, at teamorganisering er blevet en populær organiseringsform, sådan der er større rum for kreativitet, selvstændig opgaveløsning, medarbejdertrivsel og relationsdannelse i den offentlige sektor (Berg-Sørensen et al., 2016, s. 271; Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 7–10). Det er en måde hvorpå, at livsverden og systemverden bedre forenes, og ikke bliver i et fjendeland med hinanden (Proença, 2010, s. 338). Dette finder vi interessant, da formålet med selvstyrende teams bl.a. er at koble deres autonomi med organisationens mål, og derigennem udføre kvalitativt arbejde ved bevidst at inddrage deres behov i organisatoriske strategier. Nyere forskning understøtter, at medarbejdermotivation øges ved, at de bliver social kapital for organisationen, gennem inddragelse, og derigennem øges arbejdstilfredshed og den indre motivation, og i sidste ende forbedrer effektiviteten til fordel for organisationen (Yang & Guy, 2011, s. 533). Dette får os til at stille spørgsmålet; hvorfor det er påfaldende at se nærmere på selvstyrende teams?

Kastberg og Videriksen definerer et team således: "Et team er en højtydende samling mennesker, der har et klart fælles mål og identitet. Medlemmerne i højtydende team er afhængige af - og i stand til at bruge hinandens ressourcer og kvalifikationer" (Kastberg & Videriksen, 2010, s. 17). I denne definition af teams tolker vi, at der ikke tages højde for den autonomi, som medarbejdere i sundhedssektoren efterspørger, da definitionen ikke specificerer, hvordan de fælles mål udvikles, og hvorfra de opstår. I den henseende vurderer vi, at karakteristika for selvstyrende teams i højere grad imødekommer kritikken af styringsformer som NPM, da selvstyrende teams gives beslutningsmyndighed og frihed til at tilrettelægge og koordinere sin praksis (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 64). Den overordnede forskel på teams og selvstyrende teams er, at selvstyrende teams tildeles beslutningsmyndighed, og derfor har frihed til at råde over egen praksis, hvorfor det er denne orientering, som vi arbejder videre med i dette speciale. Medarbejdere vurderer overordnet strategier og strukturer for selvledende teams som positivt, da de i højere grad oplever en følelse af autonomi og arbejdstrivsel, hvorimod standardiserede teamprocesser opleves demotiverende for den enkelte medarbejder pga. lavere grad af autonomi (Proença, 2010, s. 338–340). Yang & Guy (2011) understreger, at selvstyrende teams kan forbedre effektiviteten af praksis, men påpeger samtidig, at det er selve teamsamarbejdet, der forbedrer effektiviteten, og ikke fordi de er autonome i deres beslutningsprocesser (s. 531). De positive aner af selvstyrende teamorganisering, såsom motivationsfølelse, personlig og faglig udvikling og tæt teamsamarbejde møder dog også kritik i litteraturen. Udfordringer ved at deltage i selvstyrende teams omhandler bl.a., at det for

teammedlemmerne er ressourcekrævende at opbygge sociale kompetencer, planlægge, koordinere og potentielt udvikler negative former for gruppepres (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 74–76). En anden udfordring med selvstyrende teams er, at de trods deres egenrådige beslutningsmyndighed og egenansvar ift. arbejdsmetoder og procedurer fortsat er underlagt hierarkisk kontrol og vurdering mhp. teamets resultater, sagt med andre ord; et kontrolsystem. Dette får betydning for de stressende faktorer selvstyrende teams oplever, da de gennem egne beslutningsprocesser erfarer, at bureaukratiske kontrolsystemer er et effektiviseringsinstrument til at måle outcome af teamets arbejde, og derved potentielt kan blive stressede heraf, fordi teamet skal indfri organisatoriske målsætninger (Proença, 2010, s. 340). En anden udfordring i teams beslutningsprocesser er, at der skal være en følelse af fælles identitet, som stemmer overens med teamets målsætning. Identitetsskabelsen bidrager til en følelse af sammenhæng, som er afgørende i beslutningsprocesser og teamets præstationsevne (Ellemers & Rink, 2008, s. 222–223). De mange ovenstående forskellige perspektiver på selvstyrende teams tegner et billede af kompleksiteten af denne medarbejder- og opgaveorganisering, hvorfor vi også finder det interessant at undersøge disse perspektivers betydning i nyetablerede selvstyrende teams, da vi formoder, at der heri er nogle elementer, som er mere ressourcekrævende og betydningsfulde end andre.

I et stort litteraturreview af identitetsforskning pointeres, at en forståelse af identitetsbegrebet er vigtig i arbejdet med selvstyrende teams, der er præget af flade organisationsstrukturer, fordi det støtter disse teams i afklaring af deres funktion, da der mindre grad af hierarki og styring (Annosi, Foss, Brunetta, & Magnusson, 2017, s. 620). I næste afsnit uddybes identitetsbegrebet yderligere.

2.2 Forskningsfelt om identitet

I forrige afsnit fremgår det af definitionen af teams, at disse har en identitet, men ikke en uddybelse af, hvad begrebet identitet er for en størrelse, hvorfor vi finder det interessant at undersøge dette nærmere. I vores litteraturgennemgang af identitetsbegrebet fremgår det, at formål med identitetsarbejde er at styrke sin identitetsforståelse, at mindske konflikter og spændinger, og forme potentielt nye identitetsforståelser. Outcome af identitetsarbejde kan også have den modsatte effekt, da arbejdet på den anden side kan øge selv samme konflikter og spændinger samt mindske ens identitetsforståelse (Caza, Vough, & Puranik, 2018, s. 900). Dette vidner om, at der er mange komplekse faktorer i identitetsarbejde, som bla. kan have positive og negative effekter på selvstyrende teams, hvorfor det er spændende at undersøge disse processer i deres identitetsarbejde. Identitet i sin latinske oprindelse “idem” betyder “det samme”, og paradoksalt også den almene betydning “forskel” (Ordbogen.com, 2019). Altså vurderer vi, at identitetsbegrebet beskriver et dikotomisk forhold, der både indikerer noget unikt i mennesket,

men også elementer med ligheder og ensartethed til sociale grupper eller teams. Der foreligger ikke en klar og entydig definition på identitet som begreb, da det forskningsmæssigt anvendes ud fra forskellige formål og i forskellige forskningskontekster (Williams, Fleming, Lundqvist, & Parslow, 2012, s. 105). Sociologen Richard Jenkins (2009) har i sine antropologiske studier udforsket identitetsbegrebet, og udtrykker sig således: "... all human identities are by definition social identities. Identifying ourselves or others is a matter of meaning, and meaning always involves interaction: agreement and disagreement, convention and innovation, communication and negotiation" (Jenkins, 2009, s. 4). Her understreges det, at individets identitet per definition er indlejret som en social identitet, som tilskrives en meningsfuld interaktion, altså er de sociale interaktioner essensen af identitet. Jenkins' forskning om identitet fokuserer omkring tre aspekter; selvet, den kollektive og organisatorisk identitet (Jenkins, 2009). Det ovenstående fortæller os, at identitetsarbejde foregår i en social verden bl.a. på individniveau, og individet har flere kollektive tilhørsforhold, som også identificerer ens identitet, samt at identitetsarbejde foregår i mere rutinemæssige organisatorisk netværk af positioner, med faste handlemønstre, som reproducerer kollektiver og individerne heri (Jenkins, 2009, s. 47-48).

Forskningslitteraturen skildrer en overvejende vægtning indenfor fire teoretiske perspektiver; teori om social identitet, kritisk teori, teori om identitet og narrativ teori (Caza, Vough, & Puranik, 2018, s. 896). I organisatorisk sammenhæng beskrives forskellige typer af identiteter, når mennesket interagerer på arbejdspladsen, og kategoriseres i tre typer; kollektive, roller og personlig (selvets) identitet. Den kollektive tilknytning er vigtig for individet, i den forstand at mennesket ønsker at være en del af noget større end sig selv, og paradoksalt stadig adskille sig fra de andre i fællesskabet, og derigennem udvikler sin faglige identitet. De holdninger som individet indtager, i og på arbejdspladsen, belyses som den rolle, der definerer ens arbejdsidentitet, hvor roller tilpasses ud fra de forventninger, der opstår, enten fra individet selv, eller andres opfattelse heraf. Den personlige identitet på arbejdspladsen er yderst vigtig, da individet trækker på alle personlige og arbejdsrelaterede erfaringer, når de indgår i nye organisatoriske sammenhænge, og derved linker tidligere meningsfulde strategier til nuværende situationer (Caza m.fl., 2018, s. 893-895). Denne viden om rollers betydning og personlig identitet er relevant ifm. nyetablerede teams, fordi vi tolker, at alle nye medarbejdere i sådanne teams trækker på deres tidligere erfaringer, og inddrager disse i nye konstellationer, og derigennem arbejder med rollefordeling i teamet. Karakteristika for kollektiv identitet er, at en stor del af forskningsstudiers fokus normalvis er på organisatorisk niveau, altså er det atypisk, at forskningsfokus udelukkende er på identitetsarbejde i grupper og teams (Annosi m.fl., 2017, s. 623; Caza m.fl., 2018, s. 895). I relation til dette specialeemne, hvor fokus er på nyetablerede selvstyrende teams, finder vi det interessant at inddrage viden om kollektiv identitet, fordi kollektiv identitet, ifølge Jenkins (2009), opretholdes ved, at fællesskabet identificerer noget

'fælles' for kollektivets medlemmer, som er 'forskellig' for andre kollektiver (s. 105). Dette kan dermed klassificeres som det kollektive identitetsbegreb, hvor teamet identificerer sig med fællestræk, som står i kontrast til andre kollektiver, hvorfor der skabes en lighed blandt teamets individer ud fra forskellige kriterier. Vi positionerer os derfor indenfor social identitetsteori, når vi tolker tydelige ligheder til kollektiv identitet og selvstyrende teams i dette speciale.

Opsamlende på ovenstående om identitetsbegrebet defineres de mange perspektiver af Caza, Vough & Puraniks litteraturreview i følgende syntese:

"Identity work in occupations and organizations consists of the cognitive, discursive, physical, and behavioral activities that individuals undertake with the goal of forming, repairing, maintaining, strengthening, revising, or rejecting collective, role, and personal self-meanings within the boundaries of their social contexts" (Caza m.fl., 2018, s. 895).

Vi vurderer, at "forming", altså en formningsfase, er betydningsfuld i nyetablerede teams, da dette element bl.a. er essentielt for at forme en fælles teamidentitet. Identitetsarbejde er centralt, fordi det i høj grad bidrager til meningsskabelse, fælles retning for teamet og motiverer teammedlemmerne (Annosi, Foss, Brunetta, & Magnusson, 2017, s. 620). Dette stemmer overens med fremkomne resultater fra vores 8. semesterprojekt, hvor teamet søger at finde en fælles retning, og arbejder med meningsfuldhed i praksis (Pors, Funder, Krogsgaard, & Jørgensen, 2018).

Litteratursøgning på 'identitet' skildrer i stor udstrækning lederroller og iværksættere, og hvordan disse udvikler deres arbejdsidentitet, og ydermere, hvordan de kan positionere sig ift. medarbejderne og organisationsstrategier. I den sammenhæng foreligger der talrige anbefalinger og metoder til ledere, når de skal arbejde med identitet (Caza et al., 2018, s. 894). Et andet område, som er forsket særligt indenfor, er bl.a. lederes inddragelse af medarbejders fortællinger i skabelsen af identitet, altså et teoretisk narrativt perspektiv (Caza et al., 2018, s. 896; Mallett & Wapshott, 2012, s. 24). I dette speciale fravælger vi at fokusere på ledelsesniveau, da vores interesse går på det selvstyrende team som en helhed, men udelukker dog ikke, at der er vilkår og rammer, som et selvstyrende team må navigere indenfor, og som må tages højde for videre i undersøgelsen. Forskningslitteraturen tegner desuden et billede af, at der er forsket overvejende mere på ledelsesrollen ift. identitetsbegrebet, og ikke så meget på et lokalt teamniveau. I mange henseender sidestilles teamidentitet i litteraturen med organisatorisk identitet, som betragtes som et makroniveau, hvorimod teams sidestilles med et mikroniveau (Annosi m.fl., 2017, s. 620). Vi finder det derfor relevant at undersøge teamidentitet, og hvordan denne fælles identitet udvikles.

Annosi, Foss, Brunetta & Magnusson (2017) og Caza, Vough & Puranik (2018) pointerer, at identitet som begreb og forskningsfelt fortsat er et spirende teoretisk felt, da der først ved århundredeskiftet kom fokus på vigtigheden heraf. Meget af forskningen er kvalitativ, og har

iboende positive og rige beskrivelser af identitet som fænomen på mikro- og makroniveau, hvorfor de vurderer, at der bør være et større forskningsfokus på teorigenerering og teoritestning af identitetsarbejde, hvilket er et argument for at vælge en metode som muliggør teorigenerering indenfor området. Vi vælger derfor at udføre et kvalitativt studie, der sætter fokus på identitetsarbejde i nyetablerede selvstyrende teams, da vores forskning kan bidrage yderligere indenfor området, hvor der efterspørges teorigenerering og testning heraf (s. 623; 903–904). Endvidere understreger Caza, Vough & Puranik (2018), at kontekstuelle faktorer påvirker identitetsarbejde, hvorfor vi vælger at undersøge nyetablerede selvstyrende teams identitetsarbejde inden for den danske offentlige sundhedssektor, hvor der ikke foreligger anden teori om dette (s. 903). Argumentation for manglende teori inden for identitetsarbejde hos nyetablerede selvstyrende teams vil fremkomme i afsnit 3.2 Litteratursøgning.

2.3 Opsamling på problemfelt

I de to forrige afsnit udforskes viden om selvstyrende teams og identitetsarbejde, hvilket viser, at der i sundhedssektoren er en øget tendens til at indføre selvstyrende teams som en reaktion på faste styringsparadigmer i den offentlige sektor. Desuden skildrer problemfeltet, at identitetsarbejde er et vel udforsket emne, og i mange henseender med et større fokus på effektivitet til organisatorisk udbytte, eller hvorledes lederrollens ansvar og betydning former teamets identitet. Derforuden redegør vi for, at der ikke er udviklet teori indenfor identitet på teamniveau i den offentlige sundhedssektor, hvilket er årsagen til, at vi finder emnet relevant at undersøge. Vi er interesseret i at undersøge selvstyrende teams indenfor den offentlige sundhedssektor, fordi vores 8. semesters projekt foregik i netop den kontekst, og fordi vi er blevet bevidste om, at teorien inden for området er mangelfuldt. Ifm. vores teorigenerering finder vi det relevant at inddrage flere teams indenfor samme kontekst, og vi fravælger i denne sammenhæng teams i andre kontekster. Havde omfanget for specialeprojektet været større, havde det været påfaldende at inddrage teams fra andre kontekster, der formentlig kunne nuancere problemområdet yderligere.

Vi vælger grounded theory som teorigenerende metode, da vi ønsker at generere teori ift., hvordan fælles teamidentitet skabes i nyetablerede selvstyrende teams indenfor den offentlige sundhedssektor og vurderer, at dette bidrager med yderligere viden til social identitetsteori i det sociologiske forskningsfelt.

2.3.1 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående afgrænsning kommer vi frem til følgende problemformulering.

- **Hvordan skabes en fælles identitet i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor?**

2.3.1.1 Afgrænsning og begrebsafklaring af problemformulering

Vi vælger at følge Ib Andersens (2013) anbefalinger om at bedre forståelsen af problemformuleringen, hvorfor vi uddyber problemformuleringens byggesten, og forklarer hensigten med begreberne (s. 78). Vi redegør for begreberne fælles identitet, nyetablerede, selvstyrende teams og den offentlige sundhedssektor fra vores problemformulering for at læser bedst muligt får et indblik i vores tanker bag de valgte begreber.

- Fælles identitet refererer til de forskellige teammedlemmers individuelle identiteter, som vi vurderer, er socialt indlejret, og er derved sociale identiteter, som påvirker teamets fælles identitet og omvendt, sådan at de forskellige individers identiteter ikke skal ses adskilt fra hinanden.
- Nyetablerede refererer til, at opgaverne der varetages af specialets samarbejdscases er nyt for teammedlemmerne, og derforuden er teamet nyligt opstartet, for at varetage et specifikt arbejdsområde. Desuden henviser nyetablerede til vores samarbejdspartneres levetid, altså hvor lang tid de har eksisteret. I dette specialeprojekt er alle teams, som indgår i undersøgelsen mindre end 2 år gamle. Dét som vi dermed ønsker at tydeliggøre er, at nyetablerede teams er i gang med en forandringsproces, hvor de starter som et nyt team, og sammen er i gang med en proces med at skabe og etablere deres fælles identitet.
- Selvstyrende teams henviser til en samlet enhed af individer med forskellige kompetencer, som varetager et opgavefelt for at virkeliggøre et fælles organisatorisk mål. Et team bliver selvstyrende, når de gør brug af deres ret til medbestemmelse, og derigennem etableres beslutningsmyndigheden i teamet ift. koordinering og gennemførelse af deres praksis. Teamet udfører disse arbejdsopgaver på dén måde, som teamet finder mest hensigtsmæssigt, og teammedlemmerne medvirker ligeledes i vurderingen af om de har nået deres mål (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 63–64).
- Vi ønsker at klargøre hvad vi forstår ved at kombinere begreberne nyetablerede og selvstyrende teams, hvor vi anser, at vi beskæftiger os med en eksplorativ forandringsproces, der fokuserer på lærings- og udviklingsmuligheder, eks. i form af motivation og medarbejderinvolvering (Voxted, 2002, s. 42). Overordnet set eksisterer der forskellige typer forandringsprocesser, og med denne begrebsafklaring, ønsker vi dermed at tydeliggøre, at vi sætter fokus på etableringen af en fælles identitet i et selvstyrende team.
- Med den offentlige sundhedssektor menes, at vores samarbejdspartnere i dette speciale er i kommunalt og regionalt regi.

2.4 Præsentation af specialets cases

Vi vælger at indsamle empiri fra tre forskellige teams, for dermed at få et indblik i forskellige kontekster indenfor den danske offentlige sundhedssektor. De tre cases vælges ud fra den kontekst, som vi ønsker at undersøge, og fordi disse tre teams opererer inden for forskellige områder i den offentlige sundhedssektor. Nedenstående beskrivelser bidrager til læsers forståelse af de tre cases.

Team A består af fire teammedlemmer, hvoraf ét af teamets medlemmer er teamkoordinator. Det kommunale team blev oprettet i april 2018, og er organiseret under Ældre- og Handicapforvaltningen i Nordjylland. Teammedlemmernes uddannelsesbaggrund består af ergoterapeuter, og formålet med teamet er bl.a. at arbejde med ensomhed og opfølgning efter borgerens rehabiliteringsforløb for dermed at forebygge et fornyet behov for hjælp. Teamets daglige arbejdsgang foregår hovedsageligt i patienternes hjem og ved deres samarbejdspartnere, såsom aktivitetscentre for ældre (Aalborg Kommune, u.å.).

Team B består af 17 teammedlemmer, som arbejder i skiftehold. Ét af teamets medlemmer er koordinator, og teamet startede i august 2018. Teamet er kommunalt og hører under Pleje og Omsorg i en mindre nordjysk kommune. Teamets medlemmer er uddannede sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter, og teamets formål er bl.a. at arbejde med pleje og behandling af patienter med et akut behov ift. deres sygdom. Teamets arbejdsgang foregår på teamets egen arbejdsplads, hvor patienterne er indlagte, hvorfor deres funktion bl.a. er at forebygge uhensigtsmæssige genindlæggelser på de regionale hospitaler (Rebild Kommune, u.å.).

Team C består af otte teammedlemmer, og har modsat de to førnævnte teams ingen teamkoordinator. Dette team startede i foråret 2017, og det regionale team hører under Neurologisk Afdeling i Region Nordjylland. Teammedlemmernes uddannelsesbaggrund består af sygeplejersker, ergoterapeuter, fysioterapeuter, sekretær, læge og ved behov suppleres teamet med uddannede medarbejdere inden for neuropsykologi og talepædagogik. Formålet med teamet er bl.a. at vurdere apopleksipatienters behov for træning, pleje og behandling. Teamet har udekørende praksis, og anvender det meste af dagen i patienters hjem, men har desuden en arbejdsgang tilknyttet hospitalsafdelingen (Michelsen, u.å.).

3. Metode

Dette kapitel indeholder de forskellige metoder vi anvender i løbet af vores specialeforløb, og dermed også de overvejelser vi gør os undervejs i denne proces. Kapitlets formål er dermed at beskrive og forklare, hvorledes vi metodisk tilgår vores indsamlede empiri. Først fremstilles en læsevejledning efterfulgt af vores litteratursøgning. Herefter præsenteres specialets videnskabsteoretiske tilgang og valg af grounded theory som metode. Slutteligt præsenterer vi den teoretiske og operationelle del af dataindsamlingsmetoderne; deltagerobservation og fokusgruppeinterview.

3.1 Læsevejledning

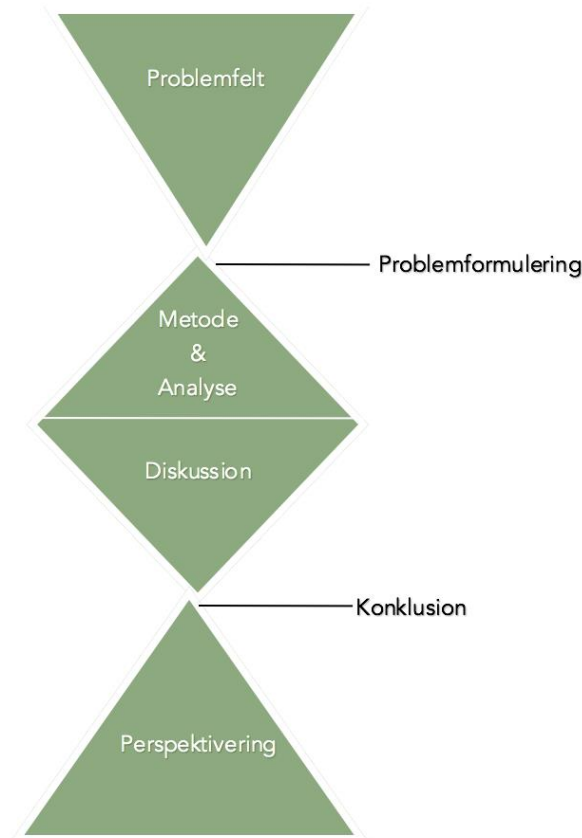
Dette afsnit bidrager til, at læser opnår den fulde indsigt i vores intentioner med specialets struktur og formidling heraf, hvorfor det skal forstås som vejledende. Afsnittet vil derfor introducere specialets struktur og begrebsafklaring, design og redegøre for specialets referencesystem.

3.1.1 Specialets struktur og begrebsafklaring

Først ønsker vi at redegøre for, at specialet er intenderet til at blive læst i kronologisk rækkefølge. Ifm. dette vælger vi at angive tal til alle overskrifter, der dermed angiver, hvilket kapitel og afsnit læser befinder sig i. Dette betyder, at overskrifter med ét tal, eks. 3. Metode, skal forstås som den mest overordnede overskrift, idet denne markerer begyndelsen på et nyt kapitel. Når en overskrift har to tal, eks. 3.3 Videnskabsteori, skal dette forstås som den næst mest overordnede afsnit, idet denne markerer begyndelsen på et nyt afsnit i det pågældende kapitel - og så fremdeles. Dette nummereringssystem til overskrifterne gør sig gældende for alle kapitler og afsnit, og skal forstås ift. den nummererede rækkefølge. Tallene forinden en overskrift skal dermed illustrere, hvorledes overskriften og det dertilhørende afsnit hierarkisk er organiseret ift. projekts resterende overskrifter og afsnit. Derudover vælger vi at visualisere flere elementer i vores speciale, idet vi ser, at dette bidrager til læsevenligheden og -forståelsen. Disse visualiseringer fremkommer hhv. i form af memoer, diagrammer, tabeller og figurer, og disse visualiseringer ser vi adskilte fra hinanden, hvilket betyder, at nummereringen på disse visualiseringer er, afhænger af, hvilken type visualisering der finder sted. Når vi i kapitel 3. Metode anvender begrebet 'forsker', omtaler vi os selv, ligeledes med, at når vi i hele specialet anvender 'vi' eller 'vores' skal dette også henvise til os selv, specialegruppen. Vi refererer dermed til os selv via begreberne 'forskere', 'specialegruppe' og 'gruppemedlemmer'. Hernæst har vi valgt at illustrere når et nyt begreb nævnes første gang, og dette illustreres ved brug af *kursiv*. Grundet

læsevenlighed, har vi i kapitel 4. Analyseproces valgt at lave indtryk ved hele citatet, når vi ønsker at fremhæve et citat fra vores empiri.

For at indføre læser i vores forståelser og overvejelser ift., hvorledes dette speciale er struktureret, vil nedenstående figur 1 illustrere specialets design.



Figur 1: Specialeprojektets design (Udarbejdet af specialegruppen).

Figur 1 skal forstås på følgende måde; figuren skal læses oppefra og ned, og dermed illustrere hvorledes specialets forskellige elementer er bygget op, hvilket betyder, at figuren ikke direkte illustrerer vores proces, i og med at vi har penduleret mellem de forskellige delementer, alt efter hvad vi har fundet med hensigtsmæssigt. Øverst er vi, som figuren illustrerer, startet bredt i vores problemfelt, hvormed vi via vores problemformulering bliver mere specifikke ift. vores problemområde, hvilket illustreres via figurens indsnævring. Derefter har vi gennem vores metodiske tilgange, analyse og diskussion igen opnået en bredere forståelse for vores problemområde og vores teori, hvormed figuren nederst visualiserer, at det slutteligt er blevet tydeliggjort for os, hvorledes vi skal konkludere på vores problemformulering, hvilket igen anskueliggøres via figurens nederste indsnævring. Efterfølgende til vores aflevering af dette speciale vælger vi at perspektivere vores analysefund, hvilket betyder, at vi til vores eksamen vil medbringe nye perspektiver, der belyser vores teori jf. figur 1.

3.1.2 Begrebsafklaring

Foruden vores begrebsafklaring til problemformuleringen i afsnit 2.3.1.1 Afgrænsning og begrebsafklaring af problemformulering, ønsker vi i dette afsnit kort at redegøre for de resterende begreber, som vi senere i dette projekt vil anvende.

I vores undersøgelse anvender vi betegnelsen cases, om de tre teams, som vores empiriindsamling tager udgangspunkt i, og når vi anvender benævnelsen samarbejdspartnere, skal dette ses som betegnelsen for de grupper af mennesker der til dagligt arbejder sammen med vores tre cases, såsom patienter eller andre på tværs af sektorer. I hele specialet anvender vi betegnelsen teammedlemmer, om de mennesker som har deltaget i vores observationer og interviews, med undtagelse af de to afsnit 3.5 Deltagerobservation og 3.6 Fokusgruppeinterview, hvor vi anvender betegnelsen informanter om disse mennesker. Ifm. vores interviews bruger vi begrebet interviewer, om de medlemmer af specialegruppen der foretager og faciliterer de forskellige interviews.

3.1.3 Referencesystem

Dette speciales citater, kildehenvisninger og litteraturliste udarbejdes iht. 6. udgave af referencesystemet American Psychological Association (APA). Det betyder bl.a., at når vi i et afsnit nævner forfattereftersnavn og årstallet for udgivelse, skal dette forstås som kildehenvisningen for hele sætningen eller afsnittet, medmindre dette brydes med vores vurderinger, perspektiver eller en ny kildehenvisning. I parenteser efterfølgende til sætningen eller afsnittet, nævner vi udelukkende sidetallet for, hvor den pågældende viden stammer fra i litteraturen, hvilket markerer afslutningen for kildehenvisningen. Derudover vælger vi at lave afsnit, afsnitsmellelrum og indryk iht., hvad vi i specialegruppen har fundet mest læsevenligt og æstetisk.

3.2 Litteratursøgning

Dette specialeprojekts litteratursøgning skaber et indblik i den foreliggende forskningslitteratur på projektets emneområder, og er gennem problemfeltet med til at argumentere for valget af grounded theory som teorigenerende metode indenfor området om selvstyrende teams og teamidentitetsarbejde (Rienecker & Jørgensen, 2005, s. 209–210). Med dette afsnit søger vi at skabe transparens i vores gennemgang af litteratur.

3.2.1 Litteratursøgningens udformning

Lotte Rienecker & Peter Stray Jørgensen (2005) fremlægger *kædesøgning* og *systematisk søgning* som grundlæggende søgemetoder til specialeprojekter, hvor vi i indledningsfasen strategisk gør brug af kædesøgning for at finde frem til egnede synonyme, termer og begreber til den senere strukturerede litteratursøgningsøgning (s. 209). Den første søgning hjælper med at afdække forskningsområdet, hvor vi bl.a. får indsigt i overordnede teorier, kontekster og metoder (Rienecker, Stray Jørgensen, & Skov, 2013, s. 62). Til denne del af litteratursøgningen anvender vi databasen SAGE Knowledge¹, hvor vi arbejder ud fra følgende nøgleord fra 8. semesters problemformulering; Identitet, forhandling, bottom-up forandringsprocesser og team.

Ovenstående fire nøgleord udspringer sig fra 8. semesters problemformulering; en undersøgelse af, hvorledes et nyetableret team forhandler sin fælles identitet. Søgetermerne bidrager til at spore os ind på dette speciales forskningsområde. Kædesøgningen på de fire nøgleord illustreres i nedenstående tabel 1, og er et udsnit af de søgetermer, vi anvender i en efterfølgende struktureret litteratursøgning.

Nøgleord	Søgetermer
Identitet	"Development of identity", "Self-identity", Identification, "Identity Change", "Social/collective identity" og "Collective self"
Forhandling	"Co-creation", Teamwork, "Social interaction", "Group decision", "Multiteam systems", "Corporate reputation" og "Social learning"
Bottom-up forandringsprocesser	"Bottom-up change", "Self-management", "Self-leadership", "Shared Leadership", "Employee driven innovation" og "Employee participation"

¹ SAGE Knowledge indeholder encyklopædier, håndbøger og diverse opslagsværker indenfor samfunds- og humanvidenskaben. Der er referencer til management, psykologi, sociologi, sundhedsvæsenet, kommunikation, kulturstudier m.fl. (SAGE Knowledge, 2019).

Team	“Self-managed work team”, “Work group”, “Organizational unit”, “Cross-functional team”, “Start-up team”, “Team-based structures”, Group, Collective og “Communities of practice”
------	--

Tabel 1: Udsnit af kædesøgning fra SAGE Knowledge (Udarbejdet af specialegruppe).

Udfordringen med at søge i forskningsdatabaser er, at der ikke forefindes ens søgetermer for alle databaser, og derved kan der være andre parallelle søgetermer, som berører de samme forskningsområder (Rienecker & Jørgensen, 2005, s. 213). For at komme omkring denne udfordring, anvender vi tesaurusser i de enkelte databaser, og finder relevante emneord og søgetermer (se bilag 2 for fuld søgetermsoversigt). I vores søgning er vi blevet opmærksomme på, at det danske nøgleord ‘forhandling’, ikke har samme betydning på engelsk, altså negotiation, hvorfor termer som ‘co-creation’ og ‘social interaction’ bedre relaterer sig til vores forskningsfelt. Desuden bidrager ‘bottom-up’ ikke med brugbare hits i søgningen, da denne term anvendes minimalt i forskningssammenhæng, hvorimod termer såsom ‘shared leadership’ og ‘employee driven innovation’ har en direkte sammenhæng til vores cases teamstrukturer jf. afsnit 2.4 Præsentation af specialets cases.

3.2.2 Valg af databaser

Næste skridt i litteratursøgningen er at udvælge relevante søgedatabaser, som afdækker forskningsviden om specifikke emner og kontekster, og derved får adgang til den nyeste forskningslitteratur, om end der foreligger meget eller lidt forskningsviden i de forskellige emner (Rienecker & Jørgensen, 2005, s. 210–211). I dette specialeprojekt udvælger vi tre internationale forskningsdatabaser, grundet deres relation til vores uddannelsesretning og forskningsfeltets emner, som er; ProQuest, Scopus og Web of Science Core Collection. I nedenstående tabel 2 beskrives og argumenteres for valg af de tre databasers forskningsområder.

Databaser	Argumentation for valg af databaser
ProQuest	ProQuest er en samlet forskningsdatabase, som dækker områderne samfunds-, human- og naturvidenskaberne, og herunder søger i 23 databaser. Denne base er valgt, fordi den dækker emner som. ledelse, pædagogik, sociologi, psykologi, filosofi, IT, medicin m.fl.
Scopus	Forskningsdatabase med mere end 71 millioner tidsskrifter, bøger og afhandlinger fra konferencer, som dækker over bl.a. sundhed, psykologi, ledelse, organisationsudvikling, filosofi, pædagogik, sociologi m.fl., hvorfor denne database er udvalgt.

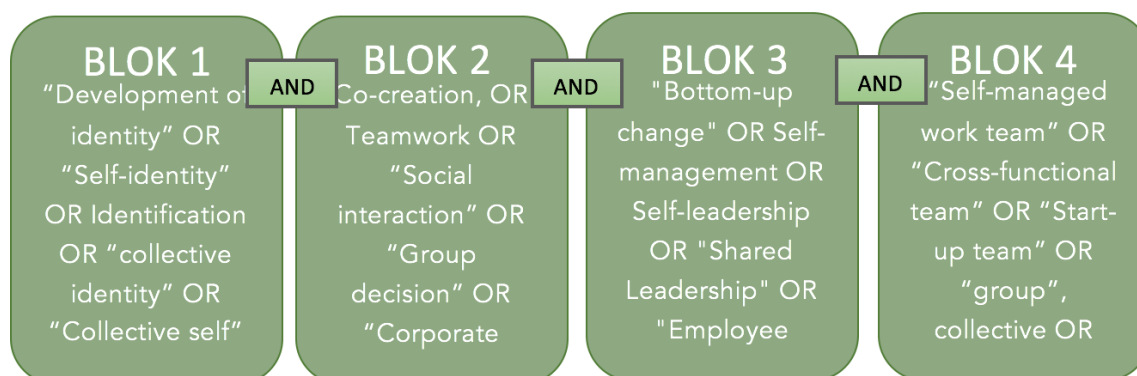
Web of Science Core Collection	Denne database er en tværfaglig database med mere end 18.000 peer-reviewed tidsskrifter inden for humaniora og samfundsvidenskab, og fokuserer bl.a. på jura, ledelse, biologi, sprog, samfundsvidenskab, kunst m.fl., hvorfor denne er udvalgt.
-----------------------------------	--

Tabel 2: Beskrivelse og argumentation for forskningsdatabaser (Udarbejdet af specialegruppen med inspiration fra Aalborg Universitet, u.å.).

3.2.3 Struktureret litteratursøgning

Rienecker & Jørgensen (2005) argumenterer for, at struktureret litteratursøgning er relevant for specialeprojekter, når litteratur om specifikke emner skal afdækkes (s. 209–210). For dette speciale gør det sig gældende, at den strukturerede litteratursøgning er med til at kvalificere valget af grounded theory, og derved et teorigenererende specialeprojekt om et mindre udforsket felt. Gennem litteratursøgningen tilegner vi os dermed viden om formelle teorier indenfor forskningsområdet. I afsnit 2.3 Opsamlingen på problemfelt uddyber vi valget af grounded theory med udgangspunkt i den udvalgte litteratur.

For alle tre databaser er litteratursøgningen opbygget som kombineret bloksøgning, hvor hver blok afdækker ét nøgleord med de dertilhørende parallelle søgetermer. I nedenstående figur 2 illustreres et udsnit af projektets strukturerede søgestrategi.



Figur 2: Udsnit af strukturerede søgestrategi (Udarbejdet af specialegruppen).

For alle databaserne er der gennemgående enslydende in- og eksklusionskriterier, såsom bl.a. inklusion af forskning indenfor en årrække af 10 år, peer-reviewed forskning og ekskludering af naturvidenskaben og ingeniørforskning. Se bilag 3 for fuld indsigt i den samlede søgehistorik. Begrundelsen for at afgrænse til en periode indenfor en årrække af 10 år er ikke at ekskludere den forskningsviden, som ligger forud herfor. Tværtimod er vi opmærksomme på, at de udvalgte tekster fra litteratursøgningen, netop bygger på valid forskning fra etablerede og ansete teoretikere og forfattere, en metode som Brinkmann & Tanggaard (2015) kalder sneboldmetoden, hvor der netop forfølges empiri mellem dokumenternes indbyrdes referencer (s. 157).

I databaserne ProQuest, Web of Science Core Collection og Scopus omhandler en væsentlig del af litteraturen teams i sportsverdenen, virtuelle teams, uddannelses- og pædagogisk dannelse, individers sociale tilhørsforhold til køn, alder, etnicitet og udsatte samfundsgrupper, patienters identificering med sygdomme, entrepreneur- og ledelsesidentitet. Uddannelsesområdet og det pædagogiske felt er et stort forskningsområde, som i høj grad har udviklet teorier og viden om identitetsdannelse, men vi fravælger dette forskningsfelt, da fokus er på elever og lærere, og derfor bevæger sig væk fra vores interessefelt, som er sundhedssektoren. Litteratur der falder indenfor alle førnævnte emner ekskluderes ligeledes, da dette ikke har en direkte relation til vores forskningsområde og interesser. Udfordringen med litteratursøgninger er, at der kan fremkomme mange hits trods gennemgribende afgrænsning, hvorfor det anbefales at prioritere de 10 vigtigste tekster til at opbygge problemfeltet omkring (Rienecker, Stray Jørgensen, & Skov, 2013, s. 63). Der tegner sig et billede af, at litteraturen i mindre omfang beskriver, hvordan teamidentitetsdannelse udfolder sig i den offentlige sundhedssektor, der er det forskningsfelt, som vi undersøger i dette speciale. Identitets- og teamarbejde er komplekse forskningsfelter, hvilket bevirker, at vi ikke kan argumentere for at afdække forskningsfelterne fuldstændigt. Efter gennemgang af mere end 600 abstracts og tekster, skærper vi den udvalgte litteratur til 13 tekster grundet deres relevans til dette speciales forskningsfelt; selvstyrende teams og deres skabelse af fælles teamidentitet, hvilket er præsenteret i kapitel 2. Problemfelt.

3.3 Videnskabsteori

Nærværende afsnit bidrager til en forståelse af vores videnskabsteoretiske observans, og i dette afsnit redegør vi for socialkonstruktionismen iht. professor i psykologi, Kenneth Gergen (2003; 2010, 2012; 2013), som undersøgelsens overordnede ontologiske afsæt. Dernæst vil der forekomme en redegørelse af pragmatismen med reference til filosof Charles Sanders Peirce (1994), som i sammenhæng med socialkonstruktionismen fungerer som undersøgelsens epistemologiske udgangspunkt. Til at forbinde de to videnskabsteoretiske retninger inddrager vi teori om symbolsk interaktionisme. Afsluttende forholder vi os til kritik af socialkonstruktionisme i sammenhæng med grounded theory.

3.3.1 Socialkonstruktionisme

Vores argumentation for at anvende de førnævnte videnskabsteoretiske retninger til undersøgelsen, skal findes i vores problemformulering, der lyder:

- **Hvordan skabes en fælles identitet i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor?**

Tager vi et blik på første del af problemformuleringen "Hvordan skabes en fælles identitet...", kan der argumenteres for, at vi ønsker at undersøge mennesket i samspil med hinanden. Ordet 'skabe' henviser til, at menneskene skal konstruere noget, som i denne sammenhæng er en 'fælles identitet'. Til at opnå en forståelse for denne proces, vælger vi at anvende socialkonstruktionismens centrale figur, Gergen (2010), hvis socialkonstruktionistiske forståelse søger at gøre op med den mere individcentrerede psykologi, som bl.a. fulgte med oplysningstidens fokus på den individuelle fornuft (s. 14). I stedet hævder han, at psykiske forhold konstrueres eller udvikles i samspillet mellem mennesker (s. 137). I Gergens bog "Relationel tilblivelse" beskrives menneskelig handling, hvor der gøres op med antagelsen om adskilte selver ved at sætte fokus på en vision om relationer. Med dette menes, at relationer ikke skal ses mellem afgrænsede selver, men nærmere en koordinationsproces, der går forud for selvet. Målet med bogen er at vise, at al intelligent handling fødes, opretholdes og/eller brydes i relationsprocesser. Derfor findes der ikke, ifølge Gergen, isolerede selver eller fuldstændige private oplevelser, hvorfor han argumenterer for en verden, som vi mennesker konstruerer i fællesskab (K. Gergen, 2010, s. 14–15). I projektets undersøgelse anerkender vi individets individuelle perspektiver, men med en forståelse, der bygger på, at disse perspektiver er opstået i tidligere sociale konstruktioner, som bidrager til nye sociale meningsdannelser.

Socialkonstruktionismen bygger som nævnt på en forståelse af, at virkeligheden er socialt konstrueret, hvorfor den måde vi mennesker danner beskrivelser af verden på, er med til at konstruere virkeligheden. Socialkonstruktionisme adskiller sig fra socialkonstruktivisme ved i højere grad at fokusere på det sociale samspil og sproget, og ikke at fokusere på ydre faktorer i

samme grad (Guvå & Hylander, 2005, s. 31-33). Derfor har sproget en signifikant betydning, hvor Gergen argumenterer for, at måden vi taler om verden på, er med til at ændre på måden vi anskuer verden på. Derved danner mennesker en virkelighed med baggrund i erfaringer, og derfor er det muligt for mennesker at blive påvirket af omverdenen, og opnå nye forståelser, hvilket er afgørende for dannelsen af en ny socialt konstrueret virkelighed (K. Gergen & Gergen, 2003, s. 15-16). Idet, at sproget tillægges den centrale betydning for fælles konstruktion, er det nødvendigt at forstå magtbegrebet, fordi sproget giver mulighed for at bestemme, hvad der kan defineres som sand viden. Derfor opstår der også et moralsk dilemma, da det stiller krav til mennesker, om at være reflektiv nysgerrige og stille spørgsmål til andre måder at handle på i den sociale konstruktion og derved give plads til de mindre dominerende fortællinger (Haslebo & Haslebo, 2007, s. 119-124). Ontologisk skal socialkonstruktionismen forstås ud fra, at verden ikke eksisterer i sig selv, hvorfor denne er antirealistisk. Forståelsen af dette skal findes i, at verden konstrueres gennem sprogbrug og, at verden og fænomenerne deri alene får mening gennem sproget og kulturelle traditioner (K. Gergen & Gergen, 2013, s. 8-9; Sonne-Ragans, 2013, s. 214-216). Denne forståelse tilslutter vi os, fordi vi anser, at nyetablerede selvstyrende teams gennem sproget og sociale interaktioner skaber mulighed for en fælles identitet.

3.3.2 Pragmatisme

Kaster vi et blik på problemformuleringens anden del: "... i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor" kan denne del ses mere praksisorienteret, da det vidner om en igangværende praksis, som danner rammerne for forståelsen af forandringsprocessen som teamet gennemgår, når de skaber en fælles identitet. I denne sammenhæng finder vi det relevant at inddrage pragmatismen, som et værktøj til at forstå denne selvstyrende praksis, som vores metodiske valg af grounded theory muliggør. Grounded theory har sit ontologiske afsæt i pragmatisme, og er derfor et argument for at vælge pragmatismen som en del af vores epistemologiske afsæt i undersøgelsen af problemformuleringen (Corbin & Strauss, 2015, s. 17-18).

For at forstå pragmatismens videnskab, ønsker vi en forståelse af dens ontologi, som supplerer vores overordnede afsæt i socialkonstruktionismen. Pragmatismen bygger på en forståelse af, at viden om verden kommer gennem oplevelse og dét at leve som en del af denne verden. Derfor betragtes viden indefra som deltager, hvor menneskelig erfaring er udgangspunkt for al viden. Selve orienteringen omkring deltagelse beskrives ved, at mennesket interagerer, og oplever verden gennem handling (Peirce, 1994, s. 189-190). Dette hjælper os til at forstå, hvordan vi epistemologisk skaber en forståelse af handlinger i selvstyrende teams forandringsprocesser, som vi ønsker viden om i undersøgelsen. Sammenhængen til vores ontologiske afsæt i socialkonstruktionismen findes i, at pragmatismens handling beskrives som interagerende

fænomener, hvilke deles med andre mennesker gennem praksishandlen. Handlingerne foregår i denne undersøgelse i forandringsprocesserne, hvorfor fænomenerne deri fører til praktisk handlen, ellers ses det som meningsløst, da mennesker forstår verden ud fra helheder, og forsøger at løse forskellige problemstillinger gennem praktisk handlen. Praksishandlen skaber derved forestillinger om verden, hvorfor der gennem denne søges betydning og sandhed (Peirce, 1994, s. 190–191; Thayer, 1982, s. 86–88).

Opsummerende ønsker vi at argumentere for, hvorfor de to videnskabsteorier komplimenterer hinanden. Socialkonstruktionismens ontologi skaber muligheden for at forstå sprogets betydning af meningsskabelse i det sociale sammenspil, og specifikt i dette speciale, når teams skaber en fælles identitet. Pragmatismen ses som et grundlag til at forstå, hvordan denne meningsskabelse dannes på baggrund af praktisk handlen i selvstyrende teams forandringsprocesser. Vores pragmatiske observans kommer til udtryk, når vi gennem observeret praksis, i form af deltagerobservationer, og viden fra fokusgruppeinterviews søger viden om informanternes fortolkninger af den praksis, vi observerer. Epistemologisk komplimenterer de to videnssyn, pragmatisme og socialkonstruktionisme, hinanden, fordi vi tilgår viden pragmatisk, altså gennem praksishandlen i grounded theory, med et socialkonstruktionistisk formål, altså at forstå deres sociale interaktioner gennem sproget.

3.3.3 Videnskabsteori set i forhold til grounded theory

Nedenstående afsnit viser sammenhængen mellem vores videnskabsteoretiske observans og valgte metode til at indsamle viden om undersøgelsens problemformulering.

Når vi indsamler viden om forskningsområdet, vælger vi at anvende deltagerobservation og fokusgruppeinterview. I begge indsamlingsmetoder er vi medskabende som forskere, og er med til at konstruere viden i den kontekst, vi undersøger (Guvå & Hylander, 2005, s. 37). Samtidig undersøger vi, i begge metoder, teammedlemmernes processer med at udvikle fælles identitet i nyetablerede selvstyrende teams, hvorfor vi har fokus på deres interaktioner i deres praksis. Her ser vi en forbindelse til socialkonstruktionismens forståelse af meningsskabelse i sociale sammenhænge, nemlig i teams, når vi spørger ind til forståelsen af den praktiske handlen i den observerede praksis. I vores arbejde med forståelsen af grounded theory, er vi ligeledes blevet klogere på, hvordan socialkonstruktionisme og pragmatismen forenes i denne metode. Vi argumenterer for, at mødet kan ses gennem begrebet *symbolsk interaktionisme*, som er opfundet af sociologen Herbert George Blumer, og har rødder i pragmatismen (Guvå & Hylander, 2005, s. 31-33). Symbolsk interaktionisme bygger på tre fundament:

- 1) "Menneskers handlinger kan forstås ud fra den betydning som mennesket tillægger dem, hvad enten det er fænomener eller genstande"

2) "Et betydningsindhold skabes gennem social interaktion og derigennem skabes en fælles forståelse"

3) "Forståelse er en individuel proces, men grundlaget skabes i interaktion med andre mennesker" (Blumer, 2009, s. 2; Guvå & Hylander, 2005, s. 31).

Set ift. ovenstående tre fundamenter er det interessant at redegøre for den socialkonstruktionistiske og pragmatiske vinkel, for at forstå relationerne i disse. Gergen og Blumer påpeger en sammenhæng i hhv. socialkonstruktionisme og -konstruktivisme med symbolsk interaktionisme. I socialkonstruktionismen henviser symbolsk interaktionisme til forståelsen af, at virkeligheden opstår i menneskers sociale samspil gennem sproget og dermed konstruktion af virkeligheden (Gergen, 2003, s. 15-16). Symbolsk interaktionisme sammenlignes ligeledes med socialkonstruktivisme, hvor virkelighed konstrueres i socialt samspil med andre mennesker, som ikke påvirkes af indre faktorer som instinkter eller drifter (Blumer, 2009, s. 8-9). Grundet vores fokus på sproget og menneskers sociale samspil, tager vi udgangspunkt i socialkonstruktionismen, trods dét at vi anerkender sammenligneligheder mellem socialkonstruktionisme og -konstruktivisme. Den pragmatiske vinkel opstår idet, at symbolsk interaktionisme tillægger den individuelle tolkning en situeret betydning, der erfares ud fra den kontekst, mennesket er til stede i (Guvå & Hylander, 2005, s. 31-33). Det er også tilfældet, når vi agerer som forskere i praksis, hvor vi er en del af denne, når vi spørger ind til informanternes adfærd, og derigennem forstår deres praksis i den specifikke kontekst. I symbolsk interaktionisme er handlinger endvidere ikke påvirket af ydre faktorer, såsom kulturelle normer eller sociale strukturer, men sker udelukkende som resultat af et socialt samspil (Guvå & Hylander, 2005, s. 31-33). I vores speciale anerkender vi, at ydre faktorer har en betydning for et selvstyrende teams interaktioner, dog er vores fokus på, hvordan de internt i teamet bearbejder disse faktorer, og skaber en fælles identitet.

Begrebet symbolsk indikerer, at indre processer får en betydning i interaktionen. I interaktionen blandt andre mennesker skabes mening, og symboler er med til at skabe en koalition af betydning, der danner en ny fælles konstrueret virkelighed, hvori nye symboler får betydning. I undersøgelser af symbolsk interaktionisme får symboler betydning, når disse spiller en rolle, og sættes i spil i sociale sammenhænge. Menneskers adfærd kan kun forstås ved hjælp af de symboler, som mennesket skaber, og tager i brug. Det er også den primære årsag til, at mennesker undersøges som, og sidestilles med, en sproglig skabning, idet sproget antages at give mennesket evnen til at reflektere (Blumer, 2009, s.2-3). Dette viser os sammenhængen mellem socialkonstruktionismens fokus på sproget i meningsskabelse blandt mennesker, og gør os i stand til rent pragmatisk at forstå menneskers adfærd, og på baggrund af de fortolkninger de tillægger deres handlinger i praksis.

3.3.4 Kritik af socialkonstruktionisme og grounded theory

I nærværende afsnit ønsker vi at forholde os til de kritikpunkter, der findes i socialkonstruktionismen, der er vores overordnede ontologiske afsæt for undersøgelsen, hvilket vi ønsker at gøre, for at imødekomme disse i undersøgelsen af vores problemformulering.

I forbindelse med kritik af socialkonstruktionismen er det interessant at kigge på en anden videnskabsteoretisk retning, nemlig *kritisk realisme* (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2014, s. 16). Denne tilgang besidder et andet syn på virkeligheden som værende eksisterende i sig selv uafhængigt af en teori om virkeligheden, hvilket ses som en væsentlig forskel. I forlængelse heraf, er opfattelsen i socialkonstruktionismen centreret om, at alt er relativt, hvilket er modsat kritisk realisme, der søger at bryde med selv samme opfattelse (Jespersen, 2014, s. 173+188-189). Vores argumentation for at anvende socialkonstruktionismen, som forståelsesramme for specialet, findes i vores arbejde med at skabe viden om teams. I den proces ser vi viden, som noget der kontinuerligt skabes i det sociale samspil, hvorfor det forstås som en social konstruktion uden én fuldstændig sandhed. Den virkelighed der skabes i teamets arbejde, er centreret omkring deres fælles meningsskabelse, hvorfor vi mener, at vi imødekommer kritikpunkterne fra kritisk realisme, da vi vurderer, at teams besidder deres egen interne virkelighed, som udvikles i fællesskab.

Professor David L. Rennie (1994) argumenterer for, at grounded theory bør tilgås ud fra en hermeneutisk observans. Historikken bag hermeneutikken er, at den blev udviklet til at forstå tekster, hvoraf mening vil opstå. Set ift. grounded theory trækkes en parallel, da mening og forståelse fremkommer af en historie, som i vores tilfælde fortælles af teammedlemmerne (Rennie, 2000, s. 483-487). Det pointeres yderligere, at dette ikke foregår gennem den sociale konstruktion, som Glaser & Strauss (2015) henviser til i deres fremlægning af grounded theory. Indenfor hermeneutikken skabes forståelsen ud fra medierende artefakter, f.eks. tekster. Dette anser vi som modsætning til pragmatismen, da denne skaber mening ud fra perspektiver fra de personer, der er medskabere af teksten (Peirce, 1994, s. 189-190). I hermeneutikken anvendes tidligere tekster til at forstå den virkelige, der foregår nu, modsat pragmatismen, hvor mennesker indgår aktivt i handlinger, og bliver en del af teksten som deres virkelighed forstås ud fra. I vores undersøgelse af felten anvender vi ligeledes pragmatismen som en metodik, når vi observerer nyetablerede selvstyrende teams handlinger, og efterfølgende spørger ind til, hvordan de oplever verden, hvorfor spørgsmål om disse observationer er en måde at forstå mening på. I den hermeneutiske grounded theory skal kodningsprocessen derfor forstås som et indhold, som forskeren tillægger mening. Dette sker i kodningens forskellige processer, hvor kategoriseringen ligeledes ses som en måde at forklare og give det indsamlede data mening på. Kritikken af grounded theory opstår her ift., hvornår mætningsniveauet bestemmes for data, og på den måde stiller metoden krav til kreativiteten i kategoriseringen og konstruktionen af teorien. Denne

kreative proces skal i hermeneutikken forstås som en proces, hvor forsker forsøger at forstå teksten med baggrund i egne erfaringer (Rennie, 2000, s. 483–487). Guvå & Hylander (2005) kritiserer ligeledes begrebet mætning, da det er forskelligt, hvornår forskers fornemmelse om datamætning opstår, og derfor står i en balancerende proces mellem at udvikle sin teori, eller risikere at forankre allerede eksisterende teoretiske begreber (s. 41). Denne proliferationsfejl kritiseres også af Caza, Vough & Puranik (2018), hvor lignende eller enslydende begreber udvikles uden hensyntagen til allerede eksisterende begreber indenfor forskningsområdet (s. 903). Vi forsøger at imødekomme denne begrebs- og teoriproblematik i specialets diskussionskapitel ved at diskutere andre teoretikers perspektiver, og derved nuancere vores egenudviklede teori. Endvidere vil vi argumentere for, at det bidrager til projektets validitet, når vi er fire gruppemedlemmer til at vurdere datamætning, og at vi imødekommer de krav om kreativitet i kategorisering, som Rennie nævner.

Vores ontologiske afsæt tager udgangspunkt i socialkonstruktionismen, hvorfor vi tilgår undersøgelsen med en forståelse af, at menneskelig viden bliver konstrueret i sociale sammenhænge, og at vi er med til at konstruere den viden der bliver skabt i felten (Gergen, 2003, s. 15-16). Vi søger en viden om, hvordan nyetablerede selvstyrende teams kan skabe en fælles identitet, hvorfor vi tillægger skabelsen af fælles identitet en social værdi. Derved tillægger vi den sociale konstruktion mening, hvilket er vores argumentation for ikke at tilgå undersøgelsen hermeneutisk, da den er mere individcentreret. I projektets undersøgelse anerkender vi dog individets individuelle perspektiver, men med en forståelse, der bygger på, at disse perspektiver er opstået i tidligere sociale konstruktioner, som bidrager til nye sociale meningsdannelser (Gergen, 2003, s. 14-15).

3.4 Grounded theory

I følgende afsnit præsenteres overvejelser om valget af grounded theory som undersøgelsesmetode, og herunder to forskellige versioner af denne. Slutteligt vil der forekomme en teoretisk redegørelse og operationalisering af den valgte metodik.

3.4.1 Formål og tilgang til grounded theory

Vi anvender de to sociologers, Juliet M. Corbin & Anselm L. Strauss' (2008; 2015), fremlæggelse af grounded theory i vores speciale. Derforuden anvender vi de to professorer i psykologi, Gunilla Guvå & Ingrid Hylander (2005), som supplement til forståelse af grounded theory, grundet deres detaljerede beskrivelser af metodens struktur.

Formålet med grounded theory er at generere viden ud fra empiri, som bliver til en teoretisk forklarende model (Guvå & Hylander, 2005, s. 47). Indledende anbefales det at vælge et problemområde, som består af et bredt åbent spørgsmål uden prædefinerede antagelser (Corbin & Strauss, 2008, s. 21). Dette anser vi, at vi gjorde i vores 8. semesterprojekt, hvor vi arbejdede med en induktiv videnskabelse i et problemområde uden prædefinerede antagelser, hvilket til stadighed danner udgangspunktet for dette speciale (Pors, Funder, Krogsgaard, & Jørgensen, 2018). Forsker anvender problemområdet som et afsæt til en ekspedition, hvori inspiration fremkommer til at gå yderligere på opdagelse indenfor et område, der synes vigtigt at belyse. En induktiv tilgang bliver tydelig, når forsker lytter til informanternes hovedproblem, og lader det være styrende for retningen (Guvå & Hylander, 2005, s. 51). Når data indsamles, er det ikke muligt at forudsige størrelsen på datamængden, der skal til for at besvare hovedproblemet. Begrebet datamætning beskriver i den sammenhæng, at data indsamles indtil ny data, ikke tilføjer nye perspektiver, og det er op til forskeren at vurdere, hvornår data er mættet (Guvå & Hylander, 2005, s. 40).

3.4.2 Argumentation for valg af grounded theory

Valget af grounded theory tager udgangspunkt i vores viden om forskningsområdet, og indskræpes af undersøgelsens problemområde. Vi erfarer, at litteraturen inden for problemområdet er udforsket, men når det kommer til teoretisk generering, mangler der viden indenfor den offentlige sundhedssektor, når vi kombinerer nøgleordene selvstyrende teams og identitetsarbejde. Litteraturen skildrer, at der i dag findes selvstyrende teams i flere og flere organisationer i den offentlige sundhedssektor, hvorfor teori inden for området er relevant jf. kapitel 2. Problemfelt. Vi anvender grounded theory til at undersøge feltet yderligere, da denne metode giver mulighed for at undersøge feltet ud fra empirisk data, som sammenlignes indtil der findes en mæthed, der er udslagsgivende for en teorigenerering (Guvå & Hylander, 2005, s. 47).

For at skabe en forståelse af grounded theory som metode, er det nødvendigt at undersøge udviklingen af denne. Metoden anvendes og forsvares ud fra forskellige versioner, når det handler om synet på virkeligheden og selve udforskningen af denne. Det har naturligvis konsekvenser for udformningen af grounded theory, hvilket betyder, at der i praksis eksisterer forskellige versioner, som alle gør krav på at være grounded theory. Denne diversitet fortæller os, at det er nødvendigt at orientere os i litteraturen inden for grounded theory, inden vi kan beslutte, hvilken version vi vil undersøge vores problemformulering ud fra (Guvå & Hylander, 2005, s. 34-36).

Grounded theory betragtes af visse forskere, hverken som en traditionel kvalitativ eller kvantitativ metode. Indenfor den positivistiske tradition forsøges forskers indflydelse minimeret og der tilstræbes, at metoden gør det muligt at behandle data så objektivt som muligt. Dette er ikke tilfældet i grounded theory, hvor forsker indgår i videns produktionen. Omvendt bliver metoden af andre forskere ikke set som en kvalitativ metode, da metodikken er mere stringent og systematisk sammenlignet med andre humanistiske tolkende metoder. Grounded theory har sammenligneligheder med positivistisk metode, men i stedet for kvantitative værdier tillægger grounded theory indholdet en kvalitativ betydning, og metoden betragtes derfor som en helt tredje metode til at generere viden på (Guvå & Hylander, 2005, s. 37). Vi vælger at redegøre for metodens tre overordnede ophavsmænd, Corbin & Strauss og sociolog Barney Glaser, i følgende, for at finde frem til, hvilken version vi anvender som metodik for specialet.

3.4.3 Grounded theory - Glaser vs. Corbin & Strauss

Forskellen i de to versioner af grounded theory skal findes gennem deres anskuelse af metoden. Glaser tager udgangspunkt i den oprindelige og positivistiske anskuelse, hvor Corbin & Strauss har en mere konstruktivistisk og postmodernistisk retning (Guvå & Hylander, 2005, s. 34-35). Strauss & Corbins (2008) version er en induktiv tilgang, hvor koder udvikles på baggrund af data, og på samme tid valideres, når koder systematisk sammenlignes med ny empiri. Validitet skal ikke forstås som en kvantitativ hypotetisk deduktiv objektiv metode, men derimod når fortolkende koder sammenholdes med anden empiri (s. 48). Glaser nærer skepsis i hypotetisk deduktion, fordi forudbestemte systemer er for definerende, og har dermed en anden version til teorigenerering (Guvå & Hylander, 2005, s. 70-71). Glaser mener, at teoriens sandhed fremtræder i materialet, og repræsenterer derved et positivistisk virkelighedssyn, hvor Strauss & Corbin mener, at teorien konstrueres i samspil mellem forsker og deltager, hvorfor denne indebærer et konstruktivistisk virkelighedssyn. Holdningen til sandhedsværdien i data er dog omvendt, når det gælder måden, der skaffes viden på. Her tillægger Glaser forskeren en væsentlig betydning idet, han mener, at forskeren ejer teorien, hvorfor han har ret til at tolke og forklare data (Guvå & Hylander, 2005, s. 35). Strauss & Corbin beskriver en systematisk model, der viser, hvordan data

skal tolkes set ud fra observerede betingelser og hypoteser, hvilken bygger på, at alle fænomener har baggrund i visse betingelser, og disse betingelser bør anskueliggøres gennem hypoteseafprøvning. På den måde ses vigtigheden for dem i valideringen af resultatet, hvorfor de ligeledes understreger, at enhver anden forsker vil kunne opnå samme teori, hvis denne har samme data og udgangspunkt. Hypoteseafprøvning i denne metode tillægges stor betydning, modsat Glaser, der anser, at empirien repræsenterer virkeligheden, hvorfor en hypotesetestning ikke er nødvendig (Guvå & Hylander, 2005, s.35).

Vi anvender Corbin & Strauss' version af grounded theory, grundet dens systematiske tilgang, og dens fokus på at lade empirien tale. Vi vurderer, at forskellen på de to versioner er, at Glaser tillægger empiri og forskers fortolkning heraf en sandhedsværdi, hvorimod Corbin & Strauss vender tilbage til felten for at indsamle ny empiri for at verificere fortolkede hypoteser, og få nuancer på disse.

Da det er første gang vi arbejder med grounded theory, vurderer vi, at Corbin & Strauss' version med systematisk tilgang, kan hjælpe os til at danne en forståelse og viden i databehandlingen. Strauss & Corbins version er konstruktivistisk, hvori vi ser en sammenhæng til vores videnskabsteoretiske position i socialkonstruktionismen, hvor udgangspunktet er, at viden ses som en konstruktion mellem mennesker, altså at erfaring konstrueres blandt individer, og det er heri at virkeligheden opstår (Gergen, 2003, s. 15-16). I Glasers positivistiske orientering menes det, at virkeligheden skal ses som en faktisk realitet (Guvå & Hylander, 2005, s. 34-35). Derfor argumenterer vi for, at vi gennem vores valg af Corbin & Strauss' version imødekommer vores socialkonstruktionistiske position, med udgangspunkt i, at viden skabes i det sociale samspil blandt individer, hvortil vi tillægger sproget en væsentlig betydning (Gergen, 2003, s. 15-16).

3.4.4 Valg af multiple case studies i grounded theory

I dette afsnit præsenteres specialets cases, og i den forbindelse præsenteres teori om multiple case studies, der ligeledes fungerer som et argument for at formalisere teori gennem grounded theory.

Professorerne Kathleen M. Eisenhardt & Melissa E. Graebner (2007) beskriver, at case studier er udviklet med udgangspunkt i at genkende mønstre inden for og på tværs af cases, hvorfra der opbygges teoretiske konstruktioner. Hver case kan vurderes som et særskilt eksperiment, der fremstår som en analytisk enhed, og flere cases kan derfor ses som diskrete eksperimenter, der bibringer flere kontraster og nuancer til den fremkomne teori. Flere cases er med til at højne objektiviteten og overførbarheden af teorien, da empirien derved har et bredere grundlag (s. 25-27). Det kan drage sammenhæng til metoden grounded theory, da de forskellige cases i vores undersøgelse anvendes for at opnå en mæthed og dermed forståelse af

forskningsfeltet, der udmunder i en teori. Ifølge Eisenhardt & Graebner (2007) er casestudier også en teorigenererende tilgang, som tager udgangspunkt i empirisk data, kan der argumenteres for, at casestudier også producerer teori, der er nøjagtige, interessante og mere testbare (s. 25–27). På den måde er det et naturligt supplement til deduktiv forskning, som grounded theory ligeledes indebærer, når vi skal teste vores koncepter. Vores ønske om at udvikle teori, stemmer derfor overens med vores valg af flere cases, som en del af vores dataindsamling, som metoden i grounded theory ligeledes muliggør, da flere cases er med til, at vi kan hypoteseteste vores empiri, og dermed verificere vores endelige teori.

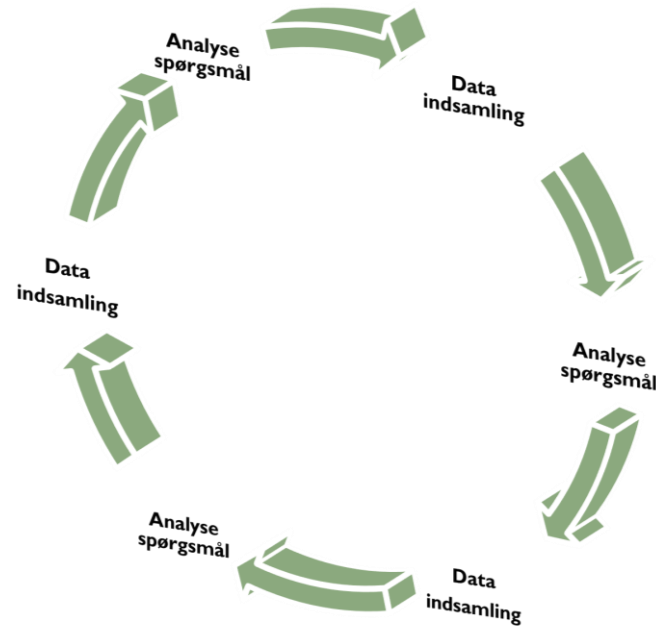
For at opnå et bredere grundlag for at lave en mere formel teori, vælger vi at inddrage tre nyetablerede selvstyrende teams i specialet, som bidrager med forskellige perspektiver, fordi alle tre teams arbejder i forskellige områder i den offentlige sundhedssektor. Derved argumenterer vi for, at vi bevæger os længere væk fra en substantiv teori. Guvå & Hylander (2005) kritiserer grounded theory, fordi teorier ofte er substantive, altså specifikke for et bestemt område, og ikke favner kompleksiteten til at være formel (s. 87–88). Vi forsøger i den sammenhæng at konstruere teori på så bredt et grundlag som muligt, bl.a. ved at inddrage tre cases, indenfor en realistisk tidsramme, men anerkender, at vores teori kan sammenholdes med andre forskningskontekster, såsom den private sektor, for at klassificere vores teori som mere formaliseret.

3.4.5 Operationalisering af grounded theory

I dette afsnit vil vi teoretisk redegøre for, hvorledes analysen af empirien finder sted, herunder kodningsprocessen og teorigenerering i grounded theory. Sideløbende med den teoretiske redegørelse præsenterer vi ligeledes operationaliseringen af metoden i dette speciale.

3.4.5.1 Analyse

Corbin & Strauss (2008) beskriver, at forsker på et tidspunkt begynder at tillægge indsamlet empiri betydning, og beskriver dette som analyse (s. 46). Analysen adskiller sig fra andre traditionelle analysestrategier, hvor forsker indsamler al data for efterfølgende at analysere dataene. Analysen i grounded theory illustreres i figur 3, og skal ses som en cirkulær proces, hvor der indsamles data, analyseres, indsamles data, analyseres, osv. I grounded theory referer denne proces til, at analysen dækker over kodning af data, som udvikler sig til konceptuelle betydninger, hvor der i denne forbindelse opstår opfølgende spørgsmål på baggrund af empirien, som undersøges yderligere, ved at indsamle ny empiri (Corbin & Strauss, 2015, s. 134-136).



Figur 3: Theoretical sampling (Corbin & Strauss, 2015, s. 136).

Der lægges vægt på, at analysen ses som en proces, hvori der fremstilles, udvikles og verificeres koncepter (Guvå & Hylander, 2005, s. 57). Corbin & Strauss' (2008) analyse indeholder følgende trin; *åben kodning*, *axial kodning* og *selektiv kodning*. Der beskrives en vekslen mellem mikro- og makroanalyse, når forsker tillægger data betydning. I første del af projektet, i åben kodning, vil der være en større vægt på mikroanalyse, hvor formålet er at komme i dybden med empirien og fokusere specifikt på de parametre, der vurderes relevante. På den måde kommer den induktive tilgang til udtryk, når forsker tvinges til at forholde sig minutiøst til detaljer i empirien og derved at tænke udover egne antagelser. Makroanalyse handler om at tage skridtet tilbage og reflektere over, hvad dataene overordnet fortæller. Denne forekommer samtidig med mikroanalysen, men ikke i så høj grad i starten af kodningen som senere i analyseprocessen (s. 59-60).

3.4.5.2 Komparation, memoer og diagrammer

Tanker, ideer og abduktive² udfald opstår sideløbende med kodning og komparation af data, og er til stede under hele forskningsprocessen (Guvå & Hylander, 2005, s. 46). I processen nedskrives memoer, som bliver et vigtigt grundlag for den senere teorigenerering. I praksis udføres memoer med ideer fra kodningsprocessen, hvor kodningens overordnede analytiske tilhørsforhold og forklaringer skriftlig nedfældes (Guvå & Hylander, 2005, s. 54-55). Memoer antages at være den sammenhængskraft, der er med til at tilknytte materialet til hinanden. I

² Abduktiv tænkning beskrives af Charles S. Peirce som hypotesedannelse. Det er en intuition, der antyder, at data hænger sammen på en bestemt måde, men til at starte med uden belæg. Hypotesen testes efterfølgende af en induktiv eller deduktiv tilgang (Holmgaard Laursen, u.å.).

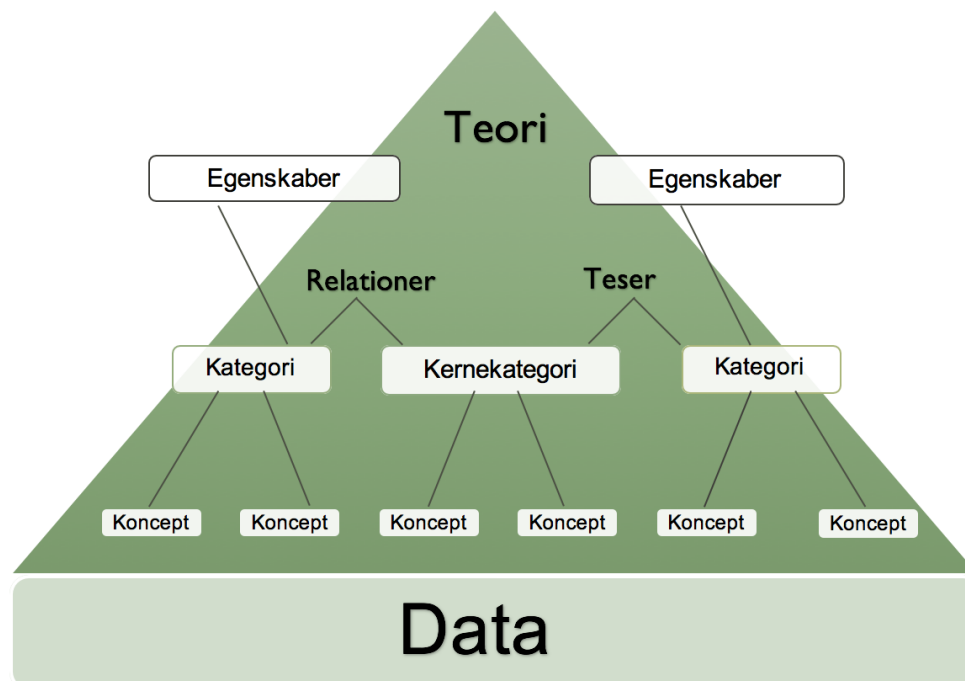
starten er den både med til at fastholde tidlige ideer og senere med til at udvikle egenskaber og relationer ved kategorier, samt holde udfald op mod andre teorier. Ifm. memoskrivning skal forskere kunne abstrahere og teoretisere empiriske fund. Teorien skal med udgangspunkt i data være nyskabende, og det er derfor vigtigt, at forsker løfter empirien til et teoretisk niveau uden at være fastlåst i allerede eksisterende teori indenfor området. Det understreges, at forsker kan lade sig inspirere af eksisterende begreber, men det er ikke intentionen at genskabe eksisterende teori, men derimod at generere ny teori (Guvå & Hylander, 2005, s. 44–47).

Corbin & Strauss (2008) tillægger memoer en abstrakt værdi, mens diagrammer beskriver korrelation og forhold mellem koncepter. Diagrammer er en visuel portrættering af mulige sammenhænge mellem koncepter, og beskrives som levende redskaber. De er mere end et statisk dokument; når de udføres, får de forsker til at reflektere, og det er i refleksionsprocessen analysen opstår. Diagrammer beskrives, sammen med memoer, som en meget vigtig del, når den kvalitative analyse skal bevæge sig fremad. De skal ses som uudviklede i starten af forskningsprocessen, men mere komplette senere (s. 118).

Komparation foregår ligesom memoskrivning parallelt med analysen, altså i alle trin af kodningsprocessen og teorigenerering. Det kan ses som en mere deduktiv proces, da tidligere identificerede koncepter og begreber sammenlignes med ny empiri. Guvå & Hylander (2005) sammenligner denne proces med analytisk deduktion, hvor ny empiri viser sig, når det sammenlignes med allerede eksisterende empiriske koncepter (s. 44). De anbefaler, at der stilles en række spørgsmål til empirien i den komparative proces: "Er disse udsagn/observationer indikatorer på samme hændelsesforløb? Hvilke hører ikke sammen, hvilke hører sammen, og hvordan hører de i givet fald sammen?" (Guvå & Hylander, 2005, s. 44). Når data sammenlignes flere gange, opstår der indikationer på, hvilke koncepter, der kan samles i kategorier, og en kategori får derved en konceptuel betydning. På samme måde vil kategorier, senere i processen, når de sammenholdes med ny data og andre kategorier, få en mere tydelig omend kompleks karakter (Guvå & Hylander, 2005, s. 44–45).

3.4.5.3 Kodning

I nærværende afsnit beskrives de tre steps, der forekommer i kodning af data; åben kodning, axial kodning og selektiv kodning. De tre steps forklarer analysens start fra den åbne kodning, til den endelige generering af teori, som sker gennem selektiv kodning, hvilket illustreres i figur 4.



Figur 4: Kodningsprocessen fra data til teorigenerering (Udarbejdet af specialegruppe med inspiration fra Corbin & Strauss, 2015).

Kodning beskriver den proces, hvor data gennem tolkning får et kvalitativt betydningsindhold, som kaldes for koncepter, og optræder på forskellige niveauer. De øverste niveauer er koncepter, der kaldes kategorier, mens de lavere niveauer er koncepter, og ses som retningsgivere og indikatorer mod de øverste kategorier (Corbin & Strauss, 2008, s. 159-160). Vi vælger at benævne de øverste niveauer af koncepter for kategorier fremadrettet i specialet. At identificere et kvalitativt betydningsindhold handler om at finde ord, der repræsenterer essensen af materialet, og dermed ikke efterligner dataenes beskrivelse. Det anbefales, at forsker lader intuition være styrende for betydningen (Corbin & Strauss, 2008, s. 159-160).

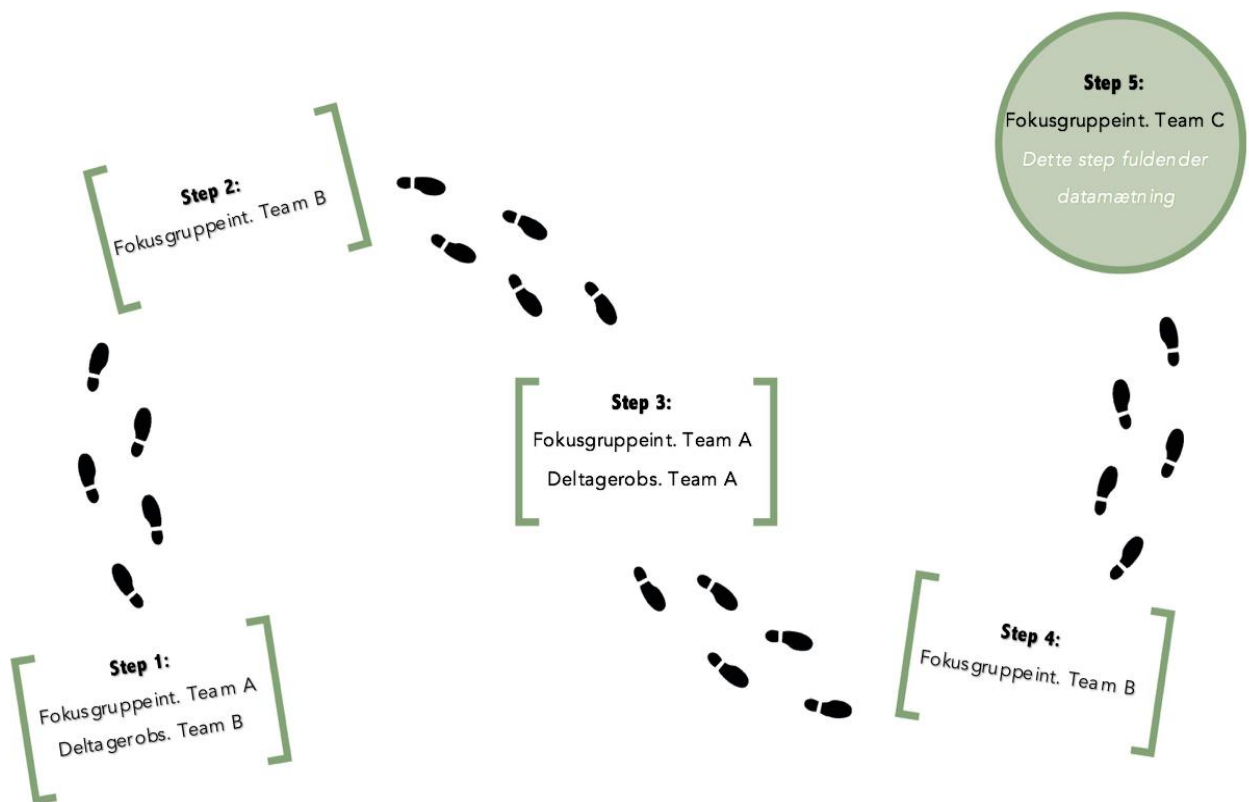
3.4.5.3.1 Åben kodning

Første trin i dataanalysen er åben kodning, og i interaktionen med empiri stilles følgende spørgsmål til indsamlet materiale: "Hvad siger data om det, der skal undersøges? Hvad er der at opdage i materialet? Hvad indikerer disse data med hensyn til sociale hændelser, sociale handlinger og sociale hændelsesforløb? Hvilke ideer om vigtige, interaktive processer dukker op?" (Guvå & Hylander, 2005, s. 52).

Corbin & Strauss (2008) beskriver åben kodning som brainstorming af data, hvor forsker er åben for alle inputs og analyserer på mikroniveau. Først når alle overvejelser er kommet frem af data, tilføres en kode betydning, som bliver til et koncept. Socialkonstruktionismen er i den sammenhæng tydelig, idet kodningen konstruerer et sprog om dataene (s. 160). Guvå og Hylander (2005) anbefaler, at forsker giver én sætning én betydning, og at forsker skal være

varsom med at tildele den samme sætning flere betydninger. Desuden tillægges det betydning, at elementet, der analyseres, hverken er for stort eller for småt, da kodning af store elementer mister variation, og små elementer ikke bevarer overblikket, og derved mister betydningen (s. 53).

Opsamlende handler åben kodning om at stille specifikke spørgsmål til data, præcis kodning, nedfælde refleksioner i memoer, minimere antagelser og forsøge at bevare den induktive tilgang bedst muligt. Vi har reflekteret over datamængden til den indledende åbne kodning, og vurderer, at et bredt grundlag for kodningen på dette stadie er relevant, hvilket også er en tilgang som Guvå & Hylander (2005) anbefaler (s. 53). Vi argumenterer for, at den åbne kodning bliver retningsgivende for senere empiriindsamling, hvorfor vi ønsker et bredt grundlag. Vi vælger i den sammenhæng at genanvende vores transskriberede fokusgruppeinterview fra 8. semester med Team A, og koder det på ny, samt inddrager deltagerobservationer fra en ny case, Team B. Denne kodningsproces, step 1, beskrives i næste afsnit om axial kodning og gennemgås via nedenstående figur 5, hvor vi illustrerer specialets empiriske tilgang.



Figur 5: Specialets analyseproces illustreret via 5 steps (Udarbejdet af specialegruppen).

Figur 5 illustrerer dermed den komplette dataindsamlingsproces i specialet, og hvornår de forskellige indsamlingsmetoder anvendes.

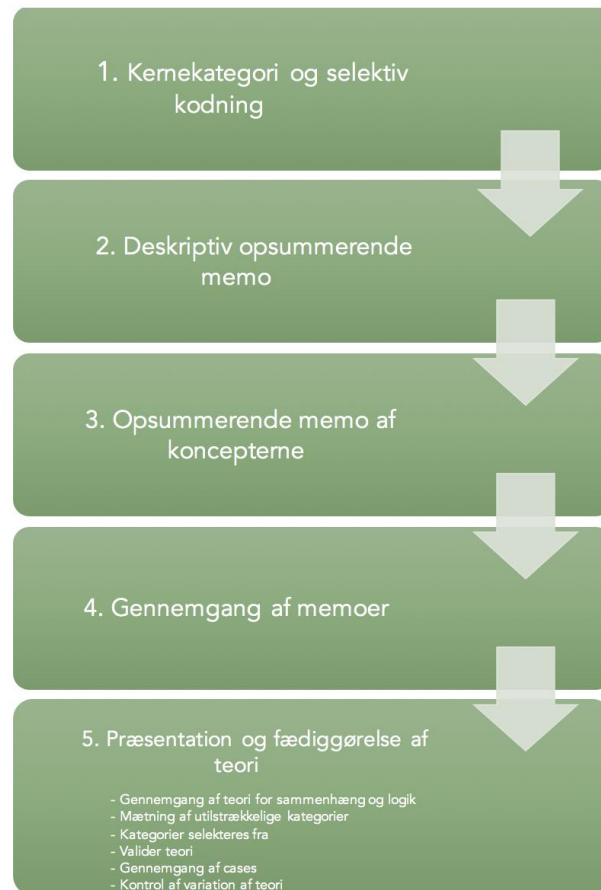
3.4.5.3.2 Axial kodning

I processen med åben kodning kommer forsker til et punkt, hvor der opstår et behov for at organisere koncepter i kategorier, og dette trin kaldes axial kodning. I tidligere litteratur af Corbin & Strauss (2008) adskilles axial kodning fra åben kodning, blandt andet for forståelsens skyld, vel vidende at det forekommer processuelt samtidig, hvilket vi også tilgår i vores proces. Dette kommer til udtryk i udarbejdelse af memoer og diagrammer, hvis forsker f.eks. laver abduktive hypoteser om, at to forskellige koncepter hører sammen og nedfælder denne. I åben kodning separeres koncepter, når de identificeres, hvor de via axial kodning kobles sammen igen og relateres til hinanden løbende, som det giver mening (s. 198-199).

Efter konceptdannelse af første data og begyndende kategoridannelse, opstår et behov for at indsamle ny empiri. Figur 5 illustrerer 'step 2', og er et fokusgruppeinterview med Team B, hvilket danner grundlag for, at vi kan spørge dybdegående ind til opståede koncepter og kategorier fra step 1. I step 2 sammenholder vi eksisterende kategorier og koncepter med ny data, og med det output vender vi tilbage til Team A i 'step 3', med den hensigt at udforske den nye viden og indsamle empiri om manglende videns huller, som også illustreres i figur 5. I 'step 4', jf. figur 5, foretager vi et fokusgruppeinterview med Team B, på baggrund af de allerede indsamlede data fra forrige steps. I dette step 4 er vi dermed mere deduktive i vores komparation, da vi be- og/eller afkræfter de udviklede koncepter. I figur 5 fremgår 'step 5', hvor vi inddrager et tredje nyopstartet selvstyrende team, Team C, og et fokusgruppeinterview af dette team bidrager med at sikre, at der ikke er uudforskede områder, som skal inddrages i vores teori.

3.4.5.3.3 Selektiv kodning & teorigenerering

Selektiv kodning refererer til den proces, hvor der udvælges en kernekategori. Ordet selektiv kodning anvendes, fordi hypotesetestning og nuancering af kategorier skal ses mere teoretisk selektive, da forsker er længere i processen med at udvikle teorien, og arbejder mere deduktivt end i starten af forskningsforløbet. Formålet med selektiv kodning er at konstruere en teori, der giver indsigt i, og forklarer de hændelser, der er medtaget i studiet. Forskeren er i denne afsluttende fase på udkig efter kerneprocessen, altså en kernekategori (Guvå & Hylander, 2005, s. 69). Kernekategorien vælges ud fra størst teoretisk relevans og dermed størst potentiale for at linke andre kategorier til den, hvorfor det bliver fundamentet, som teorien bygges op omkring. Kernekategorien kan enten vælges ud fra eksisterende udviklede kategorier, eller konstrueres, hvis forsker vurderer, at ingen af de udviklede kategorier dækker behovet (Corbin & Strauss, 2015, s. 188). Nedenstående figur 6 illustrerer vores proces i at generere teori, og indeholder 5 trin.



Figur 6: De 5 trin i generering af teori (Udarbejdet af specialegruppen med udgangspunkt i Corbin & Strauss, 2015).

Udvælgelse af kernekategori er det første trin i analysen, figur 6, og i følgende afsnit vil vi desuden redegøre for de resterende 4 trin. Et koncept kan som tidligere nævnt eksistere på mikro- og makroniveau, og ifm. udvælgelse af kernekategori opererer vi på makroniveau. Der opstilles 5 kriterier for udvælgelse af kernekategori, som gennemgås i nedenstående (Corbin & Strauss, 2015, s. 189):

1. En kernekategori skal være abstrakt med mange nuancer af vidensindhold, hvorfor andre kategorier efterfølgende kan relateres dertil.
2. Konceptet skal forekomme hyppigt i data.
3. Konceptet skal ikke forceres frem i data, men fremtræde logisk.
4. Konceptet skal føre til udvikling af en teori, hvilket stiller krav om, at konceptet skal være abstrakt og indeholder nuancer i form af egenskaber som illustreres i figur 4.
5. Forklarende faktorer og dybde i teorien styrkes løbende som andre kategorier linkes dertil, via relationer, jf. figur 4.

Efter valg af kernekategori fokuseres på at belyse den udvalgte kernekategori, via en teoretisk selektion, hvor nogle kategorier selekteres fra mens andre kategorier tillægges yderligere fokus. Vi bliver dermed mere deduktive i vores proces, og i denne forbindelse vil der opstå nuancer, som potentielt mangler teoretisk uddybelse, hvorfor vi vender tilbage til den indsamlede data for at

finde svar herpå (Guvå & Hylander, 2005, s. 69–70). Som et eksempel på denne proces, kan der drages parallel til naturens spisekammer, og en familie, der går i skoven for at indsamle mad, hvor den induktive familie ikke ved, hvad middagen kommer til at bestå af i starten, og derfor vælger at indsamle mange forskellige råvarer. På et tidspunkt bliver familien bevidst om, at middagen skal bestå af svampe, hvorfor bær, planter og andre urter selekteres fra. Memoer har en central betydning for den teoretiske selektion, og anvendes systematisk, hvor forsker vender tilbage til de teoretiske udkast, og begynder at sortere i dem og udvikler herpå (Guvå & Hylander, 2005, s. 69–70).

Corbin & Strauss (2008) beskriver to faldgruber, når teori genereres. Den første er at kunne adskille beskrivende og forklarende elementer fra hinanden, hvori visse forskere bliver i et beskrivende univers, mens teorier skal ses som forklaringer af fænomener. Dernæst pointeres vigtigheden af at skrive udførlige tanker i memoer undervejs i forskningsprocessen, så der opnås tilstrækkelig forståelse af historien bag kategorier og koncepter, ellers opstår der ofte problemer på dette stadie, når historien bag teorien skal skrives (s. 104-106). For at imødekomme disse faldgruber, er vi i dette speciale opmærksomme på at dokumentere vores idéer og refleksioner i memoer i step 1-5. Vi argumenterer for, at beskrivende elementer fremgår i kapitel 4, hvor vi præsenterer analysefund, hvor de forklarende elementer fremstilles og relateres til hinanden i kapitel 5.

Det anbefales i konstruktion af teori, at forsker indleder med at bevæge sig i det narrative felt, hvorfor Corbin & Strauss (2015) advokerer for, at der nedfældes en historie, der forholder sig på et generelt plan til, hvad der foregår i forskningen og hvilke temaer, der bliver ved med at fremtræde i interviews og observationer. Disse historier nedskrives i nye memoer, hvor tidligere udviklede memoer inddrages, hvorfor tidligere memoer processuelt ikke kan sammenlignes med nye memoer. Formålet er at opnå en forståelse for de hovedtemaer, der relaterer sig til kernekategori, som forskningen har identificeret med dens induktive tilgang. I processen anvendes ét deskriptivt opsummerende memo, hvor der nedfældes deskriptive temaer om alle kategorier, som ses i trin 2 figur 6 (s. 191–192).

Dernæst skrives ét opsummerende memo af koncepterne, jf. trin 3 i figur 6, hvor Corbin & Strauss (2015) henviser til en synopsis af forskningsresultater, hvor kategorier præsenteres, herunder deres relationer til hinanden og til kernekategorien. Diagrammer anvendes i processen, til at belyse kategoriers korrelation, og hjælper forsker med at forholde sig til kategorier, og bevæger sig væk fra at være detaljeorienteret om data (s. 192-195). I dette speciale udvikles diagrammer fra softwareprogrammet Nvivo³.

³ Nvivo er et software-program der bl.a. kan anvendes af studerende på Aalborg Universitet, og som understøtter empiriske kvalitative og mixed methods undersøgelser, hvor programmet virtuelt hjælper forskere med at undersøge, styre og finde mønstre i data (QSR International, 2018).

I trin 4 jf. figur 6, handler det om at gennemgå memoer, som er skrevet undervejs i kodningsprocessen. Disse memoer fremstår som komplekse og informationerne heri anvendes til at nuancere egenskaberne i kategorierne og deres relationer til hinanden (Corbin & Strauss, 2015, s. 195–196). Udvælgelse af kernekategori, deskriptivt memo, opsummerende memo af koncepter og gennemgang af memoer er alle et skridt på vejen til at konstruere og skematisere en overordnet ramme for teorien, som efterfølgende færdiggøres ud fra følgende seks punkter:

- Gennemgang af teori for sammenhæng og logik, hvilket indebærer, at der skal være sammenhæng i den analytiske historie, i memoer og at diagrammer er gennemskuelige og logiske (Corbin & Strauss, 2015, s. 197).
- Mætning af utilstrækkelige kategorier, hvor *teoretisk saturation* anvendes om et begreb, der er teoretisk mættet, og dette indebærer, at kategorier fremstår nuanceret og inkluderer egenskaber, så det sikrer volumen og variation til kategorien (Corbin & Strauss, 2015, s. 198).
- Teoretisk selektion skal forstås som stillingtagen til, hvorvidt alle kategorier skal indgå i teorien, hvorfor nogle kategorier selekteres fra. De kategorier som er selekteret fra, fremstår indledningsvis som gode ideer, men undervejs i kodningen er de bevæget sig i en anden retning end resten af kategorierne. De fremstår derfor umættede, fordi de ikke er gennemgående i vores data, og det anbefales at ekskludere disse fra projektet (Corbin & Strauss, 2015, s. 198).
- Validering af teori beskrives ud fra to tilgange. Forsker kan vende tilbage til rådata og sammenholde teorien med disse. Teorien skal i den sammenhæng kunne forklare de fleste cases. En anden måde hvorpå teori kan valideres, er ved at tage teori med tilbage til ens informanter, og forklare teorien for dem. Informanterne skal kunne genkende sig selv, i en stor del af hver kategori, for at forsker kan validere teorien (Corbin & Strauss, 2015, s. 198–199).
- Gennemgang af cases belyser eventuelle afstikkere i analysen, og Corbin & Strauss (2015) fremhæver, at det er vigtigt at forholde sig til de cases som afstikker, da de kan nuancere teorien og bidrage med forklaring, som også skal indgå i teorien (s. 199).
- Variation af teori skildrer, at der er variationer i mønstre i kategorier afhængigt af hvilke personer, organisationer eller teams, der har deltaget i vores empiriindsamling, hvorfor det er vigtigt, at vi nuancerer i præsentationen af teori gennem variationer (Corbin & Strauss, 2015, s. 199).

Vi anvender ovenstående anbefalinger fra Corbin & Strauss (2015), hvor vi forholder os til udarbejdelsen af vores teorigenerering i afsnit 5.5 Færdiggørelse af teori.

3.5 Deltagerobservation

I følgende afsnit redegøres for vores metodiske valg; *deltagerobservation*. Først præsenteres en teoretisk redegørelse herfor og herunder vores videnskabsteoretiske overvejelser samt argumentation for valg af metoden. Efterfølgende præsenteres operationaliseringen af deltagerobservationer og afslutningsvis vores etiske overvejelser og metodekritik.

3.5.1 Argumentation for valg af deltagerobservation

Professor Thomas Szulevicz (2015) argumenterer for, at observationer foretages på flere forskellige måder, og forskellige faktorer indtænkes i metoden, f.eks. lokation, antallet af forskere, brugen af optageudstyr, tid, valg af fokus og brug af andre potentielle empiriske indsamlingsmetoder. Vi formoder, at eksperimentelle observationsmetoder i vores undersøgelse bidrager med at få indsigt i stringente strukturer på arbejdspladsen, og dermed danne mulighed for at opnå kvantitative data. Vi fravælger dog de eksperimentelle observationsmetoder, grundet vi ønsker viden i relation til informanternes hverdagspraksis, og fordi denne observationsmetode kræver høj kontrol over uønskede påvirkninger. Derudover har vi ikke mulighed for at indgå i en struktureret relation til felten i organisationens hverdagsliv og anvender i stedet deltagerobservation. Vi vælger deltagerobservationer, fordi vi via deltagelse og observation undersøger vores problemformulering og derigennem informanternes ageren i deres hverdagslige praksiskontekster, for dermed at få en forståelse af, hvordan teamet i fællesskab skaber deres fælles identitet (Szulevicz, 2015, s. 82-84). Deltagerobservation åbner op for muligheden for at beskrive og analysere det situerede samt sociale, der knytter sig til de observerede praksiskontekster. Szulevicz beskriver følgende: "Deltagerobservation er en central forskningsmæssig metode, fordi den fungerer inden for rammerne af de betingelser, som det postmoderne sætter, hvor der sættes spørgsmålstejn ved et universelt vidensideal, og hvor kontekstuelle, sociale og pragmatiske vidensformer dominerer" (Szulevicz, 2015, s. 85-86). Når sociale og pragmatiske vidensformer anvendes i beskrivelsen af deltagerobservation, er det samtidig med til at validere vores valg af metoden, set i sammenhæng med projektets ontologi, der netop er funderet på socialkonstruktionismen og pragmatismen.

Szulevicz (2015) beskriver seks årsager til at vælge deltagerobservationer, hvor den første handler om, at engagerende deltagelse i praksis bidrager med insider-viden, som ellers er svært tilgængelig for os. Anden årsag er, at vi gennem deltagelse opbygger relationer til informanter i praksis, og dermed forbedrer indsigten i deres praksis. Tredje grund er, at der i fællesskaber er indbyggede kulturelle og normative koder, som gør det lettere for os at stille de rette opfølgende spørgsmål i senere interviews. Fjerde grund er, at vi opbygger en intuitiv forståelse for vores empiriske materiale gennem øget kendskab til praksisfeltet. Fortolkningen og analysen af kvalitative empirisk materiale er subjektivt orienteret, og indeholder derved

valideringskritiske udfordringer, som bedre imødekommes ved at opnå en forståelse af felten forud for analysen. Den femte årsag er, at deltagerobservationer er situationelle forhold, og vi får derigennem mulighed for at adressere de sociale interaktioner og fænomener i øjeblikket de observeres, fremfor informanternes retrospektive stillingtagen i eventuelle opfølgende interviews. Sjette og sidste grund til at anvende deltagerobservationer er, at beskrivelserne herfra er detaljerede og fyldestgørende, og derfor bidrager til skriftlig afrapportering i specialet (Szulevicz, 2015, s. 86–87).

I dette speciale lægger vi vægt på disse seks årsager bl.a. med et særligt fokus på årsag tre, fire og fem, fordi vi ønsker at blive i stand til at stille relevante spørgsmål til efterfølgende fokusgruppesamtaler. Derudover ønsker vi at få en stærkere forståelse af vores empiriske data og dermed indfange viden og kompleksitet om teams, som ifølge Szulevicz (2015), potentielt er svært tilgængelige ved brug af andre kvalitative metoder, hvor der kun gøres brug af formelle interviewformer (s. 86-87).

3.5.2 Teoretisk redegørelse af deltagerobservation

Dette afsnit tager udgangspunkt i forfatterskab af Szulevicz (2015), antropolog Margit Saltoftes (2016) teoretiske redegørelse og videnskabsteoretiske perspektiver fra Guvå og Hylander (2005).

Indenfor forskningsmetoder bliver observation anset som den mest grundlæggende, fordi det anvendes i flere forskellige forskningssammenhænge, både indenfor kvantitativ såvel som kvalitativ forskning. Deltagerobservation handler om, at forsker er deltagende, hvilket betyder, at forskeren indgår i den observerede praksis. Med denne tilgang fokuseres observationer på interaktionen mellem mennesker, i menneskers egne omgivelser, som giver en social interaktion mellem det observerede miljø og forskeren (Szulevicz, 2015, s. 83). Szulevicz (2015) argumenterer for, at deltagerobservation kan anses som et dikotomisk paradoks, i og med at metoden består af to koblede begreber, med iboende modsatrettede betydninger. Observation henviser til, at forsker betragter en praksis, og der skabes dermed en distance mellem forsker og praksis. Deltagelse refererer til, at forsker aktivt involverer sig i den observerede praksis, hvor forsker handler og involverer sig. Dette betyder, at den deltagende observation handler om, at forsker udfører begge elementer fra deltagerobservationen på samme tid, hvorfor forsker må pendulere mellem at være deltagende i praksisaktiviteter og være fluen på væggen (Szulevicz, 2015, s. 83). I forlængelse af dette perspektiv, vurderer vi, at det samme gør sig gældende for vores videnskabsteoretiske observans, socialkonstruktionismen, hvor vi i felten er medskabende i de sociale konstruktioner. På samme tid distancerer vi os til felten, for derved at være objektive med resultaterne. Endvidere er omfanget af forskers deltagelse i praksis, afgørende for hvilken type deltagerobservation som forskeren anvender, hvilket betyder, at forsker får mulighed for

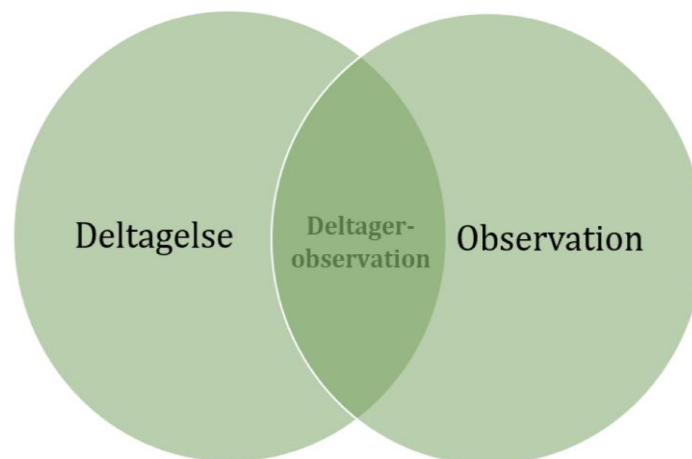
f.eks. at være primært observerende og minimalt deltagende til at være primært deltagende og minimalt observerende (Szulevicz, 2015, s. 83). Vores tilgang til dette paradoks illustreres i nedenstående figur 7, og vil yderligere blive beskrevet i afsnit 3.5.3 Operationalisering af deltagerobservation.

Deltagerobservation danner sammenhæng med vores videnskabsteoretiske observans gennem vores fokus på sprogets betydning for meningsdannelse i teamet, og vores rolle som medskabere i den sociale kontekst, som vi undersøger (Gergen, 2003, s. 15-16). Som tidligere nævnt arbejder vi metodisk med grounded theory, og iht. Guvå og Hylander (2005), er feltobservation den mest benyttede indsamlingsmetode indenfor grounded theory. Derudover argumenterer de for, at det er en fordel, at forsker både indsamler, og bearbejder data, hvilket har stærke referencer til grounded theory som metode, hvor data indsamles over flere gange, og sideløbende bearbejdes (s. 39-40). I vores undersøgelse er det dermed et fokuspunkt at tydeliggøre de forskellige perspektiver gennem analytiske pointer, der eksisterer om sociale fænomener, hvor vi undersøger kompleksiteten, der eksisterer i praksis (Guvå & Hylander, 2005, s. 39-40).

3.5.3 Operationalisering af deltagerobservation

Foruden Szulevicz (2015) og Saltofte (2016) uddyber vi, i dette afsnit, yderligere om forskers rolle i praksis iht. til professor i antropologi Cathrine Hasses (2011).

Som tidligere nævnt er der et dikotomisk paradoks i deltagende observationer, i og med at de to begreber kan anses som modsætninger. Figur 7 belyser vores sammenkobling mellem deltagelse og observation, og figuren illustrerer dermed vores tilgang til metoden.



Figur 7: Koblingen mellem deltagelse og observation i praksis (Udarbejde af specialegruppen).

Figur 7 illustrerer, at vi gennem deltagende observationer sammenkobler de elementer, som er grundlæggende for at være deltagende sammen med de elementer, som ligger til grund for at være observerende. Vi vælger løbende at indtage den position, som vi situationelt vurderer mest relevant, samtidig med at vi ønsker at bevare en relation til organisationens informanter. På denne

måde undgår vi at virke overintimiderende, og dermed maksimere potentialet for at indsamle dybdegående og beskrivende empiriske data (Szulevicz, s. 2015, s. 86).

Med ovenstående perspektiver in mente, præsenterer vi, hvorledes vi konkret tilgår deltagerobservationer. Szulevicz (2015) beskriver otte trin som forsker gennemgår, og en illustration af disse trin ses i tabel 3.

Otte trin i deltagerobservation	Beskrivelse
Vælge design	Formål med forskningsprojektet skal være klarlagt inden indledning af deltagerobservationer.
Planlægge undersøgelse	Klarlægge alle forskningsprojektets dataindsamlingsmetoder, og hvordan de enkelte elementer understøtter undersøgelsen.
Adgang til felten	Overveje hvordan der etableres kontakt med cases og forholde sig til etiske foranstaltninger.
Observationsarbejde	Udføre observationer ved hjælp af observationsguide.
Rapportføring	Rapportføring af observationer og reflektere over hvornår dette gøres.
Analyse og fortolkning	Analyse sker løbende, og handler om at være klar med en struktur som harmonerer med videnskabsteorien og metodikker i hele forskningsprocessen.
Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed	Forholde sig reflektorisk og kritisk til forskningsresultaterne, og hvorledes disse lever op til videnskabelige krav, og at der er gennemskuelighed hele vejen gennem processen.
Formidling af data	Formidle forskningens resultater efter videnskabelige krav.

Tabel 3: Otte trin i deltagerobservationer (Udarbejdet af specialegruppen med inspiration fra Szulevicz, 2015, s. 91-92).

Vi vælger 'design' gennem dybdegående dialoger i specialegruppen. I denne forbindelse finder vi frem til specialets fokuspunkt, og hvorfor det er relevant at undersøge som vi gør i hhv. kapitel 2. Problemfelt og i afsnit 3.2 Litteratursøgning.

I 'planlægning' af specialets undersøgelse, fokuserer vi på kortsigtede, langsigtede og justerbare planer, så vi hele tiden har en antagelse om, hvordan undersøgelsen løbende udfolder

sig, og eventuelt skal justeres. Vi udfører to deltagerobservationer ved Team B, hvoraf det ene finder sted under et introduktionskursus for nyansatte, og den anden foregår på teamets kontor. Vi gør os overvejelser om, hvor mange fra specialegruppen, der bør være til stede under deltagerobservationerne, og vi beslutter os for at være tre gruppemedlemmer til introduktionskurset, fordi vi ønsker at sikre at så mange som muligt fra gruppen opnår viden og opbygger en intuitiv forståelse for praksisfeltet (Szulevicz, 2015, s. 86). Under deltagerobservation på kontoret beslutter os for at være to gruppemedlemmer, fordi vi antager, at det kan virke overintimiderende for informanterne, hvis vi er fuldtallige, hvilket potentielt påvirker med en negativ effekt på vores dataindsamling, men i stedet opnår en intuitiv forståelse af feltet fra to forskere (Szulevicz, 2015, s. 86). Vores deltagerobservationer ved Team A sker på baggrund af et situationelt forhold, hvor informanterne udtrykker deres spontane holdninger og perspektiver efter afrunding af fokusgruppeinterview. De spontane deltagerobservationer, som ikke var planlagt, supplerer med viden, som vi kan anvende til at nuancere og forstå det formelle afholdte fokusgruppeinterview (Szulevicz, 2015, s. 86-87).

Vi skaber 'adgang' til feltet forinden specialets start gennem mails og telefonisk korrespondance, med alle tre teams, som indgår i undersøgelsen, hvorfor vi kan planlægge deltagerobservationer og senere fokusgruppeinterviews indenfor den forventede tidsplan.

Selve 'observationsarbejdet' finder sted på baggrund af ovenstående teoretiske redegørelse, og vi tilrettelægger vores deltagerobservationer på følgende måde:

1. Beskrivende og analytiske feltnoter
2. Observation via en åben tilgang af 'hvad', 'hvordan' og med 'hvem' interaktionerne foregår i praksiskonteksterne
3. Udførelse af uformelle samtaler og det situationelle observerede

Saltofte (2016) argumenterer for, at uformelle samtaler har elementer fra kvalitative interviewformer, hvor det kategoriseres som et semistruktureret livsverdensinterview, hvorfor vi igennem vores feltarbejde er åbne overfor den viden, som informanterne frembringer, og lægger vægt på dét, som bidrager med nye inspirerende temaer til senere brug i formelle fokusgruppeinterviews (s. 30-31).

'Rapportføring' af feltnoter fra deltagerobservationerne foregår undervejs og efter afsluttet deltagerobservationer i praksiskonteksterne, se bilag 4 for indsigt i vores feltnoter. Hasse (2012) opdeler feltnoter i empiriske og analytiske, hvor de empiriske er de oprindelige nedskrevne deltagende observationer fra praksis, hvorimod analytiske fremkommer gennem systematiske analyser i udarbejdelsen af vores specialerapport (s. 23). Undervejs i deltagerobservationerne nedskriver vi beskrivende og analytiske observationer i form af feltnoter, og disse data udgør en social konstruktion i og af praksis. Vi er grundet vores

socialkonstruktionistiske observans fokuseret på informanternes sociale interaktioner, og vores beskrivelser af praksis afspejler dette fokus.

De resterende trin i tabel 3 'Analyse og fortolkning', 'validitet, reliabilitet og generaliserbarhed' samt 'formidling af data' foregår kontinuerligt i processen, da vi koder feltnoterne i softwareprogrammet Nvivo, hvilket fremgår specifikt i kapitel 4 og 5 via diagrammer.

3.5.4 Ethiske overvejelser

Vores etiske overvejelser udspringer sig bl.a. af forfatterskab af formidlingsetikker Jan Foght Mikkelsen (2015). Derudover inddrager vi i vores overvejelser Uddannelses- og Forskningsministeriets tre principper om forskerintegritet; ærlighed, gennemsigtighed og ansvarlighed (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014). I empiriindsamling er det vigtigt at bevare gennemsigtighed, ærlighed, og ansvarlighed, hvorfor vi derfor indtænker de etiske udfordringer og retningslinjer, der ligger i at arbejde med deltagerobservation og fokusgruppeinterview.

Ifølge Mikkelsen (2015) handler etik om at kunne se forskellen på godt og ondt og indtænke, hvordan vi mennesker behandler hinanden, samt om vi optræder ansvarligt og respektfuld overfor hinanden. Etik er forbundet med samfundets fundamentale værdier, og i særdeleshed opfattelsen af, hvad et menneske egentligt er. I den vestlige verden anses mennesket som et individ, der besidder kvaliteter og rettigheder, hvorfor de er unikke og har selvbestemmelsesret, ansvar og værdighed (s. 82). Det er denne opfattelse af mennesker vi indtager i specialet, og det er dermed med udgangspunkt i dette, at vi udfører deltagerobservationer og fokusgruppeinterviews. I deltagerobservationerne er det vigtigt for os at understrege overfor vores cases, hvad dette indebærer, herunder uformelle samtaler med dem i deres praksis. Vi forklarer dem detaljeret, hvad der menes med deltagelse, så de ikke føler sig overintimiderede af vores tilstedeværelse og spørgsmål, hvorfor vi vurderer, at gennemsigtigheden også afspejles i denne del af specialeprojektet. Det er dermed muligt for informanterne at spørge ind til undersøgelsen, for at undgå, at disse ikke føler sig utilpasse, hvilket opbygger trygge relationer (Szulewicz, 2015, s. 86). Vi sikrer at følge god skik for kvalitative undersøgelser ved at indtænke og forholde os til etiske retningslinjer forinden deltagerobservationer og også løbende, hvorfor vi frasorterer de oplysninger, som ikke er relevante eller er følsomme data, og bevarer det menneskesyn som Mikkelsen (2015) beskriver som værdighed, ansvarlighed, respekt og selvbestemmelse.

3.5.5 Metodekritik

Foruden Szulevicz (2015) opbygges følgende afsnit omkring forfatterskab af lektor Søren Kristiansen og professor Hanne Kathrine Krogstrup (2015). Szulevicz (2015) understreger, at deltagerobservation er tidskrævende og mangler legitimitet, fordi korte deltagende observationer ikke afspejler et klart billede af praksisvirkeligheden. Vi vil argumentere for, at vi bl.a. med vores sundhedsfaglige baggrunde og tidligere erfaringer indenfor området samt analytiske tilgange imødekommer ovenstående kritik af deltagerobservationer, fordi vi igennem egne kompetencer forstår den sundhedsfaglige kontekst, og derved minimerer tavs viden. Deslige vurderer vi, at vores forskellige erfaringer og syn herpå bidrager med diversitet i tolkninger og forståelser heraf. En anden kritik af metoden er, at forsker potentielt risikerer at overidentificere sig med de observerede informanter, og derved ikke bevarer en professionel distance til felten, som derved kan minimere undersøgelsens validitet (Szulevicz, 2015, s. 88-91). For at imødekomme dette kritikpunkt, forringet validitet, er vi opmærksomme på at tilkomme undersøgelsen med en ydmyg rolle, og dermed være åbne for felten og forstå den, med den viden vi har omkring deltagerobservation som metode. Hernæst forsøger vi at undgå subjektivitet i vores observationer ved konstant at rådføre os med hinanden i gruppen og anvende sparring med vejleder og andre medstuderende.

Krogstrup og Kristiansen (2015) beskriver, at observatører uhensigtsmæssig påvirker den praksis som observeres, hvor tilfældigheder og uensartethed kan opstå i data, hvorfor overvejelser om egen forskerrolle i felten er nødvendig, inden denne indtrædes (s. 63-64). Vi er bevidste om, at vi kan have en ikke-intentionel påvirkning i felten, som muligvis får indflydelse på empiriske data. Dog anser vi det ikke udelukkende negativt at tilfældigheder opstår, i og med at vi i vores tilgang til data hovedsageligt er induktive, og derfor vurderer vores rolle som medskabende i den sociale konstruktion, der bl.a. skabes i uformelle samtaler med informanterne (Gergen, 2003, s. 15-16).

3.6 Fokusgruppeinterview

I dette afsnit præsenterer vi fokusgruppeinterview som metode, hvor vi først beskriver metoden teoretisk, og i forlængelse af dette vil vores argumentation og brug af metoden blive belyst, hvoraf vores videnskabsteoretiske tilgang vil fremgå.

3.6.1 Argumentation for valg af fokusgruppeinterview

Professor Bente Halkier (2015) fremhæver tre styrker ved fokusgruppeinterviews, hvor den første går på, at data er rigt beskrivende om normer, interaktioner og sociale gruppers fortolkninger om de respektive forskningsemner. Desuden produceres data på et gruppeniveau, som skaber variationer, frem for begrænsninger fra individuelle perspektiver. I den forbindelse er vi opmærksomme på, at vi som interviewer bærer et ansvar for at forsøge at opnå, at alle informanter får nogenlunde lige taletid, fordi variationen i det sociale samspil er afgørende for den data der produceres. En anden styrke er, at sociale interaktioner er de empiriske data, som kommer fra informanternes forskellige erfaringer og forståelser. De sociale interaktioner producerer viden, om den kompleksitet der eksisterer, når betydningsdannelse hos fokusgruppens sociale praksis opstår. Denne sociale praksis tager udgangspunkt i deres interaktioner og interesse for at opleve hinandens erfaringer, hvilket medfører, at gruppens helhed bruges som middel til at producere data. Via fokusgruppeinterview har vi dermed både fokus på at anvende gruppen som dataindsamlingsmetode, men også fokus på gruppens interaktioner. Den tredje styrke ved fokusgruppeinterviews er, at data i højere grad er koncentrerede omkring forskningsemnet, sammenlignet med feltarbejde og deltagende observationer, som er mere ukoncentrerede data (Halkier, 2015, s. 139-140).

3.6.2 Teoretisk redegørelse af fokusgruppeinterview

Dette afsnit er opbygget omkring professorerne Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2014) og Halkiers (2015) perspektiver på fokusgruppeinterviews.

Vi vælger at foretage semistrukturerede fokusgruppeinterviews, hvor det ses som en fordel at finde frem til 'hvad' vi ønsker viden om, og efterfølgende overveje 'hvordan' vi opnår denne viden, hvorfor vi kan bevæge os ud fra interviewguidens temaer og spørgsmål, og fortsat sikre en vis frihed til at afvige herfra (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 37). Dette vælger vi at gøre, fordi vi dermed får mulighed for at tilegne spørgsmålene ift. de udsagn, som vores informanter udtrykker, og dermed bevare vores induktive tilgang til empirien. Et fokusgruppeinterview karakteriseres bl.a. ved, at interviewstilen er ikke-styrende, hvor formål er at frembringe flere forskellige synspunkter og perspektiver fra flere informanter. Under interviewet er det ikke intentionen, at informanterne når til enighed eller finde frem til løsninger på eventuelle problemstillinger. Derfor skal det være muligt for informanterne at udtrykke

personlige og modstridende perspektiver, og dette faciliteres af interviewer, som vi yderligere vil uddybe i afsnit 3.6.3 Operationalisering af fokusgruppeinterview (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 205). I dette speciale, hvor vi tilgår interviewsituationer fra en socialkonstruktionistisk vinkel, er de forskellige perspektiver interessante, fordi de er med til at danne en social konstruktion af virkeligheden. Fokusgruppeinterviews er anvendelige, når eksplorative undersøgelser inden for et nyt område foretages, grundet den kollektive, spontane og emotionelle ordveksling, samt under drøftelse af forskellige emner er fokusgruppeinterviewet velegnet, grundet det interne gruppesamspil (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 205).

I dette speciale vælger vi kvalitative interviews, fordi vi ønsker at undersøge 'hvad', i modsætning til den kvantitative metode som undersøger 'hvor meget'. Derudover anvender vi denne metode, fordi fokusgruppeinterviews ofte anvendes ifm. casestudier, hvor fokus er på en bestemt situation, person eller institution jf. afsnit 3.4.4 Valg af multiple casestudies i grounded theory. Vi anser, at fokusgruppeinterviews er en forlængelse af vores deltagerobservationer, fordi vi anvender viden fra uformelle samtaler til videre udvikling af vores fokusgruppeinterviews (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 154).

3.6.3 Operationalisering af fokusgruppeinterview

Kvale og Brinkmann (2014) argumenterer for, at tematisering og design af interviewundersøgelser forbedrer kvaliteten af den empiri der indsamles, hvorfor vi følger de syv faser af interviewundersøgelser (s. 154-155).

Syv faser af interviewundersøgelser	Beskrivelse
Tematisering	Formålet med undersøgelsens emne afklares.
Undersøgelsesdesign	Tilrettelægge designet for undersøgelsen, forud for interview.
Interview	Udarbejde interviewguide og gennemføre interview.
Transskription	Transskription af interviewmateriale.
Analyse	Analyse af data, hvor metoden hertil harmonerer med undersøgelsens formål.
Verifikation	Påvise undersøgelsens validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.

Rapportering	Rapportering af undersøgelsens resultater efter videnskabelig standard.
--------------	---

Tabel 4: Syv faser i en interviewundersøgelse. (Udarbejdet af specialegruppe med inspiration fra Kvale & Brinkmann, 2014).

Fase 1 fokuserer på undersøgelsens tematisering, hvor vi bliver bekendte med specialeundersøgelsens emne, og hvad det er vi søger viden om. Af tematiseringen udvikles forskningsspørgsmål, som bliver styrende for undersøgelsens retning (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 154). Via kapitel 2. Problemfelt opbygges projektets formål, som afdækker vidensfelterne omhandlende identitetsarbejde i teams, som er nyetablerede, og arbejder selvstyrende i praksis. Denne fase betyder dermed for os, at vi ifm. vores 8. semesterprojekt udarbejdede en problemformulering, hvorefter vi tematiserede forskningsspørgsmål ift. problemformuleringens nøgleord: fælles identitet, forhandling, nyetablerede teams og bottom-up forandringsproces. Herefter analyserede vi på det daværende fokusgruppeinterview, hvorfor resultaterne inspirerede os til dette speciales teoretiske afklaring i problemfeltet. Dette betyder, at vi ifm. dette speciale vælger at anvende fokusgruppeinterviewet med Team A, foretaget sidste år, med nye tematiserede forskningsspørgsmål, som er udarbejdet ift. nøgleordene fra nuværende problemformulering, og de nye nøgleord er: fælles identitet og selvstyrende teams, hvilke er omdrejningspunktet for vores nye forskningsspørgsmål. Ifm. temaet fælles identitet stiller vi forskningsspørgsmålet 'hvordan skabes teamets fælles identitet i den offentlige sundhedssektor?', mens vores forskningsspørgsmål til temaet selvstyrende teams er: 'hvordan handler selvstyrende teams i deres nyetablerede praksis?'. Disse forskningsspørgsmål danner udgangspunkt til vores interviewspørgsmål, jf. bilag 5, der illustrerer vores interviewguide med forsknings- og interviewspørgsmål til alle steps. I kapitel 4 præsenteres eksempler på vores nuancerede forskningsspørgsmål, iht. det pågældende step.

Fase 2 handler om at planlægge designet for undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 162). De første overvejelser vi gør os omhandler kommunikationsformen for interviewet, hvortil vi beslutter os for at afholde ansigt-til-ansigt kommunikation, idet vi anser, at denne metode stemmer overens med vores videnskabsteoretiske observans ift. socialkonstruktionismen, og fordi vi dermed ift. grounded theory er medskabende af empirien (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 36). Derudover diskuterer vi udvælgelse af informanter, som er analytisk selektive, fordi vi dermed får forskellige vinkler på vores undersøgelses problemformulering, og uden denne analytiske selektion vil vi ikke kunne analysere på baggrund af empiriske mønstre (Halkier, 2015, s. 140). Ang. udvælgelse af informanter til fokusgruppeinterview med Team A og B, gør vi os tanker omkring teamkoordinatorens tilstedeværelse og deltagelse i interviewet, hvortil vi beslutter at inkludere teamkoordinatoren, fordi vi anser denne informants viden, er vigtig, og fordi teamkoordinatoren ligeledes med teamets resterende medlemmer er en del af teamet.

Derudover gør vi os overvejelser omkring antallet af informanter til vores fokusgruppeinterviews med Team A, B og C, hvor vi ifm. fokusgruppeinterviewet af Team A vælger at medtage alle fire teammedlemmer, mens vi til vores fokusgruppeinterviews af Team B og C udvælger informanter på baggrund af informanternes anciennitet i teamet, samt deres repræsentation af forskellige uddannelsesbaggrunde. Derudover går vores overvejelser på interviewrollen, og ifm. dette ønsker vi at understrege, hvad vi anser, at denne rolle indebærer. Vi anser, at vi som interviewer under fokusgruppeinterviewet skal kunne agere i en omfattende og social interaktion, hvor vi navigerer i det åbne og fleksible, sociale rum. Derudover ønsker vi at fokusere på at agere som professionelle lyttere, og være i stand til at få informanterne til at konversere, og dermed også håndtere deres sociale dynamikker. Dette betyder, at vi muliggør social interaktion i fokusgruppeinterviewet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 205-206 + 224-225). I forlængelse heraf anser vi, at vi gennem denne interviewform vil forsøge at mindske det asymmetriske magtforhold, der kan eksistere mellem interviewer og informanter (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 55). To af specialegruppens medlemmer er sundhedsfagligt uddannet, og de to andre er kommunikationsuddannede, hvorfor vi vælger, at der altid er én repræsentant med viden indenfor det sundhedsfaglige område, og én repræsentant med viden indenfor det kommunikationsfaglige område til at facilitere et planlagt fokusgruppeinterview. Slutteligt vælger vi at inddrage artefakter i interviewet, i form af billeder, fordi billeder kan motivere vores informanter til at berette om narrativer, hvorfor de via billedlige associationer, anvender et sprog, som de formentligt ikke kommer frem til uden (Sanders & Stappers, 2012, s. 71). Derudover vælger vi at gøre dette, fordi informanterne dermed deltager aktivt i vores fokusgruppeinterview, således at alle deltager i den sociale interaktion under interviewet (Halkier, 2015, s. 143).

Fase tre fokuserer på selve interviewet, hvor der indtænkes interviewguide som værktøj og interpersonelle forhold, da forskningsinterviewet karakteriseres som en interpersonel situation (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 155+177). I forlængelse heraf har vi diskuteret Halkiers (2015) tre modeller. 'Den åbne model' indebærer få og brede startspørgsmål, hvor informanterne taler, om et emne inden for en bred ramme. 'Den stramme model', omhandler flere og specifikke spørgsmål, hvor informanterne stilles præcise spørgsmål, mens 'den blandede tragtmodel' indeholder en åben start og en specifik slutning (s. 142-143). Vi vælger den blandede tragtmodel i alle fokusgruppeinterviews fra step 1 til step 3, da denne er anvendelig ift. vores undersøgelse, fordi vi dermed får mulighed for at starte bredt og åbent, og slutte interviewet af med en mere stram styring. Vores første fokusgruppeinterviews giver derfor anledning til, at vi får indsigt i informanternes perspektiver og deres interaktion med hinanden. Derudover kan vi med denne model afslutte vores interviews på en måde således, at vi belyser vores undersøgelses fokus og problemformulering. De to sidste interviews fra step 4 og 5 bevæger sig mere over i den stramme model, da spørgsmålene i spørgeguiden overordnet er mere specifikke, og derved sikrer, at vi får

be- eller afkræftet hypoteser og koncepter i processen med at generere teori. Herefter påbegyndes arbejdet med at planlægge, hvorledes interviewet skal forløbe. Vi indtænker den bedst mulige introduktion og startspørgsmål i alle interviews, idet Halkier (2015) argumenterer for, at introduktionen er noget af det vigtigste, idet vi dermed skaber det sociale rums rammer ifm. interaktionen under interviewet, hvorigennem vi forventningsafstemmer med informanterne (s. 144). Vi gør dette, ved at eksplicitere interviewets omdrejningspunkt, anonymitet, optagelse og den estimerede tid (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 38–39). For yderligere indsigt i dette henviser vi til bilag 5.

Alle interviewspørgsmålene udspringer fra specialets tematiske forskningsspørgsmål, hvorfor interviewspørgsmålene efter hensigten er korte og letforståelige for informanterne (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 186). I alle vores interviewguides er vi opmærksomme på, hvilke spørgsmålstyper vi anvender, som beskrives i nedenstående tabel 5 (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190–191).

Spørgsmålstype	Formål og eksempel
Indledende	<i>Hvordan vil I beskrive, den forandring som I er gennemgået det sidste års tid?</i> Formålet med denne type spørgsmål er, at informanterne frembringer egne beskrivelser af hvad de oplever væsentligt i deres virkelighed.
Opfølgende	<i>Hvilken betydning har det for jer som team?</i> Formålet med denne type er, at vi er nysgerrige og vedholdende til informanternes udsagn, og derved får en uddybning på det givne perspektiv.
Indirekte	<i>Hvis jeres samarbejdspartnere skulle beskrive jer som team, hvordan tænker I så, at de vil beskrive jer?</i> Denne spørgsmålstype er projektiv, og henviser direkte til andres holdninger, men indirekte fremkomme egne holdninger til et givent tema.
Strukturerede	Når vi fornemmer, at et tema er forholdsvis afdækket, vil vi afrunde og bevæge interviewet videre til et nyt tema med følgende spørgsmål. <i>Et andet emne, som vi gerne vil tale med jer om, er ...</i>
Tavshed	Nogle spørgsmål vil kræve at informanterne behøver refleksionstid, og derfor arbejder vi også med tavshed i interviewene, og minimerer på denne måde, at interviewet bliver et krydsforhør med konstante spørgsmål.

Sonderende	<i>Kan du fortælle noget mere om det?</i> Dette er spørgsmålstyper, som tillader, at vi sonderer i informanternes udsagn, og ikke fortæller dem om, hvilke dimensioner vi søger efter.
Fortolkende	Fortolkende spørgsmål handler om, at vi omformulerer informanternes svar til et spørgsmål for at få deres be- eller afkræftning herpå eller informanternes uddybende nuancer. <i>Du nævnte lige, at er det rigtig forstået at ...?</i>
Direkte	Et emne introduceres af interviewer, som søges svar på. <i>Når du taler om x, har du så ...?</i>

Tabel 5: Spørgsmålstyper til interviewguide (Udarbejde af specialegruppe med reference fra Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190–191).

Et eksempel på et af vores interviewspørgsmål fra step 5, som er indledende, er: 'Hvis I kigger tilbage på de sidste to år, hvilken udvikling er I så gennemgået?'. Dette interviewspørgsmål fokuserer på at indhente spontane beskrivelser af informanternes virkelighed, og udspringer sig af temaet fælles identitet og forskningsspørgsmålet 'hvordan skabes teamets fælles identitet i den offentlige sundhedssektor?'. I kapitel 4. Analyseproces udspecificerer vi løbende eksempler fra vores overvejelser omkring udformede interviewspørgsmål, og dermed argumenterer vi for valget af spørgsmålstyper, mens de fuldendte interviewguides ses i bilag 5.

For at imødekomme de etiske retningslinjer om forskerintegritet, som beskrives i afsnit 3.5.4 Etiske overvejelser, indtænkes disse ligeledes i vores fokusgruppeinterviews. Dette betyder, at vi inddrager den menneskelige eksistens, og dermed også, at mennesket handler, tænker og føler efter moralske rigtighed (Mikkelsen, 2015, s. 22). Gennem interviewprocessen indtænker vi kontinuerligt det etiske aspekt, så som at indhente informanternes samtykke og sikre deres fortrolighed i specialeprojektet. Samtykkeerklæringen, som ses i bilag 6, beskriver, at interviewene lydoptages og en beskrivelse af formålet med undersøgelsen fremkommer ligeledes. Informanterne har ret til at trække deres samtykke tilbage, hvis de ønsker dette, og derved imødekommer vi de etiske retningslinjer i kvalitative undersøgelser (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 113–117).

Fase fire i kvalitative undersøgelser fokuserer på resultaterne af interviews, altså arbejdet med at skriftliggøre informanternes udsagn. Her er vi loyale overfor informanternes udsagn fra de forskellige interviews, og sikrer deres anonymitet i transskriptionerne, hvorfor de sløres fra start (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 155). De to specialegruppedlemmer, som ikke foretager interviewet, transskriberer efterfølgende interviewet ordret, så de også får et dybdegående indblik i hvad interviewet omhandler, hvorfor interviewererne i denne forbindelse kontrollerer vi reliabiliteten ved at sammenholde transskriptioner med lydoptagelser. I bilag 4 findes feltnoter

fra deltagerobservationer, og i bilag 7-11 findes transskriptioner af alle fem fokusgruppeinterviews.

Fase fem handler om, hvilken analysemetode, der vurderes passende til interviewenes resultater, og hvilken metodisk tilgang materialet tilgås (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 155). Vores analysemetode er med udgangspunkt i livsverdensbeskrivelser fra informanterne, som kommer til udtryk gennem informanternes sociale interaktioner, når de sammen skaber en fælles identitet. Derigennem tilgår vi datamaterialet med fokus på mening, som dokumenteres i analyserende beskrivelser af koncepter, som ses i bilag 12 (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 255–256). Disse er transskriberet og behandles i softwareprogrammet Nvivo. Vi analyserer ét interview ad gangen, hvorefter vi foretager et nyt, og følger samme analysemetode, som i det førnævnte. Vores analyse af disse interviews ses i kapitel 4. Analyseproces og 5. Teorigenerering.

Sjette fase handler om at verificere forskningsdata, altså at fastslå reliabilitet, validitet og generaliserbarhed (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 313). Vi vægter reliabilitet, hvorfor vi tydeliggør, at læser får indsigt i metodologien, spørgeguide, etiske overvejelser og transskriptioner, fordi dette får betydning for troværdigheden og en mulig reproduktion af vores forskningsresultater. Validitet refererer til, hvorvidt der metodisk undersøges, det som er intentionen med forskningsundersøgelsen, altså at formålet med forskningen indfries og derved producerer viden af kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 318). Ift. Kvale og Brinkmanns (2014) syv faser i kvalitative undersøgelser, understreger de, at validitet skal fremgå i hele processen, altså alle syv faser. I dette speciale styrkes validiteten gennem tematiseringen og valget af relevansen for emnet, gyldig forskningsdesign, kvaliteten af interviews, troværdighed i transskriptionerne, holdbar og logisk tilslutning i analysen, kritisk stillingtagen til forskningsprocessen og fyldestgørende redegørelse i afrapporteringen af forskningsresultaterne (s. 317–320). Vores overvejelser omkring generaliserbarhed af vores forskningsresultater belyses i afsnit 3.4.4 Valg af multiple casestudies i grounded theory, mens vores diskussion af forskningsresultaterne forefindes i afsnit 6.1 Diskussion af vores teori ift. forskellige teoretiske positioner.

Syvende og sidste fase i kvalitative undersøgelser handler om afrapportering af forskningsresultater, og hvorledes metodikken lever op til videnskabelige kriterier og tydelig etiske aspekter, således at det endelige skriftlige produkt bidrager med viden til det valgte forskningsområde og andre med interesse for feltet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 339–341). Dette speciale skal anses som vores afrapportering af forskningsundersøgelsen, som udgør en social konstruktion.

3.6.4 Kritik af fokusgruppeinterview som metode

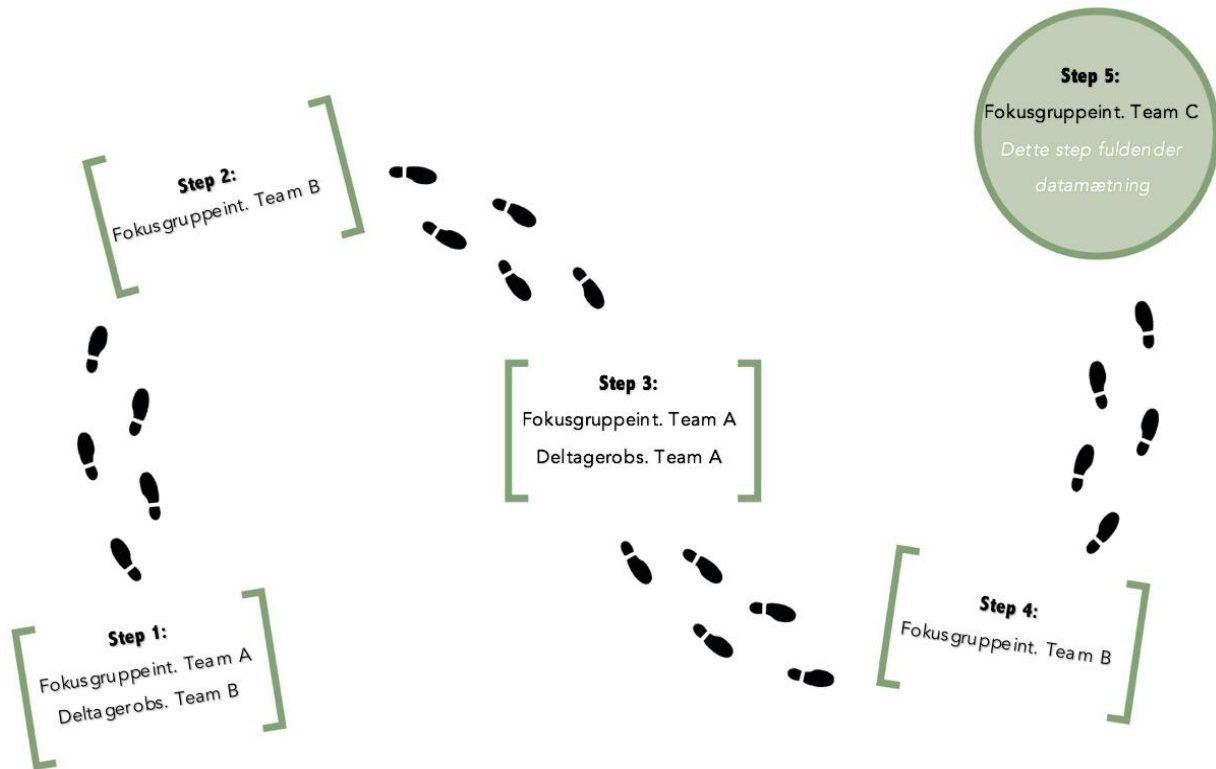
Foruden Halkier (2015) og Kvale og Brinkmann (2014) anvender vi professor Jan Trost (1996) til at reflektere over kritik af metoden. Halkier (2015) beskriver, at mange

fokusgruppeinterviews bliver irrelevante, fordi valget heraf ikke vælges på baggrund af undersøgelsens fokuspunkt, og at mange fokusgruppeinterviews udføres, fordi det er lettere og dermed mere tidsbesparende at udføre denne type interviews. Derudover beskrives, at en undersøgelse foretaget via fokusgruppeinterview, ikke giver forsker adgang til det materiale, som kan være interessant, fordi forsker ikke er til stede i informanternes hverdagslige sociale kontekster (s. 137-140). Vi argumenterer for, at vi imødekommer denne kritik, i og med at vi sammen med vores fokusgruppeinterview foretager deltagerobservationer, og at disse giver os adgang til andet materiale, end et enkeltstående fokusgruppeinterview gør.

En anden konsekvens af fokusgruppeinterviews er, at interviewer kan miste styringen under fokusgruppeinterviewet, grundet informanternes mange forskellige synspunkter, hvilket kan skabe kaos (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 206). Vi imødekommer dette ved at være to interviewere til at facilitere alle fokusgruppeinterviews, som dermed begge står med ansvaret for, at vi får indsamlet de data, vi vurderer, er nødvendige, intenderede og relevante. Deslige anvender vi interviewguides, som er en rettesnor og hjælpeværktøj undervejs, for dermed at mindske muligheden for kaos i interviewet. Trost (1996) pointerer, at hvis flere informanter skal interviewes, er der mulighed for, at de personer som af natur er snaksalige, vil overtage samtalen, mens de personer som er mindre snaksalige, ikke vil blive hørt. Derudover påpeger han, at en gruppeproces kan resultere i, at synspunkter, som ingen kan tilegne sig, kommer til udtryk. Slutteligt nævnes det, at informanterne i disse typer interviews påvirker hinanden, og at der eksisterer en risiko for at deres hemmeligheder kommer i spil under interviewet (s. 27-28). Grundet vores interviewguide og brug af to interviewere, vurderer vi, at vi imødekommer disse kritikpunkter, så vi sørger for, at alle informanter kommer til orde, og at disse udtaler sig om deres holdninger til det sagte, samt sørge for at opretholde en atmosfære under interviewet, der skal sikre at de føler sig tilpas.

4. Analyseproces

I følgende kapitel redegør vi for analyseprocessen, ifm. brugen af metoden grounded theory, og dermed kodning af vores indsamlede empiri, hvorfor afsnittet yderligere opdeles i step 1-5, og illustreres i nedenstående figur 5.

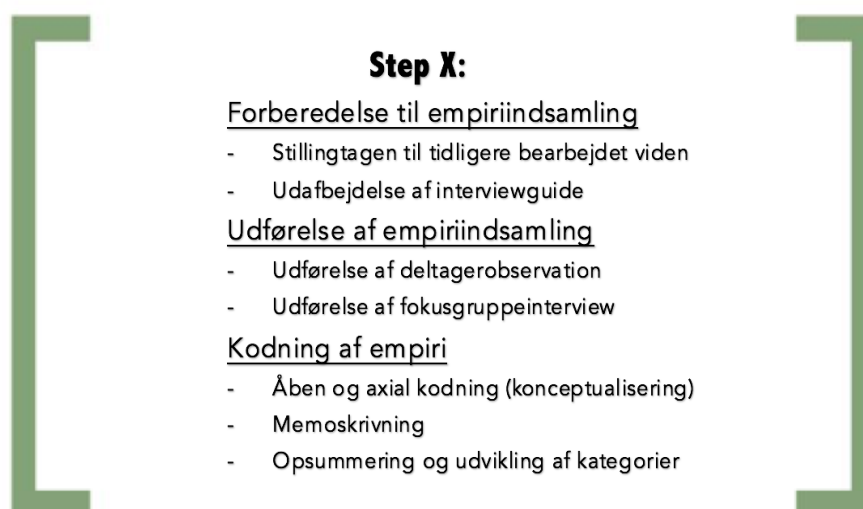


Figur 5: Specialets analyseproces illustreret via 5 steps (Udarbejdet af specialegruppen).

Vi beskriver de 5 steps i analyseprocessen, altså hvorledes vi forbereder til empiriindsamling, udfører denne, koder data og konstruerer koncepter og kategorier fra de empiriske data, hvilket betyder, at dette kapitel bidrager til specialets transparens. De 5 steps skal ikke ses adskilt fra hinanden, da vi sammenholder ny data med data fra tidligere steps. Det betyder, at vi arbejder med de begreber, som omhandler komparation og mætning af data, indtil vi vurderer, at der ikke fremkommer ny viden.

4.1 Step 1

Dette step indebærer et fokusgruppeinterview med Team A, foretaget medio april 2018, og to deltagerobservationer med Team B, foretaget primo marts 2019. I nedenstående figur 8 illustrerer vi hvorledes step 1 struktureres, som også er gældende for de resterende 4 steps.



Figur 8: Specialets strukturerede analyseproces for alle 5 steps (Udarbejdet af specialegruppen).

Figur 8 anskueliggør, at vi i alle fem steps vælger at følge en analyseproces, hvor vi indledende 'forbereder til empiriindsamling' og 'udfører af empiriindsamling', som præsenteres først i ovenstående figur. Dette beskrives i alle afsnit med overskriften 'Metodiske overvejelser og forberedelse til step 1-5'. Den sidste del af figur 8 skildrer, 'kodning af empiri', og forefindes i alle afsnit med overskriften 'Step 1-5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien' og 'Opsummering'. Afsluttende opsummerer vi dermed på analysens temaer, for at skabe et samlet overblik over, hvilke vidensområder vi fortsat ønsker at undersøge i det efterfølgende step.

4.1.1 Step 1 - Metodiske overvejelser og forberedelse

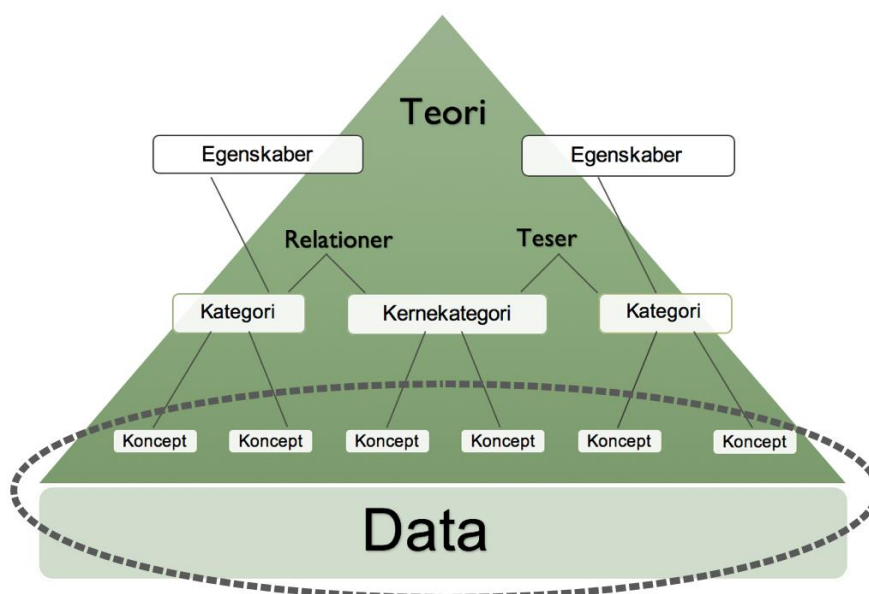
I step 1 tager vi udgangspunkt i vores tematiske forskningsspørgsmål jf. afsnit 3.6 Fokusgruppeinterview, og hvordan disse omformuleres til forståelige interviewspørgsmål, samt hvilke spørgsmålstyper vi indtænker i fokusgruppeinterviewet. I nedenstående tabel 6 er der to eksempler fra fokusgruppeinterviewet, og i bilag 5 findes den fulde interviewguide, som vi anvendte i vores undersøgelse sidste år.

Forskningsspørgsmål	Tema	Interviewspørgsmål	Spørgsmålstype
Hvordan skabes teamets fælles identitet i den offentlige sundhedssektor?	Fælles identitet	Hvis nogle andre skulle fortælle, hvem I er, hvad ville de så sige?	Indirekte

Hvordan handler selvstyrende teams i deres nyetablerede praksis?	Selvstyrende teams	Hvis I, i fællesskab, skulle tale om processen, om at etablere et nyt team - hvordan har processen så været?	Indledende
--	--------------------	--	------------

Tabel 6: Udviklingsprocessen fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål (Udarbejdet af specialegruppen).

Vi følger grounded theory metoden, jf. 3.4.5 Operationalisering af grounded theory, hvorfor vi udvikler koncepternes titel, når vi analyserer data. Til hvert koncept udarbejder vi en beskrivelse, og vi sikrer dermed en fælles forståelse af konceptet, og negligerer derved ikke vores fortolkning heraf. Disse beskrivelser udvikles løbende i alle steps i takt med, at ny empiri nuancerer konceptets omdrejningspunkt, og udgør vores processuelle analyse af empirien, og i bilag 12 ses den komplette oversigt af koncepternes beskrivelse og disses udvikling samt axiale organisering gennem alle 5 steps. Den ovenstående proces illustreres i nedenstående figur 9.



Figur 9: Empirisk konceptudvikling (Udarbejdet af specialegruppe med inspirations fra Corbin & Strauss, 2015).

Sideløbende med konceptudvikling skriver vi memoer med refleksioner, idéer og abduktive tanker, og på denne måde fastholder vi skriftligt, hvordan koncepterne teoretisk kan forklares, og hvorledes koncepterne har tilhørsforhold til andre koncepter. Disse organiseres senere i vores proces i under- og hovedkategorier, der er en samling af koncepter med nærtbeslægtede betydningsindhold. Denne del af processen betegnes som axial kodning iht. grounded theory, hvor vi strukturerer dem ift. tydelige korrelationer som opstår i data. I step 1 har vi på baggrund af den åbne kodning udvikler 76 koncepter, som vi strukturerer i underkategorier og efterfølgende hovedkategorier, som ender ud med syv hovedkategorier. I det følgende vil vi fremhæve empirisk tekst, og derigennem tydeliggøre vores analyse af empirien og disses

konceptudvikling. Da der i step 1 er udviklet 76 koncepter, og heraf syv hovedkategorier, vil vi fremhæve nogle eksempler på vores analytiske omdrejningspunkter, og gennemgår derfor ikke alle koncepter, men henviser til bilag 12 Kodebog, for at få den fulde analytiske indsigt i koncepterne. I de følgende afsnit, step 1, præsenterer vi hovedkategorierne og deres underkategorier. Kategorierne er opstået af axial kodning af koncepterne.

4.1.2 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'

'Identitetsovergang og Formningsfase' opstår efter axialkodning af vores koncepter, og i dette afsnit tager vi udgangspunkt heri. Nedenstående reference er en åben kode, og er fra deltagerobservation på Team B's arbejdsplads.

Feltnote: "Superbrugeren forklarer, at de har anvendt DISC-profiler i starten, og de har set hinandens resultater, og de fandt ud af, at de alle havde samme mål med arbejdet, nemlig patienten i centrum" (Bilag 4, s. 35).

Ud fra denne reference diskuterer vi i fællesskab betydningen af observationen, og vi tolker, at alle i Team B har samme fælles mål, nemlig at patienten er i centrum, og at dette styrker teamets forståelse af hinanden. Af dette udleder vi, at de bevidst og ubevidst arbejder sig i samme fælles retning, som styrker samarbejdet i teamet, fordi de har opnået indsigt i hinandens personlighedsprofiler, og vi har dermed tildelt konceptet denne titel; 'Samme fælles retning'. Foruden ovenstående tolkning fra Team B nuancerer Team A yderligere til dette koncept.

Teammedlem: "... jeg tænker, at vi arbejder på at få sporet os ind på det her med, hvis der nu kom én og spurgte 'hvad er det I laver?', og kunne svare ens på dét. Der tænker jeg, at det på en måde også kan være med til at styrke identiteten" (Bilag 7, s.68).

For Team A tolker vi, at det handler om at nærme sig hinanden, ud fra deres forskellige forestillinger og forståelser, og at dette kan styrke deres identitet. Vi udleder, at hvis teamet kan svare ens på spørgsmålet om 'hvad er det, I laver?', altså italesætte en enslydende fælles forståelse af deres arbejdsområde, bidrager dette til at styrke teamets fælles teamidentitet, hvorfor vi også tillægger dette betydningsindhold til konceptet 'Samme fælles retning'. Ifm. gennemgang af vores datamateriale fra dette step, axialkoder vi yderligere seks koncepter, med lignende betydningsindhold, og udvikler derfor underkategorien 'Afklaring af fælles formål', som axialkodes til hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'. Nedenstående tabel 7 illustrerer hovedkategoriens komplette koncept- og kategorioversigt.

Hovedkategori:	Identitetsovergang og Formningsfase
Underkategori:	Afklaring af fælles formål
Axiale koncepter:	Usikkerhed om nyt arbejdsområde (8) Afklaring af arbejdsområde (5) Fælles identitet (6) Forskelligartede forestillinger (4) Forandringsprocessens kompleksitet (3) Tålmodighed skaber tryghed (1) Samme fælles retning (5)
Underkategori:	Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samarbejdspartneres kendskab (4) Kollaboration med samarbejdspartnere (2) Teamidentitet udadtil (8)
Underkategori:	Personlig udvikling og læring
Axiale koncepter:	Identitetsovergang (14) Manglende indsigt i teamsammensætning (2) Personlig udvikling (1) Praksisnær læring (8) Psykisk krævende opstartsfase (2) Struktureret oplæring (7)

Tabel 7: Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' med de dertilhørende axiale underkategorier og koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Til højre for koncepternes navne, i tabel 7, står et tal i parentes, som repræsenterer antallet af gange vi koder empiri til det pågældende koncept, hvorfor vi løbende i alle 5 steps bl.a. bruger dette som en guide til at vurdere om data er mættet, og derved identificere hvilke temaer, vi behøver at indhente yderligere viden om.

Foruden underkategorien 'Afklaring af fælles formål', som er præsenteret i ovenstående tabel 7, udvikler vi yderligere to underkategorier i step 1, som vi axial koder til den samme hovedkategori, fordi vi vurderer at koncepterne og underkategorierne har lignende relationelle forhold. Underkategorien 'Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse' opstår på baggrund af betydningsfulde relationer i tre koncepters empiri; 'Samarbejdspartneres kendskab', 'Kollaboration med samarbejdspartnere' og 'Teamidentitet udadtil'. Nedenstående citat er et

udsnit fra fokusgruppeinterviewet med Team A, af hvorledes konceptet 'Samarbejdspartneres kendskab' har fået tillagt en betydning i den åbne kodning.

Interviewer: "Hvordan oplever I, at I er et nyetableret team?"

Teammedlem: "Jeg oplever i hvert fald det der med, at kendskabet til os, det selvfølgelig er begrænset ... Vi skal jo etablere os, på en eller anden måde, som en kendt funktion".

Interviewer: "Hvorfor skal I det, og overfor hvem?"

Teammedlem: " ... jeg tænker, at det letter nogen ting ift. nogle samarbejdspartnere, at De ved, hvad det er vi laver, og hvem vi er. Så det er mest den, jeg tænker, at der bliver noget benarbejde her i starten" (Bilag 7, s. 65).

Vi tolker, at samarbejdspartnere har et mindre kendskab til det nyetablerede team, fordi de endnu ikke er en etableret og kendt funktion, hvorfor vi udleder at nyetablerede teams fokuserer på at øge kendskabet af deres eksistens, og potentielt forbedrer samarbejdet med teamets samarbejdspartnere på sigt.

Der er yderligere to koncepter, som axialkodes til ovenstående underkategori, som bidrager med viden om, at et godt team-selvværd og den professionalisme, som teamet gerne vil udstråle, påvirkes af de holdninger samarbejdspartnere har om teamet. Koncepterne bidrager deslige med viden om, at forandringsprocesser er komplekse, og arbejdsopgaverne er derved foranderlige, hvorfor de i Team A og B fokuserer på at justere og tilpasse sig forandringerne, som der opstår i processen, via bl.a. afdækning af hinandens styrker og kompetencer.

Den næste underkategori, 'Personlig udvikling og læring', opstår på baggrund af seks axiale relationelle koncepter, hvoraf vi tager udgangspunkt i ét koncepts empiri, og redegør for vores tolkning og vurdering af relationen til hovedkategorien i følgende udsagn fra Team A.

Interviewer: "Kan I fortælle hvordan I arbejder med at skabe teamet i forhold til at finde den fælles identitet?"

Teammedlem: "Nu kan jeg egentlig godt mærke, at noget af min identitet stadigvæk ligger i den gamle gruppe. Jeg identificerer mig ikke 100% endnu med det her team. ... Jeg kan ikke lade være med at tænke 'Nåh nej, det arbejder du slet ikke med mere'. Så det er klart, at der er en eller anden overgang i den [red.: identiteten]... Det snakkede vi jo også om, med de arbejdsopgaver, som vi hver især kom fra. At den identitet har vi selvfølgelig ikke. Jeg tror bare ikke man lægge det fra sig".

Teammedlem: "Det er også det vi kan. Det var det, vi var gode til. Nu skal vi finde ud af noget andet at være gode til at sælge os selv på" (Bilag 7, s. 68).

Af ovenstående tolker vi, at det for det nyetablerede selvstyrende team er en proces at udvikle sin nye identitet, altså en overgang hvor teamets medlemmer endnu ikke har udviklet en fælles teamidentitet, fordi de fortsat identificerer sig med deres tidligere arbejdsopgaver og deraf tidligere identitet. Af dette udleder vi, at det kan være udfordrende at finde sin nye fælles

teamidentitet, da teammedlemmerne endnu ikke ved, hvad de kan identificere sig med i det nye team og derved bevirker, at de potentielt fortsat holder fast i sin tidligere individuelle fagidentitet. Ud fra denne tolkning tilskriver vi empirien en betydning og udvikler konceptet 'Identitetsovergang', som organiseres i underkategorien 'Personlig udvikling og læring'. De andre perspektiver fra koncepterne i denne underkategori handler om, at opstartsfasen er psykisk krævende, fordi det indebærer at teamets medlemmer tilegner sig ny fagspecifik viden, men også skal indgå i nye relationer. Team B understreger, at ny faglig viden bidrager til at skabe et fælles fagligt fundament for handlen i praksis, og vi vurderer at dette potentielt medvirker til at forme deres fælles teamidentitet. Vi kobler koncepternes viden hertil, fordi vi udleder, at de gennem tilegnelse af ny viden gennemgår en læringsudvikling.

4.1.3 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'

Denne hovedkategori er opstået på baggrund af den åbne kodning og axiale kodning af empiri fra Team A og B, og i nedenstående tabel 8 illustreres hovedkategoriens fire underkategorier, som er fremkommer på baggrund af axiale koncepter.

Hovedkategori:	Meningsskabelse
Underkategori:	Meningsskabelse i arbejdsopgaver
Axiale koncepter:	Meningsskabelse i arbejdet (8) Resultater skaber mening (5) Udfordringer skaber motivation (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på individniveau
Axiale koncepter:	Egen interesse for specialviden (1) Forandringsparathed (2) Innovativt hovmod (3) Medindflydelse (5) Motiveret for at skabe indflydelse (6) Sit hele jeg (7)
Underkategori:	Meningsskabelse på teamniveau

Axiale koncepter:	Fremtidsdrømme (3) Gensidig interesse (1) Gruppemotivation (6) Selvskabt forandringsproces (4)
Underkategori:	Værktøjer til meningsskabelse
Axiale koncepter:	Fagligt fælles sprog (6) Redskab for praksishandlen (5) Værktøj til teamsammensætning (3)

Tabel 8: Hovedkategorien 'Meningsskabelse' med de dertilhørende underkategorier og koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

I det følgende tages der udgangspunkt i underkategorien 'Meningsskabelse i arbejdsopgaver', hvor vi via konceptet 'Meningsskabelse i arbejdet' redegør for den processuelle analyse fra åben kodning til udviklingen af under- og hovedkategori.

Feltnote fra Team B: "Auditten er gennemført på opfordring af medarbejderne, da de havde et behov for at få viden om, om deres arbejde giver mening" (Bilag 4, s. 42).

Teammedlem fra Team A: "Det der giver mening for mig, det er, at man går helt ned i det, hvor man virkelig ikke bare siger 'her er en brochure', men at man virkelig løser problemet, altså man ser også et resultat ... Man har ikke altid kunnet se meningen ... her er vi med til selv at skabe meningen" (Bilag 7, s. 70).

Ovenstående perspektiver tilskrives en betydning og axial kodes til underkategorien 'Meningsskabelse i arbejdsopgaver', fordi vi tolker, at begge teams arbejder med, at arbejdsopgaverne skal give mening. Af dette udleder vi, at meningsskabelse er en stor del af deres praksis, hvortil Team A også tilføjer et andet perspektiv, der bidrager til at opleve mening.

Teammedlem: "... nogle gange er forandringer måske kommet et andet sted fra, og er ikke nødvendigvis noget, man har kunnet se meningen med. Altså det her med, at der er medbestemmelse og medinddragelse... Så kan man se meningen med det" (Bilag 7, s. 79). Vi tolker, at det er vigtigt for selvstyrende teams at have medbestemmelse og blive medinddraget i forandringsprocesser for at opleve tilstrækkelig mening med arbejdsopgaverne. Resultater fra underkategorien 'Meningsskabelse på individniveau' skildrer endvidere, at meningsskabelse også foregår ift. det enkelte individ i teamet, som vi har fra konceptet 'Motiveret for at skabe indflydelse'.

Interviewer: "Hvordan oplever I den forandring i gennemgår nu, i forhold til tidligere forandringer i er gennemgået?"

Teammedlem i Team A: "For det første så er det her noget, som man selv har valgt. Vi valgte jo ikke, at vi skulle flytte herover i den her bygning, og vi valgte heller ikke hvem,

man skulle i team med ... Men man har trods alt selv taget springet, og det tror jeg, at det gør noget ved ens forandringsparathed, i virkeligheden. Så det synes jeg er anderledes ... ja, det har en betydning, for mig" (Bilag 7, s. 79).

Vi tolker, at forandringsparathed er en del af en normal arbejdsplads, og i disse teams er det sandsynligvis mere forandringsparate, da de "selv har taget springet". Af dette udleder vi, at når beslutninger og ansvar er lagt ud til teammedlemmerne i de selvstyrende teams, så bevirker det, at deres motivation øges, og de gerne tager komplekse udfordringer op. De andre fem koncepter nuancerer denne underkategori, fordi begge teams vægter at træffe fælles beslutninger, der opleves meningsfulde for modtageren af sundhedsydelserne, som de tilbyder, hvorfor vi tolker at de er motiveret for deres arbejde, når de oplever en meningsfuld arbejdspraksis. Et andet perspektiv som fremkommer gentagne gange i begge teams er, at værktøjer, såsom audits, personlighedsprofiler og struktureret oplæring, bidrager til oplevelsen af mening, fordi de mærker resultaterne som reflekterer positivt tilbage på deres praksis, hvorfor vi axialkoder denne viden i sin egen underkategori 'Værktøjer til meningsskabelse'.

4.1.4 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'

Denne hovedkategori er opstået på baggrund af åben og axial kodning af empirien fra Team A og B, og i følgende afsnit præsenteres fund herfra. Af den åbne kodning er der opstået 10 koncepter, som er axialkodet til to forskellige underkategorier; 'Teams' og 'Videndeling', og illustreres i nedenstående tabel 9.

Hovedkategori:	Koordinering og Rådføring
Underkategori:	Teams
Axiale koncepter:	At nå til enighed (4) Fælles ansvar (3) Fælles indflydelse i opstartsfasen (2) Opstartsmøder (1) Selvstyrende teams (8) Uafklaret rollefordeling (6)
Underkategori:	Videndeling

Axiale koncepter:	Arbejdspladssparring (4) Formel videndeling (8) Uformelvidendeling (3) Videndeling om arbejdspladsforandringer (4)
--------------------------	---

Tabel 9: Hovedkategorien 'Koordinering og rådgøring' med de dertilhørende underkategorier og koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Første koncept handler om, hvorledes teams når til enighed via fælles dialog, for at kunne træffe meningsfulde beslutninger som en samlet enhed.

Interviewer: "Hvordan når I til enighed i gruppen omkring et emne?"

Teammedlem i Team A: " ... vi har da snakket og fundet frem til det" (Bilag 7, s. 74).

Feltnoter fra Team B: "I starten foreslog teamkoordinatoren, at de havde et system med navne i forhold til, hvem der tog hvilke patienter, men der kom medarbejderne selv og sagde, at det ikke fungerede, og at de hellere vil koordinere med hinanden. På den måde kunne de vidende om, hvem der havde kontakten med hver patient" (Bilag 4, s. 41).

Ovenstående perspektiver fra de to teams leder os frem til, at koncepterne 'At nå til enighed' og 'Selvstyrende teams' kobles axial sammen pga. deres relationelle betydningsindhold, og vi udvikler i denne forbindelse underkategorien 'Teams'. Begrundelsen for dette er, at vi i det første udsagn tolker, at for at nå til enighed blandt teamets medlemmer, så kræver dette en fælles dialog, og derved fokuseres på nogle processer der foregår internt i teamet. I feltnoten frembringes et andet perspektiv, som også relaterer sig til teamets interne processer, nemlig koordinering, hvorfor vi tolker, at teamet har et behov for, at beslutninger giver mening, og når dette ikke er tilfældet, justeres dette gennem dialog. De andre koncepter i denne underkategori axial kodes hertil, fordi de omhandler teamets struktur, og bidrager med viden om, at teamkoordinator har andre ansvarsområder end teamets resterende medlemmer, og at visse beslutninger tilfalder teamkoordinator. Dog kan beslutninger, om specifikke emner og områder, også tildeles en faglig kyndig i teamet. Endvidere forekommer det i empirien, at ansvaret i begge teams tilfalder alle teamets medlemmer, hvorfor der tilstræbes medindflydelse og medbestemmelse i opstartsfasen.

Den næste underkategori, 'Videndeling', er opstået på baggrund af fire koncepters relationelle betydningsindhold, og i nedenstående citat tager vi udgangspunkt i konceptet 'Formel videndeling'.

Teamkoordinator i Team A: " ... vi har de her møder om morgenen Der er ikke nogen dagsorden ... og vi lige får set hinanden i øjnene ... Så har vi også de lidt større teammøder, hvor vi kan gå lidt mere i dybden med at finde ud af, 'hvad er vores opgaver og målgruppen' og sådan nogle ting" (Bilag 7, s. 67).

I ovenstående tolker vi, at der er planlagt forskellige typer af møder, som har forskellige egenskaber, fordi teammøder har en planlagt dagsorden, og morgenmøder er mere relationelt

orienterede, dog begge med samme formål, nemlig at øge videndeling i teamet. Videndeling er fremtrædende i både Team A og B, hvor de resterende koncepter i denne underkategori også omhandler uformel spontan videndeling i praksis og sparring med hinanden i teamet, for at gøre brug af hinandens erfaringer og kompetencer.

4.1.5 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen'

I denne hovedkategori er der ikke udviklet underkategorier, da vi ikke betragter det nødvendigt ift. mængden af data og deres indbyrdes axiale relationelle forhold, og nedenstående tabel 10 illustrerer koncepterne og disses referencer.

Hovedkategori:	Kultur på arbejdspladsen
Axiale koncepter:	Anerkendelse (3) Arbejds miljø (5) Arbejdspladskultur (7) Fleksibelt arbejdsområde (2) Jantelov (4) Kontinuerlige arbejdspladsforandringer (3) Travlhed (5)

Tabel 10: Hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen' med de dertilhørende koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Denne hovedkategori omhandler overordnet, hvordan Team A og B anser, at kulturen på deres arbejdsplads er og bør være, ifm. at de begge er nyetablerede selvstyrende teams. Ét af koncepterne fokuserer på, at anerkendelse er en motivationsfaktor for teammedlemmerne.

Feltnote fra Team B: "En medarbejder kommer ind på kontoret og siger 'Du [red.: kollega] fik sådan en ros af [red.: en patient]'" (Bilag 4, s. 42).

Andre koncepter nuancerer underkategorien med viden om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, hvor der er plads til alle persontyper. Når arbejdsopgaver falder uden for teamets ansvarsområde, kan opgaverne stadig påtages, hvis dette giver mening for teamet. Et team har behov for at præstere, hvilket stiller krav til teamet, og der er forskellige forudsætninger hos medlemmer ift. hvorledes de håndterer forandringer. Slutteligt finder vi frem til, at travlhed kan skyldes, at forandringer ikke altid bliver implementeret i praksis, og teamet oplever dermed ikke ro.

4.1.6 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'

I udviklingen af denne hovedkategori gør vi ligeledes ikke brug af underkategorier grundet datamængden og koncepternes relationelle koblinger. Det betyder, at vi på baggrund af otte koncepter udvikler denne hovedkategori, som illustreres i nedenstående tabel 11.

Hovedkategori:	Relationsdannelse i nyetablerede teams
Axiale koncepter:	Bryder normer (3) Forhandling af kontorregler (5) Kontorregler (1) Relationel indforståethed (9) Skabe relationer (5) Socialt arbejdsfællesskab (3) Svære dialogemner (3) Usikkerhed om normer (4)

Tabel 11: Hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' med de dertilhørende koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

For begge teams er det vigtigt at skabe gode interne relationer i deres nye arbejdspraksis, og Team As medlemmer fokuserer overvejende på at skabe arbejdsrelationer, fordi de betragter dette som vigtigt.

Interviewer: "Jeg hæftede mig lige lidt ved kontorreglerne. Er det noget, I har lavet i processen?"

Teammedlem i Team A: "Det er noget vi har lavet her i opstarten ... Man satte sig ned, og talte sammen".

Teammedlem i Team A: "... men det er faktisk meget godt at få snakket sammen Det giver også en anledning til lige at få fortalt 'Jamen dét der, det synes jeg er irriterende' ... Så vi har lige fået dem skrevet ned [kontorreglerne]".

Teammedlem i Team A: "... det er jo heller ikke altid nemt at sige til nogen 'Ved du hvad? Nu synes jeg faktisk, at du snakker rigtig højt' ... det kan godt være svært at få sagt" (Bilag 7, s. 64).

Vi tolker, at denne reference henviser til, at teamet i deres opstartsfasen forsøger at skabe relationer via udarbejdelse af kontorregler, fordi de indgår i fælles forhandling heraf, således at de forventningsafstemmer fra opstarten, og dermed forbedrer grundlaget for teamets videre arbejde med deres relationsdannelse. Derudover bidrager de resterende koncepter med viden om, at teams gennem relationsdannelse bryder med tidligere fastsatte og opstillede normer, eksempelvis i form af kontorregler. Ift. konceptet 'Svære dialogemner', så oplever Team A, at det

er udfordrende at italesætte disse, og vi vurderer, at teamet er usikre i denne proces, da svære dialoger potentielt er konfliktoptrappende, og derfor ønsker at søge uden om disse situationer, fordi de fra start har fokus på at forventningsafstemme deres praksis. Team A oplever en intern usikkerhed ift. alvoren af visse kontorregler, og der er indbyrdes en relationel indforståethed heri. Slutteligt har vi fundet ud af, at de to teams besidder en usikkerhed ift. de normer som de opstiller for deres teams, fordi de fortsat har forskellige holdninger eller perspektiver til de forskellige emner i deres praksis.

4.1.7 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Roller og Magt'

Denne hovedkategori består af to underkategorier 'Teamets koordinator' og 'Teamets medlemmer'. Koncepterne til underkategorierne illustreres i nedenstående tabel 12.

Hovedkategori:	Roller og Magt
Underkategori:	Teamets koordinator
Axiale koncepter:	Fralægge sig ansvar (2) Højne egen position (1) Koordinatorrolle (9) Koordinering af arbejdsfordeling (5) Magtfordeling (17)
Underkategori:	Teamets medlemmer
Axiale koncepter:	Afklaret rollefordeling (6) Intuitiv handling (5) Komplementære teamsamarbejde (10) Patientcentreret koordinering (3) Persontype (14) Tøvende handling (3)

Tabel 12: Hovedkategorien 'Roller og Magt' med de dertilhørende underkategorier og koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Denne hovedkategori handler om teammedlemmernes forskellige roller og ansvarsområder. Koordinators rolle i Team A og B er bla. at udarbejde forskellige udkast om emner, strukturer og arbejdsopgaver, som alle i teamet har indflydelse på, sådan at de fælles arbejder sig varme på den

bedste løsning, og koordinerer derfor indbyrdes. Begge teams accepterer, at nogle opgaver tilfalder teamkoordinatoren, og at koordinatoren derved har et andet ansvarsområde.

Interviewer: "hvad gør du så, hvis du ikke har viden indenfor et område?"

Teammedlem i Team A: "Så går jeg hjem og søger det".

Interviewer: "Hvordan gør du det?"

Teammedlem i Team A: "Spørger teamkoordinator" (Bilag 7, s. 62).

Vi tolker, at koordinator har mere viden og potentielt en vidensmagt, fordi teamets medlemmer spørger koordinatoren, når de mangler viden inden for deres arbejdsområde, hvorfor vi vurderer, at koordinator gennem vidensmagt kan positioneres hierarkisk højere end teamets resterende medlemmer. Desuden bidrager koncepter i underkategorien med viden om, at Team Bs koordinator udvikler teamets retningslinjer, mens resten af teamets forslag medbringes. Ligeledes for Team B besidder teamkoordinator mere specialviden om arbejdsområdet ift. resten af teamet, grundet videreuddannelse. I begge teams benævnes dette som en styrke for dem og deres arbejdsområder, fordi koordinatorene besidder specialviden, som bidrager til teamets samlede kompetencer. Internt i Team B er rollerne ikke italesat, men det forventes, at koordinator har et større ansvar. Der er forskellige personlighedstyper i Team A, og de anser forskellighed som et element til at styrke teamet, hvorfor vi tolker, at teamets sammensætning har en indflydelse på deres samarbejde.

4.1.8 Step 1 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'

Denne hovedkategori består af underkategorierne; 'Anvendelse af viden og erfaring' og 'Personligt og fagligt erfaringsgrundlag'. Koncepterne i underkategorierne ses i nedenstående tabel 13.

Hovedkategori:	Viden og Erfaring
Underkategori:	Anvendelse af viden og erfaring
Axiale koncepter:	Individuel beslutningstagen (2) Intuition er handlingsgivende (1) Personlig erfaring som retningsgivende (1)
Underkategori:	Personligt og fagligt erfaringsudveksling

Axiale koncepter:	Erfaringsgrundlag (6) Erfaringsudveksling (3) Individuel kompetencesammensætning (1) Løbende kompetenceudvikling (1) Nyerhvervelse af kompetencer (8)
--------------------------	--

Tabel 13: Hovedkategorien 'Viden og Erfaring med de dertilhørende underkategorier og koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Denne hovedkategori indeholder viden om, at de to teams både arbejder fælles og individuelt ud fra forskellige præmisser, da koordinering i teamet er en fælles indsats, men individuelt arbejder den enkelte selvstyrende med patienten. Nedenstående er referencer fra Team A og B.

Teammedlem fra Team A: " ... det er sådan en palet af farveblyanter ... i den stilling jeg har nu, skal man nogle gange bruge den grønne blyant, og nogle gange den gule, og nogle gange den røde ... man har mange kasketter på, og skal vide lidt om alting" (Bilag 7).

Feltnote fra Team B: "Teamkoordinator fortæller, at der er gjort rigtigt meget for at sammensætte et team med blandet erfaring" (Bilag 4, s. 40).

Vi tolker derfor, at det er vigtigt, at teamet besidder forskellige vidensområder for at skabe en stærk kompetenceprofil. Andre koncepter nuancerer hovedkategorien med viden om, at det tillægges en stor værdi at dele sin viden med kollegaer, for at udvikle teamets samlede vidensområde. Slutteligt fremgår det, at begge teams fra start og løbende udvikler deres kompetencer gennem intern og ekstern undervisning og uddannelse, samt at de tilegner sig nye kompetencer ifm. deres nye arbejdsområde, hvorfor vi tolker, at kompetenceudvikling er en proces der tager tid.

4.1.9 Step 1 - Opsummering

Som nævnt udvikles syv hovedkategorier, hvoraf vi axialkoder og organiserer koncepter i underkategorier. Nedenstående tabel 14 illustrerer alle kategorier og deres indbyrdes relationer i step 1.

Hovedkategori	Underkategori
Identitetsovergang og Formningsfase	- Afklaring af fælles formål - Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse - Personlig udvikling og læring
Koordinering og Rådføring	- Teams - Videndeling

Meningsskabelse	• Meningsskabelse i arbejdsopgaver • Meningsskabelse på individniveau • Meningsskabelse på teamniveau • Værktøjer til meningsskabelse
Roller og Magt	• Teamets koordinator • Teamets medlemmer
Viden og Erfaring	• Anvendelse af viden og erfaring • Personligt og fagligt erfaringsgrundlag
Kultur på arbejdspladsen	Anerkendelse, arbejdsmiljø, arbejdspladskultur, fleksibelt arbejdsområde, jantelov, kontinuerlige arbejdsplads- forandringer og travlhed.
Relationsdannelse i nyetablerede teams	Bryde normer, forhandling af kontorregler, kontorregler, relationel indforståethed, skabe relationer, socialt arbejdsfællesskab, svære dialogemner og usikkerhed om normer.

Tabel 14: Oversigt af hovedkategorier (Tabel er udarbejdet af specialegruppen).

I de hovedkategorier, hvor der er flere underkategorier vurderer og tolker vi, at koncepter og kategorier, har et relationel betydningsindhold, og i to af hovedkategorierne er koncepterne så relationelle tætte i betydningsforhold, hvorfor de ikke opdeles i underkategorier.

Efter åben kodning og axial kodning af al vores datamateriale fra fokusgruppeinterview og deltagerobservationer, skaber vi os et overblik over, hvad vi yderligere mangler af viden til den samlede teorigenerering. Vi bruger dermed den viden, som vi på dette tidspunkt har udviklet fra step 1, og fortsætter empiriindsamlingen i step 2.

Ovenstående tabel 14 skildrer de 7 hovedkategorier 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Koordinering og Rådgøring', 'Meningsskabelse', 'Roller og Magt', 'Viden og Erfaring', 'Kultur på arbejdspladsen' og 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'. Fælles for alle er, at de endnu ikke er tilstrækkeligt mættet, hvorfor vi bruger ovenstående hovedkategorier som temaer til yderligere undersøgelse i step 2. Via tabel 15, i næste step, præsenterer vi eksempler på, hvorledes vi udvikler interviewspørgsmål fra disse temaer.

4.2 Step 2

Dette step indeholder data som er indsamlet via et fokusgruppeinterview med Team B, foretaget medio marts 2019. Step 2 opdeles i metodiske overvejelser, og hvordan vi forbereder os til fokusgruppeinterviewet. Herefter følger en præsentation af analysefund, og afslutningsvis

opsummerer vi på viden, som bidrager til at skabe et overblik over, hvad vi fortsat behøver viden om i undersøgelsen.

4.2.1 Step 2 - Metodiske overvejelser og forberedelse

Step 2 handler om vores metodiske forberedelser, hvor vi anvender den tematiske viden fra step 1, til at udarbejde en interviewguide. Vi arbejder videre med de to forskningsspørgsmål, som vi har udarbejdet i afsnit 3.6 Fokusgruppeinterview, og tilføjer supplerende temaer fra step 1, som vi vurderer, bidrager til at mætte data i undersøgelsen. Nedenstående tabel 15 er et udsnit af interviewspørgsmål og spørgsmålstyper, som udspringer sig fra de 7 temaer, som er opstået på baggrund af de 7 hovedkategorier. Dette er årsagen til, at vores forskningsspørgsmål ændrer karakter ift. step 1, da vi er mere specifikke om, hvilke temaer vores problemformulering centrerer sig om på nuværende tidspunkt. Vi henviser til bilag 5 for at få indsigt i den komplette interviewguide til fokusgruppeinterview med Team B.

Forskningsspørgsmål	Tema	Interviewspørgsmål	Spørgsmålstype
Hvordan opstår meningsskabelse som en del af at skabe en fælles teamidentitet i den offentlige sundhedssektor?	Identitetsovergang og Formningsfase Meningsskabelse	Hvilken betydning har dette [red.: samarbejdspartneres beskrivelse af teamet] for jer som team?	Opfølgende
Hvilken betydning får koordinering og rådgøring i selvstyrende teams?	Nyetableret team Koordinering og Rådgøring	Hvordan når I til enighed i beslutningsprocesser?	Indledende

Tabel 15: Udviklingsprocessen fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål i step 2 (Udarbejdet af specialegruppen).

Tabel 15 skaber et indblik i vores processuelle overvejelser og arbejde med at udvikle interviewspørgsmål, der står i direkte relation til de temaer, som vi ønsker yderligere viden om. De følgende afsnit i step 2 uddyber, hvilke nye koncepter og perspektiver, der opstår i kodningsprocessen, og som bidrager til at nuancere den teori vi udvikler i kapitel 5. Udvikling af teori.

4.2.2 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'

I følgende afsnit præsenteres de nye empiriske koncepter og kategorier, hvor vi via tabeller illustrerer, hvilke nye nuancer og perspektiver, der udvikles af åbne og axiale kodning af datamaterialet. Nye koncepter og kategorier fremhæves i tabellerne med blå farve, hvor vi efterfølgende opsummerer de nye analysefund. Ligeledes tilføjer vi koncepternes tal i parenteserne, når vi koder ny empiri til de eksisterende koncepter.

Hovedkategori:	Identitetsovergang og Formningsfase
Underkategori:	Afklaring af fælles formål
Axiale koncepter:	Usikkerhed om nyt arbejdsområde (8) Afklaring af arbejdsområde (5+1) Fælles identitet (6) Forskelligartede forestillinger (4) Forandringsprocessens kompleksitet (3) Tålmodighed skaber tryghed (1) Samme fælles retning (5+1) Forberedelse inden opstart (1) Afklaring af arbejdsområde er en proces (3)
Underkategori:	Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samarbejdspartneres kendskab (4+1) Kollaboration med samarbejdspartnere (2+2) Teamidentitet udadtil (8) Teamets synlighed ved Samarbejdspartnere (3) Modstandsfølelse i kollaborationen med samarbejdspartnere (3)
Underkategori:	Personlig udvikling og læring

Axiale koncepter:	Identitetsovergang (14+1) Manglende indsigt i teamsammensætning (2) Personlig udvikling (1) Praksisnær læring (8+2) Psykisk krævende opstartsfase (2+3) Struktureret oplæring (7+2) Personlig identitetsdannelse i forandringsprocessen (2) Frustration som læringsgrundlag (1)
Underkategori:	Samfundets indflydelse på identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samfundsmæssig motivation (3) Balance mellem ressourcer og opgaver (1) Økonomi (1) Bidrag til organisatorisk identitet (2) Kulturelle traditioners indflydelse på identitet (2)

Tabel 16: Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' med én ny underkategori (Udarbejdet af specialegruppen).

I tabel 16 ses det, at der fremkommer nye perspektiver på, hvorledes fælles identitet skabes i nyetablerede selvstyrende teams, og ét af disse er i den nye organiserede underkategori 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse'.

Teammedlem: " ... Jeg har fået den tanke, at det kunne være et rigtig godt tilbud det her [red.: Team Bs serviceydelser], fordi vi har stået meget i det her med 'hvor gør vi af de her patienter?'. De kommer igen, og de kommer igen, og de kommer igen. De bliver ikke færdigbehandlet, og det er sådan lidt skruet uden en ende. Der kan jeg tydeligt se, at det gør en stor forskel, at vi [Team B] er her, og hjælper på den front" (Bilag 8, s. 85).

Den nye konceptuelle viden i denne underkategori handler om, at teamet motiveres ud fra at gøre en samfundsmæssig forskel gennem deres arbejde, og vi tolker, at de indtænker et samfundsøkonomisk perspektiv i deres praksis, fordi de gerne vil finde en løsning på problemet med, at patienterne "kommer igen". Desuden tyder empirien i denne underkategori på, at der er forskellige uddannelsestraditioner og offentlige styringsformer, og at dette i nogen grad påvirker, hvordan den fælles identitet formes, fordi der kan være modstridende holdninger, som bevirker, at de må tage højde for dette.

Et andet perspektiv fra underkategorien 'Afklaring af fælles formål' er, at i etableringen af et nyt team, så er der arbejdsområder, der endnu ikke er veldefinerede, og derfor kræver en fælles indsats for at udvikle dette bl.a. gennem møder, videndeling, procesværktøjer. Denne proces kræver, at teammedlemmerne prøver sig frem, og justerer efter behov i forhold til løsning af

arbejdsopgaverne, hvorfor vi udvikler konceptet 'Afklaring af arbejdsområde er en proces', som axial organiseres til underkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'. Team B supplerer med yderligere viden om, at det opleves som kaotisk, når arbejdsopgaverne er under udvikling, og at det derfor kan opleves frustrerende, fordi arbejdsopgaver endnu ikke er veldefinerede. Frustration forekommer, når et nyt arbejdsområde læres og udvikles og kodes til et nyt koncept, 'Frustration som læringsgrundlag', som vi axialkoder til underkategorien 'Personlig udvikling og læring'. Afslutningsvis kan denne hovedkategori nuanceres med viden om, at deltagelse i nyetablerede teams er psykisk hårdt krævende for teammedlemmerne, fordi den sociale relationelle del fordrer mentale ressourcer, da de er ved at lære hinanden at kende.

4.2.3 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'

Denne hovedkategori suppleres deslige med nye perspektiver, hvor der er tilføjet to nye koncepter til underkategorien 'Meningsskabelse på individniveau', som ses fremhævet med blå i nedenstående tabel 17.

Hovedkategori:	Meningsskabelse
Underkategori:	Meningsskabelse i arbejdsopgaver
Axiale koncepter:	Meningsskabelse i arbejdet (8) Resultater skaber mening (5) Udfordringer skaber motivation (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på individniveau
Axiale koncepter:	Egen interesse for specialviden (1) Forandringsparathed (2) Innovativt hovmod (3) Medindflydelse (5+1) Motiveret for at skabe indflydelse (6+1) Sit hele jeg (7+1) Personlig motivation (2) Individuel meningsskabelse (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på teamniveau

Axiale koncepter:	Fremtidsdrømme (3) Gensidig interesse (1) Gruppemotivation (6) Selvskabt forandringsproces (4)
Underkategori:	Værktøjer til meningsskabelse
Axiale koncepter:	Fagligt fælles sprog (6) Redskab for praksishandlen (5) Værktøj til teamsammensætning (3)

Tabel 17: Hovedkategorien 'Meningsskabelse' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Ifm. med beslutningsprocesser og oplevelsen af mening kommer Team B ind på medindflydelse.

Teammedlem: "Og det er bedre, at det er os der gør det. For det er os, der står i det, og det er jo dét, jeg og mange af mine tidligere kolleger, også har efterspurgt, ved rigtig mange situationer. Det er den her personaleindflydelse, fordi det andet tit resulterer i nogle mangler og nogle unødvendige fejl, i forhold til dét, der bliver besluttet, fremfor hvis man havde trukket dem med ind i det, som står i det til daglig" (Bilag 8, s. 88).

Af ovenstående citat tolker vi, at teamet gerne vil have medindflydelse på beslutninger, da de på denne måde oplever, at arbejdsopgaverne giver mening, fordi de minimerer "unødvendige fejl", og derved bliver beslutningerne de "rigtige". Derfor understreger de i konceptet 'Individuel meningsskabelse', at de på et individuelt plan er motiverede for arbejdet, da de har personlige præferencer for arbejdsområdet med denne type patienter, som de samarbejder med, og derved fremhæver at meningsskabelse også foregår på individuelt plan, dog med kollektiv konsensus.

4.2.4 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'

Der er axial kodet to nye koncepter til underkategorien 'Teams', som ses highlightet med blå i nedenstående tabel 18.

Hovedkategori:	Koordinering og Rådføring
Underkategori:	Teams

Axiale koncepter:	At nå til enighed (4+2) Fælles ansvar (3+1) Fælles indflydelse i opstartsfasen (2+1) Opstartsmøder (1+1) Selvstyrende teams (8+3) Uafklaret rollefordeling (6+2) Beslutningsprocesser (2) Beslutninger skal give mening (2)
Underkategori:	Videndeling
Axiale koncepter:	Arbejdspladssparring (4) Formel videndeling (8) Uformel videndeling (3) Videndeling om arbejdspladsforandringer (4)

Tabel 18: Hovedkategorien 'Koordinering og rådgøring' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Ligesom Team A i forrige step 1, så fremhæver Team B, at beslutningsprocesser skal give mening, og rådgøring ved og med hinanden kan variere alt efter situation og kontekst, da koordinator eller andre sagkyndige i nogle henseender har beslutningsmyndigheden eller mere viden om en situation, og andre emner kræver fælles beslutningstagen på f.eks. personalemøder med fælles dialog. Vi udvikler derfor konceptet 'Beslutninger skal give mening', som vi efterfølgende organiserer til underkategorien 'Teams', fordi mening skabes i koordineringsprocesser i teamet. Der er tilkommet andre nye perspektiver underkategorien 'Teams'.

Teammedlem: "Altså jeg vil sige, at fra starten af, har det ikke været så konkret og bestemt, og det har ligesom givet os rammerne til at forme det her akuttillbud på den bedst mulige måde, ift. det vi ser, og det vi erfarer gennem processen, som vi har haft over det sidste halve år nu" (Bilag 8, s. 86).

Team B understreger, at de siden opstarten har arbejdet selvstyrende, fordi rammerne for deres nye arbejdsområde ikke er konkrete og stringente, og derfor oplever de, at de selv kan forme deres nye team og arbejdsområde, og fortsat gør dette gennem koordinering og sparring med hinanden på arbejdspladsen. Vi vurderer, at det fremtrædende i ovenstående er, at teamet betoner, at formningen er en proces, som de har arbejdet med i deres otte måneders eksistens, hvorfor vi koder denne viden til det eksisterende koncept 'Selvstyrende teams' i underkategorien 'Teams'.

4.2.5 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på Arbejdspladsen'

Til denne hovedkategori er der ikke udviklet nye koncepter, men der fremkommer andre nuancer til de eksisterende koncepter, hvilket ses i tabel 19.

Hovedkategori:	Kultur på arbejdspladsen
Axiale koncepter:	Anerkendelse (3+1) Arbejds miljø (5+1) Arbejdspladskultur (7+1) Fleksibelt arbejdsområde (2) Jantelov (4) Kontinuerlige arbejdspladsforandringer (3+1) Travlhed (5+1)

Tabel 19: Hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen' med de dertilhørende koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

I dette step bringer Team B et emne i spil ift. konceptet 'Arbejdspladskultur'.

Interviewer: "Når du siger blottet, hvordan så?"

Teammedlem: "Man bliver blottet på den måde, at man ikke kan sætte et skjold op. Altså man viser, at det er de her fagkundskaber, jeg har. Det er den her personlighed, jeg har, og det er det her, jeg kan. Du kan ikke skjule dig, fordi du bliver nødt til at sige, hvad det er du tænker, og vil gøre i akutte patientsituationer. Du bliver tvunget ud i at tage nogle beslutninger, og det ser andre, og det er jo ikke negativt" (Bilag 8, s. 91).

Vi tolker, at de taler om, at der er plads til at "blotte" sin faglighed og personlighed, og de derfor ikke kan skjule sig, og de derigennem forsøger at opbygge en kultur på arbejdspladsen, som vægter åbenhed og ærlighed, hvorfor de skaber et læringsrum, hvor teammedlemmerne kan stille spørgsmål om emner de mangler viden indenfor. Derforuden fremkommer der til denne hovedkategori viden om, at anerkendelse ikke kun handler om ros internt i teamet, men også at anerkendelse pga. succesoplevelser også bidrager positivt til hele organisationens selvbillede og fremtoning udadtil.

4.2.6 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'

I denne hovedkategori er der kodet to nye koncepter, som ses fremhævet i tabel 20.

Hovedkategori:	Relationsdannelse i nyetablerede teams
Axiale koncepter:	Bryder normer (3) Forhandling af kontorregler (5+1) Kontorregler (1) Relationel indforståethed (9) Skabe relationer (5) Socialt arbejdsfællesskab (3) Svære dialogemner (3+3) Usikkerhed om normer (4) Struktureret relationsdannelse (3) Sårbarhed som relationsdannelse (3)

Tabel 20: Hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

De to nye koncepter axialkodes til denne hovedkategori, fordi de begge handler om, hvordan teamet opbygger relationer til hinanden.

Interviewer: "Hvordan arbejdede I med at lære hinanden bedre at kende?"

Teammedlem: "Det tror jeg, det sker meget naturligt. Selvfølgelig når man spiser sammen og er sammen, men det var rigtig meget, da vi var på akutuddannelse. Deraf bliver man blottet fuldstændigt. Fagligt og personligt og det gør, at man kommer ind under huden på hinanden" (Bilag 8, s. 91).

Den nye viden perspektiverer relationsdannelse til forskellige situationer, såsom frokostpauser, kurser og i hverdagspraksis. Vi tolker, at relationsdannelse finder sted i strukturerede kontekster ifm. uddannelse og kurser, men også som en naturlig udvikling i teamet, fordi de i hverdagen interagerer, og bliver bekendte med hinandens faglige og personlige profiler. Specifikt for Team B er der i opstartsfasen, inden det aktuelle arbejde med patienterne, fokuseret på 3-4 ugers struktureret faglig kompetenceudvikling af alle de nyansatte teammedlemmer, jf. "da vi var på akutuddannelse", hvorfor vi tolker, at teamet anerkender den forudgående proces som fordrende for at skabe relationer.

4.2.7 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Rolle og Magt'

I kodning af dette steps fokusgruppeinterview opstår to nye koncepter og supplerende viden til nogle af de eksisterende koncepter, som ses i nedenstående tabel 21.

Hovedkategori:	Roller og Magt
Underkategori:	Teamets koordinator
Axiale koncepter:	Fralægge sig ansvar (2) Højne egen position (1) Koordinatorrolle (9+1) Koordinering af arbejdsfordeling (5+1) Magtfordeling (17) Koordinator faciliterer ansvar (1) Assisterende leder (1)
Underkategori:	Teamets medlemmer
Axiale koncepter:	Afklaret rollefordeling (6) Intuitiv handling (5) Komplementære teamsamarbejde (10) Patientcentreret koordinering (3) Persontype (14+2) Tøvende handling (3) Hierarki (1)

Tabel 21: Hovedkategorien 'Roller og Magt' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

I Team B anerkendes koordinators rolle, som bl.a. er at støtte, hjælpe, opmuntre, vejlede og udfordre teamets medlemmer i situationer, hvor de behøver dette.

Teammedlem: "... jeg har også en uddannelse i skadestuen, som har givet mig muligheden for at tage ansvar selv, og det har åbnet den verden for mig ... at kunne gøre ting selv, og tage nogle beslutninger selv. Det er også fedt at blive tvunget ud i det, hvor man lige får det der kærlige skub en gang imellem af teamkoordinator" (Bilag 8, s. 88).

Derudfra tolker vi, at koordinators rolle og ansvar er at understøtte teamet til at arbejde selvstyrende, for at de derved selv kan tage fuldt ansvar og koordinere deres arbejdsopgaver på sigt. Af den grund udvikler vi konceptet 'Koordinator faciliterer ansvar', som efterfølgende organiseres til underkategorien 'Teamets koordinator'. Derfor understreger teamet, at de står for at koordinere patientplejen, ud fra det de oplever meningsfuldt, hvorfor vi tolker, at

teamet arbejder selvstyrende, og derigennem påtager sig det ansvarsområde, som forventes af dem. Slutteligt observerer vi i fokusgruppeinterviewet, at teamets koordinator bærer et stort ansvar, som rollemodel, fordi der forventes fra teammedlemmerne, at koordinator har svarene og viden om tvivlsspørgsmål, der måtte opstå hen ad vejen, og derfor vurderer vi også, at koordinator hierarkisk står højere pga. sit ansvar, sammenlignet med de almene teammedlemmer uden samme ansvar.

4.2.8 Step 2 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og erfaring'

Der er ikke udviklet flere nye koncepter til denne hovedkategori, men i nedenstående tabel 22 viser tallene, at der tilføres ny viden til de eksisterende koncepter.

Hovedkategori:	Viden og Erfaring
Underkategori:	Anvendelse af viden og erfaring
Axiale koncepter:	Individuel beslutningstagen (2) Intuition er handlingsgivende (1) Personlig erfaring som retningsgivende (1)
Underkategori:	Personligt og fagligt erfaringsgrundlag
Axiale koncepter:	Erfaringsgrundlag (6+3) Erfaringsudveksling (3+2) Individuel kompetencesammensætning (1) Løbende kompetenceudvikling (1+1) Nyerhvervelse af kompetencer (8)

Tabel 22: Hovedkategorien 'Viden og Erfaring' med de dertilhørende underkategorier og koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Et fremtrædende perspektiv er, at kompetenceudvikling ikke udelukkende handler om fagspecifik viden om arbejdet med patienten, altså at det ikke forstås som sundheds- eller sygdomsrelateret viden.

Teammedlem: " ... så lærer man nogle nye ting omkring vores kommunale system, og vores system hele vejen omkring. Også sygehuset og Familie og handicap og alle de ting. Man får nogle flere redskaber, og det giver jo i sidste ende et bedre forløb for patienten. Men det er helt klart, at når man er ny, så er der lidt kaos" (Bilag 8, s. 86).

Vi tolker, at kompetenceudvikling også handler om at øge kendskab til organisationsstrukturen i kommunen og myndigheden, altså hvordan organisationer ideelt samarbejder. Den sidstnævnte

supplerende viden til denne hovedkategori nuanceres af teamet, da de påpeger, at viden om organisationsstruktur er vigtig for at sikre kvalitet og sammenhæng i patientforløbene.

4.2.9 Step 2 - Opsummering

I det følgende opsummerer vi på de nye betydningsindhold som fremkommer i step 2, som derved bliver en del af forberedelserne til step 3.

Ny viden opstår i underkategorien 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse', og handler om, at der er faktorer i samfundet, der påvirker teammedlemmerne, og derfor må indtænkes som en del af identitetsudviklingen. Dette ses bl.a. ved, at uddannelsestraditioner har en indvirkning på deres adfærd, på baggrund af det vidensgrundlag som teammedlemmerne bidrager med ift. deres uddannelse. Derforuden skildrer data, at der er en periode med oplevelse af kaos, når nyetablerede selvstyrende teams udvikler deres arbejdsområde, som er nyt og ukendt, og udviklingen fordrer aktiv deltagelse i denne proces.

Ift. 'Meningsskabelse' handler den nye viden om, at beslutninger skal være "rigtige" ift. de forventninger og præferencer, der er til deres arbejdspraksis, samt at meningsskabelse ikke kun foregår som noget kollektivt i teamet, men også på et individuelt plan.

I relation til 'Koordinering og Rådgøring' påpeger Team B, at det er en proces at arbejde selvstyrende, og derfor kræver tilvænning, samt at koordinering af beslutninger foregår kollektivt på personalemøder, og individuelt i udførelse af arbejdsopgaver.

Der fremkommer ny viden i kodningen, da Team B bidrager med deres perspektiver på 'Kultur på arbejdspladsen', som i høj grad handler om at skabe en arbejdsplads med åbenhed og ærlighed, og derved tillader et rum med sårbarhed, når de evt. mangler viden indenfor et fagområde. Deslige har de fokus på, hvordan de som team producerer succesoplevelser, og disse kan have en positiv projektion på organisationen som helhed.

Det har været vigtigt for Team B at etablere og skabe nogle stærke relationer internt i teamet, og det forventes at koordinator er rollemodel, og bidrager til at understøtte dette, for at de fortsat kan arbejde selvstyrende.

Afslutningsvis er et sidste perspektiv fra fokusgruppeinterviewet, at kompetenceudvikling også handler om at få et bedre kendskab til kommunens struktur, for bedre at kunne arbejde selvstyrende. De temaer vi undersøger videre i step 3, er alle syv hovedkategorier, da der fortsat er behov for at nuancere kategorierne. En forklaring på, at data endnu ikke er mættet er, at vores hovedkategorier og underkategorier nuanceres med ny viden i step 2, hvilket bl.a. fremstår i en nyudviklet underkategori; 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse'.

4.3 Step 3

I denne del af forskningsundersøgelsen vender vi tilbage til Team A, som på dette tidspunkt har eksisteret i et år. Step 3 indebærer et fokusgruppeinterview foretaget ultimo marts 2019, samt deltagerobservationer efter fokusgruppeinterviewet.

4.3.1 Step 3 - Metodiske overvejelser og forberedelse

Vores overvejelser omkring udformning af selve fokusgruppeinterviewet foregår med henblik på at diskutere forskningsspørgsmål, temaer, interviewspørgsmål samt spørgsmålstyper. To eksempler fra disse overvejelser ses i nedenstående tabel 23, mens overblikket over vores komplette interviewguide findes i bilag 5.

Forskningsspørgsmål	Tema	Interviewspørgsmål	Spørgsmålstype
Hvilken betydning får fælles formål i nyetablerede teams, når de former deres fælles identitet?	Identitetsovergang og Formningsfase	Arbejder I stadigvæk med at afklare jeres arbejdsområde i dagligdagen? (Hvis ja, hvordan? hvis nej, hvorfor?)	Direkte
Hvordan oplever nyetablerede teams, at samfundet har indflydelse på deres skabelse af en fælles identitet?	Identitetsovergang og Formningsfase	Et andet emne vi gerne vil tale med jer om er, hvordan samfundet får indflydelse på jeres team?	Strukturerede

Tabel 23: Udviklingsprocessen fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål i step 3 (Udarbejdet af specialegruppen).

Ovenstående tabel 23 illustrerer et udsnit af, hvorledes vi bevæger os fra forskningsspørgsmål, og arbejder med temaer fra step 2 i udarbejdelsen af interviewguide til step 3. Resten af step 3 fokuserer på at explicitere, hvilken supplerende viden dette fokusgruppeinterview bidrager med.

4.3.2 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'

I dette afsnit vil vi, gennem tabel 24, præsentere den udvikling der sker ifm. kodning af data til denne hovedkategori.

Hovedkategori:	Identitetsovergang og Formningsfase
Underkategori:	Afklaring af fælles formål
Axiale koncepter:	Usikkerhed om nyt arbejdsområde (8) Afklaring af arbejdsområde (6+2) Fælles identitet (6+2) Forskelligartede forestillinger (4+1) Forandringsprocessens kompleksitet (3) Tålmodighed skaber tryghed (1) Samme fælles retning (6) Forberedelse inden opstart (1) Afklaring af arbejdsområde er en proces (3+2) Etableret teamidentitet (1)
Underkategori:	Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samarbejdspartneres kendskab (5+2) Kollaboration med samarbejdspartnere (4+3) Teamidentitet udadtil (8+5) Teamets synlighed ved Samarbejdspartnere (3+3) Modstandsfølelse i kollaboration med samarbejdspartnere (3+4) Intern kollaboration med samarbejdspartnere (3) Udefrakommende faktorer på identitetsdannelsen (2)
Underkategori:	Personlig udvikling og læring
Axiale koncepter:	Identitetsovergang (15+3) Manglende indsigt i teamsammensætning (2) Personlig udvikling (1) Praksisnær læring (10) Psykisk krævende opstartsfase (5+1) Struktureret oplæring (9) Personlig identitetsdannelse i forandringsprocessen (2+1) Frustration som læringsgrundlag (1) Ejerskab i forandringsprocessen (5)

Underkategori:	Samfundets indflydelse på identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samfundsmæssig motivation (3+1) Balance mellem ressourcer og opgaver (1) Økonomi (1+2) Bidrag til organisatorisk identitet (2) Kulturelle traditioners indflydelse på identitet (2+3)

Tabel 24: Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Ud fra dette step tolker vi, at jo mere afklaret Team A er på deres arbejdsområde, desto mere sikre er de i deres kommunikation med patienter, hinanden og samarbejdspartnere, hvilket formentligt kan sikre teamet som en permanent serviceydelse i kommunen.

Interviewer: "Men det har jo ændret sig væsentligt så ift. starten, hvor I netop havde mere tid sammen på kontoret?"

Teammedlem: "Ja, altså jeg har mere fokus udadtil, for at få det til at fungere. Jeg synes egentlig ikke jeg bruger noget energi på at få teamet til at fungere, fordi jeg synes egentlig ikke der er noget der" (Bilag 9, s. 103).

Teamets fokus er flyttet fra at være orienteret omkring etablering af teamet, til i højere grad at fokusere på interaktionen med samarbejdspartnere og teamets arbejdsopgaver ude ved patienten. Dette finder vi interessant i og med, at teamets fokus i begyndelsen er på deres interne relationer og arbejdsopgaver, hvorfor vi vurderer, at det frigiver energi til andre arbejdsområder, når deres identitet er veletableret. I den forbindelse udvikler vi konceptet 'Veletableret teamidentitet, som vi efterfølgende axialkoder til underkategorien 'Afklaring af fælles formål i forandringsprocesser'. Deslige fremkommer et nyt perspektiv til samme underkategori.

Feltnote: "De siger nogle modstridende ting til hinanden, hvor én medarbejder siger 'Det føles kun som et par måneder siden vi startede', og på samme tid siger teamkoordinator at 'Det føles som om, at det er 10 år siden'" (Bilag 4, s. 43).

Vi tolker, at etableringen af det nye selvstyrende team, kan opleves forskelligt hos teammedlemmerne, fordi de frembringer to meget forskellige oplevelser jf. "et par måneder siden" og "10 år siden", hvorfor vi axialkoder denne nye viden til det eksisterende koncept 'Forskelligartede forestillinger'. Dernæst udtrykker teamet, at det er signifikant for dem, at deres stillingsbetegnelser i deres e-mail signatur stemmer overens med deres nye teamidentitet. Dette er spændende ift. vores undersøgelse, fordi teamets fælles identitetsoplevelse dermed bliver forstærket, hvilket vi tolker potentielt bidrager til teamets proces med at skabe deres fælles identitet.

I underkategorien 'Samarbejdspartneres indflydelse på identitetsdannelse' fremkommer viden om teamets oplevelse af deres fælles identitet, som styrkes ved positive tilbagemeldinger fra samarbejdspartnere, hvorfor de internt i teamet oplever en stærk fælles identitet. Dog er den fælles teamidentitet mindre stærk ved de samarbejdspartnere, de har mindre kontakt med. Ifm. Team As arbejdsområde og -processer, er teamet en ressource for deres samarbejdspartnere, og når teamet anvender et positivt sprog om andres syn på dem, vil teamet identificere sig med dette syn. Grundet teamets manglende synlighed ved nogle af deres samarbejdspartnere, har teamet en oplevelse af, at de bliver "kastet rundt" internt i egen organisationen, fordi de ikke kan placeres, som eksempelvis fremkommer ved gentagne fysiske omplaceringer, og ikke har en tydelig teamidentitet heri, som vi vurderer kan påvirke deres arbejdsmiljø. Dette er interessant i vores undersøgelse, og derfor koder vi denne viden til konceptet 'Teamets synlighed ved samarbejdspartnere', fordi vi vurderer, at det for teamet er betydningsfuldt at synliggøre sig. Team A besidder nu en sikkerhed i deres arbejdsområde, hvilket er en del af deres identitetsskabelse ift., hvordan de udadtil beskriver sig selv. Teamet er desuden interesseret i at høre kollegers oplevelser om teamet, og vi vurderer dermed, at denne nysgerrighed er opstået på baggrund af Team As store interesse for andres holdninger.

For Team A er det vigtigt at kunne fremvise konkrete resultater af deres arbejdsindsats, og vi tolker dermed, at målresultater og evaluering er en væsentlig del af teamets identitet, fordi det viser, at deres indsatser giver mening og valideres gennem anerkendte måleredskaber, og derfor kodes dette til underkategorien 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse'.

Teammedlemmernes forskellige vidensgrundlag har en betydning for teammedlemmernes ejerskabsfølelse i teamet, og i denne forbindelse er selvtillid en vigtig faktor. Ejerskab er dermed et element som teamet ubevidst skaber løbende i processen, hvorfor der udvikles et nyt koncept om dette i step 3, som vi efterfølgende organiserer til underkategorien 'Personlig udvikling og læring'. På baggrund af teammedlemmernes tidligere individuelle identiteter, skaber de deres nye teamidentitet, og når de reflekterer over det forgangne år, har processen været lærerig, og vi anser dermed, at udfordringer fortsat kan være udviklingspotentialer i teamets identitetsskabelse fremadrettet.

Feltnote: "Vi fik også at vide, at der er sket noget i dag [efter fokusgruppeinterviewet], fordi de har reflekteret over 'Hvad er der sket?'. Det indtryk fik vi, da en medarbejder udtrykker 'Hold da op, det her har virkelig hjulpet mig til at finde ud af, hvordan vi har ændret os'" (Bilag 4, s. 45).

Vi tolker, at der pga. fokusgruppeinterviewet og vores forskellige spørgsmålstyper skabes et rum for, at teamet kan reflektere yderligere over deres etårige procesudvikling, og denne hovedkategori gør os klogere på, at det er vigtigt for teamet at få rum til at reflektere over deres proces, og vi formoder, at grundet usikkerhed i arbejdsopgaver, kompleksitet i

forandringsprocessen, udvikling af kollaboration med samarbejdspartnere og etablering af interne relationer, at det er en længerevarende proces at udvikle sin nye fælles teamidentitet.

4.3.3 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'

I denne hovedkategori axialkodes et nyt koncept til underkategorien 'Værktøjer til meningsskabelse', og de eksisterende koncepters udvikling ses i tabel 25.

Hovedkategori:	Meningsskabelse
Underkategori:	Meningsskabelse i arbejdsopgaver
Axiale koncepter:	Meningsskabelse i arbejdet (8+15) Resultater skaber mening (5+1) Udfordringer skaber motivation (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på individniveau
Axiale koncepter:	Egen interesse for specialviden (1) Forandringsparathed (2) Innovativt hovmod (3) Medindflydelse (6) Motiveret for at skabe indflydelse (7) Sit hele jeg (8+1) Personlig motivation (2) Individuel meningsskabelse (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på teamniveau
Axiale koncepter:	Fremtidsdrømme (3+3) Gensidig interesse (1) Gruppemotivation (6+2) Selvskabt forandringsproces (4+1)
Underkategori:	Værktøjer til meningsskabelse

Axiale koncepter:	Fagligt fælles sprog (6) Redskab for praksishandlen (5) Værktøj til teamsammensætning (3+1) Målsætning og evaluering (10)
--------------------------	--

Tabel 25: Hovedkategorien 'Meningsskabelse' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Som tabel 25 illustrerer, er der tilføjet viden til konceptet 'Fremtidsdrømme'.

Teammedlem: " ... det kunne være dejligt, hvis folk ringede ind og sagde 'Vi har brug for, at der kommer én ud, fordi vores far og mor er ensom', eller 'Jeg vil rigtig gerne have hjælp til at komme et nyt sted hen'. I stedet for at ringe ind og sige 'Ved du hvad, jeg vil gerne lige vaskes to gange om ugen på ryggen'. Eller at man gerne vil vide lidt om hvilke tilbud, der er i det her område. Det kunne også være lækkert, at man kunne blive brugt på den måde" (Bilag 9, s. 117).

Vi tolker, at det for teamet er vigtigt, at deres kompetencer identificeres, og benyttes af modtagerne af serviceydelserne, for at teamet oplever deres praksis som meningsfuld. I den forbindelse koder vi denne viden til konceptet 'Fremtidsdrømme', da vi vurderer, at dette endnu ikke er deres virkelige, og derfor fortsat en drøm, som er under udvikling, og derfor fortsat indgår som en del af deres meningsskabelse.

I step 3 er der opstået et nyt koncept, 'Målsætning og evaluering', på baggrund af empirien, som vi axialkoder til underkategorien 'Værktøjer til meningsskabelse'.

Teammedlem: "Vi er i hvert fald også et sted, hvor vi har snakket meget om 'Hvad har vi opnået' og 'Hvad er vores nye mål'. Altså noget, der handler om målsætninger. Der er vi i sådan en evalueringsproces af 'Hvad er status? 'Hvordan går det?' og 'Hvad vil vi så fremadrettet?'.

Teammedlem: "Ja. Jeg tænker, at det er jo super, fordi det er jo også en motivationsfaktor for os, at der sker en udvikling, og vi kommer videre".

Teammedlem: "Jeg tror, at man nogle gange får italesat nogle ting, og så får det på et stykke papir. ... Så får man en snak omkring 'Nåh ja', og man får nogle tanker igang. Så tror jeg også, at man ændrer lidt adfærd, i og med, at man får snakket om det" (Bilag 9, s. 109).

Vi tolker, at teamet oplever mening i målinger og resultater, og i den forbindelse vurderer vi, at samfundstendenser er en mindre væsentlig faktor, sammenlignet med teamets egne målsætninger, da vi tolker, at det er essentielt for dem konstant at udvikle på deres interne målsætninger, idet deres arbejdsområde ligeledes udvikler sig. Vi vurderer, ud fra ovenstående citatgruppering, at evalueringer kan være motiverende for teamets medlemmer, og som værktøj er evalueringerne en metode til at validere deres arbejde overfor dem selv, ledelsen, kommunalforvaltningen og samfundet. Teamet bliver motiverede af kollaborationen med deres

samarbejdspartnere, fordi de oplever, at dette giver mening for deres praksis, og vi vurderer dermed, at motivation dels handler om italesættelse af succesoplevelser, læringen af disse, og dels relationsdannelse med samarbejdspartnere. Et andet perspektiv der fremgår i dette step, og som vi axialkoder i underkategorien 'Værktøjer til meningsskabelse' er, at Team A ifm. deres ansættelsessamtaler benyttede personlighedsprofiler, som de ikke anvender i deres daglige praksis, idet det ikke er et vigtigt værktøj for dem, og teamets fokus er i stedet på sparring, erfaringsudveksling og mødeafholdelse. Ifm. vores undersøgelse betragter vi det som spændende, at teamet ikke ser meningen med den aktive brug af værktøjer såsom personlighedsprofiler ifm. deres identitetsskabelse, og i stedet drager nytte af andre værktøjer. Vi anslår dog, at brugen af disse personlighedsprofiler kan have en betydning ifm. teamsammensætning.

4.3.4 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'

Denne hovedkategori suppleres med nuancer til eksisterende koncepter og der axial kodes et nyt koncept til underkategorien 'Selvstyrende teams', hvilket illustreres gennem tabel 26.

Hovedkategori:	Koordinering og Rådføring
Underkategori:	Selvstyrende teams
Axiale koncepter:	At nå til enighed (6) Fælles ansvar (4+1) Fælles indflydelse i opstartsfasen (3) Opstartsmøder (2) Selvstyrende teams (11+4) Uafklaret rollefordeling (8+4) Beslutningsprocesser (2+1) Beslutninger skal give mening (2) Opstartsfase (7)
Underkategori:	Videndeling
Axiale koncepter:	Arbejdspladssparring (4+3) Formel videndeling (8+4) Uformel videndeling (3+1) Videndeling om arbejdspladsforandringer (4+3)

Tabel 26: Hovedkategorien 'Koordinering og rådføring' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

I underkategorien 'Videndeling' supplerer Team A med viden om, at beslutninger finder sted gennem sparring internt i teamet og/eller internt på arbejdspladsen. Derudover anser de det som vigtigt at besidde gå-på-mod og at være åben, når et nyetableret selvstyrende team er i opstartsfasen. Vi har i step 3 udviklet et nyt koncept, 'Opstartsfase', som axialkodes til underkategorien 'Team', hvis titel er ændret til 'Selvstyrende teams' idet dette er mere specifikt ift. teamets struktur.

Interviewer: "Hvis I skulle prøve at spole tiden tilbage, og kigge på jer selv, med de øjne og den viden I har i dag. Hvilke råd, vil I så give videre til et nyt team?"

Teammedlem: "Åbenhed. Gå-på-mod. Lad vær med at sige 'Nej det kan vi ikke'. Altså simpelthen, komme ud at stepperne".

Teammedlem: "Det tror jeg virkelig, er en god ting, fordi vi ved slet ikke hvad, det er vi skal, og vi ved slet ikke, hvor vi er på vej hen, nu siger vi bare 'Ja'. For det er dumt at sige 'Nej'" (Bilag 9, s. 118).

Vi tolker, at teamet gennem "åbenhed og gå-på-mod" konstant afprøver idéer i praksis, og må justere efter behov, og derfor ikke lader sig begrænse i udformningen af deres nye arbejdsområde, hvorfor opstartsfasen er et potentielt læringsrum for teammedlemmerne. Team A understreger, at de arbejder selvstyrende, i den forstand at teammedlemmerne selv tilrettelægger, hvorledes de ønsker at løse deres arbejdsopgaver, og selv justerer på rammer og indhold. Ifm. vores undersøgelse finder vi dette perspektiv spændende, fordi vi dermed vurderer, at det er det enkelte teammedlems identitet og holdninger, der er afgørende for hvordan teammedlemmet håndterer og løser en arbejdsopgave. For vores undersøgelse betyder dette, at et teams selvstyrende beslutninger er afhængige af deres forskellige individuelle identiteter, og persontyper der eksisterer heri. Et teammedlems håndtering af en arbejdsopgave er dermed resultatet af en kombination af teammedlemmets individuelle identitet og deres fælles teamidentitet. Derudover anser vi, at en tydelig afklaring af teammedlemmernes roller kan bidrage til at undgå usikkerhed i deres udvikling, og formentlig sikre fælles grundlag for selvstyrende koordinering, hvilket skaber en undren hos os, ifm. om forventningsafstemning af roller er en mulighed, eftersom teammedlemmer har begrænsede erfaringer med at arbejde selvstyrende.

4.3.5 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på Arbejdspladsen'

I følgende afsnit vil vi illustrere den udvikling som er sket ift. denne hovedkategori, hvilket ses i tabel 27 med de nye supplerende nuancer til eksisterende koncepter.

Hovedkategori:	Kultur på arbejdspladsen
Axiale koncepter:	Anerkendelse (4+1) Arbejds miljø (6+1) Arbejdspladskultur (8) Fleksibelt arbejdsområde (2) Jantelov (4+2) Kontinuerlige arbejdspladsforandringer (4) Travlhed (6)

Tabel 27: Hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Det tydeliggøres for os, at eksterne samarbejdspartneres kendskab til Team A er højnet.

Teammedlem: "Det er dejligt, når man kommer derud, at man bliver genkendt. Altså når man kommer ind ad døren og de tænker 'YES', som den anden dag når de siger, 'ej [red.: glædefølelse] har du flere med til os?'" (Bilag 9, s. 102).

Af citatet tolker vi, at teamet oplever at blive anerkendt for deres arbejde, som bidrager til øget arbejdsglæde. Derforuden suppleres der med viden til denne kategori ifm., at teamets flytning til nye fysiske rammer, kan have en negativ effekt på teamets fælles psyke, hvilket påvirker teamets identitet, hvorfor vi axialkoder denne viden til konceptet 'Arbejds miljø'. Denne negative påvirkning giver teamet et behov for at italesætte disse frustrationer over for hinanden.

4.3.6 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'

Der er suppleret med nye perspektiver til eksisterende koncepter og udviklet et nyt koncept til denne hovedkategori, hvilket ses i tabel 28.

Hovedkategori:	Relationsdannelse i nyetablerede teams
Axiale koncepter:	Bryder normer (3) Forhandling af kontorregler (6) Kontorregler (1) Relationel indforståethed (9+1) Skabe relationer (5+3) Socialt arbejdsfællesskab (3) Svære dialogemner (6+1) Usikkerhed om normer (4) Struktureret relationsdannelse (3)

	Sårbarhed som relationsdannelse (3)
	Modstandsfølelse som teamsamhørighed (3)

Tabel 28: Hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Det nye koncept 'Modstandsfølelse som teamsamhørighed' axialkodes til denne hovedkategori, fordi det handler om hvordan modstand påvirker relationsdannelse.

Teammedlem: "Det er som regel de forandringer, der kommer udefra, som har skubbet til os ... Men når der så kommer noget udefra, som vi ikke selv har haft så meget indflydelse på, så bliver man lidt tvunget til at rykke lidt sammen i bussen, på en anden måde" (Bilag 9, s. 109).

Vi tolker, at når et team oplever udefrakommende faktorer som en modstand, vil teamet have et behov for at stå sammen. Vi vurderer dermed, at samhørighed er vigtigt for et team. Vi er dog usikre på samhørighedens påvirkning på et teams identitetsdannelse, hvorfor vi ønsker at undersøge dette nærmere i næste step. Team A har i opstartsfasen brugt en del tid på at skabe relationer blandt teammedlemmerne, og vi betragter, at behovet for relationsdannelse falder, når teammedlemmernes kendskab til hinanden øges, hvilket medfører, at de kan centrere deres opmærksom på deres arbejdsopgaver.

4.3.7 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Roller og Magt'

I dette afsnit præsenterer vi, gennem tabel 29, udviklingen af supplerende viden til denne hovedkategori.

Hovedkategori:	Roller og Magt
Underkategori:	Teamets koordinator
Axiale koncepter:	Fralægge sig ansvar (2) Højne egen position (1+1) Koordinatorrolle (10+4) Koordinering af arbejdsfordeling (6) Magtfordeling (17) Koordinator faciliterer ansvar (1) Assisterende leder (1)
Underkategori:	Teamets medlemmer

Axiale koncepter:	Afklaret rollefordeling (6+3) Intuitiv handling (5) Komplementære teamsamarbejde (10+3) Patientcentreret koordinering (3) Persontype (16+2) Tøvende handling (3) Hierarki (1+2)
--------------------------	---

Tabel 29: Hovedkategorien 'Roller og Magt' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

I Team A har koordinator et ansvar for at italesætte relevante emner, også på trods af at teamkoordinator ikke officielt besidder et ledelsesansvar. Dog har de resterende teammedlemmer tildelt koordinator dette ledelsesansvar, hvilket betyder, at koordinator i praksis besidder dette ansvar. Teamet bringer et nyt perspektiv på banen ift. konceptet om rollefordeling.

Interviewer: "Har I forskellige roller, og hvad er jeres roller i det her team?"

Teammedlem: "Jeg tænker ikke, at vi har nogle definerede forskellige roller. Så er det noget uofficielt ... det har jeg ikke tænkt så meget over ... og det gør man lidt i selvledende grupper, altså hvor man har mere eller mindre uofficielle roller om, hvem der tager sig af hvad".

Teammedlem: "Det det har jeg heller ikke tænkt over. Det er jo positivt, at vi måske ikke har så mange ..." (Bilag 9, s. 114).

I Team A er deres roller ikke formelt afklarede og definerede. Dog har de i deres opstartsfase brugt en del tid på indbyrdes at afklare arbejdsopgaver, og hertil laver teamet en kobling mellem uofficielle roller og selvstyrende teams, i det de anser, at efterhånden som arbejdsopgaverne bliver tydelige, så udvikles der uofficielle roller, hvor vi vurderer, at deres forskellige roller opstår naturligt i teamet.

4.3.8 Step 3 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'

½Tabel 30 skal illustrere den nye viden, som vi tilegner os i step 3, ifm. denne hovedkategori.

Hovedkategori:	Viden og Erfaring
Underkategori:	Anvendelse af viden og erfaring
Axiale koncepter:	Individuel beslutningstagen (2) Intuition er handlingsgivende (1) Personlig erfaring som retningsgivende (1)
Underkategori:	Personligt og fagligt erfaringsgrundlag
Axiale koncepter:	Erfaringsgrundlag (9) Erfaringsudveksling (5) Individuel kompetencesammensætning (1) Løbende kompetenceudvikling (2+2) Nyerhvervelse af kompetencer (8)

Tabel 30: Hovedkategorien 'Viden og Erfaring' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Vi kan nu anskueliggøre den minimale udvikling som finder sted i denne hovedkategori.

Teammedlem i Team A: "I starten holdt vi rigtig mange møder, og fik nogle udefra til at fortælle nogle ting. Vi var ude at se noget, og det tror jeg da, at det har styrket os" (Bilag 9, s. 104).

Denne udvikling indebærer, at kompetenceudvikling foregår ved eksternt at indhente viden til teamet, og selv være opsøgende ud af huset, således at de kompetenceudvikler på de områder de mangler viden om.

4.3.9 Step 3 - Opsummering

Forinden vores redegørelse af, hvorledes næste step gribes an, opsummerer vi på de pointer, som de supplerende nuancer fra step 3 tilføjer til vores viden. Vi er nu blevet klogere på, at Team As fokus ændrer sig fra at fokusere på etablering internt i teamet, til nu at fokusere på deres arbejdsopgaver og kollaboration med samarbejdspartnere udenfor teamet. Team A bliver desuden motiverede af kollaborationen med samarbejdspartnere, og ifm. vores undersøgelse betyder dette, at vi anslår motivation som dels at omhandle italesættelsen af succesoplevelser, og dels at danne relationer med eksterne samarbejdspartnere. Derudover oplever teamet mening i at skabe mål og resultater. Derforuden giver teamet et par gode råd videre til andre nyetablerede

selvstyrende teams, bl.a. gå-på-mod, åbenhed og learning by doing. Ydermere er eksterne samarbejdspartners kendskab til Team A højnet gennem det år de har været en serviceydelse, og de anerkendes for deres arbejde, hvilket bidrager til oplevelsen af arbejdsglæde. Dernæst formoder vi, at samhørighed er vitalt, når de oplever modgang, og at Team As roller ikke formelt er definerede. Slutteligt bidrager Step 3 med viden om, at teamets kompetenceudvikling foregår via indhentning af viden fra eksterne samarbejdspartnere, eller selv er opsøgende via besøg ved dem. I næste step indleder vi med begrundelser for vores valg ift. det fortsatte arbejde med de forskellige hovedkategorier og temaer.

4.4 Step 4

I dette step foretager vi et fokusgruppeinterview med Team B, og dette interview finder sted primo april 2019.

4.4.1 Step 4 - Metodiske overvejelser og forberedelse

Vores tilgang til step 4 er en anelse anderledes end de tidligere tre steps. Vi er på dette tidspunkt mere deduktive i vores proces i den forstand, at vi intensiverer vores proces i at be- og afkræfte de eksisterende koncepter. Helt konkret betyder dette, at vi gennemgår alle koncepterne enkeltvis, for at vurdere om koncepterne er tilstrækkeligt mættede med empiri, og dermed ikke behøver yderligere perspektiver, eller om koncepterne fortsat mangler viden inden for det pågældende område. I denne proces skærper vi dermed fokus på umættede temaer, herunder koncepter.

I vores proces betyder det, at vi i hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase', vurderer, at underkategorierne 'Afklaring af fælles formål' og 'Samarbejdspartners betydning for identitetsdannelse' lægges til side, fordi vi betragter disse som mættede. Vi arbejder dermed videre med underkategorierne 'Udvikling og Læring' og 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse'.

I hovedkategorien 'Meningsskabelse' vælger vi, at undersøge underkategorierne 'Meningsskabelse på individniveau', 'Meningsskabelse på teamniveau' og 'Værktøjer til meningsskabelse', hvilket betyder, at vi i denne del af processen ikke fokuserer yderligere på underkategorien 'Meningsskabelse i arbejdsopgaver', fordi vi på nuværende tidspunkt vurderer, at denne er mættet.

I hovedkategorien 'Koordinering og Rådgøring' arbejder vi videre med underkategorierne 'Selvstyrende teams' og 'Videndeling', bl.a. ifm. koncepterne 'Beslutninger skal give mening' og 'Fælles indflydelse i opstartsfasen'. Overordnet flyttes fokus fra 'Kultur på arbejdspladsen', da vi

betragter denne som mættet, bortset fra to koncepter; 'Arbejdsmiljø' og 'Arbejdspladskultur', som vi vælger at koncentrere os yderligere omkring.

I hovedkategorien 'Relationsdannelse' fokuserer vi på koncepterne 'Sårbarhed som relationsdannelse' og 'Modstandsfølelse som teamsamhørighed', fordi vi mangler viden indenfor disse områder.

Grundet tilstrækkelig mætning vælger vi, at flytte opmærksomheden fra hovedkategorien 'Roller og Magt' og hovedkategorien 'Viden og Erfaring'. Disse hovedkategorier vil derfor ikke være fokuspunkter i fokusgruppeinterviewet, fordi vi ikke vurderer det som nødvendigt at gå yderligere i dybden med hovedkategoriernes indeværende koncepter.

Ovenstående overvejelser indgår som en del af forberedelserne til fokusgruppeinterviewet, og i nedenstående tabel 31 er der to eksempler på, forskningsspørgsmål, temaer, interviewspørgsmål samt spørgsmålstyper. Den komplette interviewguide fra dette fokusgruppeinterview ses i bilag 5.

Forskningsspørgsmål	Tema	Interviewspørgsmål	Spørgsmålstype
Hvordan påvirker målsætninger og evalueringer en fælles teamidentitet i den offentlige sundhedssektor?	Meningsskabelse	Hvordan oplever I, at evalueringer af jeres arbejdsopgaver får betydning for forståelsen af jeres team?	Indledende
Hvilken betydning har relationsdannelse i nyetablerede selvstyrende teams, når der opstår udfordrende situationer i praksis?	Relationsdannelse i nyetablerede teams	Har I oplevet situationer, hvor I har været fagligt- eller og personligt sårbare? Hvad har det af betydning for jeres relationer til hinanden?	Direkte Opfølgende

Tabel 31: Udviklingsprocessen fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål i step 4 (Udarbejdet af specialegruppen).

I udarbejdelsen af vores spørgeguide er vi i særdeleshed opmærksomme på, hvorvidt de forskellige hoved- og underkategorier er mættede, og derfor ses disse temaer i relation til vores forskningsspørgsmål. Som det fremgår i ovenstående tabel 31, vælger vi i denne del af vores proces i høj grad at gøre brug af opfølgende og direkte spørgsmål, fordi disse spørgsmålstyper

giver os adgang til at spørge direkte ind til deres holdninger, og få be- eller afkræftet vores viden, samt være nysgerrige på at uddybe informanternes holdninger om respektive temaer (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190–191). Nedenstående vil vi gennemgå de supplerende nuancer til hovedkategorierne, som dette step bidrager med.

4.4.2 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'

Nedenstående tabel 32 illustrerer, hvilke supplerende nuancer og nye koncepter som dette step bidrager med ift. denne hovedkategori, og er fremhævet med blå.

Hovedkategori:	Identitetsovergang og Formningsfase
Underkategori:	Afklaring af fælles formål
Axiale koncepter:	Usikkerhed om nyt arbejdsområde (8) Afklaring af arbejdsområde (8+1) Fælles identitet (8+1) Forskelligartede forestillinger (5) Forandringsprocessens kompleksitet (3) Tålmodighed skaber tryghed (1) Samme fælles retning (6+2) Forberedelse inden opstart (1) Afklaring af arbejdsområde er en proces (5+3) Etableret teamidentitet (1) Tværfaglighed i selvstyrende teams (5)
Underkategori:	Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samarbejdspartneres kendskab (6+1) Kollaboration med samarbejdspartnere (7+1) Teamidentitet udadtil (13) Teamets synlighed ved samarbejdspartnere (6) Modstandsfølelse i kollaboration med samarbejdspartnere (7+1) Intern kollaboration med samarbejdspartnere (3+1) Udefrakommende faktorer på identitetsdannelsen (2)

Underkategori:	Udvikling og Læring
Axiale koncepter:	Identitetsovergang (18+1) Manglende indsigt i teamsammensætning (2) Personlig udvikling (1) Praksisnær læring (10) Psykisk krævende opstartsfase (6) Struktureret oplæring (9) Personlig identitetsdannelse i forandringsprocessen (3) Frustration som læringsgrundlag (1+1) Ejerskab i forandringsprocessen (5+2) Læringsrum (3)
Underkategori:	Samfundets indflydelse på identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samfundsmæssig motivation (4+2) Balance mellem ressourcer og opgaver (1) Økonomi (3) Bidrag til organisatorisk identitet (2) Kulturelle traditioners indflydelse på identitet (5+3)

Tabel 32: Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Som ovenstående tabel 32 illustrerer, er der i dette step suppleret med viden til underkategorien 'Afklaring af fælles formål'.

Interviewer: "Hvis I skulle se ejerskab i en fælles forståelse. Føler I så, at det er jer, der har opbygget det her?"

Teammedlem i team B: "Ja ... men altså det var jo meget diffust. Da vi mødte her mandag morgen [red.: mandagen referer til den officielle start 8 måneder forinden interviewet] ... Det var meget sådan, 'Det finder vi ud af'".

Teammedlem i team B: "Ja, fordi det har ikke rigtigt været sådan, at man kunne spørge nogen om 'Hvordan plejer I at gøre her?'. Det er der ikke nogen der ved. Det må vi finde ud af" (Bilag 10, s. 122).

Vi tolker af citatgrupperingen, at teamet er i en proces med at afklare deres arbejdsområde som er diffust, og derfor en vedvarende proces, fordi de sammen udvikler det løbende. I denne proces anser vi, at det er positivt, at teammedlemmerne agerer ud fra, hvad der giver mening for dem, og dermed ikke nødvendigvis agerer iht. allerede nedskrevne regler. Af denne tolkning axialkodes denne empiri til underkategorien 'Udvikling og Læring'.

Derudover oplever medlemmerne i Team B forskellige udfordringer ift. at opnå tilstrækkeligt kendskab til hinandens faglighed, i og med at de forskellige teammedlemmer har forskellige uddannelsesbaggrunde som hhv. sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter.

Interviewer: "Har I oplevet nogle situationer hvor I har været fagligt eller personligt sårbare? Og hvilken betydning har det for jeres indbyrdes relationer?"

Teammedlem: "... For mit vedkommende var det fordi, jeg slet ikke kendte den her social- og sundhedsassistent-verden ... De spørgsmål jeg nogle gange stillede for at få afklaring ... blev ligesom forstået negativt, i stedet for at det egentligt skulle forstås positivt, fordi jeg jo ikke ville afgrænse dem i deres faglighed ... men det var bare en form for forventningsafstemning" (Bilag 10, s. 128).

Vi tolker, at det kræver forventningsafstemning og dialog, når forskellige faglige uddannelsesbaggrunde samarbejder i nyetablerede selvstyrende team, hvorfor vi udvikler det nye koncept 'Tværfaglighed i selvstyrende teams', som vi efterfølgende axial koder til underkategorien 'Afklaring af fælles formål'. Ifm. dette tolker vi, at det er betydningsfuldt for teamet i fællesskab at udvikle deres fælles tværfaglige grundlag og fælles identitet. Der suppleres med yderligere viden til denne underkategori, hvor Team B beretter, at de ikke direkte motiverede ift. det samfundspolitiske aspekt, men derimod ift. patienterne. Dog er de bevidste om vigtigheden i at fremvise resultater, der går ud over egne grænser, altså også til politiske samarbejdspartnere. Vi betragter dermed, at teamet kan føle en vis stolthed i at fremvise resultater, grundet anerkendelse fra politiske samarbejdspartnere.

Team B anvender de ugentlige personalemøder til at diskutere de forskellige teammedlemmers behov, eks. behov for faglig sparring, hvorfor de ønsker at prioritere at implementere, men ikke noget der er intentionelt struktureret på daværende tidspunkt. Dette vurderer vi interessant ift. vores undersøgelse i og med, at vi tolker, at faglig sparring og udvikling af teammedlemmernes faglige kompetencer, har potentiale til at skabe dét læringsrum som teamet efterspørger, og vi udvikler derfor konceptet 'Læringsrum'.

4.4.3 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'

Tabel 33 illustrerer de supplerende nuancer, som dette step bibringer til hovedkategorien 'Meningsskabelse'.

Hovedkategori:	Meningsskabelse
Underkategori:	Meningsskabelse i arbejdsopgaver
Axiale koncepter:	Meningsskabelse i arbejdet (23) Resultater skaber mening (6) Udfordringer skaber motivation (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på individniveau
Axiale koncepter:	Egen interesse for specialviden (1) Forandringsparathed (2) Innovativt hovmod (3) Medindflydelse (6) Motiveret for at skabe indflydelse (7+1) Sit hele jeg (9+2) Personlig motivation (2) Individuel meningsskabelse (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på teamniveau
Axiale koncepter:	Fremtidsdrømme (6) Gensidig interesse (1) Gruppemotivation (8) Selvskabt forandringsproces (5)
Underkategori:	Værktøjer til meningsskabelse
Axiale koncepter:	Fagligt fælles sprog (6) Redskab for praksishandlen (5) Værktøj til teamsammensætning (4+1) Målsætning og evaluering (10+1)

Tabel 33: Hovedkategorien 'Meningsskabelse' med de nye koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

På dette step bringer Team B et perspektiv på banen ift. konceptet 'Sit hele jeg'.

Interviewer: "Er der nogle normer, som I har dannet fra starten af i teamet?"

Teammedlem: "Én af de ting det var, at vi skulle være en god arbejdsplads at komme til ... Der skal være plads til, at man kan komme på arbejde, og så sige 'Ved du hvad, jeg har altså bare virkelig en lorte dag i dag' ... Der synes jeg stadigvæk, at vi respekterer hinanden, og så finder man ud af det sammen" (Bilag 10, s. 127).

Vi tolker, at der i dette team er en respekt omkring hinandens personligheder og behov, fordi de danner normer i et rum med plads til faglighed i praksis, men også deres personligheder, hvorfor vi tilføjer dette perspektiv til konceptet 'Sit hele jeg'.

I underkategorien 'Værktøjer til meningsskabelse' er vi blevet klogere på, at de enkelte teammedlemmer ikke anser det som væsentligt at have præcise tal fra en evaluering af deres praksis, for at opnå meningsskabelse heraf, fordi de i forvejen fornemmer, at de gør en forskel, med eller uden evalueringens resultater.

4.4.4 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'

Tabel 34 viser udviklingen af denne hovedkategori ift. dette step, hvor der tilføjes nuancer til de eksisterende koncepter.

Hovedkategori:	Koordinering og Rådføring
Underkategori:	Selvstyrende teams
Axiale koncepter:	At nå til enighed (6) Fælles ansvar (5+1) Fælles indflydelse i opstartsfasen (3) Opstartsmøder (2) Selvstyrende teams (15+2) Uafklaret rollefordeling (12) Beslutningsprocesser (3) Beslutninger skal give mening (2) Opstartsfase (7)
Underkategori:	Videndeling

Axiale koncepter:	Arbejdspladssparring (7) Formel videndeling (12+1) Uformel videndeling (4+1) Videndeling om arbejdspladsforandringer (7+1)
--------------------------	---

Tabel 34: Hovedkategorien 'Koordinering og Rådgøring' med de nye tilføjelser til koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

I konceptet 'Fælles ansvar' bringer teamet et perspektiv på banen.

Interviewer: "Er det vigtigt for jer at vide, at I har været med til at starte det her op?"

Teammedlem: "Jeg ved ikke om det er vigtigt for mig, men jeg tænker, at det har en positiv effekt".

Interviewer: "Hvordan?"

Teammedlem: "Jamen fordi så føler man mere ansvar, end hvis der er noget, der sådan bliver påduttet én. Ikke fordi jeg tænker, at jeg ikke vil gøre mit arbejde på bedste vis, men man lidt mere ansvarsfølelse, end man ellers ville have" (Bilag 10, s. 123).

Af ovenstående samtale tolker vi, at ansvarsfølelse står i direkte relation til den grad af medindflydelse og medbestemmelse teamet har. Vi formoder dermed, at et fælles ansvar i et nyetableret selvstyrende team vil fremkomme, når teammedlemmerne har været medskabere i beslutninger og udvikling af opstartsfasen, og af denne grund motiveres de, fordi det opleves som noget positivt. I Team B oplever teammedlemmerne, at de er en del af de mange arbejdspladsforandringer.

4.4.5 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen'

I nedenstående tabel 35 ses den mindre udvikling af denne hovedkategori.

Hovedkategori:	Kultur på arbejdspladsen
Axiale koncepter:	Anerkendelse (5) Arbejds miljø (7+3) Arbejdspladskultur (8) Fleksibelt arbejdsområde (2) Jantelov (6) Kontinuerlige arbejdspladsforandringer (4) Travlhed (6)

Tabel 35: Hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen med de nye tilføjelser til koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Teamet bidrager med viden til konceptet 'Arbejds miljø'.

Interviewer: "Tror I, at kontormiljøet I sidder i, at det gør noget for måden, hvorpå I ser jer selv?".

Teammedlem Team B: "Jeg har ikke været vant til at have et kontor ... men det er fint at have et sted, hvor man kan sidde ... Altså man kan godt blive forstyrret en gang imellem ... Så det kræver mere sådan koordinering og mere tanke og mere snakken i telefon" (Bilag 10, s. 125).

Vi tolker, at det fysiske arbejdsmiljø har en betydning for teamets koordinering af arbejdsopgaver, og derfor kræver omtanke, når de er flere samlet, men vi udleder ikke, at det har nogen påvirkning til den måde de oplever deres egen teamidentitet.

4.4.6 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'

I tabel 36 ses udviklingen af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' i de tilføjede referencer, der er i koncepterne.

Hovedkategori:	Relationsdannelse i nyetablerede teams
Axiale koncepter:	Bryder normer (3) Forhandling af kontorregler (6) Kontorregler (1) Relationel indforståethed (10+1) Skabe relationer (8+2) Socialt arbejdsfællesskab (3) Svære dialogemner (7+1) Usikkerhed om normer (4) Struktureret relationsdannelse (3) Sårbarhed som relationsdannelse (3) Modstandsfølelse som teamsamhørighed (3)

Tabel 36: Hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' med nye tilføjelser til koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Team B har et fokus på relationsdannelse, hvorfor viden tilføjes til denne hovedkategori.

Teammedlem: "Men det var ikke sådan, at jeg tænkte 'Ej her hører jeg slet ikke hjemme' ... vi kendte jo også hinanden fra de fem dage, vi havde haft sammen [på introduktionskursus], og vidste hvad de andre kom fra ... den proces, den er vi da stadigvæk i" (Bilag 10, s. 123).

Vi er blevet klogere på, at Team B via introduktionskursus er blevet bekendt med teamets forskellige medlemmer, og derigennem etablerer nogle begyndende relationelle bånd, som fortsat er en proces som de arbejder videre med. Dette kan bl.a. begrundes fra følgende udsagn.

Interviewer: "Har I oplevet nogle situationer hvor I har været fagligt eller personligt sårbare?".

Teammedlem: "Misforståelser i starten tror jeg ... Altså, der i starten hvor vi jo ikke kendte hinanden ... fordi man skulle lige se hinanden an" (Bilag 10, s. 127).

Vi tolker, at det for teamet er vigtigt at danne relationelle bånd, og igennem disse undgå misforståelser, fordi de opbygger et bedre kendskab til hinandens personlige og faglige behov, som de inddrager i deres praksis, hvorfor vi vurderer at dette er en fortløbende proces.

4.4.7 Step 4 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'

På trods af at vi i afsnit 4.4.1 Step 4 - Metodiske overvejelser og forberedelse redegør for, at vi ikke inddrager denne hovedkategori i interviewguidens temaer, opnår vi alligevel ny viden indenfor denne hovedkategori i analyseprocessen, hvilket ses i nedenstående tabel 37.

Hovedkategori:	Viden og Erfaring
Underkategori:	Anvendelse af viden og erfaring
Axiale koncepter:	Individuel beslutningstagen (2) Intuition er handlingsgivende (1) Personlig erfaring som retningsgivende (1)
Underkategori:	Personligt og fagligt erfaringsgrundlag
Axiale koncepter:	Erfaringsgrundlag (9+1) Erfaringsudveksling (5+1) Individuel kompetencesammensætning (1) Løbende kompetenceudvikling (4) Nyerhvervelse af kompetencer (8)

Tabel 37: Hovedkategorien 'Viden og Erfaring' med nye tilføjelser til koncepter (Udarbejdet af specialegruppen).

Som tabellen illustrerer, er de to koncepter 'Erfaringsgrundlag' og 'Erfaringsudveksling' begge blevet udvidet med én reference. I interviewet specificeres, hvilken betydning forskellige erfaringsgrundlag har.

Teammedlem: "Vi har forskellige erfaringer, og derfor har vi også forskellige spillerum ... Fordi jeg har måske set det [red.: en faglig patientsituation] før, og tænker 'Jamen det er nok noget, vi kan se an'. Men hvis min anden kollega ikke har set det før, så er det helt naturligt for hende at reagere på det ... det kan nogle gange skabe lidt forvirring ... men vi snakker om det" (Bilag 10, s. 127).

Vi tolker, at grundet forskellige erfaringer i teamet, så kan situationer med forskellige erfaringsgrundlag opstå, hvor vi vurderer, at det at udveksle erfaringer er en styrke for selvstyrende teams, og derved arbejder de med kontinuerlig kompetenceudvikling, og skaber læringsrum.

4.4.8 Step 4 - Opsummering

Ud fra dette step, er vi bl.a. blevet bevidste om, at faglig sparring og udvikling af teammedlemmernes arbejdsområde kan skabe læringsrum for teammedlemmerne. Team Bs medlemmer motiveres i mindre grad af evalueringer og resultatmål, men fordi de oplever, at de udfører et meningsfuldt arbejde, og derved gør en forskel for den enkelte patient. Hvis teammedlemmer har været en del af beslutninger og teamets udvikling fra opstartsfasen, er der større sandsynlighed for, at et grundlæggende fælles ansvar skabes hos det nyetablerede selvstyrende team. I relationsdannelse i nyetablerede teams, vurderer vi, at dette er en proces som tager tid, men som er befordrende for teamets samarbejde, hvis dette prioriteres tidligt i opstartsfasen af en nyetableret selvstyrende team. Slutteligt har dette step gjort os klogere på, at når et team har medlemmer med forskellige uddannelsesbaggrunde, så kan teamet komplimentere hinandens erfaringer og viden gennem sparring, og derfor udvikle læringsrum sammen i teamet. I Step 5 begrundes vi vores fortsatte arbejde med temaer fra step 4.

4.5 Step 5

I dette step inddrager vi et nyt team; Team C, og foretager et fokusgruppeinterview, som blev foretaget medio april 2019. Dette sidste empiriske step i undersøgelsen struktureres således, at vi redegør for metodiske overvejelser og forberedelser til interviewet, hvorefter vi præsenterer ny data herfra.

4.5.1 Step 5 - Metodiske overvejelser og forberedelse

Vi vælger, at inddrage endnu et nyetableret selvstyrende team, fordi vi vurderer, at der er behov for at sikre, at der ikke er uudforskede emner i vores undersøgelse, og vi ønsker at nuancere vores endelige teorigenerering bl.a., fordi vi på nuværende tidspunkt har viden om, at det tredje team ikke har en teamkoordinator, og derfor adskiller sig en smule fra de to andre teams, fordi Team A og Bs koordinatore har et andet ansvarsområde end teamets resterende medlemmer. Vi

udvælger temaerne nøgternt ved at gennemgå alle koncepter og memoer endnu engang. Via denne gennemgang beslutter vi os for at arbejde videre med følgende hovedkategorier; 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Relationsdannelse i nyetablerede teams', 'Koordinering og Rådføring', 'Kultur på arbejdspladsen' og 'Meningsskabelse'. Vi vælger at sætte underkategorien 'Meningsskabelse i arbejdsopgaver' til side for en stund, grundet et sufficient mætningspunkt.

I hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring' arbejder vi på tværs af mange forskellige underkategorier, og vi beskæftiger os med koncepter om bl.a. beslutningsprocesser, arbejdspladsforandringer, sparring, meningsfulde beslutninger, medindflydelse, implementering, og videndeling.

'Kultur på arbejdspladsen' er den næste hovedkategori, og indenfor denne arbejder vi videre med vigtigheden i, at et team passer ind i resten af organisationen ift. konceptet: 'Arbejdspladskultur'.

I hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' arbejder vi bl.a. videre med konceptet 'Modstandsfølelse som teamsamhørighed'. Slutteligt vælger vi at flytte fokus fra hovedkategorierne 'Magt og Roller' og 'Viden og Erfaring', da vi vurderer, at disse er tilstrækkeligt mættede, og indtænkes i de andre temaers interviewspørgsmål. I den nedenstående tabel 38 ses et udsnit af interviewguidens temaer, hvilke spørgsmålstyper vi bl.a. anvender og eksempler på interviewspørgsmål. Den komplette interviewguide findes i bilag 5.

Forskningsspørgsmål	Tema	Interviewspørgsmål	Spørgsmålstype
Hvilken betydning har det, at et nyetableret selvstyrende team består af flere forskellige uddannelsesbaggrund, når de skal nå til enighed, og skabe deres fælles identitet?	Identitetsovergang og Formningsfase	Hvordan er I nået til enighed om jeres forskellige faglige grænser i teamet?	Indledende
Hvordan hænger meningsskabelse sammen med oplevelsen af ansvar i nyetablerede teams i den offentlige sundhedssektor?	Meningsskabelse	Oplever I, at I tager et større ansvar, fordi I er selvstyrende end i tidligere teams, hvor I ikke har været selvstyrende?	Direkte

		Hvorfor?	Opfølgende
--	--	----------	------------

Tabel 38: Udviklingsprocessen fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål i step 2 (Udarbejdet af specialegruppen).

Som tabel 38 illustrerer, så beskæftiger vi os bl.a. med indledende spørgsmålstype under dette interview. Dette gør vi, fordi vi i dette step afholder et fokusgruppeinterview med et nyt team, og denne type spørgsmål frembringer deres egne beskrivelser af, hvad deres virkelighed centrerer sig omkring (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190–191). Vi er samtidig direkte i vores spørgsmålstype, fordi vi arbejder mere hypotetisk deduktivt, hvilket betyder at vi be- og afkræfter tidligere empiri. Nedenstående gennemgår vi hovedkategorierne, og de tilføjelser, som viden i dette step bidrager med, for at vi dermed kan generere teori.

4.5.2 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'

Nedenstående tabel 39 viser den udvikling, som der sker i denne hovedkategori på step 5.

Hovedkategori:	Identitetsovergang og Formningsfase
Underkategori:	Afklaring af fælles formål
Axiale koncepter:	Usikkerhed om nyt arbejdsområde (8) Afklaring af arbejdsområde (9) Fælles identitet (9) Forskelligartede forestillinger (5) Forandringsprocessens kompleksitet (3) Tålmodighed skaber tryghed (1) Samme fælles retning (8) Forberedelse inden opstart (1+1) Afklaring af arbejdsområde er en proces (8+4) Etableret teamidentitet (1) Tværfaglighed i selvstyrende teams (5+3)
Underkategori:	Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse

Axiale koncepter:	Samarbejdspartneres kendskab (7+1) Kollaboration med samarbejdspartnere (8+2) Teamidentitet udadtil (13) Teamets synlighed ved samarbejdspartnere (6) Modstandsfølelse i kollaborationen med samarbejdspartnere (8) Intern kollaboration med samarbejdspartnere (4) Udefrakommende faktorer på identitetsdannelsen (2)
Underkategori:	Udvikling og Læring
Axiale koncepter:	Identitetsovergang (19) Manglende indsigt i teamsammensætning (2) Personlig udvikling (1) Praksisnær læring (10) Psykisk krævende opstartsfasen (6) Struktureret oplæring (9+2) Personlig identitetsdannelse i forandringsprocessen (3) Frustration som læringsgrundlag (2) Ejerskab i forandringsprocessen (7+3) Læringsrum (3+2)
Underkategorier:	Samfundets indflydelse på identitetsdannelse
Axiale koncepter:	Samfundsmæssig motivation (6) Balance mellem ressourcer og opgaver (1) Økonomi (3) Bidrag til organisatorisk identitet (2+1) Kulturelle traditioners indflydelse på identitet (8+1)

Tabel 39: Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' med de nye konceptuelle nuancer (Udarbejdet af specialegruppen).

I denne hovedkategori er vi kommet frem til, at Team C bekræfter, at deres arbejdsområde konstant er under udvikling, og at teamet dermed justerer dette løbende, og vi koder derfor denne viden til det eksisterende koncept 'Afklaring af arbejdsområde er en proces'. I forbindelse med denne underkategori, 'Afklaring af fælles formål', frembringer Team C forskellige perspektiver.

Teammedlem: "I starten gik udviklingen på både at lære hinanden at kende, men også at lære det her teams arbejde at kende, og hvad er det for nogle patienter, vi skal have i det her team ... vi har gradvis justeret på målgruppen ... Så var det også en proces at lære

hinanden at kende, og få skabt den der tryghed ... og det er stadig en udvikling, vi er igang med”.

Interviewer: “Du siger, at det er en udvikling i er igang med, men hvor lang tid har det taget, at nå dertil, hvor I er mere skarpe på jeres arbejdsområde?”.

Teammedlem: “Jeg vil umiddelbart tænke det første årstid, før vi er mere sikre” (Bilag 11, s. 130).

Vi tolker, at processen med at udvikle sin teamidentitet sammenkobles med både afklaring af arbejdsopgaver og relationsdannelse, og at denne proces for dem tager omkring et års tid. Vi bliver opmærksomme på, at når et team er ca. et år inde i deres etableringsproces, vil de opleve sig mere etableret, og dermed også mere selvsikker i deres arbejdsområde og afklaring af deres fælles teamidentitet. Derudover handler viden i denne underkategori om, at Team C tilbringer en del tid sammen, eks. i bilen på vej ud til patienternes hjem, hvilket skaber stærke relationelle bånd blandt teamets medlemmer og derved en stærk viden om hinandens tværfaglighed. Vi tolker derfor, at et øget tværfagligt samarbejde opstår, hvis teamets medlemmer opnår kendskab til hinandens faglighed og udvikler gode relationelle bånd. Når teamet arbejder tæt sammen, vil teamet ligeledes få mulighed for at anskue deres fælles identitet, samt de forskellige kompetencer som de forskellige teammedlemmer bidrager med. Team C bekræfter dermed Team Bs påstand om væsentligheden i kontinuerligt at diskutere hinandens fagligheder.

Foruden Team Cs fokus på at afklare deres arbejdsopgaver, oplever de det også essentielt at skabe et godt samspil med samarbejdspartnere, fordi dette kan resultere i en bedre behandling for patienterne.

Teammedlem: “Det var jo heller ikke kun os, der skulle finde ud af det med målgruppen. Det var også en hel afdeling [red.: samarbejdspartner], som skulle til at finde ud af ‘Hvad er det så egentlig for nogle patienter, vi kan sende til Team C’” (Bilag 11, s. 131).

Vi tolker, at teamet understreger, at det for det nyetablerede selvstyrende teams er væsentligt, at deres samarbejdspartner er bevidste om teamets arbejdsopgaver, lige såvel som det er, at de udvikler på disse løbende. Processen i at skabe kendskab til teamet, fra samarbejdspartneres side af, er afhængig af teamets afklaring af deres arbejdsopgaver, og det er derfor vigtigt for teamet at interagere med samarbejdspartnere, sådan at begge parter kontinuerligt udvikler og lærer undervejs i processen. Team C bekræfter dermed vigtigheden i, at samarbejdspartnere skal have et kendskab til teamet, hvorfor vi axialkoder denne viden til underkategorien ‘Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse’. Andre nuancer til denne underkategori handler om, at Team C oplever en forskel i samarbejdspartneres kendskab til dem, efter afholdelsen af et arrangement, og vi vurderer dermed, at hvis samarbejdspartnere ser meningen med teamets formål, vil teamets arbejde valideres, hvorfor teamet vil opleve anerkendelse.

Til underkategorien 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse' bidrager teamet med viden om, at hvis andre afdelinger i organisationen kan se mening med det selvstyrende nyetablerede teams indsats, vil organisationen ligeledes anerkende deres indsats. I opbygningen af et nyetableret selvstyrende team ser vi, at Team C ikke indtænker deres tidligere fagtraditionelle kultur, hvorfor vi tolker, at dette har en minimal påvirkning på teamets identitetsdannelse, eftersom de i fællesskab koordinerer.

Gennem fokusgruppeinterviewet supplerer Team C med viden til konceptet 'Ejerskab i forandringsprocessen' i underkategorien 'Udvikling og Læring'.

Interviewer: "Når vi har været ude og snakke med de andre teams, så har vi hørt ordet 'ejerskab' en del gange. Hvad tænker I om sådan et ord i jeres proces?"

Teammedlem: "Jamen det synes jeg egentlig, at det passer meget godt ind i teamet, fordi det er os, der ejer teamet, kan man jo sige. Altså det er os, der er med til at udvikle på det hele tiden".

Teammedlem: "Og vi har fundet en måde at gøre det på, men nu skal vi så for første gang have en vikar ... Så kommer der jo selvfølgelig en ny, der kan ændre på nogle ting, men vi har jo stadigvæk et ejerskab, og det skal vi så sørge for, at de også får ... Det er også vigtigt, at det ejerskab bliver til noget positivt, sådan at folk udefra også føler sig velkommen, når de kommer" (Bilag 11, s. 135).

Vi tolker, at ejerskab er et positivt begreb, og Team C oplever, at de besidder denne ejerskabsfølelse, og anser samtidig vigtigheden i denne. Vi vurderer dermed, at ejerskabsfølelsen er en betydningsfuld faktor for, at teammedlemmerne kan identificere sig med teamet. Dog er ejerskabsfølelsen ikke afgørende for, om teammedlemmet har været en del af processen fra teamets begyndelse. De mener, at det er betydningsfuldt, at nyansatte også kan opnå samme ejerskabsfølelse, og derigennem udvikle på teamets identitet, og vi ser dermed, at nye teammedlemmer ligeledes kan få indflydelse på teamidentiteten. Et andet perspektiv, der fremkommer i underkategorien er, at teamet vedvarende fokuserer på at lære og udvikle deres praksis, og at oplæringen i teamet foregår helhedsorienteret, forstået på den måde, at en introduktion til arbejdsopgaverne og teamets samarbejdspartnere skal fremstilles.

4.5.3 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Meningsskabelse'

Tabel 40 illustrerer de supplerende nuancer som fremkommer til denne hovedkategori.

Hovedkategori:	Meningsskabelse
Underkategori:	Meningsskabelse i arbejdsopgaver
Axiale koncepter:	Meningsskabelse i arbejdet (23) Resultater skaber mening (6) Udfordringer skaber motivation (1)
Underkategori:	Meningsskabelse på individniveau
Axiale koncepter:	Egen interesse for specialviden (1) Forandringsparathed (2+1) Innovativt hovmod (3) Medindflydelse (6+1) Motiveret for at skabe indflydelse (8+2) Sit hele jeg (11+2) Personlig motivation (2) Individuel meningsskabelse (1+2)
Underkategori:	Meningsskabelse på teamniveau
Axiale koncepter:	Fremtidsdrømme (6) Gensidig interesse (1+1) Gruppemotivation (8) Selvskabt forandringsproces (5)
Underkategori:	Værktøjer til meningsskabelse
Axiale koncepter:	Fagligt fælles sprog (6) Redskab for praksishandlen (5) Værktøj til teamsammensætning (5) Målsætning og evaluering (11+4)

Tabel 40: Hovedkategorien 'Meningsskabelse' med nye konceptuelle perspektiver (Udarbejdet af specialegruppen).

Ovenstående tabel 40 illustrerer, at der er tilføjet viden til konceptet 'Forandringsparathed', som findes i underkategorien 'Meningsskabelse på individniveau'. Team C flytter fysisk til et nybygget hospital i 2020, og på trods af den kommende fysiske relokalisering, så vurderer de, at det formentlig kun er småjusteringer, der skal til for at tilpasse sig nye rammer. Vi vurderer, at trods uafklarede spørgsmål ifm. den kommende flytning, bidrager teamets stærke identitetsforståelse til deres forandringsparathed.

Interviewer: "Er der nogen forskel, fra det I har oplevet før, omend det er kommunen eller regionen, og så til det arbejde I laver i det her team?"

Teammedlem: "For mit vedkommende, så har jeg mindst to gange været med til at bygge noget op før, og det er på samme måde. Det er jo fantastisk og enormt spændende, og man bliver enormt engageret, når man selv får lov til at bygge op, og selv får lov til at sætte sit lille fingeraftryk på noget. Det synes jeg i hvert fald er helt fantastisk ift. at arbejde oppe i en afdeling, hvor det hele kører på en snor. Det her det er helt anderledes" (Bilag 11, s. 134).

Vi tolker, at Team C motiveres af at forme deres egen praksis, fordi de bl.a. siger "fantastisk og enormt spændende", og vi skønner, at indflydelse øger teammedlemmernes engagement, og dermed oplever deres arbejde som meningsfuldt, hvorfor det fælles meningsfulde grundlag indgår i at skabe en fælles teamidentitet.

Derforuden omtaler teamet, hvordan værktøjer som evalueringer af praksis giver mening, som vi koder til underkategorien 'Værktøjer til meningsskabelse'.

Interviewer: "Hvad betyder sådan en evaluering for jer?"

Teammedlem: "Det betyder da rigtig meget".

Interviewer: "Hvorfor? Havde I brug for det?"

Teammedlem: "Ja. Det er et rigtig fint klap på skuldrene. Det har vi da også brug for. Vi får noget fra patienterne. Det er da også en dejlig følelse".

Teammedlem: "Der har jo været den evaluering tre-fire gange om året ... Altså jeg synes, at der har været meget bevågenhed det første år ... Det synes jeg, var lidt grænseoverskridende, hvis det sådan skulle blive ved" (Bilag 11, s. 139).

Vi tolker, at formelle evalueringer fra ledelsesniveau og uformelle tilbagemeldinger fra patienter ligeledes er meningskabende for teamet. Vi anser, at evaluering er meningskabende for teamet, fordi de dermed oplever anerkendelse for deres arbejde, og denne anerkendelse stammer både fra patienter såvel som fra samarbejdspartnere og ledelsesansvarlige i regionen. Dog er der risiko for, at evalueringer kan resultere i, at teamet får en oplevelse af at være overvåget, hvilket kan skabe usikkerhed i teamet.

4.5.4 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring'

I tabel 41 ses udviklingen af denne hovedkategori iht. dette step.

Hovedkategori:	Koordinering og Rådføring
Underkategori:	Selvstyrende teams
Axiale koncepter:	At nå til enighed (6) Fælles ansvar (6+1) Fælles indflydelse i opstartsfasen (3+1) Opstartsmøder (2) Selvstyrende teams (17+2) Uafklaret rollefordeling (12) Beslutningsprocesser (3+1) Beslutninger skal give mening (2+2) Opstartsfase (7+5)
Underkategori:	Videndeling
Axiale koncepter:	Arbejdspladssparring (7) Formel videndeling (13) Uformel videndeling (5) Videndeling om arbejdspladsforandringer (8)

Tabel 41: Hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring' med de nye konceptuelle perspektiver (Udarbejdet af specialegruppen).

I dette step supplerer vi med viden til underkategorien 'Selvstyrende teams'. I opstartsfasen af selvstyrende teams er det relevant i skabelsen af teamets fælles retning, at de enkelte teammedlemmer bidrager med deres erfaringer, hvilket stiller krav til de teammedlemmer med mindre erfaring. Ifm. beslutningsprocesser kommer Team C omkring nogle essentielle perspektiver.

Interviewer: "Er der nogle beslutninger, der falder uden for teamet, hvor det er ledelsen?".

Teammedlem: "Sådan noget som feriebestemmelser. Hvor mange skal vi komme ind i ferier? Skal vi komme ind i påsken? Eller skal vi komme ind i julen? Der er det dem [ledelsen], der tager beslutningen".

Teammedlem: "Men der er vi også medbestemmende, og kommer med forslag, fordi det er jo os, der er der til hverdag" (Bilag 11, s. 138).

Vi tolker, at de beslutninger som bliver truffet af teamets leder, fortsat skal give mening for dem, hvilket stemmer overens med anden empiri i dette speciale, i og med at teamets medbestemmelse er centralt for deres meningsskabelse.

Til konceptet 'Beslutningsprocesser' bidrager Team C med viden om, at det er forskelligt, hvilket teammedlem, der tager beslutninger på teamets vegne, og alle teammedlemmer er indforstået med, at denne opgave skifter mellem dem, ift. hvad der giver mest mening den pågældende dag. Beslutningerne er dermed et fælles ansvar, og vi antager dermed, at selvstyrende nyetablerede teams ikke nødvendigvis har et behov for en teamkoordinator med et bestemt ansvarsområde. Vi vurderer, at uddelegeringen af teamets beslutningsmyndighed påvirkes af, at alle teammedlemmer officielt har samme hierarkiske position i teamet. Hernæst vurderer vi ligeledes, at teamets fælles ansvar om koordinering og rådføring af arbejdsopgaver bidrager til, at de oplever tryghed. Vi formoder, at det er vigtigt for det selvstyrende nyetablerede team at have indflydelse på deres arbejde, således at teamets arbejde tilpasses teamets præferencer og ekspertise. Hertil overvejer vi, at meningsskabelse er grundlæggende for denne tilpasning.

Vi supplerer med viden til underkategorien 'Selvstyrende teams' og opstarten.

Interviewer: "Hvis I prøver at kigge tilbage på de sidste to år, hvad er det så for en udvikling, I er gennemgået?"

Teammedlem: "I starten synes jeg, at vi var famlende, hvor vi skulle finde ud af, hvem hinanden er, og 'Hvad er det, vi kan' og 'Hvem er det, der ved noget om dit og dat?' ... men vi fandt hurtigt ud af, at vores kemi passede rigtig godt sammen ... og så bliver vi mere og mere trygge ved hinanden ... Det gør jo, at man kan bruge sit fag. Man tør at vise 'Hvad det er mit fag kan', og jeg tør, at sige de ting, som jeg mener, der er brug for at blive sagt lige nu" (Bilag 11, s.130).

Vi tolker, at opstarten for Team C, også har været en oplevelse af kaos jf. "vi var famlende". En klar fælles retning for teamet kan bidrage til en mere positiv proces i den kaotiske opstartsfase. På trods af, at et team kan opleve kaos i deres opstartsfase, anslår vi, at det for dem er betydningsfuldt at fokusere på det relationelle, lige såvel som det faglige. Teamet supplerer ligeledes med råd til andre nyetablerede selvstyrende teams. I denne forbindelse fremhæver teamet, at en god sammensætning af teamets medlemmer er afhængig af, at de har viden og erfaring indenfor det respektive arbejdsområde. Derudover påpeger de, at åbenhed, gejst, positivitet og udvise gå-på-mod vil være en styrke. Teamet udtrykker derudover, at det under ansættelsen er vigtigt også at fokusere på det personlige, i og med at det faglige altid kan udvides eks. via undervisning og kompetenceudvikling.

4.5.5 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen'

Tabel 42 illustrerer udviklingen af denne hovedkategori.

Hovedkategori:	Kultur på arbejdspladsen
Axiale koncepter:	Anerkendelse (5) Arbejdsmiljø (10) Arbejdspladskultur (8+2) Fleksibelt arbejdsområde (2) Jantelov (6) Kontinuerlige arbejdspladsforandringer (4) Travlhed (6)

Tabel 42: Hovedkategorien 'Kultur på arbejdspladsen' med de nye perspektiver i koncepterne (Udarbejdet af specialegruppen).

I ovenstående tabel 42 er der tilføjet viden til ét koncept, og derfor et mindre omfang, end de andre hovedkategorier. Denne viden gør os klogere på, at Team C bl.a. ønsker at opbygge en kultur med arbejdsro og respekt for hinanden, hvorfor uformel videndeling må finde sted på et lavt lydniveau.

Interviewer: "Var der nogle normer, som I var nødt til at skabe sammen?"

Teammedlem: "Jeg synes, vi har noget med, at vi ikke sidder, og taler dårligt om patienterne, fordi det giver sådan en negativ spænding. Vi er ikke negative. Der skal være en god stemning" (Bilag 11, s. 140).

Vi tolker, at ovenstående handler om, at kulturen skal være positiv og anerkendende. Derforuden beretter de, at der på deres arbejdsplads er plads til sjove private historier, men også seriøse professionelle historier. Vi vurderer ud fra det ovenstående, at kulturen i nyetablerede selvstyrende teams både favner det professionelle og det personlige.

4.5.6 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams'

I nedenstående tabel 43 vises hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams', og den udvikling, som finder sted i dette step.

Hovedkategori:	Relationsdannelse i nyetablerede teams
Axiale koncepter:	Bryder normer (3) Forhandling af kontorregler (6) Kontorregler (1) Relationel indforståethed (11+2) Skabe relationer (10+3) Socialt arbejdsfællesskab (3) Svære dialogemner (8+1) Usikkerhed om normer (4) Struktureret relationsdannelse (3) Sårbarhed som relationsdannelse (3) Modstandsfølelse som teamsamhørighed (4)

Tabel 43: Hovedkategorien 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' med de nye konceptuelle nuancer (Udarbejdet af specialegruppen).

Den relationelle indforståethed i Team C er stærk, og de anerkender vægten af relationsdannelse i opstartsfasen.

Interviewer: "Vi har fundet ud af, fra de andre teams, at jo mindre man egentlig har kendskab til sine arbejdsopgaver til at starte med, jo mere har der været fokus på relationsdannelse i starten. Hvordan har jeres oplevelse været omkring det?".

Teammedlem: "For mig betyder det rigtig meget at vide, hvem mine kollegaer er, for bedre at kan arbejde sammen".

Teammedlem: "Så det er enormt vigtigt, og især når man arbejder så tæt sammen, at den der relation, den kommer på plads" (Bilag 11, s. 139).

Vi tolker, at samarbejdet udvikles på baggrund af gode relationelle bånd, og vi ser en sammenhæng mellem den relationelle indforståethed og teamets fælles identitetsdannelse, fordi de i denne proces er blevet mere bevidste om hinanden, samt deres fælles arbejdsområde. Vi anser, at teamet hviler i deres nuværende proces i med at skabe deres fælles identitet, og at de enkelte teammedlemmer dermed ikke har et behov for at fremstille deres egne kompetencer og værd for resten af teamet. Supplerende til denne hovedkategori tilføjer Team C, at deres fokus på deres relationer løbende er flyttet til et fokus på teamets arbejdsopgaver, som også gør sig gældende for Team A. Vi vurderer, at teamets stærke relationer dannes, når teamets medlemmer skaber et lyttende rum, hvor teammedlemmernes perspektiver italesættes, hvilket skaber tryghed. Vi anslår, at tryghed bidrager til teamets dannelse af deres fælles identitet.

4.5.7 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Roler og Magt'

Tabel 44 illustrerer udviklingen af denne hovedkategori, og hvorledes ny empiri kodes til eksisterende koncepter.

Hovedkategori:	Roler og Magt
Underkategori:	Teamets koordinator
Axiale koncepter:	Fralægge sig ansvar (2) Højne egen position (2) Koordinatorrolle (14) Koordinering af arbejdsfordeling (6) Magtfordeling (17) Koordinator faciliterer ansvar (1) Assisterende leder (1)
Underkategori:	Teamets medlemmer
Axiale koncepter:	Afklaret rollefordeling (9+1) Intuitiv handling (5) Komplementære teamsamarbejde (13+3) Patientcentreret koordinering (3+1) Persontype (18) Tøvende handling (3) Hierarki (2)

Tabel 44: Hovedkategorien 'Roler og Magt' med de nye nuancer (Udarbejdet af specialegruppen).

På trods af, at vi i forberedelserne til fokusgruppeinterviewet med Team C, besluttede os for ikke at stille spørgsmål til denne hovedkategori, har udtalelser fra teammedlemmerne betydet, at vi alligevel har udviklet viden indenfor dette område. Hertil finder vi ud af, at Team C besidder en flad struktur, i og med at alle teammedlemmer har et fælles ansvar, og alle har indflydelse og medbestemmelse i teamets beslutninger. Derudover anser vi, at teammedlemmernes forskellige fagligheder løbende overlapper hinanden.

Interviewer: "Så der er noget med faggrænserne her?"

Teammedlem: "De lapper ind over hinanden ... De er ikke lige så skarpe kanterne".

Teammedlem: "Vi er bevidste om at holde fast i de faggrænser ... men man udvikler sig selvfølgelig indenfor et område" (Bilag 11, s. 135).

Vi tolker af ovenstående citatgruppering, at efterhånden som de lærer hinandens fagligheder og personligheder bedre at kende, så tør de at bevæge sig udenfor egen monofaglighed, fordi de udvikler deres kompetencer.

4.5.8 Step 5 - Konceptualisering og udvikling af hovedkategorien 'Viden og Erfaring'

Den sidste udvikling i dette step illustreres i nedenstående tabel 45.

Hovedkategori:	Viden og Erfaring
Underkategori:	Anvendelse af viden og erfaring
Axiale koncepter:	Individuel beslutningstagen (2) Intuition er handlingsgivende (1) Personlig erfaring som retningsgivende (1)
Underkategori:	Personligt og fagligt erfaringsgrundlag
Axiale koncepter:	Erfaringsgrundlag (10+2) Erfaringsudveksling (6+1) Individuel kompetencesammensætning (1) Løbende kompetenceudvikling (4) Nyerhvervelse af kompetencer (8)

Tabel 45: Hovedkategorien 'Viden og Erfaring' med de nye konceptuelle nuancer (Udarbejdet af specialegruppen).

I denne hovedkategori, har vi til konceptet 'Erfaringsudveksling' tilføjet et memo, hvor teammedlemmer i højere grad bruger deres erfaringer, når de har et stort kendskab til fagområdet, hvilket vil lette teamets arbejde med at skabe deres fælles identitet. Vi tilføjer nogle nuancer i konceptet 'Erfaringsgrundlag'.

Interviewer: "Hvordan kan det være, at det var nødvendigt med en bred fordeling af aldersgruppe i teamet?"

Teammedlem: "Fordi det er rigtig vigtigt, at der er nogen, der har rigtig mange års erfaring med den her gruppe [red.: patientgruppe] både fagligt men også menneskelig erfaring" (Bilag 11, s. 131).

Vi tolker, at Team C finder det signifikant, at teamets medlemmer repræsenterer forskellige aldersgrupper og har rig erfaring med sig, jf. "rigtig mange års erfaring".

4.5.9 Step 5 - Opsummering

Til dette sidste step, inden vi påbegynder teorigenereringen i kapitel 5, ønsker vi kort at opsummere dette steps fund. Vi er blevet bevidste om, at det er vigtigt for nyetablerede selvstyrende teams, at samarbejdspartnere besidder et kendskab til teamets medlemmer og arbejdsopgaver. Derudover motiveres de af at få indflydelse og medbestemmelse i beslutninger, og derigennem opleves praksis meningsfuldt, hvorfor det øger teammedlemmernes engagement. Dernæst vejer det tungt, at teamet anvender deres erfaringer og viden, når de skaber deres fælles identitet. Kulturen hos selvstyrende nyetablerede teams skal præges af positiv stemning, hvor der er plads til både private og faglige anekdoter. Team C besidder en flad struktur, der betyder, at alle teammedlemmer har et fælles ansvar med medindflydelse og medbestemmelse.

4.6 Samlet oversigt af kategorier

I dette sidste afsnit af dette analysekapitel, ønsker vi at illustrere, via tabel 46, hvorledes alle hovedkategorier og dertilhørende underkategorier afspejler sig ift. hinanden, således at vi i næste kapitel kan generere teori på baggrund af vores indsamlede viden.

Hovedkategori	Underkategori
Identitetsovergang og Formningsfase	• Afklaring af fælles formål • Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse • Samfundets indflydelse på identitetsdannelse • Udvikling og Læring
Koordinering og Rådføring	• Selvstyrende teams • Videndeling
Meningsskabelse	• Meningsskabelse i arbejdsopgaver • Meningsskabelse på individniveau • Meningsskabelse på teamniveau • Værktøjer til meningsskabelse
Roller og Magt	• Teamets koordinator • Teamets medlemmer
Viden og Erfaring	• Anvendelse af viden og erfaring • Personligt og fagligt erfaringsgrundlag
Kultur på arbejdspladsen	Anerkendelse, arbejdsmiljø, arbejdspladskultur, fleksibelt arbejdsområde, jantelov, kontinuerlige arbejdsplads- forandringer og travlhed.

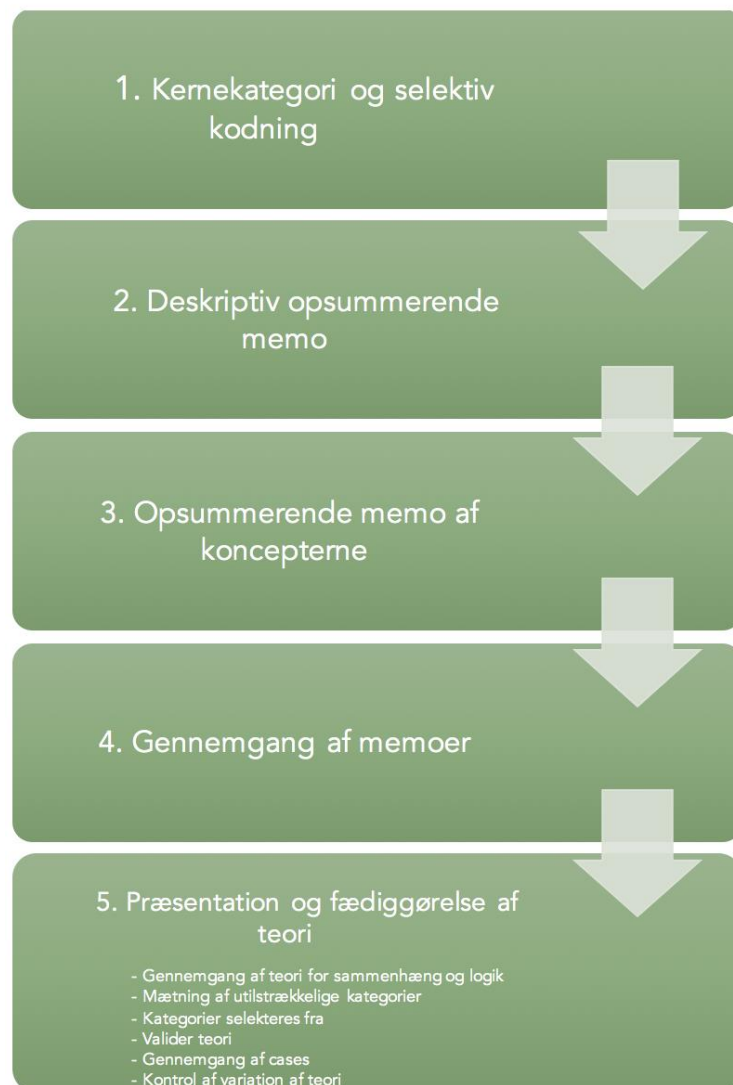
Relationsdannelse i nyetablerede teams	Bryde normer, forhandling af kontorregler, kontorregler, modstandsfølelse som teamsamhørighed, relationel indforståethed, skabe relationer, socialt arbejdsfællesskab, struktureret relationsdannelse, svære dialogemner, sårbarhed som relationsdannelse og usikkerhed om normer.
--	--

Tabel 46: Oversigt med alle syv hovedkategorier (Tabel er udarbejdet af specialegruppen).

Den ovenstående tabel 46 illustrerer alle hovedkategorierne og de udviklede underkategorier, hvoraf to af hovedkategorierne ikke er opdelt i underkategorier, da koncepterne heri har så tætte relationelle forbindelse, at vi vurderer dette, ikke er nødvendigt.

5. Udvikling af teori

I dette kapitel redegør vi for de analysefund, der er fremkommet ifm. vores analyseproces i kapitel 4, og gennemgår dermed de teoretiske sammenhænge heri. Dette kapitel udgør vores samlede konstruerede teori, om hvordan en fælles identitet skabes i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Vi indleder i denne analysedel med selektiv kodning, hvorfor det bliver specialets argumentation for valg af kernekategori, der bliver styrende for den videre proces, hvor vi fokuserer på at generere en teori, der belyser og forklarer studiets hændelser. Nedenstående figur 6 visualiserer de fem trin for generering af vores teori.



Figur 6: De 5 trin i generering af teori (Udarbejdet af specialegruppen med udgangspunkt i Corbin & Strauss, 2015).

5.1 Kernekategori

Kernekategorien fremkommer som fundamentet, som de resterende hovedkategorier i vores empiri relaterer sig til, og derved fremstår kernekategorien som et centralt element i udarbejdelsen af teorien. Kernekategorien er derfor ikke den eneste kategori, som den færdige teori vil omhandle, men er den kategori de resterende kategorier relaterer sig til. I følgende skitserer vi vores overvejelser ift. Corbin & Strauss' (2015) anbefalinger for valg af kernekategori. Det anvendte konceptet, der danner udgangspunktet for kernekategorien skal være af abstrakt karakter for at kunne anvendes som et overordnet koncept for at relatere andre kategorier dertil (s. 189). Vores overvejelser ifm. at vælge et tilstrækkeligt abstrakt koncept bygger på, at konceptet indeholder variationer og nuancer, som de resterende kategorier skal kunne relatere sig til. Følgende diagram 1 giver et samlet overblik over hoved- og underkategorier af alle fem steps.

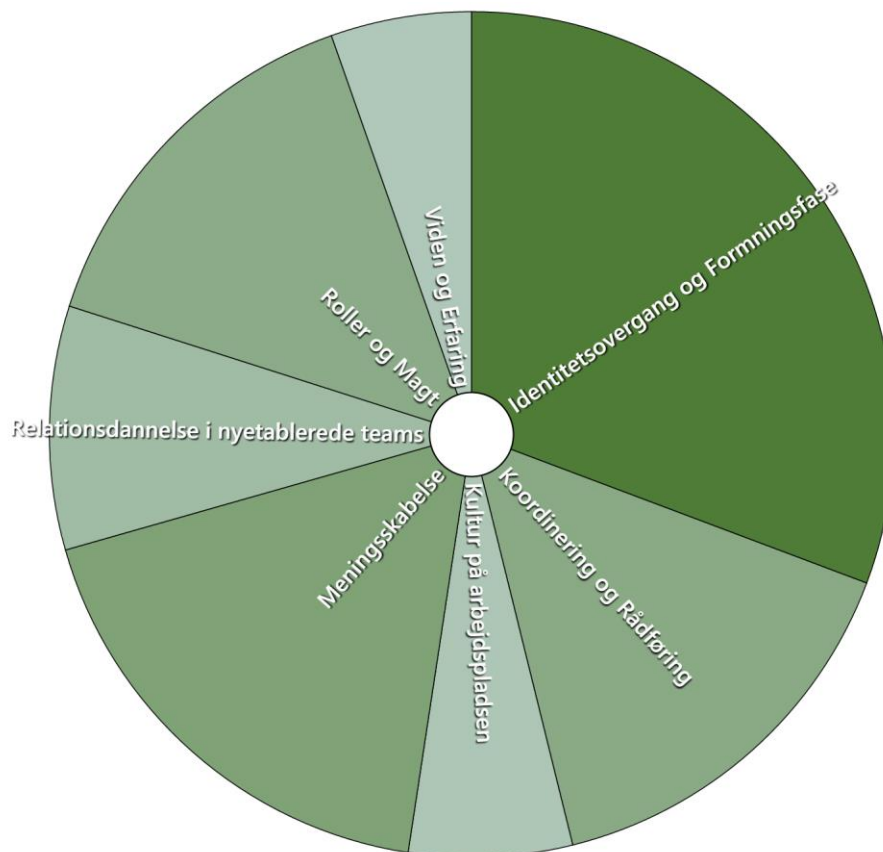


Diagram 1: Specialets hovedkategorier fra kodningsprocessen (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo).

Som det fremgår i diagram 1, er en stor del af de kodede koncepter fordelt i hhv. 'Identitetsovergang og Formningsfase' og 'Meningsskabelse', hvilket illustreres i og med, at deres samlede areal udgør halvdelen af diagrammet. For at give et yderligere overblik over dette, fremgår referencer til de kodede kategorier som følger i tabel 47.

Hovedkategori	Kodede Referencer
Identitetsovergang og Formningsfase	211
Meningsskabelse	125
Koordinering og Rådføring	106
Roller og Magt	101
Relationsdannelse i nyetablerede teams	64
Kultur på arbejdspladsen	43
Viden og Erfaring	37

Tabel 47: Oversigt over antal kodede referencer til hovedkategorier (Udarbejdet af specialegruppen).

Derfor er det også naturligt, at det er de to hovedkategorier, 'Identitetsovergang og Formningsfase' og 'Meningsskabelse', som vores refleksioner centrerer sig om, når vi udvælger vores kernekategori. En anden anbefaling fra Corbin & Strauss (2015) er, at kernekategori skal fremgå ofte i data, hvorfor vi anvender specialets løbende analyse af koncepter, hvilket findes i kapitel 4 og kodebogens beskrivelser (bilag 12), til at dykke yderligere ned i de to hovedkategorier for at undersøge variationer og nuancer, samt hvorvidt de andre hovedkategorier kan relatere sig til dem (s. 189). Derfor vurderes kategorierne ud fra, om de fremstår tilstrækkeligt komplekse til at kunne udgøre projekts kernekategori. Alle vurderinger i analyseprocessen tager udgangspunkt i specialets empiri som eneste belæg.

5.1.1 Identitetsovergang og Formningsfase

Nedenstående diagram 2 skitserer den første af de to hovedkategorier, 'Identitetsovergang og Formningsfase' og dennes underkategorier.

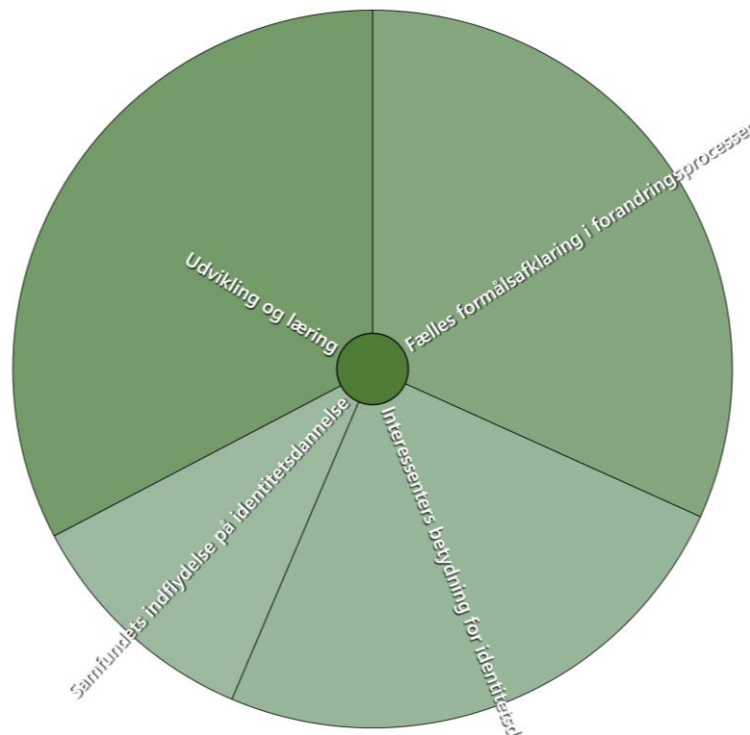


Diagram 2: Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo). Hovedkategorien består af følgende fire underkategorier: 'Afklaring af fælles formål', 'Udvikling og Læring', 'Samfundets indflydelse på identitetsdannelse' og 'Samarbejdspartneres betydning for identitet' og analyse af disse vil fremgå i følgende afsnit.

5.1.1.1 Afklaring af fælles formål

Som en central del af nyetablerede teams identitetsskabelse fremgår det, at teamet skal afklare deres nye arbejdsområde sammen. Den forandringsprocessen som teams gennemgår, fremstår kompleks, fordi de har mange bolde i luften og i denne forbindelse uafklarede spørgsmål. Arbejdet er uforudsigeligt og i konstant udvikling, og teams der har eksisteret i to år, oplever fortsat en løbende tilpasning af deres arbejdsområde. Det er en fortløbende proces, som er vigtig, hvor afklaring af arbejdsområdet har stor betydning for, hvor sikre teamet fremstår i kommunikation med samarbejdspartnere og patienterne. Af vores empiri fremgår det, at ukendte arbejdsområder kræver, at teamet i fællesskab arbejder på at få kendskab til hinandens kompetencer og styrker, for at de fælles kan afklare arbejdsområdet. Det er en fortløbende proces, der fylder meget i opstarten, så det er interessant, om teams formår at skabe rum for refleksion. Vi erfarer, at alle teams i vores specialeprojekt har haft brug for denne refleksion. Opstarten af et nyt arbejdsområde indebærer elementer af at forsøge sig på én måde, og justere efter behov undervejs, da arbejdsområdet udvikler teamets kompetencer, hvorfor de forsøger at blive eksperter på et nyt arbejdsområde. Vores empiri tegner et billede af, at usikkerhed om arbejdsområdet skaber utryghed i nyetablerede selvstyrede teams, og at dette er et trin selvstyrede teams gennemgår, fordi de selv koordinerer deres arbejdsgange.

Afklaring af arbejdsområde får betydning for teamets identitetsforståelse, fordi arbejdsområdet har en central placering i teamets fælles identitet. Identitetsforståelse, der er en forudsætning for teamets fælles identitetsskabelse, er en læringsbane, og det fremgår af empirien, at det tager op til et år for selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor, før de oplever sig mere etablerede og selvsikre i deres arbejdsområder. Vi vurderer, at et stort fokus på at etablere teamidentitet i starten, er med til at frigive energi til andre arbejdsområder, når identiteten er mere etableret. I den sammenhæng er det interessant, om en struktureret indsats for at skabe en fælles teamidentitet i nyetablerede selvstyrende teams kan fremskynde processen, fordi det frigiver ressourcer til andre arbejdsopgaver, og effektiviserer teamet. Identitetsarbejde kan fremstå som filosofisk med store tanker, og nyetablerede teams sætter sig ikke ned for at diskutere teamets identitetsforståelse. I opstartsfasen handler det om at finde den samme fælles retning, hvilket indebærer, at teamets medlemmer skal nærme sig hinanden, ud fra forskellige forestillinger og holdninger, hvilket medvirker til at styrke deres fælles identitet. Hvis teamet kan svare enslydende på, hvem de er, argumenterer vi for, at deres identitetsforståelse er tydeligere.

En fælles retning har ofte et patientcentreret fokus i den offentlige sundhedssektor, men der er individuelle nuancer i retningen, hvorfor individer løbende justerer deres individuelle forestillinger til teamets fælles forhandlede forestillinger. Når et team skaber deres fælles identitet, er det vigtigt, at deres nye fagtitel afspejler teamets forståelse af identiteten. Individerne i teamet ser ikke udelukkende deres monofaglige identitet, som den fælles teamidentitet. Den monofaglige fagidentitet, eksempelvis sygeplejerske, er ikke tilstrækkelig beskrivende, og kan ikke afspejle hele deres nye tværfaglige arbejdsområde og teamidentitet. Tværfaglighed i selvstyrende nyetablerede teams, i form af forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, fremstår som en styrke, fordi faggrupperne supplerer hinandens kompetencer og indsatser. Forskellige faggrupper får betydning for opstartsfasen, hvor der skabes en ny identitet sammen, som stiller store krav til viden om hinandens fagidentitet- og kompetencer. Derfor er relationsdannelse og kendskab til hinanden afgørende, for at teamet sammen kan finde frem til en ny tværfaglig fælles teamidentitet. I den offentlige sundhedssektor har kulturhistorie en betydning for individets forforståelse omkring andre faggrupper, eksempelvis hvilke faggrupper, der tilbyder hvilke ydelser. Det fremgår af vores empiri, at en forhandling af faggrænser er betydningsfuldt, men også at det er svære samtaler, fordi faggrupper overlapper hinanden i nyetablerede selvstyrende teams.

5.1.1.2 Udvikling og Læring

I vores empiri fremstår ejerskabsfølelse i forandringsprocessen som relevant, for at individerne kan identificere sig med teamet. Teammedlemmers ejerskabsfølelse kan variere, afhængigt af den

indflydelse teammedlemmer har i forandringsprocesser, altså skabelsen af teamets identitet, herunder afklaring af arbejdsområde. Teammedlemmers vidensgrundlag er afgørende for, hvilken indflydelse medlemmer har i opstartsfasen, og der kan opstå uens magtforhold, når nogle teammedlemmer har en mere fremtrædende rolle, eksempelvis i form af mere viden om teamets nye arbejdsområde. Det tager tid at skabe et vidensgrundlag, og det er afhængigt af teammedlemmernes tidligere erfaringer og kompetencegrundlag, hvorfor ejerskabsfølelsen også fremtræder på forskellige tidspunkter for teamets medlemmer. Det er ikke afgørende, at alle teammedlemmer er med i opstarten, når de udvikler deres ejerskabsfølelse. Det er i den henseende væsentligt at skabe rum for indflydelse, så nye teammedlemmer opnår en følelse af ejerskab, og for etablerede teams vil det kræve, at de justerer i teamets identitet, med de nye inputs nye teammedlemmer indtræder med.

Teammedlemmer gennemgår en personlig udvikling, når de er en del af et nyetableret team. Det er på det individuelle plan bekræftende at lære om et nyt arbejdsområde, da teammedlemmer reflekterer over egne kompetencer, og fokuserer på at anvende disse fremadrettet. Omvendt er det en psykisk krævende proces at være en del af opstartsfasen, fordi relationsarbejde og tilegnelsen af nye kompetencer på det nye arbejdsområde er psykisk krævende for teamets medlemmer. Vores empiri skildrer, at teammedlemmer oplever kaos og frustration i opstartsfasen, hvilket er naturligt og et læringsgrundlag, som teamet arbejder på at bearbejde i fællesskab, når de udvikler deres fælles teamidentitet. Vi erfarer, at det kan være vigtigt i en identitetsovergang til et nyt arbejdsområde at være socialt knyttet til kollegaer fra tidligere områder, fordi det er mindre energikrævende, og fordi teammedlemmer har svært ved at være i det nye kaos uafbrudt.

Alle teams i undersøgelsen er opmærksomme på at skabe formelle læringsrum til udvikling af deres arbejdsområde. Nyetablerede selvstyrende teams kan med fordel strukturere oplæring, som bidrager til at skabe et fælles fagligt grundlag, hvorfor de udvikler et fælles fagligt sprog for deres praksis. Et struktureret oplæringsforløb er afhængigt af, hvor godt kendskab et nyetableret selvstyrende team har til arbejdsområdet. Jo bedre teamet kender arbejdsområdet, des lettere og mere relevant er det at strukturere et oplæringsforløb, fordi teamet kan skabe et fælles sprog derudfra. Praksisnær læring er en anden tilgang som anvendes, når teams ikke kender til et nyt arbejdsområde. Der handler det om at kaste sig ud i arbejdet, og lære praksis undervejs, hvilket teams har benyttet sig af, når de ikke har haft et stort kendskab til arbejdsområdet inden opstart.

5.1.1.3 Samarbejdspartneres betydning for identitetsdannelse

I vores empiri fremgår det, at samarbejdspartneres manglende kendskab til det nyetablerede team, kan besværliggøre processen i at indfri formålet med teamets indsatsområde og ydelser.

Kendskabet har betydning for, at nyetablerede teams forbedrer samarbejdet med potentielle samarbejdspartnere. For at skabe dette kendskab handler det om, at teamet er vedholdende i deres formidling af deres arbejdsområde. Vi vurderer, at vedholdenhed i selvstyrende teams på sigt bidrager til at opbygge den nødvendige relation, som bevirker, at disse teams naturligt indtænkes hos eventuelle samarbejdspartnere.

Ydermere er samarbejdspartnere en essentiel del i denne underkategori, da samarbejdet linkes direkte til teamets professionelle udførelse af ydelser. Dermed vurderer vi, at formålet med deres arbejdsområde er afhængigt af en god kollaboration med samarbejdspartnere. For at sikre egen eksistens informeres samarbejdspartnere om teamets arbejdsopgaver flere gange, og i høj grad forsikres, at patienten er hovedfokus, og derved får den rette behandling fra start. De gentagne italesættelser om arbejdsopgaver bidrager ligeledes til, at teamet bliver bevidste om egen teamidentitet, men skaber også tillid i samarbejdet. Initiativet om at formidle teamets budskab, gør en forskel ift. kendskabet til det selvstyrende teams arbejdsområde, bl.a. gennem møder med flere samarbejdspartnere, som er med til at udbrede budskabet hurtigere, end ved at formidle til én ad gangen. Hvis interessen for indsatsen er stor, valideres teamets arbejde ligeledes derigennem.

I empirien fremgår det, at tilbagemeldinger fra interne samarbejdspartnere skaber en positiv følelse, og et godt værdigrundlag for teams, da det er med til at vise, at andre kan se en sammenhæng og en mening med arbejdet i de selvstyrende teams. I ét af de tre selvstyrende teams forekommer arbejdsområdet hovedsageligt et andet sted end i selve organisationen, og i disse tilfælde vurderer vi, at teamet søger tilbagemeldinger fra eksterne samarbejdspartnere, som er med til at skabe mening i deres fælles identitetsdannelse. Når teamet oplever sig selv som en ressource for deres samarbejdspartnere, anvender de et positivt sprog om andres syn om sig selv som team, som de i teamet identificerer sig med.

I processen med at synliggøre sig for samarbejdspartnere vurderer vi, at det kan opleves udfordrende for selvstyrende teams, da det konstant kræver promovring af sit virke. Samarbejdet kræver også energi og overskud, hvorfor vi vurderer, at jo stærkere relationerne i samarbejdet er, des mindre energi, skal der bruges i denne del af processen. De selvstyrende teams bruger meget tid på at være opsøgende hos samarbejdspartnere, hvorfor vi vurderer, at synlighed er med til at retfærdiggøre og acceptere et teams eksistens og berettigelse. Derfor indgår synlighed som en del af deres teamidentitet, da andres forståelse af dem som team, er vigtig. Hvis ikke selvstyrende teams har en følelse af at være synlige, vurderer vi, at det er med til at besværliggøre processen for disse teams i at finde en identitet, hvorfor de er opsøgende i denne proces.

Vi vurderer, at det er væsentligt, at samarbejdspartnere får kendskab til det nyetablerede teams arbejdsområde, funktioner og indsatser, da det er vigtigt for at opretholde deres eksistens

som team. Derudover vurderer vi, at andres kendskab til dem er afgørende for at etablere et samarbejde. Samarbejdspartneres kendskab giver teamet en følelse af selvværd, fordi de opfattes som professionelle og som et etableret team med et klart meningsfuldt formål. To ud af tre teams fra vores undersøgelse arbejder i en udekørende praksis, hvorfor vi vurderer, at individerne er repræsentanter for teamets identitet, når de er ude ved samarbejdspartnere og patienter. I processen med at skabe interne og eksterne samarbejdspartnere er sproget ligeledes en afgørende faktor, da sproget omkring arbejdsområde er med til at skabe en identitet ift., hvordan selvstyrende teams beskriver sig selv udadtil. De selvstyrende teams er endvidere interesseret i historier fra andre kolleger om deres oplevelse af teamet, hvilket kan have betydning for teamets forståelse af egen identitet. En anden faktor, der fremgår i empirien, er placeringen i organisationen, hvor der kan opstå usikkerhed, hvis et team skal flytte kontor, da det kan henvise til en anden hierarkisk placering i organisationen.

Slutteligt forekommer udefrakommende faktorer, såsom en ny organisatorisk omplacering, som er afgørende for, hvordan selvstyrende teams kan arbejde med sin identitet. Derfor vurderer vi, at der forekommer elementer af påvirkninger, som disse teams ikke er herre over, men til stadighed søger at navigere sig i.

5.1.1.4 Samfundets indflydelse på identitetsdannelse

Empirien i denne underkategori omhandler bl.a. balancen mellem ressourcer og opgaver, hvor netop ét af de tre teams håber, at ressourcer fortsat vil stemme overens med arbejdsopgaver, fordi de ved, at fremtiden bringer flere patienter. Vi vurderer, at tidligere erfaringer omkring denne balance kan være med til at udfordre denne proces, da tidligere erfaringer ikke har levet op til forventningerne. Dette kan have indflydelse på teams oplevelse af meningsskabelse og sammenhæng.

Ydermere vurderer vi, at selvstyrende teams bidrager til den organisatoriske identitet gennem deres succesoplevelser, og derigennem ses i det hele store billede på et mere samfundsmæssigt plan. Dette ses eksempelvis i empirien med Team C, som bidrager til den organisatoriske identitet, nærmere bestemt afdelingen de er tilknyttet, da deres indsats bl.a. er kvalitetssikring på et højere regionalt og samfundsmæssigt plan. Vi vurderer, at dette bidrager til teamets identitetsforståelse, da andre i organisationen anerkender deres indsats bl.a. gennem de fejl og mangler, som teamet er med til at opfange og korrigere.

En anden samfundsmæssig indflydelse på teamets identitet ses i empirien, der omhandler historiske faktorer, såsom uddannelsestraditioner. Vi skønner, at skellet mellem uddannelsesbaggrunde påvirker teamets identitetsdannelse, fordi samfundets historiske udvikling påvirker denne. Samfundet får betydning gennem de kulturelle traditioner, som

kommer til udtryk gennem evalueringsredskaber, som får indflydelse på den identitet, som selvstyrende teams former.

I empirien fremgår det ligeledes, at selvstyrende teams er motiverede til at bidrage til samfundet i den forstand, at det kan være med til at lempe på økonomiske poster. Men perspektiver fra Team B viser, at de er indirekte motiveret af samfundspolitiske faktorer, men i højere grad er motiveret ift. til patienterne, dog er de bevidste om, at det er vigtigt at kunne fremvise resultater af arbejdet, og at det er vigtigt samfundsmæssigt at kunne bryste sig af det, samt at der på politisk plan er motivation for dette.

5.1.2 Meningsskabelse

Nedenstående diagram 3 skitserer den anden af de to hovedkategorier, 'Meningsskabelse', som indgår i udvælgelse af kernekategori.

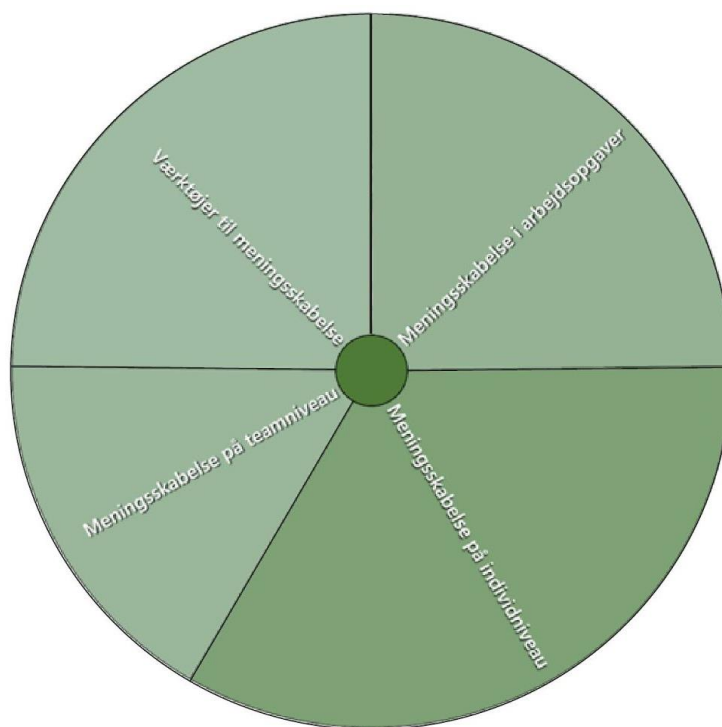


Diagram 3: Hovedkategorien 'Meningsskabelse' (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo).

Hovedkategorien består af følgende fire underkategorier: 'Meningsskabelse på individniveau', 'Meningsskabelse i arbejdsopgaver', 'Meningsskabelse på teamniveau' og 'Værktøjer til meningsskabelse'. I diagrammet ses det tydeligt, at de forskellige underkategorier fordeler sig forholdsvist jævnbrydigt, dog fylder 'Meningsskabelse på individniveau' mest i denne fordeling.

5.1.2.1 Meningsskabelse på individniveau

I nyetablerede selvstyrende teams forandrer teammedlemmer sig, når de skal skabe deres nye teamidentitet. I denne proces fremtræder 'Forandringsparathed' i vores empiri, hvor særligt beslutningsmyndighed har indflydelse på motivation og for skabelsen af mening i

forandringsprocessen. Større medbestemmelse i beslutninger øger ansvarsfølelsen, der er afgørende for øget engagement, hvilket er fordrende for meningsskabelse. Vi oplever, at der findes forskellige individuelle måder at skabe mening på, men vi vurderer, at teamets fælles meningsskabelse mødes, idet teammedlemmer finder en stor motivation og mening gennem deres arbejde med patienter. Derfor argumenterer vi for, at patienter er en afgørende faktor i meningsskabelsen, når nyetablerede teams skaber deres identitet i den offentlige sundhedssektor. Dette kommer ligeledes til udtryk i empirien, idet teammedlemmerne udtrykker et behov for at gøre en samfundsmæssig forskel, der netop er centreret om patienter.

Et fremtrædende koncept i meningsskabelse er 'Sit hele jeg', og vigtigheden af at skabe rum for relationer og personlige forhold, idet alle teammedlemmer bidrager til teamet via deres personlige identitet i nyetablerede selvstyrende teams, lige så vel som de bidrager med fagligt indhold. Dette har betydning for, at teammedlemmerne sætter sig selv i spil i skabelsen af teamets identitet, hvilket ses som væsentligt i selvstyrende teams, hvor teammedlemmer er med til at skabe rammerne og indholdet af deres praksis.

5.1.2.2 Meningsskabelse i arbejdsopgaver

Teammedlemmer oplever mening med de indsatser de tilbyder patienterne, og der er endvidere et fokus på, at deres indsats er en besparelse på et samfundsøkonomisk plan, hvilket også bidrager til at skabe mening for teamet i identitetsskabelsen. Vi vurderer, at meningsskabelse er forbundet til positiv feedback fra bl.a. patienterne, men også når de observerer en forandring ved modtageren, hvilket igen understreger, at patienten er afgørende for meningsskabelse i den offentlige sundhedssektor. Endvidere opleves det meningsfuldt, at hvert teammedlem bidrager med erfaringer i en fælles meningsskabelse, hvilket betyder, at individerne har stor betydning for en fælles skabelse af identitet. Et andet perspektiv er, at teams oplever, at positive resultater af deres ydelser, er meningsfulde, fordi de anerkendes for den indsats de yder for patienterne.

5.1.2.3 Meningsskabelse på teamniveau

I denne kategori er teamets fælles håb og drømme for fremtiden retningsgivende for meningsskabelse i teamet, derved er det også indirekte styrende for den identitet, de sammen søger at skabe. Vi mener dermed, at drømme bidrager til kortsigtede og langsigtede mål for teamets praksis. Nyetablerede selvstyrende teams er motiverede af egne succeshistorier, og deler disse med hinanden, hvorfor succeshistorier og anerkendelse bliver vigtige faktorer i meningsskabelse på teamniveau. Vi vurderer, at teams oplever mening ved at skabe nye tiltag sammen, og at det bliver en drivkraft for at skabe en ny fælles teamidentitet.

5.1.2.4 Værktøjer til meningsskabelse

Sproget er med til at konstruere en fælles forståelse, hvorfor teammedlemmerne søger at skabe et fælles sprog inden for deres nye arbejdsområde. Vi anser i denne sammenhæng, at dette muliggør læring og meningsskabelse for deres nyskabte team, fordi de er i en kontinuerlig udvikling i deres arbejdsområde. Det fremgår af vores empiri, at teamet løbende evaluerer deres udvikling, hvorfor de konstruerer læringsrum og arbejder meningsskabende. Målsætninger anvendes i evalueringsprocesser, og vi vurderer, at det forekommer forskelligt, i hvor høj grad de enkelte teammedlemmer er bevidste om teamets målsætning, hvorfor ejerskab fremkommer i forskellige kontekster og opgaver. Vi oplever dermed en tendens, hvor jo mere selvstyrende et team er, des vigtigere er kendskabet til målsætninger, da alle teammedlemmer bidrager til en ny fælles identitet. Vi formoder derfor, at teamkoordinator har betydning for individets ejerskabsfølelse af teamets målsætning, da de hierarkisk indtager en anden rolle og magt i visse beslutningsprocesser vedrørende målsætninger. Deslige fremgår det, at der er forskel på individer, ift. persontype, da nogle finder overordnede mål mindre vigtige, og i stedet oplever anerkendelse gennem den daglige kontakt med patienter. Evalueringer opleves ikke kun som bidragende til meningsskabelse, men kan skabe usikkerhed vedrørende om det nye arbejdsområde vil bestå, hvilket kan resultere i en oplevelse af at føle sig overvåget.

5.1.3 Valg af kernekategori

Til at udvælge kernekategorien anvendes de sidste anbefalinger fra Corbin & Strauss (2015), og vi vender slutteligt tilbage til et memo, som vi har udarbejdet i løbet af kodningsprocessen, der forholder sig til sammenhængen mellem netop de to kategorier 'Identitetsovergang og Formningsfase' og 'Meningsskabelse'.

Corbin & Strauss (2015) anbefaler, at kernekategorien ikke skal forceres frem i dataene, men fremtræde logisk (s. 189). Hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' fremgår hyppigst i vores data med 211 referencer, og 'Meningsskabelse' fremtræder 125 gange jf. tabel 47, hvilket vi anser som argumenter for, at begge fremtræder hyppigt i dataene, dog med en overvægt til 'Identitetsovergang og Formningsfase'. Vi argumenterer endvidere for, at 'Identitetsovergang og Formningsfase' fremtræder logisk, fordi andre kategorier, herunder 'Meningsskabelse' relaterer sig og forholder sig til identitetsskabelse. Nedenstående memo 1, som også ses i bilag 13, er udarbejdet i kodningsprocessen, skildrer overvejelser om de to hovedkategorier stillet op mod hinanden.

Memo - samfundets indflydelse på identitetsdannelse

I forhold til identitetsdannelse, så vurderer vi, at mange faktorer spiller ind på at skabe en identitet, såsom samfundsmæssige faktorer, personlige motivation, at teammedlemmer kan være sit hele jeg på et arbejde etc. Alt relaterer sig i den sammenhæng til, at det skal give mening for teamet og individer i teamet. Vi vurderer derfor meningsskabelse som en mere overordnet kategori hvor samfundet, personlige motivationer mm. bidrager til at samskabe mening i teamet. Hierarkisk placerer vi derfor mening meget tæt til at skabe teamidentitet. Vi diskuterer meningsskabelse og identitetsdannelse. Det er en cirkulær proces, eller spiral der er kontinuerlig, hvorfor det ikke skal ses statisk.

Memo 1: Memo om samfundets indflydelse på identitetsdannelse (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo).

I ovenstående diskuteres, hvordan faktorer, der har indflydelse på teams identitetsdannelse alle relaterer sig til, at det skal give mening for teamet, og at en placering af kategorien 'Meningsskabelse' derfor skal ses i en meget tæt tilknytning til identitet, hvorfor vi placerer kategorien hierarkisk tæt på identitetsskabelse.

Et sidste krav til valg af kernekategori lyder, at konceptet skal føre til udvikling af en teori, hvilket stiller krav om, at konceptet skal være abstrakt (Corbin & Strauss, 2015, s. 189). Efter analysen af de to hovedkategorier vurderer vi, at 'Identitetsovergang og Formningsfase' er mere nuanceret og abstrakt end 'Meningsskabelse', og opfylder derfor kravene bedre, hvorfor vi dermed argumenterer for, at hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase' er et bedre bud på vores valgte kernekategori. På den anden side vurderer vi, at 'Identitetsovergang og Formningsfase' ikke dækker de tanker, vi gør os, når et nyetableret selvstyrende team skaber deres fælles teamidentitet. Vi ønsker at sætte fokus på, at det er 'teamets' identitet vi undersøger, hvilket ikke fremkommer af hovedkategorien 'Identitetsovergang og Formningsfase'. Derudover befinder teamet sig i en overgang, hvor de går fra en tidligere identitet til en ny fælles teamidentitet, hvorfor vi konstruerer en ny kernekategori med navnet 'Teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor'. Argumentationen for at konstruere en ny kernekategori er, at ingen af vores nuværende hovedkategorier dækker et tilstrækkeligt fuldendt behov for teoretisk relevans, da alle kategorier ikke kan linkes dertil. Med den nye konstruerede kernekategori vurderer vi, at de resterende hovedkategorier kan linkes hertil, hvorfor det fuldender behovet for teoretisk relevans.

5.2 Teoretisk selektion - Hovedkategoriernes sammenhæng til ‘Teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor’

Corbin & Strauss (2015) argumenterer for, at forklarende faktorer og dybde i teorien styrkes løbende, som andre kategorier linkes hertil (s. 189). Nedenstående afsnit præsenterer vores løbende analyse af de resterende hovedkategorier med udgangspunkt i vores beskrivelser af koncepter (bilag 12). Afsnittet anvendes til at skærpe og frasortere viden omkring den nye kernekategori ‘Teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor’, som fremadrettet vil benævnes ‘Teamidentitetsovergang’. Vi bliver dermed mere teoretisk selektive og deduktive i vores proces, når vi forholder viden til vores kernekategori.

5.2.1 Koordinering og Rådføring

Følgende diagram 4 præsenterer hovedkategorien ‘Koordinering og Rådføring’, og dens underkategorier ‘Selvstyrende teams’ og ‘Videndeling’.

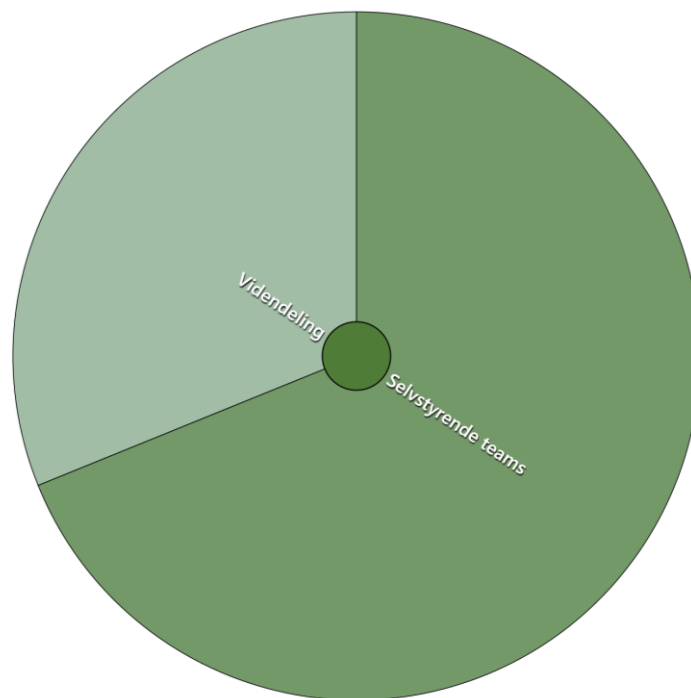


Diagram 4: Hovedkategorien ‘Koordinering og Rådføring’ med de to underkategorier (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo).

5.2.1.1 Selvstyrende teams

Det er vigtigt for selvstyrende teams, at de har indflydelse på skabelsen af deres arbejdsområde, sådan at teamet formes og passer til dem. I den forbindelse har meningsskabelse stor betydning, fordi teamets behov og værdier, og disse skal være til stede i deres arbejde, for at teamet oplever mening. Vi vurderer, at det er fordrende for motivationen at arbejde selvstyrende, og beslutninger skal give mening for teamet, når de arbejder selvstyrende, hvorfor

beslutningsmyndigheden uddelegeres til teamet. De forventer at få medbestemmelse gennem hele forandringsprocessen, da det er dem som har den største praksisviden om området. Her skildrer vores empiri, at det er vigtigt at anvende opstartsmøder, for at imødekomme denne forventning om medindflydelse og -bestemmelse.

Når et nyetableret selvstyrende team gennemgår en teamidentitetsovergang, vurderer vi, at de har svært ved at navigere i selvstyrende praksis, fordi de oplever en usikkerhed i hvilken rolle de hver især har i teamet. En dialog om tydelig rolleafklaring, bidrager til at undgå denne usikkerhed, og det fremgår af vores empiri, at en manglende rolleafklaring udfordrer teamet, når de skal skabe en fælles teamidentitet, da der er tvivl om hvem, der definerer retningen for teamet. Hensigten med selvstyrende teams er, at rollefordelingen er præget af en fælles koordinering i teamet, altså er det ikke én person der har styringsansvar, og derved bestemmer én person ikke retningen for teamets identitet. I Team A og B opstår der usikkerhed om teamkoordinators rolle, og det er vigtigt i en opstartsfase at invitere til fælles afklaring af ansvarsfordeling, ikke mindst når teamet har roller med forskellige magtpositioner. Teamstrukturen skal ikke nødvendigvis være flad i selvstyrende teams, men det er afgørende, at teamet får lavet en klar ansvarsfordeling i koordinering af arbejdsopgaver, så der er enighed omkring, hvordan de sammen skaber en retning for teamets fremtid. Team C er præget af en mere flad struktur, da de ikke har en person, som er teamkoordinator, og det er fordrende for at finde en fælles retning, at individerne bidrager med den erfaring, de har til arbejdsområdet. Det stiller store krav til teammedlemmerne, da nogle kan have mindre erfaring med arbejdsområdet end andre. Derfor skal de kunne håndtere et større pres i afklaring af arbejdsområde, altså det bidrag, i form af kompetencer og viden de har med sig, end teammedlemmer, der har mere erfaring, hvilket får betydning for den rolle de tillægges i identitetsskabelsen af teamet. Vi vurderer, at teamet anvender opstartsfasen til at få en fornemmelse af og indsigt i, hvilke teammedlemmer, der har hvilke kompetencer og specialviden. I opstartsfasen er relationsdannelse grundlæggende, når selvstyrende teams udvikler deres arbejdsområde, og fælles skaber deres identitet.

De tre teams i dette speciale anbefaler en række gode råd, til andre nyetablerede selvstyrende teams, når de befinder sig i en opstartsfase og etablering af teamidentitet. De beretter at opstartsfaser er kaotiske, men en dialog om en klar retning bidrager til at teamet mestrer det oplevede kaos, mens et andet team belyser, at de bygger vejen, mens de betræder den. Der er ingen endelig formel på, hvordan selvstyrende teams navigerer i en kaotisk opstartsfase, når de skal etablere sig på et nyt arbejdsområde. I den sammenhæng er det udfordrende at være tydelige i retningen af teamets formål, hvis de ikke har den overordnede forståelse af det nye arbejdsområde. Derfor må det være op til det enkelte team at være bevidste om, at en fælles retning hjælper dem til at skabe en fælles identitet, men også, at det ikke altid er

muligt at definere en fælles retning i starten af processen, hvor det i disse tilfælde er mere naturligt at bygge vejen, mens de betræder den.

Selvstyrende teams fokuserer i starten på at udvikle relationer til hinanden, og relationsdannelse vurderes lige så vigtigt som afklaring af teamets faglige grundlag. Teamets sammensætning skal om muligt bestå af teammedlemmer med faglige kompetencer indenfor området, men personlige egenskaber vurderes lige så vigtig, da teamet er fælles om at koordinere og derved har et meget tæt samarbejde med hinanden. Af personlige egenskaber nævnes, at det er essentielt, at teammedlemmerne interagerer godt med hinanden, og de har en pionermentalitet, samt at de er forandringsparate fordi arbejdsområdet udvikler sig. Med pionermentalitet menes der i dette speciale, at teammedlemmerne går forrest og arbejder innovativt, når de opstarter et nyt arbejdsområde.

5.2.1.2 Videndeling

Underkategorien 'Videndeling' beskriver, hvordan forskellige teammedlemmer besidder forskellige typer af viden, og hvordan de kommunikerer denne viden med hinanden, som bidrager til at afklare, hvordan de løser deres arbejdsopgaver i dagligdagen. Der anvendes to typer af videndeling som er hhv. formel og uformel. Formel videndeling fremkommer i form af mails og møder, mens uformel videndeling er den spontane erfaringsudveksling som anvendes i dagligdagsopgaver.

Empirien der omhandler videndeling, fokuserer på dagligdagsarbejde og ikke skabelsen af en fælles teamidentitet. Derfor vælger vi at selekttere denne kategori fra, da den ikke indeholder perspektiver, der nuancerer vores teori om teamidentitetsovergang.

5.2.2 Roller og magt

Nedenstående diagram 5 skitserer hovedkategorien 'Roller og Magt' og de dertilhørende underkategorier 'Teamets koordinator' og 'Teamets medlemmer'.

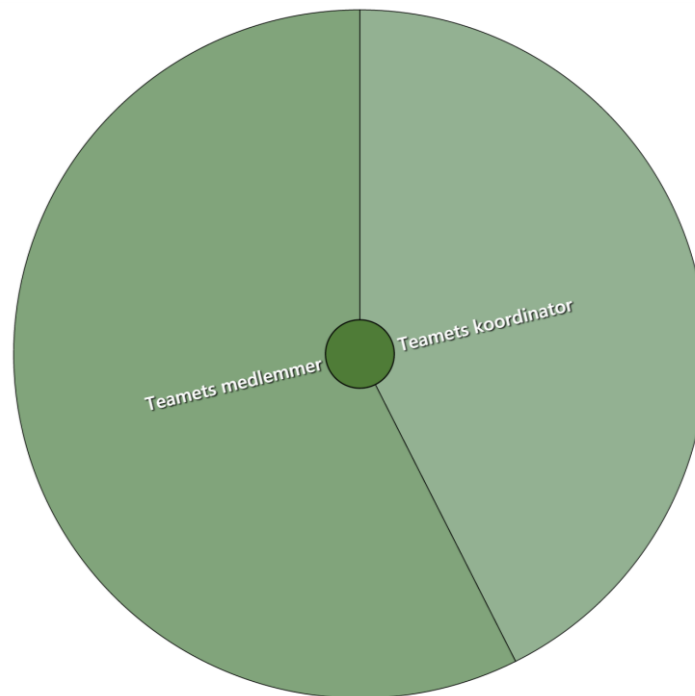


Diagram 5: Hovedkategorien 'Roller og magt' (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo).

5.2.2.1 Teamets koordinator

I denne underkategori fremgår det, at Team B i sin etableringsproces, har en teamkoordinator, som sidenhen får tildelt stillingen som assisterende leder. Denne magtfordeling i roller kan have betydning for teamets identitetsskabelse, da denne position kan være afgørende for beslutningsmyndigheden. Der tegner sig et billede af, at teamkoordinator kan søge at højne egen position, ved at tydeliggøre overvejelser omkring, hvorledes koordinatoren kommunikerer med de øvrige teammedlemmer. Dette ses ligeledes i eksempler, hvor teamkoordinator bevidst eller ubevidst tilbageholder svar for teammedlemmerne, der kan ses som en måde at højne egen position i teamet. Denne hierarkiske adskillelse er interessant i selvstyrende teams, da denne type teams typisk bygger på en fælles beslutningsmyndighed. Samtidig vurderer vi, at koordinator har en rolle i at anerkende, hjælpe, støtte og opmuntre teammedlemmerne, som skal motivere dem til at føle sig trygge, når de skal tage ansvar og koordinere deres arbejde. Denne viden er interessant i forhold til Team C, som ikke har tilknyttet en teamkoordinator, da motivationen da må komme fra hinanden indbyrdes i teamet. Teamkoordinator tager de endelige beslutninger, og skaber retningslinjer, mens resten af teamets forslag medbringes. Teamkoordinator beskrives som fagligt stærk i Team A og B, hvorfor der kan stilles spørgsmålstejn til, om prædikatet 'teamkoordinator' er vigtig, eller om magten bør bygges på faglig viden blandt teammedlemmerne, hvor hver især bidrager med deres faglige viden ud fra konteksten, som muliggør beslutningsmyndigheden. Empirien viser ydermere, at teamkoordinator bringer emner på banen, som tages op i teamet og diskuteres indbyrdes. Men er det i virkeligheden muligt, at

emnerne blot tages op af teammedlemmerne, og dermed tilgodeser fælles ansvar i teamets skabelse af en fælles identitet?

Fælles for de tre teams er, at teammedlemmerne fælles koordinerer deres arbejdsfordeling, og derigennem, hvem der har de enkelte patienter og arbejdsopgaver. Vi vurderer, at disse beslutninger træffes uden teamkoordinators indvending, hvorfor teammedlemmerne særligt i disse processer arbejder selvstyrende.

I Team B har teammedlemmerne forskelligt tøj på alt afhængigt af deres rolle og graden af patientkontakt, hvor én af medlemmerne har privattøj på, ligesom teamkoordinatoren, og andre har en officiel uniform på. Vi tolker, at dette skel bidrager til et ulige magtforhold, dog oplever teammedlemmerne ikke dette skel som et magtforhold.

5.2.2.2 Teamets medlemmer

Når et teammedlem har et andet arbejdsområde i teamet, som i Team B, hvor ét teammedlem ugentligt har en superbruger-funktion, bliver rollefordelingen tydelig. Omvendt vurderer vi, at så længe teammedlemmerne har samme arbejdsområde, er der ikke et stort skel mellem rollerne. Ift. faggrænser er der i teamets opstart forskel på deres interne roller, men med tiden bliver denne forskel mindre tydelig, fordi de skaber et fælles vidensgrundlag. I opstartsfasen bruges der tid på at afklare roller og arbejdsopgaver, men i og med, at rollerne til stadighed er mere uofficielle i de tre teams, på nær teamkoordinators rolle, vurderer vi, at der i selvstyrende teams er et behov for at afklare teammedlemmernes vidensgrundlag.

I empirien bliver det ligeledes tydeligt, at forskellighed ses i de kompetencer, som hvert teammedlem har, hvilket er komplementært for selvstyrende teams' sammensætning. Derfor vurderer vi, at teamets sammensætning har indflydelse på deres samarbejde. Kompetencerne kan ses i teammedlemmernes fagområder, hvor bevidsthed om hinandens faggrænser giver viden om, hvornår de overlapper hinandens grænser. Det kan være svært for nye teammedlemmer at indgå i teamets arbejdsopgaver, fordi teamet har en indforståethed om hinandens faggrænser, hvorfor det kan være en fordel og ulempe at arbejde selvstyrende med stor indsigt i hinandens kompetencer.

Når selvstyrende teams koordinerer deres arbejdsopgaver, gør de det ud fra et værdigrundlag, der skal sikre sammenhæng i patientforløb, hvorfor teammedlemmerne som tidligere nævnt er patientcentrede i deres målsætning. Vi vurderer, at dette giver teammedlemmerne en fælles forståelse af målsætning, gennem sproget, som de navigerer ud fra, når de skal tage fælles beslutninger i koordineringprocessen. Vi tolker, at der er forskellige persontyper i de forskellige teams. Dette vurderer vi gælder både fagligt og relationelt, hvorfor dette kan henvise til teamidentitetsovergangen, fordi teammedlemmerne vægter at være 'sit hele jeg', da alle tre teams siger, at det styrker deres samarbejde i praksis.

5.2.3 Relationsdannelse i nyetablerede teams

Denne hovedkategori indeholder ingen underkategorier, men bygger i stedet på koncepter. I empirien omhandler relationsdannelse viden om, at selvstyrende teams indgår i forhandlinger af kontorregler i opstartsfasen. Det er en løbende proces, hvor disse drøftes, men vi vurderer dog, at disse kontorregler ikke altid bliver implementeret eller genforhandlet. Der kan i den forbindelse sættes spørgsmålstejn ved, om der lægger mere ubevidste kulturelle processer i dette, fordi teammedlemmerne navigerer mere ustruktureret omkring disse. I visse tilfælde i empirien oplever vi ligeledes, at der er et behov for at bryde med nogle normer, nærmere bestemt kontorregler, da disse ikke længere stemmer overens med teamets værdigrundlag og identitet. Dette fortæller os, at der er en vis bevidsthed om teamets kontorregler, som ikke giver mening for dem, hvorfor forhandling heraf får en betydning for skabelsen af en fælles identitet i selvstyrende teams.

Når teammedlemmer oplever, at udefrakommende faktorer får indflydelse på teamets praksis, så mærker de dette som modstand, fordi de ikke er herre over disse, hvorfor vi vurderer, at det er med til at skabe deres fælles teamidentitet. I den proces opstår et behov for at stå sammen som team, hvorfor vi formoder, at samhørighed er vigtig for dem, og vi stiller dermed spørgsmålstejn ved om modstand er med til at styrke selvstyrende teams identitet. Denne samhørighed henviser ligeledes til et andet koncept i vores empiri, som omhandler relationel indforståethed, hvor teams bl.a. har interne jokes, som vi mener er med til at skabe relationer blandt teammedlemmerne. Dette forekommer også i arbejdet med patienterne, hvor den relationelle indforståethed opstår i situationer, hvor teammedlemmerne handler ud fra deres kendskab til hinanden. Vi betragter, at dette har en sammenhæng til deres fælles identitet, fordi de er blevet mere bekendte med arbejdsområdet og hinanden. Sammenhængen i den forstand er tydelig, når de hviler i deres personlige identitet, og ikke har et behov for at udtrykke egne kompetencer. Den relationelle indforståethed bevirker, at fokus flyttes fra interne relationer i teamet, til i stedet at fokusere på samarbejdspartnere og modtagerne af ydelsen.

Teamets relationelle bånd er en vigtig del i samarbejdet af et selvstyrende team, men ligeledes i sammenhæng med det faglige. Team A har forinden teamets opstart delt kontorlokale i nogle måneder, hvorfor de har kunne skabe relationer, inden deres egentlige arbejde påbegyndte, og vi vurderer, at det har været vigtigt for de selvstyrende teams at skabe interne relationer i opstartsfasen, hvilket særligt opstår, når de selvstyrende teams skaber rum, hvor de lytter til hinandens perspektiver og bringer disse i spil. Dette er med til at skabe tryghed, som er bidragende til at skabe en fælles retning for teamet. I Team B er der planlagt relationsarbejde inden opstart, hvor vi tolker, at teamet værdsætter, at ledelsen fokuserer på relationsdannelse i opstartsprocessen. Vi vurderer, at de mange forskellige teammedlemmer gennem relationsdannelse bliver til en mere fælles enhed. Vi vurderer, at behovet for at skabe relationer

proportionelt er aftagende jo mere kendskab det selvstyrende team får til hinanden internt.

Et andet perspektiv på relationsdannelse, der fremgår i empirien, handler om sociale arbejdsfællesskaber, hvor selvstyrende teams oplever en tryghed i at deltage i arbejdsfællesskaber, som de tidligere har været en del af. Derfor vurderer vi, at teammedlemmerne konstant arbejder på at skabe arbejdsrelationer, fordi de anser dette som væsentligt ift. deres arbejde.

Som en del af relationsarbejde fremgår det, at forhandlingen af eksempelvis kontorregler muliggør italesættelse af svære dialogemner. Vi tolker, at selvstyrende teams finder det relevant at italesætte svære emner, som en del af at finde en fælles teamidentitet, men at det også er svært at indlede svære samtaler. Der er rum for svære samtaler i opstartsfasen, men de kan potentielt udvikle sig til konflikter. Vi tolker, at når teammedlemmerne udstiller sig selv, både fagligt og socialt, fremmes kendskabet til hinanden ved at turde at være sårbar. På den måde kan det relatere sig til, at teammedlemmerne kan være sit hele jeg i teamet, hvilket vi vurderer fremmer skabelsen af en fælles identitet i nyetablerede teams.

5.2.4. Kultur på arbejdspladsen

Denne hovedkategori består udelukkende af koncepter, da der ikke er et behov for at organisere i underkategorier. I denne hovedkategori opstår der viden om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i selvstyrende teams. I det fysiske arbejdsmiljø er der elementer i arbejdspladsens kultur, som er forstyrrende, eksempelvis telefonsamtaler, eller når et teammedlem skal forlade teamet for at besvare et telefonopkald. Dette kan være med til at påvirke arbejdsmiljøet, som vi vurderer i nogle tilfælde, får indflydelse, når teamet skaber den fælles identitet. Det psykiske arbejdsmiljø hos teammedlemmerne påvirkes bl.a. af modtagerens oplevelse af serviceydelserne, dvs. patienten, hvilket vi tidligere har vurderet er målet for alle tre teams arbejde. Derfor vurderer vi, at når selvstyrende teams har en positiv oplevelse af målsætningen, har det en direkte positiv effekt på teamets arbejdsmiljø. Et andet perspektiv er, at selvstyrende teams psykiske arbejdsmiljø påvirkes, når de modvilligt flyttes i nye rammer, hvorfor der opstår et behov for italesættelse af frustrationer. Et eksempel på dette findes fra team A, der fysisk omplaceres i organisationen, og vi vurderer, at rum for italesættelse af frustrationer er med til, at selvstyrende teams kan finde deres fælles identitet, som kan være medskabende til at opnå en forståelse af deres placering rent organisatorisk.

I selvstyrende teams' kultur er det vigtigt, at der er plads til at stille spørgsmål, og vi tolker, at der skal være plads til alle typer af erfaring, kompetencer og personer. I denne forbindelse tolker vi, at der i teams kan være individer, som kan være kulturbærere, bla. fordi stemningen i rummet ændres ved personens tilstedeværelse. I processen med at skabe teamets kultur, tolker vi ligeledes, at det er essentielt ikke at adskille sig fra andre teams, og derved undgå en "os-og-

dem ”-kultur. Derfor vurderer vi, at måden selvstyrende teams forholder sig til andre teams i organisationen på, er med til, at teamet danner en større forståelse af egen kultur og dermed egen identitet. I udviklingen af teamets kultur er det særligt vigtigt for alle tre teams, at denne er positiv og anerkendende, og det handler både om internt i teamet, men også i samarbejdet med og omkring patienten. Fordomme om patienter er bidragende til en negativ stemning i teamet, som ikke ønskes, hvorfor kulturen i stedet bærer præg af sjove historier og seriøse anekdoter om patienterne. Der er et behov for at anerkende hinandens erfaringer og viden i teamet, hvorfor vi vurderer, at dette bliver en motivationsfaktor i teamets arbejde, som er med til at skabe arbejdsglæde. Vi anser dermed, at arbejdsglæde er med til at opbygge teamets fælles identitet.

Et andet element, der bliver en del af teamets kulturudvikling er, at de arbejder meget fleksibelt. Det vil sige, at de forholder sig til, hvad der giver mening i den enkelte situation, og at nogle arbejdsopgaver kan falde uden for teamets arbejdsområde. I disse situationer, skal der til stadighed findes en fælles retning, der giver mening, til trods for, at det falder udenfor teamets arbejdsområde. Vi vurderer, at det har indflydelse på identitetsdannelsen i nyetablerede teams, fordi de sammen skal navigere og koordinere i en mere flad struktur med fleksible rammer og indhold. Fleksibiliteten kommer ligeledes i spil i teammedlemmernes håndtering af kontinuerlige arbejdspladsforandringer. Det stiller krav til de enkelte teammedlemmer, og nogle kan opleve det som udfordrende at være i denne proces. Vi vurderer, at teamet navigerer og løbende tilpasser sig i takt med de arbejdspladsforandringer, der forekommer på organisatorisk plan. I denne forbindelse tolker vi, at arbejdspladsforandringer ikke altid bliver implementeret i tilstrækkelig grad, hvorfor det kræver omstillingsparathed i teamet.

5.2.5 Viden og Erfaring

Diagram 6 repræsenterer hovedkategorien ‘Viden og Erfaring’, og dens underkategorier ‘Anvendelse af viden og erfaring’ og ‘Personligt og fagligt erfaringsgrundlag’.

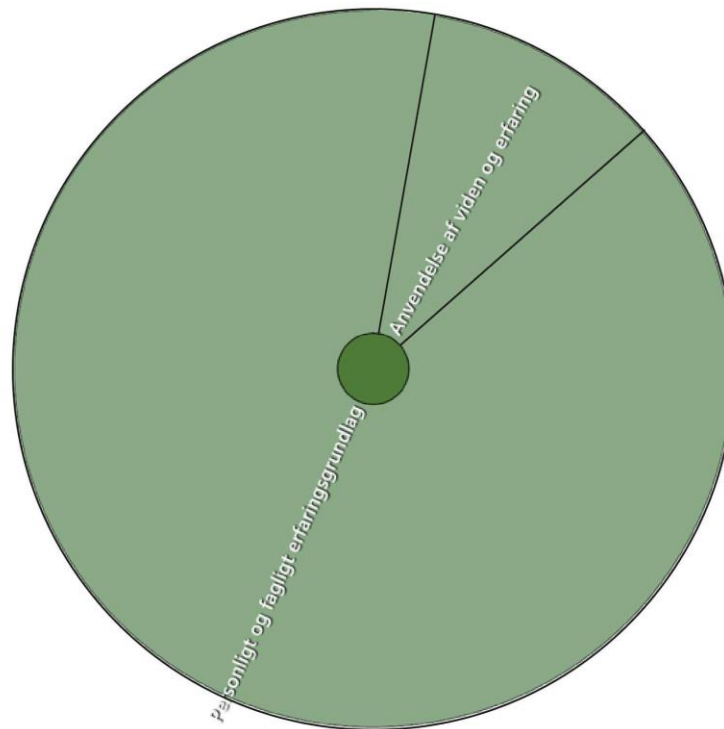


Diagram 6: Hovedkategorien 'viden og erfaring' (Downloadet fra softwareprogrammet Nvivo).

5.2.5.1 Anvendelse af viden og erfaring

I selvstyrende teams er arbejdsopgaver afgørende for, om teamet arbejder fælles sammen eller mere individuelt. I individuelle sammenhænge anvender teammedlemmer personlige erfaringsgrundlag som retningsgiver i deres arbejde, som udspringer sig af tidligere socialt konstruerede sammenhænge. I Team B argumenterer de for, at erfaringsgrundlag er fundamentet for den intuition de benytter sig af, når de står i praksis og udfører visse opgaver. Underkategorien relaterer sig til udførelse af teamets opgaver i dagligdagen, hvor viden og erfaring kommer i spil. Vi fraselekterer underkategorien, fordi den ikke relaterer sig til identitetsskabelse i nyetablerede teams.

5.2.5.2 Personligt og fagligt erfaringsgrundlag

I selvstyrende teams har teammedlemmer oparbejdet forskellige erfaringsgrundlag og kompetencer, som anvendes i skabelsen af en ny fælles teamidentitet. Forskellige erfaringer bevirker, at der for nogle teammedlemmer opstår situationer, hvor de ikke har erfaring indenfor området eller viden om, hvorledes de kan handle i situationen. Erfaringsudveksling og rådgøring er derfor væsentligt og anvendes i stor grad i selvstyrende teams. Teammedlemmer oplever stor værdi i at dele deres viden med kollegaer, og vores empiri sætter fokus på at opbygge en anerkendende kultur. Teamets kombinerede erfaringsgrundlag er afhængigt af teamsammensætningen, og det belyses, at det har været vigtigt for dem at forskellige kompetencer er repræsenterede, altså at teamets medlemmer komplimenterer hinanden.

Selvstyrende teams oplever kaos i starten, når kendskabet til arbejdsområdet ikke er tilstrækkeligt, hvorfor vi tolker, at dette kaos aftager, jo mere erfaring teamet får til området, fordi teamet tilegner sig kompetencer, samtidig med de navigerer sig indenfor området. Af vores empiri fremgår det, at teammedlemmerne har behov for at udvikle deres videnshorisont som følge af de nye arbejdsområder, hvilket forekommer ved at indhente ekstern viden til teamet og sparre med hinanden undervejs. Vi flytter denne underkategori til hovedkategorien 'Koordinering og Rådgøring' fordi den viden og erfaring som det enkelte teammedlem besidder, anvendes i koordineringsprocesser.

5.3 Teorigenerering

I dette afsnit påbegyndes vores teorigenerering, hvor formålet er at færdiggøre teorien for det valgte problemområde. Nedenfor ses figur 10, som skildrer det trin vi på nuværende tidspunkt er kommet til i grounded theory metoden, samt de trin vi allerede har gennemgået i vores proces. Efter valg af kernekategori anbefaler Corbin & Strauss (2015) at begynde processen med et deskriptivt opsummerende memo (s. 191–199). Vi argumenterer for, at vi allerede har lavet en indledende fortælling om hver kategori i de ovenstående afsnit, om teoretisk selektion og har været deskriptive i den proces, hvorfor vi ligeledes vælger at sætte flueben ved dette trin for at undgå gentagelse.



Figur 10: Udsnit af de fem trin i generering af teori (Udarbejdet af specialegruppen med udgangspunkt i Corbin & Strauss, 2015).

5.3.1 Opsummerende memo af koncepterne

I følgende afsnit præsenterer vi et opsummeret memo af koncepterne. Da vi allerede i ovenstående afsnit 5.2 'Teoretisk selektion - Hovedkategoriernes sammenhæng til teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor' præsenterer forskningsresultater fra kategorierne. Vi vælger i nærværende afsnit at udforme en synopsis, af hvorledes disse kategorier relaterer sig til hinanden på et mere overordnet plan, for at belyse kategoriernes korrelation. Nedenstående memo 2 skildrer vores nuværende tanker omkring specialets hovedkategorier, altså teori på et mere overordnet plan. Alle tanker omkring teori i denne proces udspringer af specialets empiri.

Nyetablerede selvstyrende teams' skabelse af en fælles teamidentitet i den offentlige sundhedssektor

Vi har identificeret, at teamidentitetsovergang er kernekategori i dette speciales problemområde. Kernekategorien symboliserer de handlinger et nyetableret selvstyrende team gennemgår, når de skal skabe en fælles identitet.

'Identitetsovergang og Formningsfase' er sammen med 'Meningsskabelse' fundamentale kategorier i vores empiri, hvoraf vi placerer begge kategorier tæt på vores kernekategori; 'Teamidentitetsovergang'.

'Meningsskabelse' forekommer på forskellige niveauer i selvstyrende teams, hvoraf der forekommer meningsskabelse på individniveau, teamniveau og i arbejdsopgaver. Meningsskabelse er en proces, hvor opnåelse af mening er afgørende for individets og teams skabelse af teamidentitet, da dét der tillægges mening, er afgørende for den virkelighed, der skabes i teamet. I den offentlige sundhedssektor er patienten omdrejningspunkt, og tillægges markant betydning, hvorfor patientcentreret meningsskabelse bliver retningsgiver for teamet, og bidrager til teams identitet. Derfor ser vi 'Meningsskabelse' som et grundlag for 'Teamidentitetsovergang'.

'Identitetsovergang og Formningsfase' omhandler den overgang selvstyrende teams gennemgår, når de skaber og former en grundlæggende fælles forståelse af 'hvem de er'. Overgangen består af nogle perspektiver, der har betydning for formningsfasen, som er, at de skal skabe en fælles retning og afklare fælles formål, der skaber rum for udvikling og læring, samt at samarbejdspartnere og samfundet har betydning for identitetsovergang og formning af en fælles teamidentitet. For at forstå disse perspektiver optræder meningsskabelse som et nærliggende element. I 'Identitetsovergang og Formningsfase' har nyetablerede selvstyrende teams behov for at afklare fælles formål, for at opnå en fælles retning og forståelse for teams arbejdsområde. Udvikling og læringsrum er i den sammenhæng medskabende til, at teamet skaber og opnår en fælles forståelse, som skaber et fælles sprog i overgangen til deres nye teamidentitet. Når et nyetableret selvstyrende team former deres identitet på et nyt arbejdsområde, fremstår andres kendskab til teamet vigtigt, fordi interaktion med samarbejdspartnere er væsentlig for teams eksistens, men også fordi teamet modstiller deres nye teamidentitet til andres, for at få en forståelse af egen teamidentitet. Teams identitet bliver ligeledes påvirket af samfundsmæssige faktorer, såsom deres uddannelsesbaggrunde og disses betydning for identitetsdannelsen, men også at de igennem

samfundsmæssig indflydelse og succes historier skaber mening, der bidrager til teamets identitet.

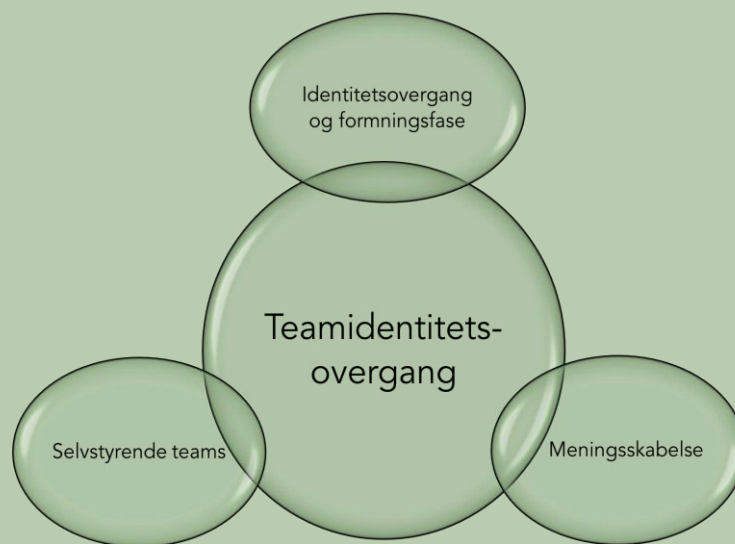
Vi er i analyseprocessen blevet bevidste om, at hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring' har afsæt i selvstyrende teams, som dette speciale omhandler. Derfor vælger vi at bytte rundt på hovedkategorien 'Koordinering og Rådføring' og underkategorien 'Selvstyrende teams', fordi koordinering og rådføring er processer, der foregår i selvstyrende teams, og dermed giver viden om disse. 'Selvstyrende teams' anvender deres samlede viden og erfaring, koordinerer og rådfører sig med hinanden, og har dermed indflydelse på at skabe deres eget arbejdsområde. For at få viden omkring selvstyrende teams' processer, og hvordan de skaber deres fælles teamidentitet, er det nødvendigt at placere 'Relationsdannelse i nyetablerede teams', 'Roller og Magt' og 'Kultur på arbejdspladsen' i forbindelse med forståelsen af selvstyrende teams.

'Relationsdannelse i nyetablerede teams' er knyttet til opstartsfasen, hvor det i selvstyrende teams handler om at skabe tryghed og få kendskab til hinanden, som bidrager til, at teamet kan udfolde sig personligt og fagligt, og dermed danne en fælles retning for teamet. På den måde samles forskellige individer gennem relationsdannelse, og bliver til en fælles enhed, da denne proces skaber viden og kendskab til at kunne skabe en fælles konstruktion af teamet.

'Roller og Magt' har betydning for selvstyrende teams' skabelse af en fælles identitet, fordi teammedlemmerne sammen navigerer i afklaring af arbejdsområdet og rollerne hertil, hvor der ikke er tydelige opdelte rollefordelinger og magtstrukturer. I afklaring af roller har faglig viden en afgørende faktor, da viden om arbejdsområdet giver større beslutningsgrundlag, når teamet skal skabe en retning.

'Kulturen på arbejdspladsen' i selvstyrende teams er vigtig at opbygge omkring fleksibilitet, positivitet og anerkendende tilgang i identitetsskabelsen. Det er vigtigt at få skabt en fleksibel kultur, hvor arbejdspladsforandringer kontinuerligt håndteres, da teammedlemmerne kan opleve de mange forandringer som en udfordrende proces. Internt i selvstyrende teams er der derfor et behov for anerkendelse af hinandens erfaringer og viden, som skaber motivation og arbejdsglæde, hvilket medvirker til at teammedlemmerne tager yderligere ansvar, som er et grundlag for, at selvstyrende teams kan navigere i de mange forandringsprocesser.

Da 'Kultur på arbejdspladsen', 'Roller og Magt', 'Relationsdannelse i nyetablerede teams' og 'Koordinering og Rådgøring', alle ses som havende nære korrelationer til forståelsen af 'Selvstyrende teams', argumenterer vi for at disse elementer hjælper med at definere, hvordan selvstyrende teams handler, når de skaber en fælles teamidentitet. Af denne grund sammenlægges kategorierne under hovedkategorien 'Selvstyrende teams', og viden heri fremstår som en central del af forståelsen af kernekategorien, 'Teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor'. Teoriens nye organiserede kategorier præsenteres i nedenstående figur 11.

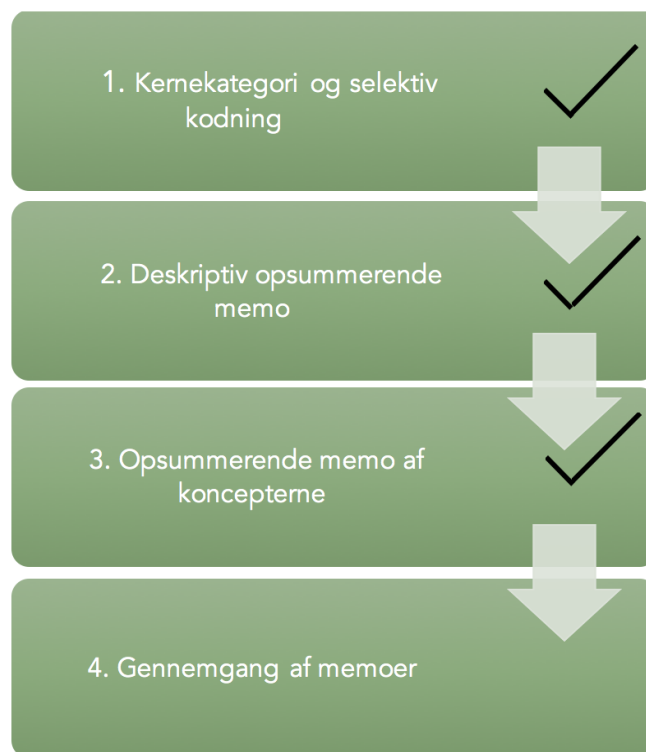


Figur 11: Elementerne i Teamidentitetsovergang (Udarbejdet af specialegruppen ud fra empiri).

Memo 2: Opsummerende memo af koncepterne (Udarbejdet af specialegruppen).

5.3.2 Gennemgang af memoer

I trin 4, se figur 12, gennemgår vi memoer, for at nuancere kategorierne og deres forhold til hinanden, ud fra de refleksioner vi har nedskrevet i memoer i kodningsprocessen.



Figur 12: Udsnit af de fem trin i generering af teori (Udarbejdet af specialegruppen med inspiration fra Corbin & Strauss, 2015).

I forbindelse med gennemgang af memoer nuancerer vi, i memo 3, de tre hovedkategorier 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Meningsskabelse' og 'Selvstyrende teams' ud fra de 45 udviklede memoer i kodningsprocessen. Vi vælger at inddrage viden fra relevante memoer, som også ses i bilag 13, til nuancering af kategorierne, hvorfor nuanceringen bygger på empiri. Nedenstående præsenteres gennemgang af memoer.

Identitetsovergang og Formningsfase

Afklaring af fælles formål

- Fra memo om 'Visioner og drømme for fremtiden' nuanceres teamets visioner, hvor det at sætte ord på teamets mål er vigtigt, for at udvikle sig og finde teamets fælles formål og retning. Håb og drømme kan i denne sammenhæng anses som mere langsigtede målsætninger, og bidrager til motivation for teamets medlemmer. Derfor formoder vi, at det er vigtigt at identificere og skabe rum for refleksion om teamets visioner og drømme. Derudover nuanceres dette yderligere, da forandringer i opstartsfasen bevirker, at drømmene udvikler sig i takt med disse forandringer, og teamet har i den forbindelse behov for at justere drømme og visioner dertil.

Udvikling og Læring

- Fra memo om 'Forskelligartede forestillinger til nye forandringer' nuanceres forståelsen for udviklingen fra ens tidligere identitet til den nye teamidentitet. Når der

træffes en beslutning om at opstarte et nyt selvstyrende team, hvor teammedlemmerne i forvejen er en del af samme organisation, er teammedlemmerne motiverede for at komme hurtigt i gang, og deres tanker bevæger sig frem mod skabelsen af deres nye teamidentitet. Derfor er det vigtigt med en kort implementeringsfase, da ventetiden kan blive en frustration for teamet.

- Fra memo om 'Identitetsovergang' nuanceres læringsperspektivet, hvor det er en krævende proces, som fordrer, at teammedlemmerne forholder sig til deres nye identitet og kontekst. Når teammedlemmer arbejder med tidligere erfaringer, herunder allerede eksisterende mentale skemaer, så er det hårdt at ændre i de strukturer, der allerede eksisterer, hvilket kan drage sammenhæng til identitetsarbejde, fordi det kræver omstrukturering af tidligere mentale skemaer.

Samarbejdspartneres betydning for identitet

- Fra memo om at 'Etablere sig eksternt ved samarbejdspartnere', fremgår det, at nyetablerede selvstyrende teams kan opleve modstand, når samarbejdspartnere skal afgive deres arbejdsopgaver til nogle ukendte i det nyetablerede team. Derfor er det centralt i opstartsfasen at etablere en god kommunikation med samarbejdspartnere, og dette er en proces, som udvikles over længere tid. Derudover nuanceres forståelse af, hvornår et nyetableret selvstyrende team er etableret, når andre teams opsøger og modstiller sig til teamet i deres samarbejde.
- Fra memo om 'Identitetsovergang' nuanceres samarbejdspartneres betydning for den samlede organisatoriske identitet, hvor vi ser, at teams gennem anerkendelse og succesoplevelser bidrager til organisatorisk identitet ved den måde andre taler om teamet på. Derfor former teamet organisationsidentiteten.

Samfundets indflydelse på identitetsdannelse

- Fra memo om 'Målsætning og evaluering' nuanceres samfundets indflydelse på organiseringsformen, selvstyrende teams, hvor det kan diskuteres, hvilke rum der skaber vilkår for selvstyring og omvendt. Nogle opgaver er politisk styret, hvorfor teamet ikke har samme mulighed for medbestemmelse, som de har i varetagelsen af egne arbejdsopgaver.
- Fra memo om 'Nye normer' nuanceres samfundets indflydelse på de normer teamet konstruerer sammen, hvor samfundets kulturelle holdninger får implicit betydning for teamets interne normdannelse.

Meningsskabelse

Meningsskabelse på individniveau

- Fra memo om 'Nye roller i opstartsperiode' nuanceres perspektivet omkring meningsskabelse på individniveau. Når en fælles teamidentitet skabes i et nyetableret selvstyrende team, ses det ligeledes nødvendigt, at de enkelte individer finder deres egen faglige identitet.

Meningsskabelse på teamniveau

- Fra memo om 'Nye normer' nuanceres meningsskabelse. Teammedlemmerne må gerne have forskellige holdninger omkring normer, men det er koalitionen af holdninger, der danner grundlag for teamets fælles beslutninger.

Meningsskabelse i arbejdsopgaver

- Fra memo om 'Resultater af serviceydelser' nuanceres, hvorfor teammedlemmer finder mening i at være en del af den ydelse, som teamet udfører. Motivationen bag findes ikke kun nødvendigvis med udgangspunkt i selve ydelsen, men også ud fra de personlige erfaringer, som teammedlemmerne har gjort sig i sit tidligere arbejde inden for området, hvilket de har oplevet ufuldkomment eller mindre meningsfuldt.
- Fra memo om 'Succesoplevelse som meningsskabelse' nuanceres perspektivet med, at succesoplevelser har betydning for meningsskabelse, fordi teamet oplever at gøre en forskel for patienten, hvilket er motiverende for teamets medlemmer.

Værktøjer til meningsskabelse

- Fra memo om 'Identitetsdannelse og afklaring af arbejdsområde' nuanceres retningslinjers betydning for identitetsdannelse, som teams kan vælge at følge eller afvige fra. Et perspektiv er, at retningslinjer fungerer som tingsliggjorte værktøjer, der skabes mening ud fra. Retningslinjer anvendes til at skabe refleksionsrum i teamet, hvor de kan forholde sig kritisk og realistisk til retningslinjerne.
- Fra memo om 'Målsætning og evaluering' fremstår samme perspektiv, blot med fokus på målsætning som tingsliggjort værktøj til identitetsskabelse.
- Fra memo om 'Medindflydelse og medbestemmelse' anvendes MED-strukturen⁴ som et tingsliggjort værktøj til at vise teammedlemmerne, at de har medindflydelse og medbestemmelse, som bidrager til meningsskabelse. Fælles for alle tre værktøjer er, at de er med i en socialt konstrueret meningsskabelsesproces i teamet, når de diskuterer deres arbejde ud fra tingsliggjorte værktøjer.

⁴ MED-strukturen er en rammeaftale for Kommunerne og Regionerne, der skal sikre at forbedre og udvikle et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere bl.a. gennem strukturen for medindflydelse og medbestemmelse. Medindflydelse betyder, at medarbejderne får mulighed for at præge en ledelsesbeslutning, hvor medbestemmelse betyder, at beslutninger træffes på et fælles grundlag af drøftelser mellem de to parter (Fagbevægelsens Hovedorganisation, u.å.).

- Fra memo om 'Målsætning og evaluering' nuanceres perspektivet om målsætnings indflydelse på teamets identitet. Når selvstyring møder en bureaukratisk styreform i form af måleredskaber, som ikke stemmer overens med teamets ydelser, kan målsætning opleves som meningsløst, og har dermed en negativ betydning for teamets identitetsdannelse. Hvis teamet har en ydelse, der forbedrer livskvalitet hos patienter, er det vigtigt, at måleredskabet giver mening til denne ydelse.

Selvstyrende teams

Koordinering og rådgøring

- Fra memo om 'Persontyper og teamsamarbejde' nuanceres perspektivet om persontyper i selvstyrende teams, når tidligere erfaringer tillægges betydning ift. den kommunikation, der skabes internt i teamet, hvorfor der er fokus på at konstruere et fælles sprog.
- Fra memo om 'Selvstyrende teams' nuancerer vi at koordinering i selvstyrende teams fordrer at bringe sig selv i spil på en anden måde, end hvis de arbejder under mere stringente og hierarkiske rammer. Derudover er der i højere grad et behov for at medbringe 'Sit hele jeg' i arbejdet, og ikke udelukkende anvende den professionelle faglighed og erfaring, fordi koordinering og rådgøring bevirker, at personlige holdninger og synspunkter også bringes i spil.

Relationsdannelse

- Fra memo om 'Åbne dialoger og normer' nuanceres denne kategori, da forskellige erfaringer i nyetablerede teams, får betydning for, hvordan teammedlemmerne oplever og kommunikerer med hinanden i opstarten. Kommunikationen bliver afgørende for, hvordan teamet fremadrettet agerer. Vi vurderer, at de gennem sproget, skaber deres virkelighed, og opbygger et stærkt samarbejde, fordi de skal lære hinanden at kende, ved netop at bygge bro mellem deres forskellige faggrænser.
- Fra memo om 'Persontyper og teamsamarbejde' nuanceres, hvordan teamet kan arbejde med personlighedsprofiler, fordi dette bidrager til et større kendskab og forståelse for hinanden internt i teamet.
- Fra memo om 'Relationsdannelse' nuanceres dette perspektiv omhandlende relationsdannelsens betydning for identitetsdannelse, når både formel og uformel relationsdannelse forekommer vigtig i denne proces.

Roller og magt

- Fra memo om 'Arbejdspladssparring i og ud over eget team', opstår nuanceringen omkring teamkoordinators rolle, da det forventes, at teamkoordinator har en større

indflydelse på at sætte en retning for teamet. Omvendt opstår et paradoks i selvstyrende teams' identitetsdannelse, når der er en forventning til teamkoordinator om at afklare et arbejdsområde, som teamkoordinator ikke kender til. I den sammenhæng indfries forventninger til teamkoordinatoren ikke, fordi teamet selv skal udvikle deres arbejdsområde løbende, som de gør sig erfaringer indenfor området.

- Fra memo om 'Selvstyrende teams' nuanceres perspektiver på, hvornår teams defineres selvstyrende. I denne forbindelse reflekterer vi over, hvornår grænsen går fra at være et selvstyrende team, hvis ledelsen definerer retningen og målsætningen. I selvstyrende teams er der fortsat strukturer og bureaukratiske beslutninger, som vil være til stede i sådanne teams, dog vil teamet fortsat kunne arbejde selvstyrende. Derfor er der forskellige grader af bureaukrati i selvstyrende teams.

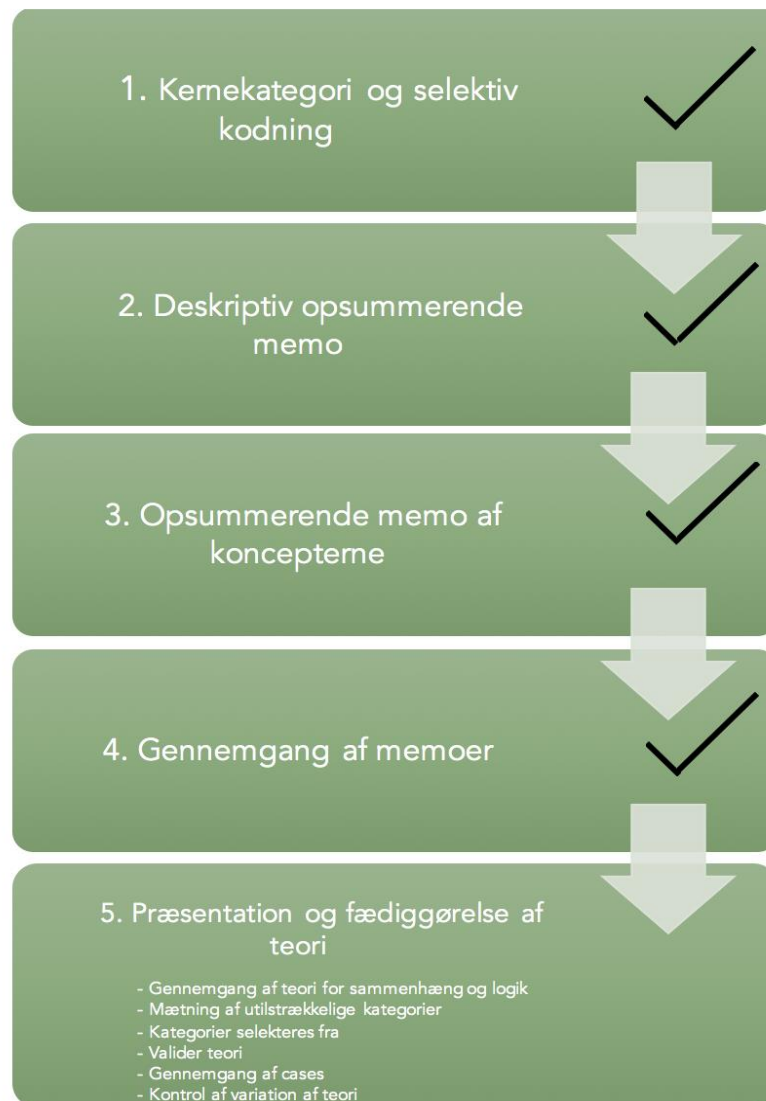
Kultur på arbejdspladsen

- Fra memo om 'Arbejdspladskultur' opstår viden om, at teams ikke ønsker en 'os og dem-kultur', da de ønsker at være en del af organisationen og ikke ses adskilt. Derudover bidrager denne memo med en nuancering, der omhandler, at fleksibilitet i teamet er nødvendig, men når teams har en følelse af modstand, der truer teamets identitet, på baggrund af potentielle forandringer, kan det medføre at teamets identitetsforståelse svækkes.

Memo 3: Gennemgang af memoer fra Nvivo (Udarbejdet af specialegruppen).

5.4 Præsentation af teori

Præsentation og færdiggørelse af teori inddeles i to afsnit. I den første del præsenteres specialets udviklede teori, som ikke skal ses adskilt fra ovenstående trin vi har gennemgået i kapitlet. Færdiggørelse af vores teori gennemgås i afsnit 5.5 med udgangspunkt i Corbin & Strauss' (2015) anbefalede seks elementer med henblik på at validere teorien, se figur 13 (s. 191-199). Vores teori udspringer sig fra specialets empiriske data.



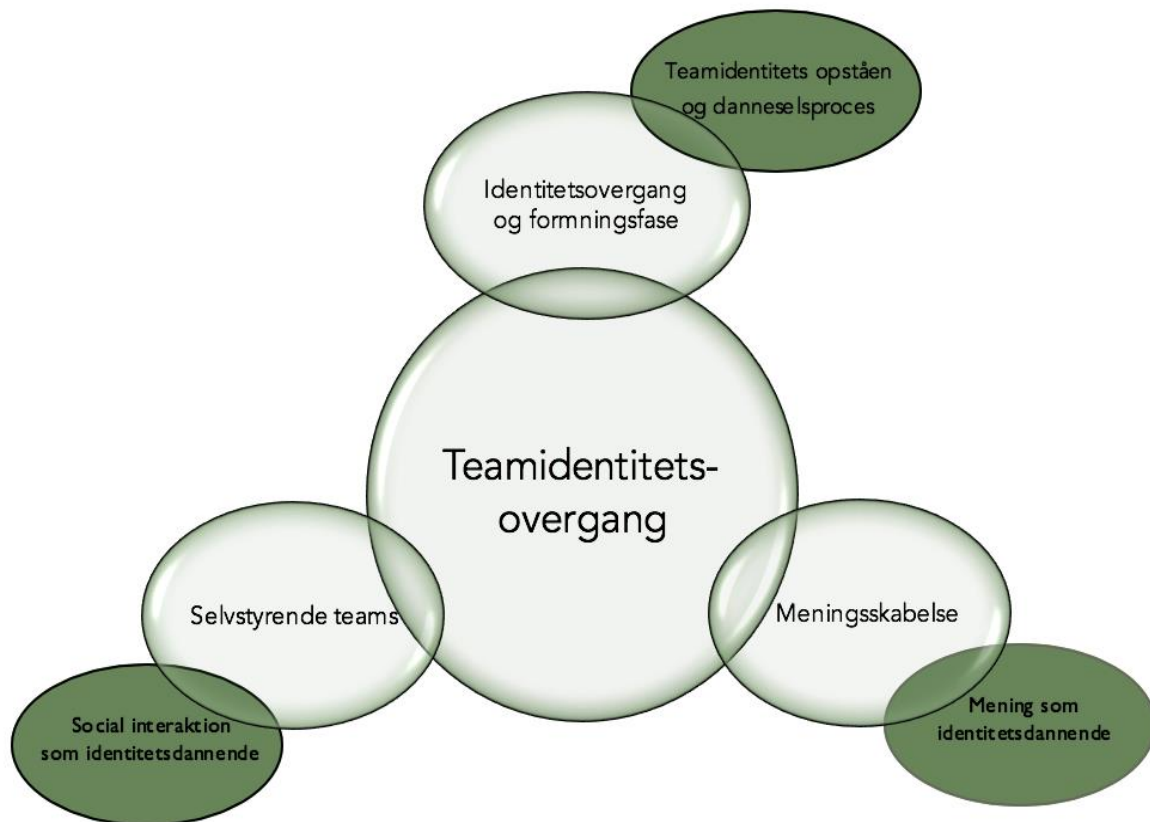
Figur 13: Udsnit af de fem trin i generering af teori (Udarbejdet af specialegruppen med udgangspunkt i Corbin & Strauss (2015).

Nedenstående præsenteres specialets **endelige teori**. Teorien om 'Teamidentitetsovergang' indeholder tre elementer, til at forstå den proces teamet gennemgår, når de skaber deres fælles teamidentitet.

Teamidentitetsovergang defineres som en proces nyetablerede selvstyrende teams gennemgår i den offentlige sundhedssektor, når teamets medlemmer overgår fra tidligere identitetsforståelser til en ny fælles konstrueret teamidentitet. Overgangen skal ses som

en meningsskabende proces, der i opstartsfasen fokuserer på etableringen af teamets nye arbejdsområde, hvor overgangen senere får karakter af at tilpasse og justere teamidentiteten til arbejdsområdets kontinuerlige forandringer.

Nedenstående figur 14 visualiserer specialets teori, hvor Teamidentitetsovergang og dens tre elementer fremgår.

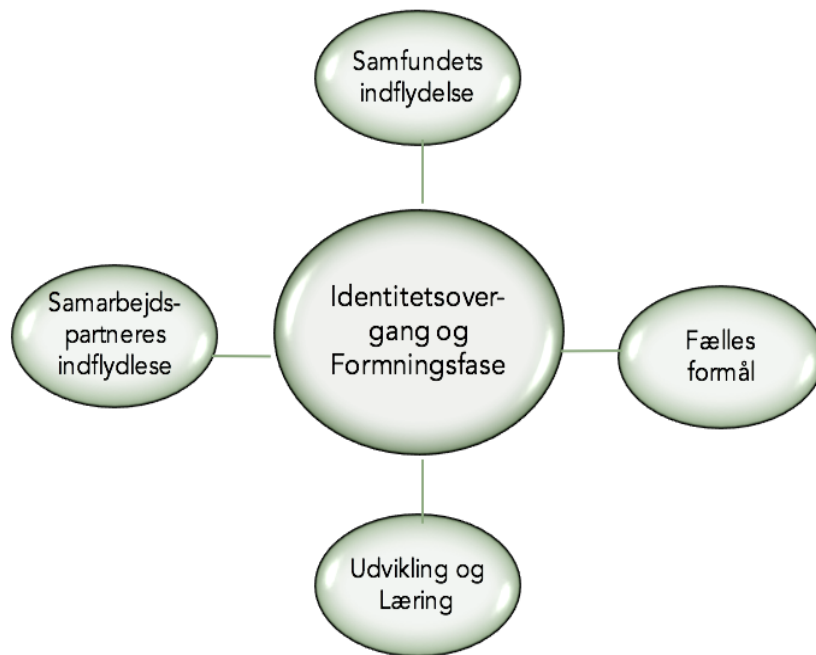


Figur 14: Teamidentitetsovergang (Udarbejdet af specialegruppen med udgangspunkt i specialets empiri).

Som det fremgår af figur 14 præsenteres specialets teori om Teamidentitetsovergang, og udgør figurens midterste cirkel. De dertilhørende tre elementer 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Meningsskabelse' og 'Selvstyrende teams' indeholder viden om elementernes betydning for teamidentitetsovergang, og visualiseres ved de tre cirkler, der overlapper 'Teamidentitetsovergang'. Vi vælger at tilføje mørkegrønne cirkler yderst i figuren til hvert element, som viser vores forståelse af de tre elementers betydning for teamidentitetsovergang. For at forstå teorien forklarer vi de tre elementer; 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Meningsskabelse' og 'Selvstyrende teams'. Teoriens perspektiver tager udgangspunkt i selvstyrende teams identitetsskabelse i den offentlige sundhedssektor, hvorfor den på nuværende tidspunkt er tilsigtet denne kontekst.

5.4.1 Identitetsovergang og Formningsfase

Nedenstående figur 15 illustrerer 'Identitetsovergang og Formningsfase', som ét af elementerne til at forklare teamidentitetsovergang, og indeholder de fire underkategorier; 'Fælles formål', 'Udvikling og Læring', 'Samarbejdspartneres indflydelse' og 'Samfundets indflydelse'.



Figur 15: Teamidentitetsovergang - Identitetsovergang og Formningsfase (Udarbejdet af specialegruppen).

Når et selvstyrende team former deres nye teamidentitet, gennemgår teammedlemmer en overgang, hvor de udvikler sig fra tidligere identitetsforståelser, og danner en ny fælles teamidentitet. Overgangen skal ses som den proces, hvor teamet danner et nyt identitetsgrundlag, som giver mulighed for at udvikle teamets identitet på baggrund af teamets nye forståelser. Teamidentitetsovergang skal altså ses som en kontinuerlig social konstruktion, der former og konstruerer nye forståelser af teamets identitet. I definitionen skriver vi, at "Overgangen skal ses som en kontinuerlig proces". Vi mener, at denne overgang ikke skal anses som en statisk og begrænset vej, hvorfor overgangen er en dynamisk proces, hvor teamet skaber en fælles identitet, som derfor justeres i og af teamets løbende forandringer.

Formningsfase sidestilles med en opstartsfase, hvor teamet er nyetableret, og søger at interagere omkring en fælles retning sideløbende med relationsdannelse.

Definitionen af *Identitetsovergang og Formningsfase* er, at selvstyrende teams gennemgår en overgang, når de skaber og former en grundlæggende fælles forståelse af 'hvem de er'. Overgangen består af perspektiver, der har betydning for formningsfasen, som er, at de skal skabe en fælles retning og formål, de skal skabe rum for udvikling og læring, samt at samarbejdspartnere og samfundet har betydning for identitetsovergang og formning af en ny teamidentitet.

For at forstå de perspektiver, der leder op til 'Identitet og Formningsfase' vælger vi at gennemgå disse i følgende underafsnit.

5.4.1.1 Fælles formål

I 'Identitetsovergang og Formningsfase' opstår der et behov for, at nyetablerede selvstyrende teams i fællesskab afklarar deres formål, som er teamets fælles retning og forståelse for arbejdsområdet. Det er en kompleks forandringsproces teamet gennemgår med mange uafklarede spørgsmål, og arbejdet er i konstant udvikling, hvorfor der opstår et behov for, at selvstyrende teams løbende tilpasser deres arbejdsområde. Denne fortløbende proces er vigtig for afklaringen af arbejdsområdet, da det har betydning for kommunikationen, hvor teamet fremstår sikre i deres identitet i interaktionen med samarbejdspartnere-. I opstarten af nyetablerede teams er de i nogle henseender novicer på området, hvorfor de afprøver deres viden i praksis, og udvikler deres kompetencer løbende i takt med, at de afklarar arbejdsområdet. Novicerollen kan skabe utryghed, og dette er en del af den proces teamet gennemgår i at være nyetableret og selvstyrende. En afklaring af arbejdsområdet er afgørende for identitetsforståelsen i selvstyrende teams, og det skal ansues som en læringsbane, der tager op til et år, før teamet oplever, at de etablerer sig på det nye område. Arbejdet omkring teamets identitetsovergang kan forekomme som en kompleks proces for teamet at indlede med. Derfor anbefaler vi med baggrund i specialet, at selvstyrende teams centrerer deres fokus omkring at skabe en fælles retning, som en del af at danne teamets identitet. En fælles retning indebærer, at teamet interagerer omkring forskellige forestillinger og forståelser, hvilket medvirker til, at teamet danner en fælles retning. I den offentlige sundhedssektor har selvstyrende teams et patientcentreret fokus, hvorfor individuelle forestillinger justeres ift. teamets forståelser omkring den fælles retning. En del af afklaringen af arbejdsområdet handler om, at teamet skal få kendskab til hinandens kompetencer og styrker. Dette kræver, at teamet formår at skabe rum for refleksion over de kompetencer teamet samlet ønsker repræsenteret.

Det er vigtigt for teamet, at deres officielle stillingsbetegnelse og teammedlemmers faglige arbejde afspejler deres nye fælles identitet. Den officielle stillingsbetegnelse skal afspejle teamets nye tværfaglige arbejdsområde, fordi teammedlemmer ikke længere ser sig selv som monofaglige individer, eksempelvis identiteten af en sygeplejerske i en specifik afdeling. Forskellige uddannelsesbaggrunde bidrager til at styrke tværfagligheden, og supplerer til teamets samlede indsats, hvorfor det stiller store krav til viden om hinandens fagidentitet. Kulturhistorie har betydning for teammedlemmernes forforståelse af faggrupper og deres specifikke ydelser. Derfor forekommer kendskab til hinanden som et vigtigt element for, at teamet sammen kan finde frem til en ny tværfaglig fælles identitet, der nuancerer teammedlemmernes forforståelse. Igennem

relationsdannelse muliggør teamet en forhandling af faggrænser, hvilket fremstår som en svær og vigtig samtale, fordi teamets faggrupper kan overlappe hinandens monofaglige områder.

Selvstyrende teams kan arbejde med visioner og drømme for fremtiden, når de socialt interagerer om at udvikle og finde teamets fælles formål. Disse drømme kan bidrage til mere langsigtede målsætninger, som har betydning for teammedlemmernes motivation i overgangsfasen. For at muliggøre dette, er det som tidligere nævnt afgørende løbende at skabe rum for refleksion, hvor teammedlemmerne kan åbne op for tanker om visioner og drømme, i takt med de forandringer teamet gennemgår i identitetsovergangen.

5.4.1.2 Udvikling og Læring

Udvikling og læring har betydning for selvstyrende teams' arbejdspraksis, da det bidrager til at de opnår en fælles forståelse af deres retning, og derigennem udvikler et fælles grundlæggende fagligt sprog i overgangen til en ny teamidentitet.

Ejerskabsfølelse fremstår som et centralt element, når nyetablerede selvstyrende teams skal identificere sig med teamet. Ejerskabsfølelse varierer ud fra den indflydelse, som hvert teammedlem opnår i forandringsprocessen, altså afklaring af arbejdsområde og i overgangen til teamets fælles identitet. I denne sammenhæng fremstår teammedlemmets viden som bidragende til at skabe indflydelse, hvorfor teammedlemmers vidensgrundlag er medskaber af et uens magtforhold i teamet, da nogle teammedlemmer har et større vidensgrundlag, og derved større indflydelse på teamets identitetsovergang. I tilegnelse af viden om et nyt arbejdsområde, er teammedlemmer afhængige af de personlige og faglige erfaringer de hver især har med sig, hvorfor det også kan medføre en længere proces i at skabe et fælles vidensgrundlag, da der er forskel på medlemmernes viden. Forskellige vidensgrundlag medvirker derfor til, at ejerskabsfølelsen fremtræder på forskellige tidspunkter for teamets medlemmer, hvilket påvirker processen i at danne en fælles teamidentitet. Af denne grund er det vigtigt, at nyetablerede selvstyrende teams sammen skaber læringsrum og udvikler et fælles vidensgrundlag i opstarten, da det er afgørende for ejerskabsfølelsen. Når teamet er etableret, vil det fortsat stadig kræve, at teamet justerer deres identitet med nye indkomne inputs, for at nye teammedlemmer opnår ejerskabsfølelse.

Motivationen for overgangen til den fælles teamidentitet fordrer, at implementeringsfasen skal være kort, da ventetiden ellers kan forekomme frustrerende for teammedlemmerne. Samtidig er det mentalt krævende at bevæge sig fra en tidligere identitet og udvikle en ny fælles teamidentitet, fordi medlemmerne endnu ikke er bevidste om, hvad og hvordan de kan identificere sig med det nye team. Derfor arbejder teammedlemmer ud fra tidligere erfaringer, som derfor kan forekomme hårdt, da de skal ændre og tilpasse i de strukturer, der allerede eksisterer, hvilket kan drage sammenhæng til medlemmernes

identitetsarbejde. Teamets medlemmer udvikler sig personligt og fagligt, når de indgår i nyetablerede selvstyrende teams. Det er individuelt bekræftende for det enkelte teammedlem at beskæftige sig med et nyt arbejdsområde, og reflektere over egne ny erhvervede kompetencer i en social sammenhæng. Samtidig kan denne proces være psykisk krævende grundet et altoverskyggende fokus på relationsarbejde og ny erhvervelse af kompetencer. Der kan opstå frustration i opstarten, som skal ses som et læringsgrundlag for at udvikle sin tidligere identitet til en ny fælles teamidentitet.

Formelle læringsrum er anvendelige i udvikling af teamets arbejdsområde. Et eksempel på et formelt struktureret læringsrum er introduktionsforløb til den nye praksis, som bidrager til at skabe et fælles fagligt grundlag og derigennem en fælles fagligt sprog. Kendskab til arbejdsområdet er i den henseende afhængig af strukturen for introduktionsforløbet og det fælles faglige sprog, hvor kendskabet til arbejdsområdet muliggør, at der hurtigere kan skabes et fælles sprog. Er der omvendt ikke viden om det nye arbejdsområde, så kræver det en anden tilgang, hvor praksisnær læring skaber en forudsætning for en fælles forståelse. Praksisnær læring fordrer, at teammedlemmerne lærer undervejs i deres arbejde, hvilket teams uden kendskab kan benytte sig af, når de ikke har det nødvendige kendskab til arbejdsområdet. Generelt for udvikling af et arbejdsområde kan selvstyrende teams benytte sig af spontan sparring, der har en mere uformel situationel karakter, som tager udgangspunkt i hinandens erfaringer i de arbejdsopgaver de foretager sig.

5.4.1.3 Samarbejdspartneres indflydelse

For nyetablerede selvstyrende teams er samarbejdspartneres kendskab til teamet væsentlig for teamets eksistens, og at teamet modstiller deres fælles teamidentitet til andre teams for at opnå en forståelse af teamets egen identitet.

Selvstyrende teams skal være opsøgende i processen, og være synlige for samarbejdspartnere, da manglende synlighed besværliggør skabelsen af en fælles teamidentitet. For at indfri teamets formål ift. indsatsområde og serviceydelse, er samarbejdspartneres kendskab til teamet forudsættende for teamets udvikling af en fælles teamidentitet. Kendskabet til selvstyrende teams forbedrer interaktionen med samarbejdspartnere, og i den proces handler det om at være vedholdende i teamets formidling af deres arbejdsområde. Det opleves udfordrende for nyetablerede selvstyrende teams at være synlige over for samarbejdspartnere, og det kræver konstant promovning af sit virke gennem mails, telefonsamtaler, og at være fysisk opsøgende. På sigt opbygger selvstyrende teams derved den relation, der er medvirkende til, at disse teams bliver indtænkt hos samarbejdspartnere. Gennem dette samarbejde oplever nyetablerede selvstyrende teams at blive anerkendt, hvorfor teamet tydeligere forstår deres teamidentitet, da samarbejdet linkes til deres faglighed og udførelse af serviceydelser. En anden

vigtig del af interaktionen med samarbejdspartnere i selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor er, at teamets formidling er med at sikre, at patienten bliver placeret det rette sted og får den rette behandling.

Teamet kan igangsætte initiativer for at formidle deres budskab, for at øge kendskabet til dem, hvor det har stor effekt at etablere møder med mange samarbejdspartnere. Dette muliggør, at deres budskab spredes hurtigere, fordi samarbejdspartnere får et fælles sprog at tale ud fra, når de skal indtænke teamet i deres samarbejde. Når samarbejdspartnere opsøger og modstiller sig det nyetablerede selvstyrende team, kan teamet ses som værende mere etableret i deres praksis, hvorfor dette er en indikator på teamets identitetsarbejde, som nu også er tydelig for andre end teamet selv.

Gentagne italesættelser om arbejdsopgaver bidrager på et overordnet plan til identitetsovergang i teamet. I udekørende praksis fungerer det enkelte teammedlem som repræsentant for det samlede teams identitet, og i den forbindelse er et fælles sprog afgørende for samarbejdspartneres forståelse af teamets identitet, da sproget omkring arbejdsområdet definerer, hvordan teamet definerer sig udadtil. Formidlende budskaber om teamets nye arbejdsområde gør en forskel i samarbejdspartneres kendskab til det selvstyrende team, og ved at etablere fælles møder med flere samarbejdspartnere på én gang, er det med til at udbrede budskabet hurtigere, end ved at formidle til én ad gangen. Gennem stor interesse fra interne og eksterne samarbejdspartnere, oplever teammedlemmerne mening i, at andre finder deres arbejde meningsfuldt, hvilket bidrager til en øget følelse af anerkendelse og validering af teamets arbejde, og denne anerkendelse bidrager til teamets skabelse af deres identitet. Anerkendelse og italesættelsen af succesoplevelser bidrager endvidere positivt til organisationens identitet, hvorfor teamet ligeledes former og er en del af hele organisationens identitet, gennem det sprog der tales om teamet på. Hvis selvstyrende teams ser sig selv som en ressource for interne og eksterne samarbejdspartnere, anvender disse et positivt sprog om andres syn på dem, hvilket er med til at identificere deres team. Hvor positive faktorer bidrager til teamidentiteten, forekommer der også negative faktorer, der har indflydelse på teamidentiteten. Som et eksempel herpå kan selvstyrende teams interne placering af kontor i organisationen have en negativ betydning, hvis teamet oplever sig hierarkisk degraderet, når de modstiller sig til andre afdelinger i organisationen. Samtidig kan et selvstyrende team opleve modstand, når samarbejdspartnere afgiver arbejdsopgaver til det nyetablerede team, som de vurderer, ikke bør tilfalde dem, eller ikke er bekendte med arbejdsopgaven, hvorfor etablering af et samarbejde i opstartsfasen er nødvendig.

5.4.1.4 Samfundets indflydelse

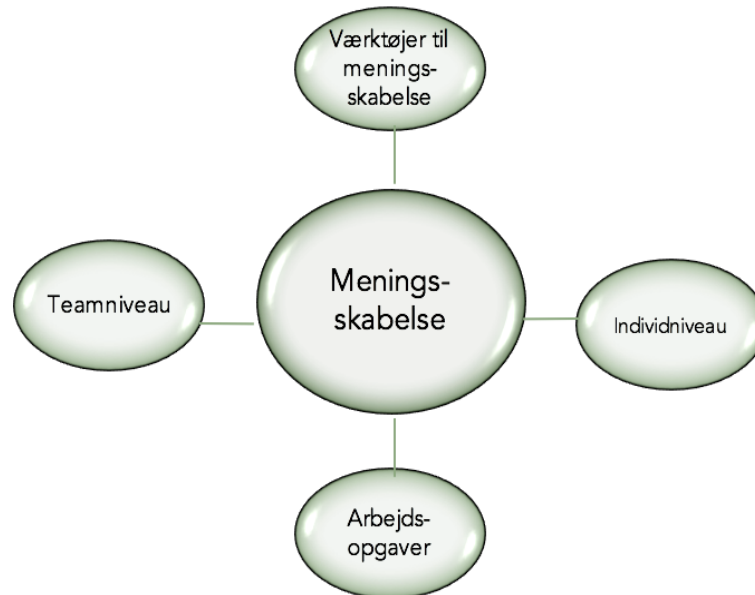
I nyetablerede selvstyrende teams tillægges kulturelle traditioner og samfundsmæssige faktorer betydning i teamidentitetsovergangen, da disse har indflydelse på meningsskabelse i teamets sociale konstruktion. Samfundsøkonomiske faktorer opleves motiverende i den forstand, at teamet kan lempe på økonomiske poster. Dog er samfundsøkonomisk motivation ikke den overvejende motivationsfaktor for selvstyrende teams, da motivationen er centreret om patienterne. Balancen mellem ressourcer og opgaver skal stemme overens i den offentlige sundhedssektor. Teammedlemmer har tidligere erfaringer med sig, som påvirker deres forventninger til at skabe balance til fordel for patienten, så de kan varetage deres opgaver på den måde, som de oplever meningsfuldt. Dette kan have indflydelse på teamets oplevelse af meningsskabelse og sammenhæng. Teamet søger derfor at navigere mellem opgaver og ressourcer for at skabe mening i deres arbejde, som er patientcentreret.

Det fremgår at selvstyrende teams bidrager til en samlet organisatorisk identitet. Et selvstyrende team medvirker i vores undersøgelse til kvalitetssikring af den ydelse, som organisationen overordnet tilbyder, hvorfor teamet igennem deres indsats er bidragende til organisationens samlede identitet.

Historiske faktorer og skellet i de uddannelsesmæssige baggrunde påvirker teamets identitetsovergang. Evalueringsredskaber der udspringer sig af kulturelle traditioner, har betydning for den identitet, som selvstyrende teams former, da det er en del af den hverdag som teamet interagerer i. Samfundet påvirker derfor implicit den selvstyring, som teamet skal navigere omkring i opbygningen, hvor der findes forskellige rum, som opstår på baggrund af de vilkår der tillægges teamet. I politisk styrede opgaver har teamet ikke den samme indflydelse som i opgaver, der er mere nært tilknyttet teamet.

5.4.2 Meningsskabelse

Nedenstående figur 16 'Meningsskabelse' illustrerer det næste element til at forstå teamidentitetsovergang, og indeholder de fire underkategorier; 'Individniveau', 'Teamniveau', 'Arbejdsopgaver' og 'Værktøjer til meningsskabelse'.



Figur 16: Teamidentitetsovergang - Meningsskabelse (Udarbejdet af specialegruppen).

‘Meningsskabelse’ forekommer på forskellige niveauer for nyetablerede selvstyrende teams.

Definitionen på *Meningsskabelse* er, at det er en proces, hvor dét som teammedlemmer sammen tillægger mening, er afgørende for den virkelighed, der skabes i teamet. Patienten er omdrejningspunkt for meningsskabelse i den offentlige sundhedssektor, hvorfor patientcentrering bliver retningsgiver for teamet og får indflydelse på teamidentitetsovergangen.

Vi vælger i følgende afsnit at gennemgå figur 16s fire underkategorier, der indgår i meningsskabelse.

5.4.2.1 Individniveau

Individuel meningsskabelse opstår som følge af en social konstruktion, hvor mening ofte centrerer sig om arbejdet med patienten. I takt med, at teammedlemmer forandrer sig, opstår der et behov for at skabe mening i den nye tilværelse de befinder sig i. Der er forskel på individuel og fælles meningsskabelse, da individerne har forskellige personlige faktorer, såsom personlige interesser, der motiverer dem. Samtidig er det vigtigt, at hvert teammedlem finder deres egen faglige identitet, som kan bidrage til den sociale konstruktion i teamet. Fælles for teammedlemmerne er, at de oplever at være motiverede og oplever mening med deres arbejde med patienter, hvorfor patienter er afgørende for meningsskabelse for selvstyrende teams inden for den offentlige sundhedssektor.

Som en afgørende faktor for at skabe mening pointerer vi vigtigheden af at skabe rum for gode relationer og personlige forhold i teamet. Teammedlemmer er mere deltagende, når de kan være sit hele jeg, og sætter sig selv i spil, samt tager større ansvar i skabelsen af teamet.

5.4.2.2 Teamniveau

Selvstyrende teams er afhængige af hinandens forskellige holdninger, da koalitionen af disse udgør grundlaget for meningsskabelse i teamet.

I en fælles konstruktion af teamets identitet, herunder overgangsfase, er selvstyrende teams motiverede af at dele egne succeshistorier med hinanden. Det skaber anerkendelse, som er værdifuld for meningsskabelse på teamniveau. Drivkraften for selvstyrende teams opstår, når teamet oplever mening i forandringer, som derved har indflydelse på teamidentitetsovergangen. Håb og drømme for fremtiden, er retningsgivende, hvorfor det indgår i deres meningsskabelse, og bliver styrende for teamidentitetsovergangen.

5.4.2.3 Arbejdsopgaver

Selvstyrende teams oplever mening i deres arbejde gennem de ydelser, som teamet tilbyder og udfører med patienter. Hvert teammedlems erfaringer får betydning i den fælles meningsskabelse i det nyetablerede selvstyrende team. På et samfundsøkonomisk plan, skaber selvstyrende teams mening, når deres indsats er en økonomisk besparelse, og når de får positiv feedback. I den sammenhæng er positiv feedback eksempelvis fra patienten, der er med til at skabe mening for teamet, fordi de anerkendes for deres arbejde. Mening opstår ligeledes, når de oplever fremgang med patienter, da disse teams som tidligere nævnt skaber mening omkring deres arbejde med patienten. Dette skaber ligeledes mening, da de ud fra tidligere erfaringer har oplevet ufuldkomne behandlingstilbud, hvorfor motivationen for at gøre en forskel for patienten bliver en faktor i meningsskabelsen.

5.4.2.4 Værktøjer til meningsskabelse

Sproget er med til at konstruere en fælles forståelse for selvstyrende teams, hvorfor dette kan ses som et værktøj til meningsskabelse af deres arbejdsområde. Der forekommer kontinuerlig udvikling i nyetablerede selvstyrende teams, fordi arbejdsområdet ligeledes udvikles. Derfor er det afgørende, at teamet tilpasser sig til denne udvikling, og som hjælp hertil kan selvstyrende teams anvende retningslinjer, der fungerer som et værktøj til meningsskabelse, når de udvikler dem, og vælger at følge eller afvige fra dem, hvorfor der skabes et refleksionsrum i teamet.

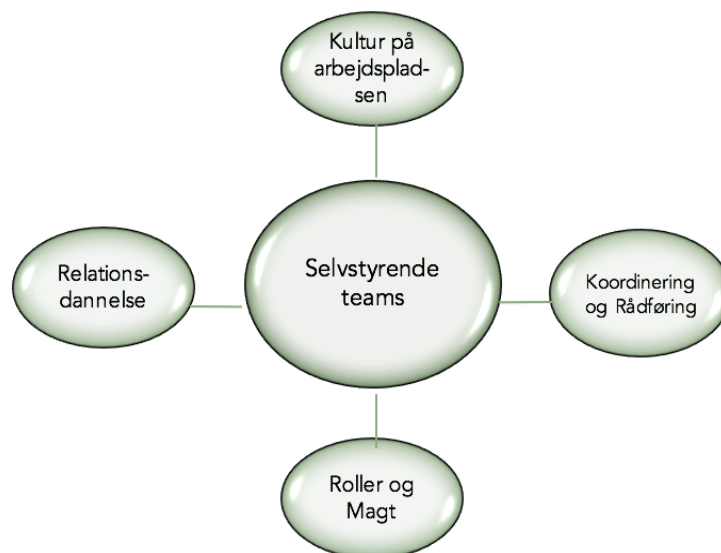
Et andet værktøj, der bidrager til meningsskabelse i den offentlige sundhedssektor, er MED-systemet, som sikrer, at teammedlemmerne har medindflydelse og -bestemmelse, hvilket bidrager til meningsskabelse i teamet, fordi deres ekspertise om arbejdsområdet inddrages og indgår i den endelige organisatoriske beslutning.

Et tredje værktøj til meningsskabelse er målsætninger og evalueringer. Her fremstår kendskabet til målsætninger vigtige ift. teammedlemmernes oplevelse af ejerskab for denne. I selvstyrende teams bidrager alle teammedlemmer til deres fælles identitet, hvorfor det er vigtigt,

at alle teammedlemmer oplever ejerskab for målsætninger. Målsætninger opleves dog ikke altid som fordrende for meningsskabelse, og når selvstyrende teams møder måleredskaber, der er bureaukratiske, som ikke svarer til teamets behov og præferencer, så oplever teamet det meningsløst. Dette har en negativ påvirkning på teamets identitetsovergang, fordi teamets ydelser omhandler livskvalitet, og det er af denne grund vigtigt, at måleredskabet for denne ydelse giver mening i praksis. Endvidere kan evalueringer have en negativ effekt på teammedlemmernes meningsskabelse, da det kan medføre, at de føler sig overvåget, hvilket skaber usikkerhed. Fælles for ovenstående værktøjer er, at de bidrager til en social konstrueret meningsskabelse i teamet.

5.4.3 Selvstyrende teams

Nedenstående figur 17, 'Selvstyrende teams' illustrerer det sidste element til at forstå teamidentitetsovergang, og består af de fire underkategorier; 'Koordinering og Rådføring', 'Relationsdannelse', 'Roller og Magt' og 'Kultur på arbejdspladsen'.



Figur 17: Teamidentitetsovergang - Selvstyrende teams (Udarbejdet af specialegruppen).

Definitionen af *Selvstyrende teams* er, at de har indflydelse på at skabe deres eget arbejdsområde, hvor teammedlemmerne på baggrund af vidensgrundlag og erfaring, træffer beslutninger gennem koordinering og rådføring med hinanden. Relationsdannelse, roller, magt og kultur på arbejdspladsen er områder, som selvstyrende teams afklarer ifm. deres teamidentitetsovergang.

I følgende afsnit præsenteres figur 17s fire underkategorier, der indgår i forståelsen af 'selvstyrende teams' handlinger.

5.4.3.1 Koordinering og rådføring

Koordinering og rådføring i selvstyrende teams fremstår som en vigtig proces, når teammedlemmer gennem forhandling får indflydelse på skabelsen af deres arbejdsområde. Det har stor betydning for selvstyrende teams, at identiteten formes efter teamets værdier og behov. Det er samtidig betydningsfuldt for motivationen, fordi beslutningsmyndigheden placeres hos teammedlemmerne, således de kan tilpasse praksis efter deres ønskede behov. I selvstyrende praksis opstår der en forventning om at få medbestemmelse, hvilket har stor værdi for teamet, da de grundet deres erfaring og arbejde i praksis har en stor viden, som de drager nytte af. Selvstyrende teams finder det endvidere motiverende at tage ansvar og have indflydelse på beslutningsprocesserne. For at imødekomme forventningen om medindflydelse og medbestemmelse kan der afholdes opstartsmøder, der skaber rum for en ny fælles social konstruktion.

I koordineringsprocesser er rollefordelingen præget af fælles interaktion, og det er ikke én person fra teamet, der tager styringen og bestemmer retningen for teamets fælles identitet. Det fører til usikkerhed, når rollefordelingen er uafklaret i selvstyrende teams, og det er derfor vigtigt at invitere til en fælles afklaring af fordeling af ansvarsområder. Teamstrukturen i selvstyrende teams er ikke nødvendigvis flad, men formålet er, at teammedlemmerne sammen skaber en retning for fremtiden. Beslutningsmyndigheden tilfalder det enkelte teammedlem i selvstyrende teams, og tager afsæt i tidligere fælles forståelser og rådføring med andre teammedlemmer. Når beslutningsmyndigheden tilfalder det enkelte teammedlem, fordrer det, at vedkommende tager større ansvar, end når teamstrukturen er mere hierarkisk struktureret. Den selvstyrende teamstruktur muliggør et behov for, at teammedlemmerne bidrager med både faglige og personlige synspunkter. Som en del af at afklare arbejdsområdet bringer teammedlemmer deres erfaringer i spil, hvorfor teammedlemmer med meget erfaring inden for området, potentielt bidrager med mere viden i opstartsfasen. Det kan være udfordrende for teammedlemmer med mindre erfaring at navigere i denne fase, da de kan få en oplevelse af ikke at bidrage til en fælles retning. Selvstyrende teams anvender opstartsfasen til at få indsigt i teamets samlede kompetenceprofil, som de bruger til at skabe den fælles retning, hvor relationsdannelse er grundlæggende for at udvikle og skabe det kendskab, der er nødvendigt til teamets personlige og faglige kompetencer og samarbejde.

Når et nyetableret selvstyrende team skal skabe deres fælles teamidentitet i opstartsfasen, råder vi, med baggrund i analyse af de selvstyrende teams, til følgende.

- En klar retning hjælper teamet til at håndtere og navigere i en kaotisk opstartsfase.
- Der anbefales en praksisnær tilgang til identitetsovergang, som omhandler, at teamet bygger vejen, mens de betræder den, når de mangler indsigt i et arbejdsområde, hvorfor det besværliggør processen i at afklare en fælles retning på forhånd.

- Fokus på relationsdannelse skal ligestilles med afklaring af teamet fælles faglige grundlag. Personlige egenskaber er centrale i selvstyrende teams, fordi teamet er fælles om at koordinere og arbejder tæt sammen. Derfor er det vigtigt, at teammedlemmerne har en god interaktion.
- Det er vigtigt, at selvstyrende teams er forandringsparate, fordi et nyetableret arbejdsområde er i konstant udvikling, hvor en pionermentalitet er signifikant.

5.4.3.2 Relationsdannelse

Relationsdannelse handler om at skabe tryghed og kendskab til hinanden internt i teamet. Teammedlemmer har behov for et personligt og fagligt kendskab til hinanden, som bidrager til, at teamet inddrager sit hele jeg, altså ikke kun deres professionelle egenskaber, men også personlige egenskaber, når de danner en fælles retning. De forskellige individer samles til en fælles enhed gennem relationsdannelse, hvilket betyder, at de skaber en fælles social konstruktion af teamet. Sproget blandt teammedlemmerne får betydning for, hvordan teamet fremadrettet agerer, når de kommunikerer deres forskellige erfaringer i en ny social konstrueret virkelighed. Selvstyrende teams opbygger stærke relationer og samarbejdsgrundlag, når de gennem sproget søger at forene deres forskellige fagligheder til en ny fælles enhed.

Selvstyrende teams kan indlede med formelle rum til relationsarbejde, og teammedlemmer værdsætter et fokus på herpå, fordi de finder det bidragende i den til tider kaotiske opstartsfase. Som en del af relationsdannelse kan teamet lade sig inspirere af personlighedsprofiler, og derigennem skabe større kendskab og forståelse for hinanden i teamet. Relationsdannelse i opstartsfasen skaber grundlag for en forhandling af et arbejdsområde, hvorfor selvstyrende teams fokuserer på den proces. Såfremt teamet er længere i processen, hvor arbejdsområdet er mere afklaret, er behovet for relationsdannelse mindre, og der lægges større vægt på at lære det nye arbejdsområde at kende.

Som en del af relationsdannelse forhandler teammedlemmerne og udvikler kulturelle normer på arbejdspladsen, eksempelvis kontorregler. Disse kommer til at fremstå som værktøjer, der bidrager til et øget kendskab til hinanden i teamet, hvorfor de konstruerer et normgrundlag. Disse kulturelle processer er mere ustrukturerede og sker løbende. Derfor kan teamet opleve et behov for at bryde med tidligere forståelser og normer, hvis det ikke stemmer overens med deres nye identitetsforståelse.

Selvstyrende teams har behov for svære samtaler og dialogemner i teamidentitetsovergangen. Gennem svære samtaler udstiller teammedlemmer sit hele jeg, fordi de kan italesætte egne holdninger, og øger derved det indbyrdes kendskab til hinanden, ved at turde fremstille sit vidensgrundlag. Dette er for de selvstyrende teams en potentiel sårbar situation, eksempelvis i form af konflikter, hvilket i sidste ende bidrager til en øget forståelse for

hinanden. Selvstyrende teams undgår i nogle henseender at tage svære dialogemner op, da det kan vække personlige følelser, som potentielt optrapper konflikter i situationen, hvorfor de skal være opmærksomme på, at det er en væsentlig del i kendskabet til hinanden at forene forskellige holdninger og forståelser.

Når selvstyrende teams oplever modstand og påvirkninger udefra, opstår et behov for samhørighed, hvilket bidrager til teamets identitet. Samhørighed kan også vise sig i selvstyrende teams i form af relationel indforståethed, som omhandler teams' interne jokes, som er medskabende til at danne relationer blandt teammedlemmerne. Denne relationelle indforståethed kommer også til udtryk, når fordelingen af arbejdet blandt teammedlemmerne forekommer mere ligefremt. En relationel indforståethed bevirker, at teammedlemmer i selvstyrende teams, kan hvile mere i deres personlige og faglige identitet, fordi fokus flyttes fra den interne forståelse i teamet til at centrere sig om patienterne. Behovet for relationsdannelse aftager derfor des større kendskab teamet får til hinanden og deres fælles arbejdsopgaver, hvilket betyder, at teamet fremover vil fokusere på at vedligeholde relationer samt udføre deres fælles arbejdsopgaver.

5.4.3.3 Roller og Magt

I selvstyrende teams er der forskellige strukturer og bureaukratiske rammer, hvorfor der findes forskellige grader af selvstyring i sådanne teams. Roller og magtforhold får betydning i opstartsfasen, når teammedlemmer sammen skal afklare teamets fælles identitet. Teamets faglige viden er afgørende, da denne via beslutningsmyndigheden muliggør, at de hurtigere skaber deres arbejdsområde og derigennem finder frem til deres fælles retning. Som følge af en identitetsovergang har teammedlemmer svært ved at navigere i rollerne i selvstyrende teams, da der forekommer uvished om ansvarsfordelingen. I den sammenhæng bidrager rolleafklaring, til en tydeligere ansvarsfordeling, hvilket fremmer teamets fælles identitet. En hierarkisk struktur kan bevirke, at magtfordelingen er ulige, fordi en position med øget ansvar tillægges en større beslutningsmyndighed. Den hierarkiske position har indflydelse på teammedlemmers ejerskabsfølelse, da de indtager en anden rolle og magt i visse beslutningsprocesser, hvorfor de har mindre indflydelse, hvilket implicit mindsker følelsen af ejerskab. I den sammenhæng skal teamet indtænke artefakter, der får betydning for magtstrukturen i teamet, eksempelvis påklædning som kan symbolisere rollefordeling.

I processen med at udvikle en fælles teamidentitet skal selvstyrende teams, som har en teamkoordinator være bevidste om, at beslutningstagen typisk centrerer sig omkring en fælles rådgøring. Derfor påvirker hierarkiet teamets ansvarsfordeling og identitetsovergang. Teammedlemmer oplever samtidig, at koordinator er bidragende til at anerkende teammedlemmerne, og derigennem motiverer teamet til at tage ansvar og være selvstyrende.

Derudover bidrager teamkoordinator med retningslinjer, og tager de endelige beslutninger på baggrund af teamets synspunkter, hvilket forekommer befriende for de resterende teammedlemmer i den ellers kaotiske forandringsproces, teamet gennemgår, fordi de kan afgive ansvaret til koordinator. Der opstår et paradoks, når arbejdsområdet er ukendt, og teamkoordinator derfor ikke kan være retningsgiver, da det bryder med teammedlemmernes forventninger, fordi teammedlemmerne har tildelt koordinator dette ansvar. Stillingsbetegnelsen 'teamkoordinator' ses som en person, der besidder en stærk faglig viden, hvorfor vi fokuserer på, at det er medlemmets faglige viden og ikke stillingsbetegnelsen som muliggør beslutningsmyndigheden. Dermed tillægges det enkelte teammedlem et ansvar for at indgå i teamets identitetsovergang på baggrund af det vidensgrundlag denne har med sig. I koordineringsprocesser, der omhandler indbyrdes arbejdsfordeling, med patienten i centrum, er teamet særligt selvstyrende, fordi det er teamets medlemmer, der har viden inden for denne praksis. Derfor giver viden i disse tilfælde teammedlemmerne ansvar til en større beslutningsmyndighed. Beslutningsmyndighed har indflydelse på meningsskabelse i den overgang, som teammedlemmerne gennemgår, fordi det at træffe beslutninger øger oplevelsen medbestemmelse og endvidere engagementet. Teammedlemmernes patientcentrede målsætninger skaber et fælles sprog at navigere ud fra, når de koordinerer og fordeler arbejdsopgaver.

Som en del af at afklare roller i selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor spiller faggrænser ind i teamidentitetsdannelsen. Det opleves som en styrke, at teamet supplerer hinandens vidensområder, hvorfor afklaring af teammedlemmers faglige kompetencer er med til at bevidstgøre teamets samlede kompetencer. I selvstyrende teams kan teammedlemmer overlappe hinandens monofaglighed, fordi de opnår en stor indsigt i hinandens arbejdsområder. Derfor kan det være svært for nye teammedlemmer at indgå i samarbejdet, fordi rollefordelingen synes uigennemskuelig, og fordi nyansatte kan have en oplevelse af, at deres arbejdsopgaver bliver overtaget af andre teammedlemmer.

5.4.3.4 Kultur på arbejdspladsen

Kultur på arbejdspladsen i selvstyrende teams handler om at skabe en fleksibel, positiv og anerkendende tilgang, der kontinuerligt imødekommer arbejdspladsforandringer i teamidentitetsovergangen. Selvstyrende teams skal have en fleksibel arbejdskultur, fordi nogle arbejdsopgaver, falder uden for teamets arbejdsområde, hvorfor de skal kunne koordinere og navigere i en mere flad struktur. Fleksibiliteten bidrager ligeledes til at håndtere arbejdspladsforandringer, som opleves at være en udfordrende proces i selvstyrende teams, hvis arbejdspladsforandringer i tilstrækkelig grad truer teamets identitet, hvilket kan svække teamets identitetsforståelse. Anerkendelse af erfaring og viden er medskaber til teamets oplevelser af

arbejdsglæde, hvilket bliver en motivationsfaktor for at tage yderligere ansvar i teamet. Teamet arbejder internt ud fra positive historier og herigennem anerkendelse af hinandens erfaringer, som er medvirkende til at skabe en anerkendende kultur.

I selvstyrende teams forekommer der både fysiske såvel som psykiske påvirkninger på arbejdsmiljøet. Med fysiske påvirkninger hentydes til forstyrrelser, eksempelvis auditive elementer, hvor det forstyrrer i en sådan grad, at det får betydning for teamets arbejdsindsats. Det psykiske arbejdsmiljø relaterer sig bl.a. til teammedlemmernes oplevelse af, at patienterne er positivt stemte, som har en direkte effekt på teamets interne arbejdsmiljø og identitetsovergang, grundet eksempelvis patienters anerkendelse af teamets arbejdsopgaver, hvilket skaber motivation blandt teammedlemmerne. Selvstyrende teams identificerer sig ud fra de rammer, de bliver tildelt i organisationen, og derfor forekommer det frustrerende, hvis deres fysiske rammer degraderes. I den forbindelse skal teamet internt skabe rum til at italesætte disse frustrationer, for at fremme deres egen forståelse af deres identitet i organisationen.

I selvstyrende teams skal der være plads til alle persontyper, hvor de kan være sit hele jeg. I processen med at skabe en teamkultur er det samtidig vigtigt ikke at adskille sig fra andre teams i organisationen, hvilket forekommer paradoksalt, når de søger at opbygge en kultur, hvor der er plads til alle personligheder og fagligheder i det selvstyrende team.

Et selvstyrende team kan betragtes som et mikroniveau, hvor teamet udfolder deres forskelligheder, men teamet skal passe ind på et makroniveau, som er resten af organisationen. Såfremt teammedlemmer ikke ser en sammenhæng på makroniveau, vil det påvirke deres teamidentitsforståelse på mikroniveau, hvorfor det er vigtigt at arbejde med teamidentitsdannelse på begge niveauer.

5.5 Færdiggørelse af teori

I følgende præsenteres de seks punkter, fra figur 13, for at færdiggøre teori, 'gennemgang af teori for sammenhæng og logik', 'mætning af utilstrækkelige kategorier', 'kategorier selekteres fra', 'valider teori', 'gennemgang af cases' og 'kontrol af variation af teori' jf. Corbin & Strauss (2015).

5.5.1 Gennemgang af teori for sammenhæng og logik

Som en del af at gennemgå teorien skal der være sammenhæng i den analytiske historie, hvilket vi vil argumentere for, at vi imødekommer i vores præsentation af vores udviklede teori, jf. afsnit 5.4 Præsentation af teori, da teorien tager udgangspunkt i analysen, og bliver historien for den endelige teori (Corbin & Strauss, 2015, s. 197). I denne historie oplever vi, at hovedkategorierne bidrager til en sammenhængende forståelse af, hvordan selvstyrende teams skaber en fælles teamidentitet i den offentlige sundhedssektor. Vi har i processen med at udvikle teori anvendt memoer og diagrammer til at nuancere vores analyse, og undervejs erfarer vi, at de bidrager med supplerende viden til mætning af kategorier.

5.5.2 Mætning af utilstrækkelige kategorier

Vores proces med at søge mætning af den indsamlede empiri indebærer forskellige trin. I kodningsprocessen gennemgår vi koncepter undervejs jf. kapitel 4., hvor vi forholder os til koncepternes nuancer og teoretisk saturation. Teoretisk saturation vurderes ikke på antallet af interviews og deltagerobservationer, men derimod på kategoriens omfang ift. egenskaber, altså nuancer jf. figur 4 (Corbin & Strauss, 2015, s. 198). I denne proces inddrages ligeledes memoer fra kodningsprocessen, og der opstår abduktive slutninger, som bibringer nuancer og perspektiver til kategorierne, der efterfølgende skal mættes. Derfor bidrager memoer med et nuanceret billede af utilstrækkelige kategorier, som senere undersøges yderligere. For at søge saturation i de utilstrækkelige kategorier indgår vi en mere deduktiv proces, hvor vi centrerer vores forsknings- og interviewspørgsmål og fokuspunkt til at opnå viden om netop denne kategori, så dennes egenskaber tilfører viden til forståelse af det samlede problemområde. Som en del af valg af kernekategori og færdiggørelse af teori inddrages kodet rådata, i form af udviklede memoer og koncepter, for at nuancere utilstrækkelige kategorier. Et eksempel på dette fremgår i afsnit 5.1.3 Valg af kernekategori, hvor vi inddrager memo fra de to hovedkategorier 'Identitetsovergang og Formningsfase' og 'Meningsskabelse', for at nuancere og supplere med viden ift. at træffe valget af kernekategori.

5.5.3 Kategorier selekteres fra

Den overordnede selektion af kategorier forekommer i vores teoretiske selektion og opsummerende memo af koncepterne, jf. afsnit 5.2 Teoretisk selektion - Hovedkategoriens

sammenhæng til 'Teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor', hvor kategorier relateres til hinanden, og derigennem opnår indsigt i kategoriernes relevans for kernekategorien.

Hovedkategorien 'Viden og Erfaring' indeholder underkategorien 'Anvendelse af viden og erfaring', hvor vi i analysen erfarer, at den ikke bidrager med viden om skabelse af en fælles teamidentitet i selvstyrende teams, hvorfor den fraselekteres. Et andet eksempel forekommer i afsnittet om opsummerende memo af koncepterne, jf. 5.3.1, hvor hovedkategorierne 'Koordinering og Rådgøring', 'Relationsdannelse i nyetablerede teams', 'Roller og magt' og 'Kultur på arbejdspladsen' samles til én hovedkategori, som efterfølgende benævnes 'Selvstyrende teams'. Grunden til dette er, at disse hovedkategorier hjælper med at forstå hvordan selvstyrende teams, handler i teamidentitetsovergangen.

I vores udformning af teori fremkommer meningsskabelse ikke omfangsrigt, som teoriens andre hovedkategorier 'Identitetsovergang og Formningsfase' og 'Selvstyrende teams', hvorfor vi indleder med refleksioner om, hvorvidt meningsskabelse fortsat har sin berettigelse i vores teori. Vi argumenterer for, at meningsskabelse har stærke relationer til teoriens to andre elementer, og derfor løbende præsenteres gennem disse. Vi anser ligeledes meningsskabelse som et fremtrædende element i vores empiri, hvorfor det danner grundlag for forståelse for teamidentitetsovergangen for selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Dette er med til at berettigge, at meningsskabelse som hovedkategori fortsat skal indgå som et bærende element til den samlede forståelse af teamidentitetsovergang.

5.5.4 Valider teori

For at validere vores teori vælger vi, at vende tilbage til én af specialets cases, Team A, for at forklare teorien for dem. Vi foretager i den forbindelse et fokusgruppeinterview, hvor informanterne har mulighed for at komme med deres perspektiver på den udviklede teori. Informanterne skal i den sammenhæng kunne genkende sig selv i store dele af kategorierne, for at vi som forskere kan validere teorien (Corbin & Strauss, 2015, s. 198–199). Vi vælger at præsentere vores fremkomne resultater fra dette fokusgruppeinterview, som en del af specialets mundtlige eksamen, idet vi vurderer, at tidshorisonten for at foretage et nyt fokusgruppeinterview, der efterfølgende skal analyseres og præsenteres, er for omfattende på dette stadie. Vi argumenterer for, at vi får bedre tid til at bearbejde empirien, og at slutresultatet derved giver et mere tydeligt billede af validiteten af vores udviklede teori.

5.5.5 Gennemgang af cases

Vi forholder os løbende til vores cases i processen i at skabe teori, altså kapitel 5, for at belyse nuancer i de forskellige cases, som kan bidrage til at forklare og nuancere vores konstruerede teori. I vores tre cases har to af de selvstyrende teams en teamkoordinator tilknyttet, hvorfor

teamet uden teamkoordinator bidrager med andre perspektiver til undersøgelsen. Vi vurderer, at dette bl.a. nuancerer graden af selvstyring i teams, da selvstyring kan forstås i forskellige kontekster afhængigt af disses bureaukratiske rammer. Derfor ses denne forskel ikke som en afstikker, men en nuancering, der er medvirkende til viden om selvstyring i nyetablerede teams. Generelt set forekommer små nuancer i de tre cases, grundet de forskellige teams forskelligartede kulturer, dog har vi ikke oplevet direkte afstikkere i de tre cases, når vi undersøger deres proces i overgangen i at skabe en fælles identitet.

5.5.6 Kontrol af variation af teori

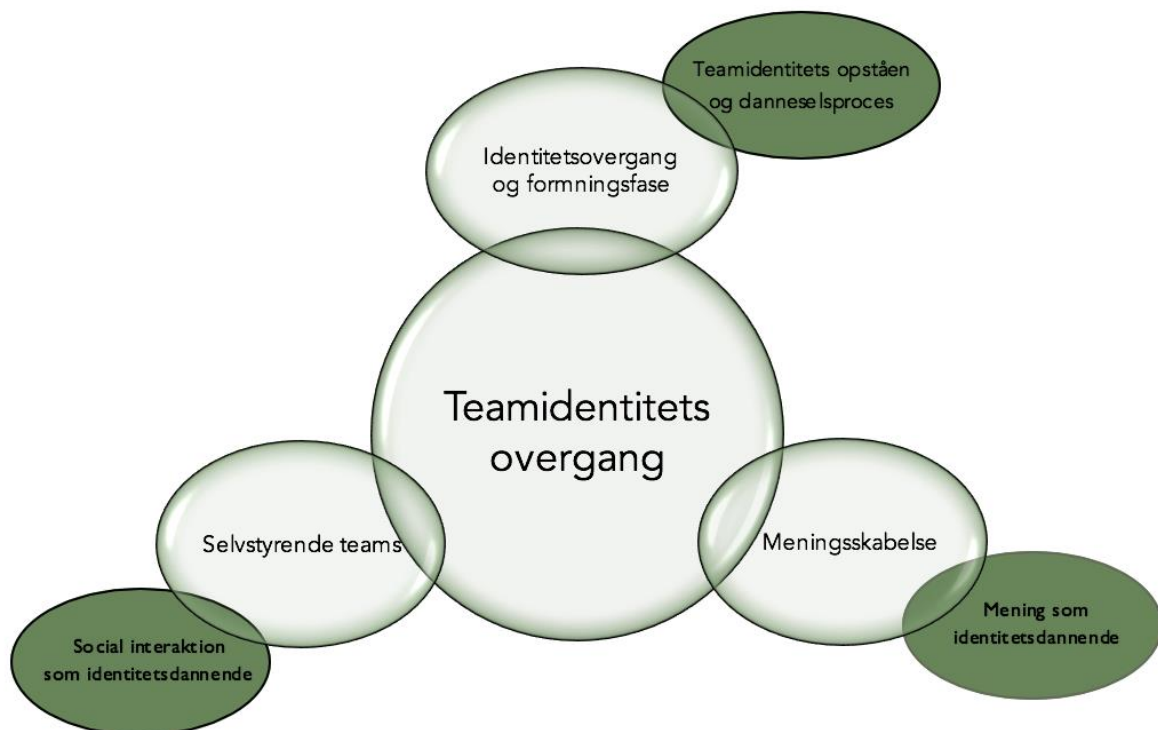
Sidste trin for at færdiggøre teorien er en gennemgang af cases, altså specialets tre teams. Udvælgelsen af disse teams er med til at skabe variation i kategorier, og en gennemgang er relevant for at sikre, specialets validitet ift. vores valgte problemområde. Vi har søgt at imødekomme variation af informanter ved at inddrage teams på tværs af sektorer. Teams repræsenterer både den regionale og kommunale sektor, og ét team arbejder på tværs af sektorerne. Derudover består specialets cases af fire faggrupper, som er sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, ergoterapeuter og fysioterapeuter, hvorfor forskellige fagligheder også bidrager til forskellige variabler i teorien. På baggrund af ovenstående vil vi argumentere for, at specialets cases er med til at nuancere vores teori, og at de forekommer repræsentative for specialets problemområde, selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Teoriens variation bliver også tydelig, da vi inddrager Team C fra den regionale sektor undervejs i analyseprocessen, da empirien derfra ikke bidrager med nye koncepter, men med nuancer til eksisterende koncepter.

6. Diskussion

Diskussionen inddeles overordnet i to afsnit, hvor vi i det første afsnit forholder os til og sammenligner vores udviklede teori til andre teorier. I anden del af diskussionen forholder vi os kritisk til metodearbejdet i specialet.

6.1 Diskussion af vores teori ift. forskellige teoretiske positioner

Formålet med dette diskussionsafsnit er, at vi med udgangspunkt i vores udviklede teori diskuterer, nuancerer og perspektiverer til andre teoretikere, og dermed forholder vi os kritisk til vores egen teori, såvel som til andre teorier. Teoretikere i diskussionen udvælges bl.a. på baggrund af vores memoer fra kodningsprocessen, hvor vi har nedfældet relevante teorier, der kan belyse vores teori. Igennem denne nuancering positionerer vi vores teori i feltet ift. andre relevante teorier. Vi illustrerer, sidst i dette diskussionsafsnit sammenhængen mellem vores teori og udvalgte relevante teorier, og derigennem forsøger vi at tegne et billede af, hvor teorierne befinder sig på et mikro- eller makroniveau, samt hvordan de forholder sig ift. et substantiv eller formel kontekst. Nedenstående figur 14 er en illustration af vores teori.



Figur 14: Teamidentitetsovergang (Udarbejdet af specialegruppen).

Vi vil i de tre nedenstående underafsnit uddybe figur 14, iht. hvordan vi anser 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Meningsskabelse' og 'Selvstyrende teams' sammenholdt med andre relevante teoretikere.

6.1.1 Identitetsovergang og Formningsfase

I følgende afsnit diskuterer vi det ene bærende element i vores teori, 'Identitetsovergang og Formningsfase' med. andre relevante teoretikere, der bevæger sig indenfor samme område.

6.1.1.1 Social Identitet

I vores teori beskriver vi, at afklaring af fælles formål og etablering af teamidentitet er vigtig i opstartsfasen, fordi det frigiver energi i det nyetablerede selvstyrende team, da de dermed kan fokusere mere intensivt på deres andre arbejdsområder. I den sammenhæng er det nævneværdigt at diskutere, hvorvidt en struktureret indsats i opstartsfasen kan fremskynde processen i at etablere en teamidentitet, som dermed er medvirkende til at effektivisere teamet. I den forbindelse er det aktuelt at inddrage tidligere nævnte, jf. kapitel 2. Problemfelt, teoretiker, sociolog Richard Jenkins, som gennem sine antropologiske studier har udforsket identitetsbegrebet.

Jenkins definerer kollektiv identitet som "Lighed blandt og mellem en pluralitet af personer - på grundlag af den ene eller den anden slags kriterier" (Jenkins, 2009, s. 106). Det kan være med til at forklare, hvorfor afklaring af formål i opstarten er vigtig for selvstyrende teams, da teammedlemmer søger en form for lighed i deres forståelse af deres formål og dermed kollektive identitet. En anden måde, Jenkins (2009) beskriver dette på er, at den individuelle og kollektive identifikation udelukkende består i form af interaktion. Her er den mest afgørende kontrast mellem individuel og kollektiv identifikation, nemlig at individuel identifikation betoner forskelligheder, mens kollektiv identifikation fokuserer på lighed. En vigtig pointe er, at begge vokser ud af selve samspillet mellem forskellighed og lighed (s. 40-41). Ud fra dette teoretiske perspektiv kan vores teori om vigtigheden af afklaring af fælles formål i opstarten yderligere forstås, hvorfor perspektivet om forskellighed og lighed kan nuancere forståelsen af, fordi forskellighed kan bidrage til lighed, som i vores teori kan ses som etablering af en fælles identitet.

Jenkins (2009) argumenterer ligeledes for, at identitet ikke er givet på forhånd, da den er et produkt af enighed og uenighed, og derfor i princippet altid står til forhandling (s. 12). Forhandling er i vores forståelse af vores teori interessant, da forhandling kan være med til at nuancere forståelsen af et struktureret introduktionsforløb i afklaring af formål og etablering af fælles identitet. På den måde kan den dynamiske proces i opnåelsen af en fælles identitet indebære en forhandling af netop samspillet mellem forskelligheder og ligheder. Af den årsag kan det strukturerede forløb i opstarten indebære, at der særligt i den periode bliver skabt rum for forhandling. Dette kan henvise til vores tidligere 8. semesters projekt, hvor vi med baggrund i teori af Etienne Wenger (2004) erfarede, at fælles forhandling er afgørende i skabelsen af et praksisfællesskab, og at et praksisfællesskab kan ses i sammenhæng med et etableret team (Pors, Funder, Krogsaard & Jørgensen, 2018). Forskelligheder og ligheder kan her ses i sammenhæng

til vores teori, hvor afklaringen af selvstyrende teams fælles formål tager udgangspunkt i teammedlemmernes kendskab til hinanden, både fagligt og personligt, hvorfor en sådan forhandling må inkludere begge forhold. Dette kendskab vil bidrage til afklaring af formål og retning, som medvirker til førnævnte teameffektivitet. I forlængelse af dette anser vi ligheder ift. Yang & Guys perspektiver, (2011), som fremskrevet i vores problemfelt, idet de understreger, at selvstyrende teams kan forbedre praksis' effektivitet, da det er teamets samarbejde som gavner effektiviteten, og dermed ikke fordi teamet er autonome, når de tager beslutninger (s. 531).

Vores teori skildrer, at der i forbindelse med normdannelse i selvstyrende teams kan opstå konflikter pga. svære samtaleemner. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at teammedlemmerne får sagt deres meninger, for at forskellighederne synliggøres og kan indgå i den fælles afklaring. I nogle af de selvstyrende teams vi undersøger, er tværfaglighed en realitet, hvorfor det kan diskuteres, hvad afklaring af teammedlemmernes monofaglighed vil bidrage med i skabelsen af en fælles teamidentitet. I den sammenhæng er det relevant at inddrage Jenkins teori om de tre ordner, der beskriver, hvordan verden kan forstås, for at give et billede af, hvordan de forskellige faktorer spiller en rolle i processer mellem mennesker, og i denne forbindelse teams. Den første omhandler *den individuelle orden*, og udgør den menneskelige verden, som består af kropsliggjorte individer og de ting, der foregår i selvets bevidsthed. Den anden orden, *samhandlingsordenen*, er den menneskelige verden, som konstitueres i relationer mellem individer og deres interaktion. Sidste orden er *den institutionelle orden*, som er den menneskelige verden med mønstre og organisering, og deraf de etablerede måder at udføre ting på. De tre ordner skal ses som et komplekst men sammenhængende fænomen, som den menneskelige verden afspejler (Jenkins, 2009, s. 42). Med viden om de tre ordner kan forståelsen af processen omkring udfordringen i afklaringen af selvstyrende teams formål nuanceres. Det kan her diskuteres om udfordringen for teammedlemmerne findes i, at de tre ordner ses for særskilt i processen i at skabe en fælles identitet. Netop teamets faggrænser kan ikke forhandles udelukkende ud fra tidligere etablerede organiseringer, men må forstås ud fra forskellige individuelle erfaringer, som konstitueres til en fælles forståelse og konstruktion, der danner teamets virkelighed i den menneskelige verden. Det er udfordrende, da der på den måde er flere faktorer, eller ordner, i spil, hvorfor vigtigheden af, at de er forbundne, må være nødvendig.

Til at forstå kompleksiteten omkring faggrænser er det relevant at inddrage teori om professionsidentitet, da det kan vise, hvordan teammedlemmernes fagprofession har indflydelse på teamets fælles identitet. Professionsidentitet forekommer på flere niveauer, et øvre og et nedre, hvor det øvre niveau omhandler bl.a. de regulerede forhold som autorisation, privilegier og forpligtelser. Derudover er der tale om samfundets opfattelse af professionen, og til sidst de forståelser, der søges at opholdes fra uddannelsesinstitutioner. På det nedre niveau forbindes de udtalte normer for, hvordan teammedlemmer af bestemte professioner opfører sig i forhandling

af fordeling af arbejdsopgaver med andre professioner (Lehn-Christiansen, 2016, s. 109). Ud fra denne teori, kan det diskuteres, hvordan selvstyrende teams skal forholde sig. Er det ud fra et øvre eller nedre niveau, eller skal de bevæge sig inden for begge? I vores teori tillægger vi de interne processer i teamet stor værdi, men med en forståelse for, at teammedlemmerne har forskellige erfaringer med sig ift. deres uddannelsesbaggrunde, som kan henvise til det øvre niveau. Vores fokus i specialet er på, hvordan teammedlemmer med baggrund i tidligere erfaringer kan konstruere en fælles identitet, hvorfor det nedre niveau bliver essentielt i denne proces. Derfor kan der argumenteres for, at denne nuancering viser os, at faggrænser er med udgangspunkt i teammedlemmernes tidligere erfaringer fra et øvre niveau, som bruges i forhandling af arbejdsopgaver med andre professioner, hvilket bidrager til fordeling af arbejdsopgaver på det nedre niveau. Derfor kan det ses som afgørende at skabe rum, hvor deres monofaglighed bliver italesat, og udvikler et fælles sprog for deres tværprofessionelle praksis.

I processen med at skabe en fælles teamidentitet viser vores teori, at når selvstyrende teams møder bureaukratiske styreformer, der ikke kan forbindes med teamets ydelser, kan en evaluering af selvsamme synes utilstrækkelig. Dette kan henvise til førnævnte institutionelle orden, hvor organisationens mønstre er med til at påvirke selvstyrende teams. Det kan derfor diskuteres, hvilke måleredskaber, der er anvendelige og harmoniserer med selvstyrende teams ydelser. I den forbindelse kan negative effekter ved bureaukratiske styreformer drøftes, når styreformer skaber retning for selvstyrende teams, som ikke stemmer overens med teamets værdier.

Vores teori skildrer, at selvstyrende teams i sundhedssektoren er patientcentrerede i deres meningsskabelse. Patientcentrering skal i denne sammenhæng forstås ud fra, at selvstyrende teams skaber mening ift. patientens behov. I specialet opnår vi viden om et teams ydelse, hvor formålet er, at patienter skal opnå bedre livskvalitet, og i den sammenhæng giver det formentlig ikke mening at måle på antal besøg. Derfor kan der argumenteres for, at der opstår et sammenstød, når eksempelvis livskvalitet undersøges ud fra mere bureaukratiske måleredskaber, hvor livskvalitet ikke stemmer overens med intentionen af måleredskabet.

Jenkins (2009) hævder endvidere, at kollektiv identitet opretholdes ved at fællesskaber identificerer noget fælles, som er forskellige set ift. andre kollektiver (s. 106). Hvis vi tager et kig på NPM-bølgen, som afspejler en bureaukratiske styreform, hvor evaluering og effektivisering forekommer hyppigt, kan det anses som havende betydning for meningsskabelse i selvstyrende teams, da der på organisatorisk plan fastsættes retningslinjer, som teams ikke selv er herre over. På den måde udfordres selvstyring og selvstyrende teams' identifikation af noget fælles, når de møder bureaukratiske styreformer, fordi det kan opleves meningsløst.

Jenkins understreger, at "En af de ting, vi har til fælles, er vores forskellighed fra andre" (Jenkins, 2009, s. 105). I den forbindelse kan der argumenteres for, at der kan findes en

nuancering i vores forståelse af at modstille sig andre i sundhedssektoren, og at det får betydning for teamets identitetsovergang. Med vores videnskabsteoretiske observans, socialkonstruktionismen, tillægges sproget og kulturelle traditioner betydning for meningsskabelse blandt mennesker (Gergen & Gergen, 2013, s. 8–9; Sonne-Ragans, 2013, s. 214–216). Derfor kan der argumenteres for, at selvstyrende teams sprog omkring deres fælles retning kan udgøre modstillingen til andre, og danne grundlaget for teamidentitetsovergangen, fordi de gennem dialoger bliver bevidste om deres egen identitetsforståelse i teamet.

6.1.1.2 Individperspektivet i en social kontekst

I vores teori forekommer det, at forandringer skaber et behov for meningsskabelse hos teammedlemmer i selvstyrende teams. Individene har forskellige personlige faktorer, eksempelvis i form af interesseområder, som er med til at motivere dem. Samtidig er det vigtigt, at det enkelte teammedlem finder egen faglige identitet, der kan være bidragende til en fælles konstruktion i det selvstyrende team. Vores teori viser, at selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor har dét til fælles, at deres motivation og meningsskabelse opnås i deres arbejde med patienter. Vi har tidligere berørt vores forståelse af individperspektivet for vores speciale, jf. afsnit 3.3 Videnskabsteori. Individperspektivet, i vores teori, er nævneværdig at diskutere i en social kontekst, fordi disse præges af sociale konstruktioner. Til at nuancere vores forståelse inddrager vi udviklingspsykolog, Jean Piaget. Piaget har overordnet beskæftiget sig med kognitiv læring, hvoraf det individuelle perspektiv fremtræder. Læringsteorien bygger på forståelsen af læring, som værende en *ligevægtsproces*, hvor individet søger at skabe ligevægt i samspillet med omgivelserne gennem *adaption*, altså en aktiv tilpasningsproces, hvor individet tilpasser sig omgivelserne, alt imens det søger at tilpasse omgivelserne efter egne behov. Denne adaption sker i samspil med *assimilative* og *akkommodative* processer, der konstant søger at afbalancere hinanden (Illeris, 2015, s. 57-59). Assimilation er, at individet indoptager nye påvirkninger i allerede eksisterende vidensstrukturer og bevægelsesmønstre. Akkommodation omfatter omstrukturering af selvsamme etablerede vidensstrukturer og bevægelsesmønstre med de nyankomne påvirkninger. Tilegenelsesprocessen består derfor i en sammenkobling mellem aktuelle impulser og allerede eksisterende strukturer, hvilket ifølge Piaget, er det der udgør læring. Derfor argumenterer han ligeledes for, at til trods for, at en gruppe af mennesker udsættes for samme påvirkninger, så vil de hver især lære noget forskelligt, fordi deres eksisterende skemaer er forskelligartede. Det er kun i ganske få tilfælde, at det vil ske, at alle lærer det samme (Illeris, 2015, s. 57-59). Set ift. specialets teori kan individperspektivet diskuteres og nuanceres, fordi forståelsen af Piagets teori bibringer en viden om tidligere påvirkningers betydning for den enkeltes læring. Dog kan der argumenteres for, ud fra vores videnskabsteoretiske observans, at teammedlemmers tidligere påvirkninger er fremkommet af tidligere sociale konstruktioner,

hvilket adskiller Piagets teori der er mere individorienteret fra vores teori, der er mere socialt orienteret. Vi argumenterer for, at tidligere påvirkninger inddrages i sociale samspil i teamet, hvorfor det kan bidrage til en fælles social konstruktion, hvilket danner nye sociale forståelser, der kan anvendes i andre processer med meningsskabelse. Derved kan sproget ses som et værktøj til at skabe læring og mening for mennesket, da sproglig deltagelse medvirker til nye sociale konstruktioner (Gergen, 2003, s. 14-15). Denne forståelse kan ligeledes henvise til Jenkins (2009) teori om social identitet, hvor han pointerer, at individer er unikke, men selvet er gennemgående socialt konstrueret, hvor individet gennem interaktionsprocesser gennem livet definerer og redefinerer sig selv og andre (s. 43). Det støtter op om en nuanceret forståelse af, at individet er unikt bl.a. gennem dets tidligere erfaringer, som anvendes i interaktionsprocesser gennem sproget, der er med til at skabe nye sociale konstruktioner. Derfor argumenterer vi for, at vores teori stemmer mere overens med Jenkins teori, end Piagets individuelle tilegnelsesproces.

I problemfeltet skriver vi, at det er ressourcekrævende at koordinere, planlægge og udvikle arbejdsområdet i selvstyrende teams, hvilket stemmer overens med vores teoretiske fund (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 74). Specialets teori viser, at opstartsfasen, hvor teammedlemmerne konstruerer en fælles retning, er psykisk krævende, hvilket kan forstås med baggrund i de mange tidligere erfaringer, der skal inddrages i processen, for at opnå en fælles konstruktion. Ses det ift. Gergens beskrivelse af konstruktion, mener han, at al intelligent handling starter, opretholdes og/eller stoppes i relationsprocesser, hvortil han argumenterer for, at der ikke findes isolerede selver og private oplevelser, men henviser til en verden, som mennesker konstruerer i fællesskab (Gergen, 2003, s. 14-15). Dette perspektiv bidrager med viden om relationsprocesser, som kan nuancere forståelsen af, at kendskab til hinandens erfaringer gennem relationsprocesser i opstarten er bidragende for dannelsen af en fælles konstruktion i selvstyrende teams.

I den sammenhæng er det relevant at kigge på fortællinger, da man kan diskutere, hvordan sproget kan inddrages i teamet som medskaber til meningsskabelse. Fortællinger fra det enkelte teammedlem vil bidrage med personlige erfaringer, der er medvirkende til at konstruere nye meninger. I den forbindelse kan narrativ teori inddrages til at diskutere, hvad det kan bidrage med i interaktionsprocesser i selvstyrende teams. Anete M. Camille Strand, professor på Aalborg universitet, skriver om 'Material storytelling - Resituating language and matter in organizational storytelling', og hvordan artefakter kan anvendes til at skabe et sprog om et teams processer. Artefakterne muliggør, at teamet kan se processerne i andre perspektiver, som de nødvendigvis ikke var kommet frem til selv (Strand, 2014, s. 74). Denne tilgang kan henvise til vores egen anvendte metode i de første fokusgruppeinterviews, hvor vi anvender billeder, altså artefakter, jf. afsnit 3.6.3 Operationalisering af fokusgruppeinterview, som teammedlemmerne skulle fortælle om deres oplevelse i teamet ud fra. Teammedlemmerne fik i denne sammenhæng udtrykt

deres erfaringer i et nyt perspektiv, som bidrog til en fælles meningsskabelse. Der kan argumenteres for, at artefakterne her muliggør, at teammedlemmerne bliver nødt til at se deres processer i nye sammenhænge, hvorfor det øger tankegangen om at konstruere noget nyt, og sætter dem bedre i stand til at skabe noget nyt sammen.

6.1.2 Meningsskabelse

I dette næste element, jf. figur 14, diskuterer vi den del af vores teori, der beskæftiger sig med meningsskabelse, idet vi undervejs i vores specialeproces har fundet interessante diskussionspunkter ifm. dette element. Vi tager udgangspunkt i tre teoretikere, som vi betragter, har relevante perspektiver ift. vores teori.

6.1.2.1 Meningsskabelse i selvstyrende teams

Vores teori skildrer, at selvstyrende teams oplever mening, når de i fællesskab udvikler deres praksis, og dette bliver teamets drivkraft, når de fælles koordinerer i forandringer, og skaber deres nye fælles teamidentitet. Dernæst anslår vi, at selvstyrende teams er afhængige af de forskellige holdninger, som teammedlemmerne udtrykker, fordi sammenkoblingen af disse forskellige holdninger skaber meningsgrundlaget i teamet. Vi inddrager dele af Etienne Wengers (2004) teori om social læring med udgangspunkt i bogen 'Praksisfællesskaber – Læring, mening og identitet'. Wenger (2004) identificerer sociale praksisfællesskaber via tre dimensioner; *fælles virksomhed*, som er resultatet af en proces, eksempelvis afklaring af et arbejdsområde, som deltagerne tidligere har forhandlet i fællesskab. *Fælles repertoire*, er deltageres fælles metoder og værktøjer, hvilket eksempelvis kommer til udtryk gennem et fælles sprog som følge af uddannelsesbaggrunde og *gensidigt engagement* betyder at deltagerne er motiveret af de handlinger, der opstår i samspillet (s. 90-92+95-98+100-101). Wenger (2004) beskriver sociale praksisfællesskaber som en samling af mennesker, hvor der er fælles interesser for et emne, som de interagerer omkring, og derigennem også lærer af hinanden. Denne sociale læringspraksis resulterer i en effektivisering af praksis, og optimerer derved også praksis fremadrettet (s. 28). Vi ser stærke ligheder mellem vores definition af selvstyrende teams "hvor teammedlemmerne på baggrund af vidensgrundlag og erfaring, træffer beslutninger gennem koordinering og rådgøring med hinanden", jf. afsnit 5.4.3 Selvstyrende Teams, og Wengers beskrivelse af et socialt praksisfællesskab. Denne lighed anser vi, fordi selvstyrende teams er en samlet enhed af mennesker, der sammen indgår i en fælles opgavevaretagelse, hvor de via koordinering sparrer, rådfører og lærer sammen om deres praksis. I et praksisfællesskab forhandles mening løbende, for at danne en fælles forståelse, hvilket kan henvise til den proces selvstyrende teams gennemgår i deres dannelse af en fælles forståelse og derigennem teamidentitet (Wenger, 2004, s. 67).

Vi anser, at de nuancer, som Wenger kommer omkring i hans teori om meningsskabelse supplerer til vores udviklede teori, og derved bidrager med forståelse af meningsskabelse. Han definerer mening som ét af de fire komponenter i hans teori om social læring, hvor mening skal forstås som "... vores (skiftende) evne til - individuelt og kollektivt – at opleve vores liv og verden som meningsfuld" (Wenger, 2004, s. 15). Indenfor mening indgår begreberne *meningsforhandling*, altså den kontinuerlige proces, hvor praksisfællesskabet forhandler nye inputs, og *deltagelse*, som er vores livserfaring, der dermed er en vigtig del af vores identitet, samt *tingsliggørelse*, som er processen hvori vi, via et objekt former vores oplevelser (Wenger, 2004, s. 67+70-73). Undervejs i vores specialeforløb, har vi diskuteret persontyper og teamsamarbejde, fordi vi vurderer, at selvstyrende teams sammensætning, har en stor betydning, og at teamets medlemmer besidder både faglige såvel som personlige kompetencer. Teammedlemmerne argumenterer for, at specielt personlige kompetencer er mindst lige så værdifulde, fordi en persons lyst og drivkraft ikke kan tillæres, hvorimod teamet anser at faglige kundskaber kan tillæres. Hertil ser vi en sammenhæng til Wengers (2004) definition af begrebet deltagelse, der vedrører livserfaring, hvor teammedlemmerne vægter denne livserfaring højt, i etableringen af et selvstyrende team.

I vores diskussion af teammedlemmernes livserfaring belyser vi, at meningsskabelse og motivation, gennem lyst og drivkraft, har en tæt sammenhæng, og vi diskuterer i det næste, hvordan de forskellige teammedlemmer opnår et gensidigt engagement, når de har forskellige persontyper. Vi nuancerer vores teori ud fra Wengers (2004) teori, og vi vurderer en vis lighed, fordi begge fokuserer på, at et team, eller et praksisfællesskab, oplever mening og gensidigt engagement, når de i fællesskab konstruerer deres fælles sprog og fælles virksomhed, eksempelvis når selvstyrende teams afklarer deres arbejdsområde. Dette er spændende, fordi Wengers teori om meningsskabelse i praksisfællesskaber kan sidestilles med vores teori af meningsskabelse i nyetablerede selvstyrende teams. Derudover vurderer vi, at det er afgørende for et team at besidde teammedlemmer med forskellige holdninger. Dette stemmer ligeledes overens med Wengers (2004) redegørelse af gensidigt engagement, hvor han argumenterer for, at det skaber effektivitet og produktivitet, når praksisfællesskabet besidder forskelligheder (s. 92-94). Her anser vi igen en lighed mellem vores teori og Wengers teori, idet forskellighed er afgørende for teamets effektivitet. Mens Wenger fokuserer på forskellighedens påvirkning på praksisfællesskabets effektivitet, argumenterer vi for, at forskelligheder har indflydelse på teams meningsskabelse, når de fælles udvikler deres teamidentitet, hvorfor vi i vores teori redegør for, at etableringen af en fælles teamidentitet frigiver ressourcer i teamet, og deraf bliver de mere effektive.

6.1.2.2 Meningsskabelse via værktøjer

Fra specialet fremkommer der viden om, at teams i deres tilpasning af kontinuerlige udvikling af arbejdsområdet, kan anvende retningslinjer i form af tingsliggjorte værktøjer, der dermed giver teamet mulighed for at skabe et rum for refleksion. Derudover anser vi målsætninger og evalueringer som værktøjer til meningsskabelse, og teammedlemmernes kendskab til deres målsætning er betydningsfuld, fordi det har indflydelse på teamets oplevelse af ejerskab. Når vi perspektiverer Wengers teori (2004) om meningsskabelse, som tidligere beskrevet i forrige afsnit, ift. vores teori om meningsskabelse, anser vi ligheder idet vi ligeledes med Wenger argumenterer for, at teamet, via tingsliggørelse, kan skabe rum for refleksion og dermed en meningsforhandling (s. 73). Dog udspringer der ligeledes fra vores teori, at teamet anser at målsætninger og evalueringer er fokuspunkter til meningsforhandling, hvorfor disse ifølge Wenger er tingsliggjorte objekter, som vi sidestiller med værktøjer til meningsskabelse i vores teori. Det bemærkelsesværdige i vores definition af meningsskabelse er, "at det er en proces, hvor dét som teammedlemmer sammen tillægger mening, er afgørende for den virkelighed, der skabes i teamet", jf. afsnit 5.4.2 Meningsskabelse. I forlængelse af dette anser vi, at teammedlemmer ud fra værktøjer, altså tingsliggørelse, kan tillægge det en fælles mening, hvorfor deres virkelighed konstrueres herom, når de skaber en fælles retning og formål.

6.1.2.3 Meningsskabelse som en social konstruktion

En anden del af vores teori om meningsskabelse handler bl.a. om, at det er vigtigt for nyetablerede selvstyrende teams at skabe rum for personlige forhold, fordi dette har betydning for hvorvidt teammedlemmerne sætter sig selv i spil, hvilket er afgørende for denne type teams, der selv er medskabende af rammer og indhold. Derudover fremhæver vi, at den sociale konstruktion er grundlæggende for, at meningsskabelse på individniveau kan opstå. Ifm. denne del af vores teori ønsker vi at nuancere vores viden ud fra Karl E. Weicks (1995), social psykolog, teori om meningsskabelse i bogen 'Sensemaking in organizations'. Vi anser, at Weicks teori om meningsskabelse er interessant at diskutere og nuancere vores teori ud fra, fordi han betragter meningsskabelse på forskellige plan, og fordi han er konkret ifm. at forklare, hvilke processer, der eksisterer indenfor meningsskabelsen. Dette er spændende, fordi vi dermed får mulighed for at perspektivere og relatere vores teori, til en etableret teoretiker, der har en fremtrædende rolle indenfor den Skandinaviske organisationsforskning (Høpner & Hammer, 2014). Weicks (1995) teori handler om, at grundlaget i meningsskabelse, eller dét at skabe mening, både skal ses som en social og individuel aktivitet (s. 4+6). Derudover argumenterer han for, at meningsskabelse indebærer følgende syv elementer; *social proces, identitet, retrospektiv, ledetråde, fortløbende, plausibilitet og akkuratelse*, samt *handling*. Vi vil i det følgende med udgangspunkt i begreberne proces og handling diskutere vores teori med Weicks begreber. Ifølge Weick (1995) er

meningsskabelse en social proces, fordi det at skabe mening påvirkes direkte og indirekte af andre (38-39). Et eksempel på meningsskabelse som social proces er, i vores empiri, formelle personalemøder, hvor teammedlemmerne gennem deres sprog skaber en fælles mening om et givent emne. Når vi sammenholder vores teori med Weicks teori, betragter vi bl.a. en lighed, fordi vi i begge teorier vurderer, at meningsskabelse er en social aktivitet med omverdenen, hvor formålet er at opnå fælles mening. Dernæst omtales begrebet handling som, at mennesket handler, og derigennem skaber verden, som på forhånd ikke er givet, hvorfor mennesket bliver en del af omgivelserne, der er socialt konstrueret (s. 60-61). I vores teori er den pragmatiske tilgang væsentlig, fordi teams gennem handlinger konstruerer deres virkelighed, hvorfor de handlinger bliver det element forståelsen skabes ud fra. Derudover diskuterer vi løbende i kodningsprocessen meningsskabelse og motivation, hvor vi anser det gensidige engagement, jf. Wenger, som afgørende for, at et team kan skabe mening. Weick (1995) argumenterer for, at processen i meningsskabelse først bliver tydeliggjort for os, når vi i samspil med andre, er medskabende af meningen (s. 38-39). Her anser vi dermed en lighed mellem Weicks teori og vores, fordi vi, ligeledes med Weick argumenterer for, at meningsskabelsen fungerer i samspil med andre, og fordi teammedlemmernes gensidige engagement til teamet er afgørende for teammedlemmernes meningsskabelse.

6.1.2.4 Arbejdsopgaver som meningsskabende

Ifm. vores kontekst, den offentlige sundhedssektor, vurderer vi bl.a., at teammedlemmernes meningsskabelse afhænger af deres arbejde med patienten, og de ydelser, som teamet tilbyder. Derudover oplever teams mening på et samfundsøkonomisk plan, når de får positiv feedback herfra, og når deres arbejdsopgaver resulterer i besparelser. Denne måde at anse mening på, ser vi i sammenhæng med professor Lotte Bøgh Andersen og professor Lene Holm Pedersens litteratur om motivation i bogen 'Styring og motivation i den offentlige sektor'. I denne bog argumenterer Andersen & Pedersen (2015) for begrebet *public service motivation*, der indebærer de fire dimensioner; *samfundssind*, som omhandler den pligt- og loyalitetsorienterede motivation, drevet af normative motiver for at levere ydelser, som er godt for samfundet. *Medfølelse*, fungerer som den følelsesmæssige motivation, samt ønsket om at handle positivt for andre og samfundet, mens den tredje dimension *tiltrækning til politik*, indebærer motivationen for at kunne forbedre politiske beslutninger, igen for at have positiv indflydelse på andre og samfundet. Den sidste dimension, som de omtaler, er *selvopofrelse*, der fungerer som grundlæggende for dimension et til tre, og omhandler viljen til at sidesætte egne behov, fremfor viljen til at hjælpe andre og samfundet (s. 52). I store dele af vores teorigenerering arbejder vi med kobling af meningsskabelse og motivation, bl.a. når teammedlemmerne oplyser, at succeshistorier fra praksis motiverer dem, hvorfor de oplever det meningsfuldt. Vi finder det relevant at finde

litteratur, som sammensætter dette til vores kontekst, af denne grund inddrager vi Andersen & Pedersens (2015) beskrivelser, fordi de argumenterer for public service motivation, og kobler begrebet ift. vores kontekst. Når vi sammenholder begrebet om public service motivation, vurderer vi visse ligheder, fordi vi gennem vores empiri vurderer, at teams bliver motiverede af at bidrage positivt til samfundet og andre, altså den grundlæggende dimension selvopofrelse, hvor teammedlemmer derfor har vilje til at tilsidesætte egne behov. Dernæst udtrykker Andersen & Pedersen (2015), at når overordnede styringsværktøjer vedtages, er det nødvendigt at fokusere på selve implementeringen, og medarbejdernes opfattelse af denne styring, da denne opfattelse kan påvirke deres samhørighed (s. 114).

Et andet perspektiv er, at ledelsens overordnede styring påvirker medarbejdernes motivation, som påvirker den offentlige sektors performance, og hvis ledelsen er opmærksom på, hvorledes deres styring implementeres, kan det resultere i, at den offentlige sektor leverer forbedrede serviceydelser (Andersen & Pedersen, 2015, s. 114). Dette er nævneværdigt, når vi betragter det i sammenhæng med vores teori, fordi er kommet frem til, at teams er motiverede for at gøre en forskel, og fordi teamet oplever det meningsfuldt, når deres serviceydelser bidrager med besparelse på et samfundsøkonomisk plan. Vi anskuer derfor en høj lighed mellem vores teori og Andersen & Pedersens formidling af public service motivation-begrebet og deres udlægning af, hvordan der skabes en bedre sammenhæng mellem styring og motivation.

6.1.3 Nyetablerede selvstyrende teams

I de følgende fire underafsnit diskuterer vi nyetablerede selvstyrende teams med teori om koordinering, kultur, magtudøvelse og teams udviklingsfaser.

6.1.3.1 Koordinering i selvstyrende teams

I forrige kapitel fremgår det af vores teori, hvorledes selvstyrende teams via sociale interaktioner skaber sin fælles identitet bl.a. gennem koordinering og rådgøring. Vi redegør for, at selvstyrende teams koordinerer deres arbejdsområde gennem forhandling, og herigennem udvikler arbejdsområdet sig efter teamets grundlæggende værdier. I koordinering og rådgøring er beslutningsmyndigheden uddelegeret til teamet, og ikke en hierarkisk ledelsesbeslutning, hvorfor teammedlemmerne oplever højnet motivation, fordi de får medindflydelse og -bestemmelse på mange typer organisatoriske beslutningsprocesser. I den forbindelse vurderer vi, at det er relevant at diskutere, hvorledes hierarkiske og flade strukturer har indflydelse på selvstyrende teams sociale interaktioner. Herløv Petersen & Jordansen (2008) kritiserer Max Webers kendetegn om bureaukrati, hvor organisationer bl.a. er styret af regelsæt, forudsigelige tendenser i omverdenen, kontrol og faste hierarkiske arbejdsdelinger, da denne organisatoriske idealtipe resulterer i ineffektivitet, demotiverede medarbejdere og mindre fleksibilitet ift.

omgivelsernes mange forandringer (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 20–22). Dette kan redegøre for, hvorfor vores cases understreger, at de oplever at have en iboende motivation, da de selv har kontrollen, og kan arbejde fleksibelt med hverdagens mange forandringer, uden styrende regelsæt, som hindrer deres arbejdsområde. Vi formoder dermed, at nyetablerede selvstyrende teams imødekommer kritikken af Webers kendetegn om bureaukrati, fordi selvstyrende teams selv tager styringen, som får betydning for tilpasning af en fælles retning til omgivelsernes mange påvirkninger.

Ifølge Berg-Sørensen, Grøn & Foss Hansen (2016) er der siden 1950'erne fokuseret på, at private organisationer og offentlige organisationer er hinandens modsætninger. Ifølge Berg-Sørensen et. al. (2016) er den offentlige sektor præget af hierarkiske styringsformer med mange politiske krav og ofte dikotomiske værdigrundlag, hvor den private organisation er præget af markedsstyring; med høj fokus på værdier og færre politiske krav. Dog fremstiller de, at dette er en misforståelse i dagens organisationsudvikling, fordi skellet er minimeret i så høj en grad, at der nu ses blandingsformer i offentlige og private organisationer (s. 26–27). Dette får os til at stille spørgsmålet, hvis nyetablerede selvstyrende teams ikke kan kategoriseres som enten offentlig eller privat organisation som idealtipe, hvad eller hvor kan de så kategoriseres? Dette kan være med til at forklare den udvikling, der er i den offentlige sundhedssektor, hvor indførelsen af selvstyrende teams kan forklares ud fra, at organiseringen er en blandingsform. Der er høj grad af selvbestemmelse i selvstyrende teams, hvorfor det minder om private arbejdspladser, og fortsat politiske krav og styringsformer i den offentlige sektor, hvorfor selvstyrende teams heri, fortsat navigerer i og følger disse.

Bakka & Fivelsdals (2014) skriver følgende om deres kategorisering af organisationer "… vi betragter struktur og kultur som hjælpemidler til at forstå processerne. Det er aktiviteterne, der udgør organisationen, den lever kun i bevægelse" (s. 35). Dette perspektiv er bemærkelsesværdigt, da organisationsstruktur kan tillægges forskellige begrebsapparater, altså struktur og kultur, hvorfor nogle strukturbeskrivelser, i form af organisationsdiagrammer, kan beskrives i store normative træk, og andre kan beskrives i den mindste instrumentelle detalje. Fælles for begge er, at der er formelle strukturer, som søger mod bestemte formål i organisationer (Bakka & Fivelsdal, 2014, s. 46–47). Det fremgår i specialet, at strukturen i selvstyrende teams ikke nødvendigvis er præget af at være flad, men at de fortsat har et stort råderum i beslutningsprocesser, hvorfor de sammen konstruerer en fælles retning for teamets praksis. I den optik kan det selvstyrende team karakteriseres som et formelt system, hvis formål er i fællesskab at bevæge sig med og/eller mod organisationens sundhedsstrategiske mål. Hvis vi anlægger Bakka & Fivelsdals perspektiv på vores teori, så kan specialets tre selvstyrende teams betegnes som "mindre" formaliserede systemer i et større organisatorisk formaliseret system, som sammen med en kulturel forståelse af teamene bidrager til at forklare processerne heri, fordi alle

teams fra opstarten har færre retningslinjer, og derved opererer mere uformelt. Ét af de andre områder som vores teori udfolder er, at pga. egen beslutningsmyndighed i selvstyrende teams, så fordrer dette at teammedlemmer tager mere ansvar, end hvis det havde være mere formaliserede organisatoriske strukturer med faste retningslinjer og regelsæt. Denne fordring hviler på en ansvarsfølelse ift. faglige og personlige kompetencer, og som vi har vurderet essentielle i opstartsfasen, da den enkeltes faglige og personlige erfaringer kan være frugtbare for hele teamet, når de konstruerer deres arbejdsområde, og udvikler den fælles retning. Vi fandt frem til, at de teammedlemmer med mindre erfaring er udfordrede i opstartsfasen, fordi de føler at de bidrager i mindre omfang til at finde den fælles retning end kollegaer med mere erfaring.

I forlængelse af dette vil vi diskutere beslutningsmyndighed som et centraliseret og decentraliseret begreb, og hvorledes dette synes at have forskellige påvirkninger på selvstyrendes teams processer. Når det kommer til beslutningskompetencer, så træffes centraliserede beslutninger på et overordnet ledelsesniveau, og i mange henseender på et politisk plan, bl.a. med det formål at sikre en ensartethed i sundhedspraksis og koordinere organisatoriske aktiviteter. Udfordringerne vedrører bl.a., at de centraliserede beslutninger kan mangle tilstrækkelig nuancering og realisering i praksis, da vigtige decentrale vidensområder synes afkoblede eller mangelfulde, og bevirker at medarbejdere oplever at være demotiverede eller mangle ansvarsfølelse, som resultat heraf (Berg-Sørensen, Grøn, & Foss Hansen, 2016, s. 67). I den sammenhæng drager vi paralleller til vores teori, der netop redegør for, at beslutninger skal træffes af teammedlemmer i praksis, da de besidder detaljeret viden om deres praksis.

Som tidligere nævnt i problemfeltet er NPM et af sundhedsvæsenets fremtrædende styringsformer fra 1980'erne, og førnævnte udfordringer er forsøgt imødekommet med indførelsen af teamorganisering, for også at sikre at organisationer tilpasser sig omgivelsernes dynamiske forandringer, hvorfor det opleves meningsfuldt, at beslutningskompetencer placeres decentralt (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 24–25). Vores teori forklarer, hvad det er for nogle processer, som foregår i nyetablerede selvstyrende teams, og hvordan de gennem koordinering og egen beslutningsmyndighed, sammen konstruerer deres fælles formål og derigennem deres fælles teamidentitet.

Herløv Petersen & Jordansen (2014) frembringer et andet spændende perspektiv, som kan kritisere vores fremstilling af selvstyrende teams konstruktion af fælles formål, fordi de peger på, at placeringen af decentraliserede beslutningskompetencer til selvstyrende teams medfører, at de kan forglemme organisationens overordnede sundhedsstrategiske mål, og derved blive for snæversynede ved at arbejde med egne opstillede delmål (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 67 + 270). I den sammenhæng er det bemærkelsesværdigt at ingen af de tre selvstyrende teams i speialet nævner organisationens overordnede målsætninger, når de sammen skaber en fælles teamidentitet, hvorfor det bringer perspektivet frem, om at selvstyrende teams potentielt kan

glemme organisatoriske målsætninger. Vi anbefaler derfor som et supplement til vores teori, at det kan være relevant at undersøge organisationens målsætning for selvstyrende teams, når de internt i teamet skaber deres fælles retning og teamidentitet.

Vi fremstiller i vores teori, at der ikke forefindes en endegyldig formel for, hvordan nyetablerede selvstyrende teams bedst, skaber deres fælles teamidentitet, dog fremskriver vi nogle empiriske råd fra de tre cases, hvor forandringsparathed er essentielt pga. en omskiftelig hverdag, og at teamet bygger vejen, mens de betræder den. Hertil bidrager Herløv Petersen & Jordansens kritik af decentraliserede beslutningskompetencer til at skabe yderligere nuancer i vores teori, hvor bl.a. det at skabe fælles retning foregår på forskellige niveauer. Denne kritik af, at selvstyrende teams potentielt ikke inddrager overordnede strategiske organisationsmål tilstrækkeligt, vil ifølge professor Sine Lehn-Christiansen ikke være en realistisk udfordring, fordi NPM har ændret væsentlig ved sundhedsvæsenets adfærd, og måden hvorpå medarbejderne føler et integreret ansvar i sit professionelle virke, for at effektivisere praksis og sikre økonomiske besparelser (Lehn-Christiansen, 2016, s. 34). Vi argumenterer derfor for, at vi imødekommer kritikken fra Herløv Petersen & Jordansen, da samfundet har en betydningsfuld indflydelse på, at alle tre teams frembringer viden om, at de gerne vil gøre en samfundsmæssig forskel, både ift. økonomiske besparelser, kulturelle normer og politiske strategier.

Hvis vi prøver at bevare tanken om, at et selvstyrende team ikke indtænker organisationens overordnede målsætninger, og derved risikerer at bevæge sig i en anden retning end resten af organisationen, hvad vil der så ske i og med teamet? For at svare på dette spørgsmål inddrager vi forfatter og organisationsforsker Frederic Laloux (2017), fordi han har nogle relevante idéer om fremtidens organisation, og hvordan denne skal opfattes som et levende system eller organisme (Laloux, 2017, s. 54). Laloux anvender et essentielt begreb, som udfordrer den måde, der traditionelt i organisationer tænkes om ledelse på; nemlig *selvledelse*. Ifølge Laloux (2017) handler selvledelse om at afskrive strukturer, der bygger på hierarkier og bureaukrati, og i stedet uddelegeres beslutningsmyndigheden, og heri opstår der naturlige koordineringsmekanismer, hvor beslutningstager rådfører sig med andre, der besidder ekspertise om emnet, samt inddrager dem, der vil blive påvirket af beslutningen. På denne måde opbygges selvledende beslutningsprocesser omkring kollektiv intelligens. Laloux fremfører et relevant argument, hvor han redegør for, at en beslutning kan vurderes forkert af andre i organisationen, hvorfor denne beslutning vil møde modstand, hvorefter samme emne automatisk indrettes i en ny rådføringsproces med alle relevante eksperter på området, for at justere til den bedst mulige løsning (s. 68–71). Rådføringsprocessen er spændende sammenholdt med til vores teori, da vi definerer, at selvstyrende teams benytter deres fælles vidensgrundlag, hvorfor de koordinerer, og rådfører sig med hinanden. Den fælles viden har derved mange fællestræk, med det som betegnes af Laloux som kollektiv intelligens.

6.1.3.2 Kultur i nyetablerede selvstyrende teams

I vores teori viser empirien, at en betydelig del af kulturen i nyetablerede selvstyrende teams fokuserer på fleksibilitet i arbejdet, anerkendende tilgange, fokus på et sundt arbejdsmiljø med plads til alle personligheder og teamindividualitet i organisationen. Som nævnt beskriver Bakka & Fivelsdal (2014), at organisationsstruktur- og kultur er hjælpemidler, der kan anvendes til at forstå og forklare de processer som foregår (s. 35). Af denne grund finder vi det interessant at perspektivere vores teori med andres forfatteres viden om arbejdspladskultur. Ifølge Bakka & Fivelsdal (2014) handler organisationskultur om forskellige faktorer bl.a., hvilke værdier og normer, der eksisterer på arbejdspladsen, både synlige og usynlige, samt interne og eksterne forhold, og udgør *organisationens samlede kultur*. De opdeler disse faktorer i fire variabler; *omgivelsernes art, virksomhedstype, virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart*, og vi vil fokusere på medarbejdernes egenart. Medarbejdernes egenart handler om, at de individuelle holdninger og normer, og disse præges af bl.a. den uddannelsesbaggrund man har med sig, og som kommer til udtryk i indlærte adfærdsformer (s. 164–175). Dette finder vi interessant ift. vores teori, fordi det bidrager til at nuancere og "adskille" arbejdsplads, og specificere påvirkningsfaktorer til de fire forskellige variabler. I vores tilfælde betyder det, at f.eks. en kultur med plads til alle typer af personligheder, kan kategoriseres i variabelen medarbejdernes egenart, fordi det refererer til individets faglige og personlige erfaringer, og derved er den norm, der opbygges i teamet. Vi vil dog kritisere simplificeringen af sådanne kategoriserede variabler, da det er af stærk systemisk tænkning, hvor vi vurderer, at organisations- og teamkultur er et komplekst netværk, som er svært adskillelige, og de fire variabler beskrives ikke ift. deres relationelle forhold eller styrke, samt hvilket årsag-virkningsforhold, der er imellem de fire variabler. Vi kan ud fra ovenstående modstille os Bakka & Fivelsdals (2014) fremlægning, der har sine rødder i en systemisk videnskabelig tradition, hvor virkelighed skabes gennem et årsags-virkningsforhold, hvor systemer er et del af et større økosystem, hvilket har indflydelse på hinanden (s. 166). Vores teori, udspringer sig af socialkonstruktionisme og pragmatisme, hvor virkeligheden skabes i sociale konstruktioner.

Specialets teori ligger i mange henseender i tråd med de nuancer, som Herløv Petersen & Jordansen (2008) omtaler i deres bog 'Selvstyrende team – ledelse og organisering'. De beskriver den samfundstendens, der er opstået i den vestlige verden, hvor der gøres op med den hierarkiske organisationsstruktur, og i stedet indføres netværksstrukturer, såsom selvstyrende teams. I deres udlægning af, hvordan kulturbegrebet i disse organisationstyper skal forstås, får de med inspiration fra Harvard-professor Jerome Bruner, bl.a. fordi kultur ideelt udvikles demokratisk og uden fordomme, hvorfor forskelligheder bliver det grundlæggende acceptable, og det der udgør den ideelle kultur. De trækker bl.a. på hans værker fordi, han i de senere år fokuserer på sociale interaktioner, og hvordan kulturbegrebet er en signifikant medspiller i

meningsskabelsesprocessen, hvorfor den demokratiske fordomsfrie kultur vurderes som en stærk socialkonstruktionistisk agent, da der ikke er en påstand om én sandhed eller én rigtig meningskonstruktion (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 151–155). Kulturen i selvstyrende teams er påfaldende, fordi den er et resultat af længerevarende meningsforhandlinger og fællesskabets sociale konstruktioner, ud fra det der vurderes naturligt og rigtigt for det pågældende team i øjeblikket. Ifølge Herløv Petersen & Jordansen (2014) bliver resultaterne til normative beslutninger, værdier, handlinger og beskrivelser for organisatorisk adfærd (151–155). Der hvor vi afviger en smule i vores teori ift. Herløv Petersen & Jordansens fremlægning, er i placeringen af 'kultur', fordi vi tilskriver det en betydning til det selvstyrende team, og derved bliver kultur implicit relateret til 'meningsskabelse', hvor de direkte kobler kultur og meningsskabelse. Indholdsmæssigt er der stærke ligheder til vores teoretiske forklaring af arbejdspladskulturen i nyetablerede selvstyrende teams, fordi vi argumenterer for, at teammedlemmerne via åbensindede dialoger og undrende spørgsmål, indgår i en meningsforhandling, og derved opbygger deres demokratiske kultur ud fra fælles værdisæt, med plads til alle typer personligheder, som bliver retningsgivende for deres organisatoriske teamadfærd. Teoretisk redegør vi for, at de kulturelle normer i nyetablerede selvstyrende teams opbygges løbende, og bidrager til et stærkt internt samarbejde i teamet, hvor de navigerer i et arbejdsfællesskab med selvstændighed, ansvarsfølelse og en fleksibel flad teamstruktur, som i mange henseender har stærke lighedstræk til Bruners ideelle kulturforståelse, hvor demokrati er herskende.

I forlængelse af ovenstående kan det være svært at adskille de forskellige begreber, såsom meningsskabelse, kultur og samarbejde, da de er hinandens forudsætninger og yderst komplekse processer i teamorganisering i den offentlige sundhedssektor, hvorfor vi vælger at inddrage viden fra bogen 'Tværprofessionelt samarbejde i sundhedsfaglig praksis', der er skrevet af professor i sundhedsfremmende forskning, Sine Lehn-Christiansen. I sundhedsvæsenet er begreber som *tværprofessionelt samarbejde* og *tværfagligt samarbejde* hyppige, og tværfaglighed er også fremtrædende i vores teori. I dansk sammenhæng er der overlappende forståelser af de to, hvorfor distinktionerne heri er svære at skelne. I et forsøg på at skelne i denne distinktion har Lehn-Christiansen (2016) skrevet om betydningerne, som vi illustrerer i nedenstående tabel 48.

Begreb	Forklaring	Bagvedliggende rationale
Tværfagligt samarbejde	Forskellige fagligheders kompetencer bringes i spil, for at løse en kollektiv opgave.	Problemløsning
Tværprofessionelt samarbejde	Sundhedsprofessionelle med forskellige fagligheder <i>samarbejder</i> , for at løse en kollektiv opgave.	Problemløsning og professionalisering

Tabel 48: Forklaring på tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde (Lehn-Christiansen, 2016, s. 67).

I ovenstående tabel 48 skildres forskellen på de to begreber ved bl.a. at tydeliggøre hvilket rationale der ligger bag. Den tydelige forskel ses i, at der i tværprofessionelt samarbejde, er tale om et 'samarbejde' mellem sundhedsprofessionelle i opgaveløsningen, hvor der i det tværfaglige samarbejde kan tolkes, at forskellige fagligheder sideløbende løser opgaven, men ikke nødvendigvis i et samarbejde med hinanden. Såfremt vi indtænker ovenstående begreber i vores cases, så kan vi argumentere for, at specialets tre selvstyrende teams arbejder tværprofessionelt, fordi sundhedsprofessionelle med forskellige uddannelsesbaggrunde samarbejder om at løse en kollektiv opgave, og vores teori redegør for, at de opbygger en kultur som vægter tværprofessionelt samarbejde i opgaveløsningen. Tværfagligt samarbejde henvender sig til andre opgaver i sundhedssektoren, hvor forskellige kompetencer sideløbende sættes i spil, når der opstår et behov for det, eksempelvis når en læge tilkaldes en afdeling for at tilse en patient. Begrebsafklaringen er relevant, fordi den er med til at specificere konteksten, som vores teori henvender sig til, som er selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor, der arbejder tværprofessionelt.

Tværprofessionalisme og herunder tværprofessionelt samarbejde opstod i forbindelse med et ønske om et paradigmeskifte i sundhedsvæsenet, hvorfor det bygger på et ønske om fælles sundhedsprofessionelle værdier og muligheden for kompetenceudvikling, samt øget samarbejde på mange nye snitflader, og ikke nogles særlige dominerende værdier (Lehn-Christiansen, 2016, s. 68). I dette speciale anvender vi begrebet 'tværfaglighed i nyetablerede selvstyrende teams', hvor vi argumenterer for, at forskellige uddannelsesmæssige baggrunde er en styrke i teamets samarbejde, fordi deres forskellige uddannelsesbaggrunde bliver integrerede i opgaveløsningen, når de kompetenceudveksler. Dog nuancerer Lehn-Christiansens perspektiver vores teori, da vi fokuserer på, at det er 'samarbejdet' i form af koordinering og fælles afklaring af formål af deres praksis, der er en bærende del i alle tre teams processer, med udgangspunkt i et patientcentreret rationale. Af denne grund ser vi ikke en nødvendighed i at adskille tværfaglighed og

tværprofessionalisme, da vores teori er et forsøg på at skildre de samme essentielle nuancer fra begge "boldgader". I vores fremlægning af selvstyrende teams er det væsentlige fokus på de processer som foregår internt i teamet, nemlig koordinering og rådføring, hvor koordineringen refererer til et fokus på at sikre kvalitet i patientforløb, hvor processen med at opnå mening ligger i at teammedlemmerne kan udføre meningsfulde ydelser. Gennem rådføringsprocesser med hinanden, med udgangspunkt i faglige drøftelser og fokus på praksisudvikling, bliver fælles konstruerede målsætninger grundlæggende for den meningsskabelse de skaber ud af forandringer.

6.1.3.3 Er der magt i selvstyrende teams?

Én af de udfordringer der beskrives i vores teori, er det ulige magtforhold, der kan opstå i et nyetableret selvstyrende team, hvor det enkelte medlems indflydelse står i relation til den viden og erfaring, som vedkommende har med sig, og derved potentielt har en række fordele ved at besidde mere viden.

"Når individer således ikke søger viden hos andre, skyldes det ikke altid tendensen til selvophøjelse, men ønsket om at fastholde sin magt. Når individet spørger andre til råd, afslører individet en eller anden grad af uvidenhed, hvilket kan reducere den magt, individet mener at besidde" (Christensen, 2010, s. 85).

Ifølge professor ved CBS, Peter Holdt Christensen (2010), er det at besidde et større vidensgrundlag, end andre på arbejdspladsen, lige med en højnet statusposition og en potentiel magt. Han frembringer et interessant perspektiv om, at mennesket kan være motiveret for at opnå denne magtposition bl.a. ud fra ens køn, status i organisationen og de normer som, der er opbygget (Christensen, 2010, s. 86). Vi har tidligere været omkring arbejdspladskulturen i de tre teams, som vi samarbejder med, hvor vi fandt frem til, at de prioriterer åbenhed, samarbejde, anerkendelse og et rum hvor der er plads til forskellige vidensgrundlag og udnyttelse af disse, fordi de ønsker at konstruere deres praksis i fællesskab, og at vi vurderer dette som en styrke for teamet som en helhed. Sammenholdt med de perspektiver som Christensen pointerer, hvor magt og status kan forekomme, vurderer vi, at der i disse teams er opbygget normer for ligeværdighed internt i teamet, fordi de ikke udtrykker at være motiverede for at fremme egen individuelle position og magtstatus, hvorfor de spiller hinanden stærke i samarbejdet. Dette ses eksempelvis i teorien, hvor teamkoordinators rolle og ansvar er at sikre teammedlemmernes holdninger til givne emner, hvorefter koordinator kan udvikle skriftlige retningslinjer for praksis. Det er i sådanne fælles beslutningsprocesser, at det fælles ansvar ses omfordelt til alle teamets medlemmer, og derfor hviler beslutninger ikke på én person, som potentielt kunne have mere magt.

Et andet tankevækkende perspektiv på magtforhold i selvstyrende teams belyses af Herløv Petersen & Jordansen (2008). De understreger, at implementeringen af selvstyrende teams naturligt vil rykke ved magtstrukturer, fordi "magten bliver omfordelt", og at det er en misforståelse i forskningslitteraturen, at tro, at de selvstyrende teams er et magtfrit rum, og pointerer, at der nærmere er tale om, at der i og udenfor disse teams er tale om "gensidige forsøg på magtudøvelse" (Herklov Petersen & Jordansen, 2014, s. 185). På teamniveau opereres der med andre former for magtudøvelse, end på organisatorisk og politisk niveau, hvorfor magtperspektivet også anvendes til analytisk forståelse af processerne i organisationer, på lige fod med kultur- og strukturperspektiver. Når dette perspektiv anvendes analytisk, må det oftest forventes at magt udøves nedad, opad og horisontalt på tværs af teams, hvorfor det teoretisk er svært foreneligt med socialkonstruktionistiske teorier, såsom vores speciale, fordi der i en lang årrække har været fokuseret på den hierarkiske magtudøvelse nedad (Herklov Petersen & Jordansen, 2014, s. 186–188). Dette er dog ikke ensbetydende med, at magtbegrebet ikke er foreneligt med socialkonstruktionismen, tværtimod.

Den franske filosof Michel Foucault er én af de fundamentale magtteoretikere, som netop havde en socialkonstruktionistisk position. Foucaults arbejde redegør for en tydelig relation mellem magt, kultur og erkendelse, og underkender ikke magten som værende undertrykkende, men fokuserer på den positive produktive vinkel, hvor det bliver menneskelige sandheder og handlingsanvisninger. Disse sandhedsdiskurser anses som værende de positive og produktive normer, hvori magten ligger skjult, hvorfor adfærden reguleres herefter, og indgår i identitetsdannelsen. Herløv Petersen & Jordansen (2014) pointerer, at udfordringen med denne foucauldianske magtforståelse er, at der ikke kun er én sandhedsværdi i sandheden, og at adfærd som konsekvens bliver institutionaliseret, hvorfor medarbejdere formes til at søge mod de eksisterende sandheder i organisationen, og blive begrænset og føler sig underkastet pga. samfundsdominerende sandheder (s. 206). Vores forståelse af hvorledes selvstyrende teams kan udøve foucauldiansk magt, kan forklares ved, at de tager sandhederne for givet, og ikke kritisk forholder sig til hverdagspraksis, hvorfor det får karaktertræk af at jage mindre meningsfulde organisatoriske bureaukratiske mål. Da Foucault har et langt mere samfundsmæssigt og individorienteret konsekvensfokus, altså et diskursteoretisk udgangspunkt, vil vi argumentere for, at trods de interessante perspektiver, at de ikke i tilstrækkelig grad former meninger på et kollektivt plan, som er den viden som vi efterspørger, vi anerkender dog i høj grad de magtstrukturer, der kan forekomme i selvstyrende teams, fordi der er tale om en omfordeling af magtforhold.

Ved indførelsen af selvstyrende teams er der i nogen grad tale om magtudøvelse i form af *autoritetsstruktur*, som betyder, at der er et positionsskifte ift. mellemleder og medarbejderne i teamet, hvor autoritetsforskellene er deeskaleret, hvorfor begrebet magt bliver erstattet af

nøgleordet tillid blandt teamets medlemmer. I forlængelse af dette bliver fokus i større grad på at skabe læringsrum og kollektiv kompetenceudvikling, hvorfor alle i selvstyrende teams, må tillære sig den nye autoritetsstrukturer, og blive bekendte med nye roller (Herløv Petersen & Jordansen, 2014, s. 194). Ift. specialets teori, er det sidstnævnte om nye roller især interessant, fordi vi argumenterer for, at rollefordeling er væsentlig i koordineringsprocessen, da denne præges af deres fælles interaktioner, hvorfor det ikke er én i teamet, der tager alt styring eller beslutninger. Koordineringsprocessen kan i nogen henseender sidestilles med Herløv Petersen & Jordansens fremlægning af autoritetsstruktur i selvstyrende teams, fordi det ikke er magt som er centralt, men i stedet tilliden til hinanden internt i teamet. En tillid som vi vurderer, er nødvendig, når et nyetableret selvstyrende team skal afklare deres arbejdsområde og samskabe en fælles retning, og derigennem mindske usikkerheder i rollefordelingen over tid. I de selvstyrende teams handler det ikke længere om at stå til ansvar for den nærmeste leder, men i stedet stå til ansvar for alle teamets medlemmer, som ifølge Herløv Petersen & Jordansen (2010) fordrer, et fælles ansvar som team, hvor der opbygges tillidsfulde relationer. Denne relationsdannelse bevirker, at traditionelle hierarkiske strukturer nedbrydes, men er ikke ensbetydende med, at der ikke forekommer usynlige naturlige hierarkier internt i teamet (195–196). Måden hvorpå vi tolker dette oversat til praksis, er bl.a. ved, at der opstår et skifte i organisatoriske relationer, fordi autoritetsforskelle mindskes, da beslutninger er decentraliseret til de selvstyrende teams og foregår gennem en rådføringsproces, der bygger på teammedlemmernes viden, og derved søges magtforholdet udlignet og opbygger tillidsfulde relationer.

6.1.3.4 Udviklingsfaser i selvstyrende teams

Afslutningsvis vil vi nuancere vores teori ift. et teams udviklingsfaser. Her gør vi brug af Kastberg & Videriksens (2010) beskrivelse af professor Bruce W. Tuckman teori om teams udviklingsfaser. Alle teams gennemgår en udviklingsproces, om end den følger udviklingsfaserne stringent, eller om det er en pendulering mellem de fire faser. Det tilrådes, at teamet arbejder systematisk i etableringen, for derved at minimere tidsforbruget herpå, hvorfor Tuckmans' teori og gruppedynamikker anbefaler, at dette indlæringsforløb intensiveres, og derved kan afvikles over to til fem dage. I den nedenstående tabel 49 skitseres fasernes overordnede formål (Kastberg & Videriksen, 2010, s. 89–90).

Orienteringsfasen	Teamidentitet påbegyndes bl.a. gennem socialisering med hinanden, dialoger, opgaveorganisering, rollefordeling, hvorfor der opstår positivitet og indledende samhørighed. Det nye ukendte medfører følelser af usikkerhed og angst ved teammedlemmerne inkl. teamkoordinator ift. afklaring af opgaver og utydelig rollefordeling.
Markerings- eller konfliktfasen	I denne fase arbejdes der med at etablere værdier, normer og visioner, som for mange er en benhård proces, fordi individorienterede holdninger fylder mere end fælles teamholdninger, hvorfor denne fase fordrer at nå til enighed gennem dialoger og kompromis. Teamkoordinator rolle er at facilitere denne proces på bedste vis. Denne fase medfører følelser af modstand og spændinger, og adfærden er præget af at gå i forsvarsposition.
Normdannelsesfasen	Fællesskabet i teamet cementeres gennem konstruerede regelsæt, kompetencer og normer, og der opleves at teamet udvikler sig bl.a. fordi der er plads til konstruktiv kritik, og er en klar og tydelig retning i teamet, hvorfor teamets identitet er veletableret. Teamets værdier og visioner er forankret til normer, og i denne fase opstår der følelser af tilfredshed og harmoni. Adfærdsmæssigt er der et stærkt samarbejde med videndeling, god kommunikation og få konflikter. Teamkoordinators funktion er at rette teamets opmærksomhed i højere grad på praksis og opgaveløsning, altså skabe resultater og ikke fokusere i lige så høj grad på de interne relationelle forhold.
Præstationsfasen	Denne fase handler om at skabe resultater i teamet i og for omgivelserne. Teamets følelser er samhørighed og accept af hinandens svagheder og styrker, hvorfor adfærden er stærkt samarbejde om fælles mål og et fælles ansvar.

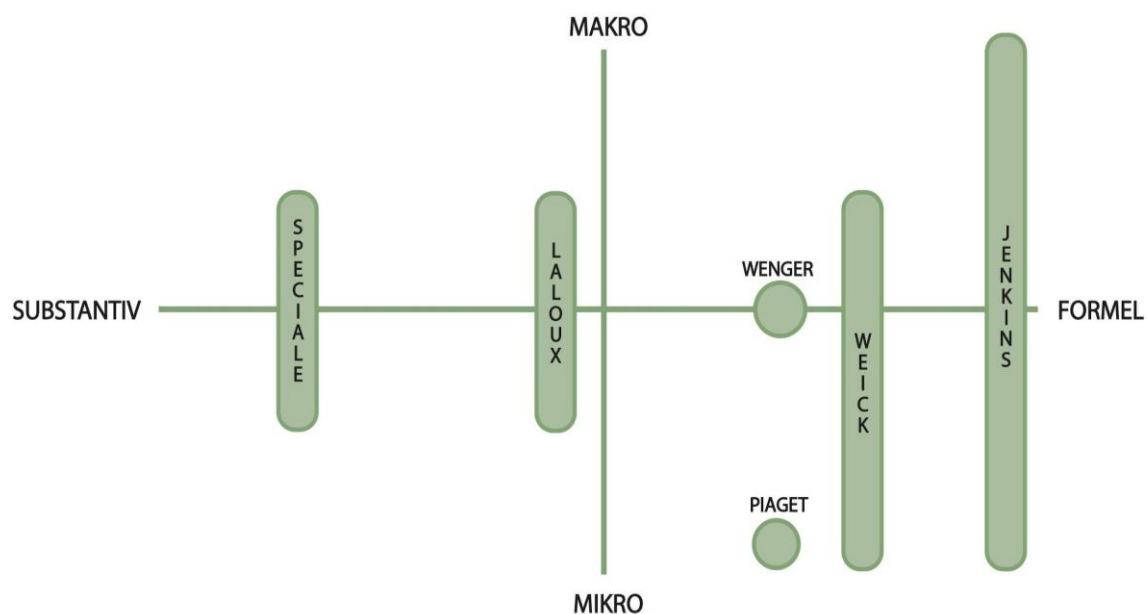
Tabel 49: Teams udviklingsfaser (Tabellen er udviklet af specialegruppe med inspiration fra Kastberg & Videriksen, 2010, s. 90–95).

Det interessante med Tuckmans' teori om teams udviklingsfaser er, at det er baseret på en individualistisk filosofi, fordi udviklingen sker gennem en personlig tilpasning. Vores teori skildrer et individualistiske syn, hvor menneskers udvikling sker på baggrund af en social konstruktion, altså et socialt meningsforhandlet grundsyn i teamet, hvorfor Tuckmanns' teori kan nuancere de sammenhænge, der er i vores teoretiske udlægning af identitetsdannelse i nyetablerede selvstyrende teams. Dette speciales teori skildrer forskellige udfordringer, når et selvstyrende team igangsættes bl.a. at der i opstarten er et øget behov for at skabe stærke relationer til hinanden internt i teamet, som også harmonerer med orienteringsfasen, som beskrives i ovenstående tabel 49. Dette indebærer, at selvstyrende teams indgår i en dialog og kommunikerer deres forventninger med hinanden ift. afklaring af arbejdsområdet, men også deres forskellige roller. Vi fremstiller, at teams gennem denne proces påbegynder grundlaget for at skabe en fælles retning for teamet, fordi de værdsætter personlig og faglig relationsdannelse, som også forklares i tabellens beskrivelse af markerings- eller konfliktfasen, hvorfor deres

normer påbegyndes og udvikles, jf. normdannelsesfasen i tabel 49. Et eksempel på markerings- eller konfliktfasen i vores teori opstår, når teammedlemmerne skal igangsætte samtaler og følsomme emner, såsom diskussion af teamets forskellige faggrænser. I den sammenhæng pointerer vi, at forhandlingen af markerings- og konfliktfase er signifikant, for efterfølgende at være mere frie til at forhandle normer gennem et stærkt samarbejde, som normdannelsesfasen omhandler. Vi sammenholder præstationsfasen med selvstyrende teams effektivitet, fordi de i denne fase er en accept af hinanden styrker, og gennem dette arbejder i samme fælles retning med et samlet ansvar.

6.1.4 Position i feltet af andre teorier

I dette afsnit præsenterer og opsamler vi på diskussionens løbende refleksioner og viden om specialets udviklede teori, som vi har sammenholdt med andre teorier indenfor forskningsfeltet. Hensigten er at positionere vores teori i feltet af andre teoretikere, for derved at modstille os disse, og igennem modstillingen blive mere bevidste om vores udviklede teori, bl.a. ved at tydeliggøre, hvor vi adskiller os, og hvor vi sammenligner os med andres perspektiver. Det kan sammenlignes med at modstille sin identitet til andre identiteter, for at bevidstgøre processen med at identificere egen identitet (Jenkins, 2009, s. 105). De udvalgte teorier placeres alle ud fra og set i forhold til specialets teori, og skal derfor ikke forstås som en endelig vurdering af teoriers placering i feltet. I denne sammenhæng argumenterer vi for, at alt er relativt, og relativt skal her ses set ift. specialets teori. Nedenstående figur 18 er inspireret af Guvå og Hylander (2005), og skitserer hvorledes forskellige faktorer inkluderes, når teorier positioneres.



Figur 18: Forskellige teoretikeres position i feltet (Udarbejdet af specialegruppen med inspiration fra Guvå & Hylander, 2005, s. 87-89).

Figur 18 har to akser, hvor den horisontale akse beskriver graden af hvor områdespecifik teorien skal forstås. I venstre side placeres begrebet *substantiv*, som skal forstås som en meget specifik kontekst, hvor højre side henviser *formel*, altså at teorier skal forstås på et generelt plan, altså ikke kontekstspecifikt. Den vertikale akse skildrer, hvorvidt teorien afspejler et *mikroniveau* og placeres nederst, eller *makroniveau* øverst. Mikroniveau sidestilles med individniveau og makro med et mere samfundsorienteret niveau (Guvå & Hylander, 2005, s. 87–89). Vi vælger at inddrage mikro- og makroniveau, fordi det er de områder, som vi vurderer teorier, bevæger sig indenfor, og inddeles på et individuelt-, kollektivt-, eller et samfundsmæssige niveau. Guvå & Hylander (2005) inspireres ligeledes af, hvorvidt teorier placeres på et mikro- eller makroniveau. Hensigten er at imødekomme et kritikpunkt, der vedrører, at grounded theory ikke forholder sig til makroperspektiver og dennes indflydelse på mikroperspektiver, altså hvordan strukturer og systemer spiller ind på virkeligheden, men at grounded theory derimod fokuserer på sociale strukturer (s. 88–89). De belyser endvidere, at socialt konstruerede virkeligheder og interaktive adfærd påvirkes af makroperspektiver, som får betydning for den sociale konstruktion. Symbolsk interaktionisme og den praksisorienterede handlen betyder, at grounded theory som metode er velegnet til at undersøge sociale interaktioner, men når makrofaktorer, såsom magt fremtræder i en bestemt handling, så sætter grounded theory fokus på denne handling (Guvå & Hylander, 2005, s. 88–89). Med mikro- og makroperspektiver, i den vertikale akse, forsøger vi derfor at indplacere, hvorledes disse forståelser spille ind på, hvordan specialets udviklede teori modstilles og kan ses i forhold til andre teorier. I diskussionens indledende del inddrages forskellige teorier, der har betydning for det selvstyrende teams identitetsarbejde. Vi vil nu med udgangspunkt i ovenstående figur 18 prøve at skabe et overblik over disse teories indbyrdes forhold, og til specialets udviklede teori, ift. hvorvidt teorierne befinder sig i et mikro- eller makroperspektiv og på substantiv eller formelt niveau.

Længst til højre placerer vi Jenkins, der med sin sociologiske teori om social identitet og helhedsorientering inddrager individ-, kollektiv- og samfundsperspektiver. Vi vælger at placere og starte hans teori øverst på den vertikale linje, der inkluderer netop samfundsperspektivet, til nederst at slutte på den vertikale linje, da teorien fungerer på både mikro- og makroniveau. Set ift. specialets udviklede teori, vurderer vi, at Jenkins er mere samfundsorienteret i identitetsskabelse end vores udviklede teori. Jenkins placeres endvidere helt til højre på den horisontale akse, fordi vi anskuer hans teori mere formel end specialets teori, der eksempelvis begrænser sig til en specifik kontekst, altså indenfor den offentlige sundhedssektor. Vi placerer hans teori længst til højre fordi teorien formaliseres vedrørende de mange forskellige perspektiver ift. individ- og samfundsniveau, hvorfor vi vurderer teorien, er overførbart til mange kontekster, og derved har et bredt grundlag.

Vi positionerer ligeledes Wenger som en formel teori sammenlignet med vores teori, men ikke så formel som Jenkins, eftersom Wenger hovedsageligt koncentrerer sig om sociale strukturer, hvorfor vi positionerer hans teori om social læring mere formel end vores substantive orientering. Vores teori er mere substantiv, altså kontekstspecifik, fordi Wengers teori evner at sammenkoble de mange begreber om social læring, hvor identitetsskabelse er en del af denne, versus vores teori, som hovedsageligt fokuserer på de faktorer som påvirker teamets fælles identitetsskabelse. Wengers videnskabsteoretiske tilgang, der omhandler social konstruktion, får betydning for teoriens position, som ses i figur 18, hvorfor vi positionerer hans teori mellem mikro- og makroniveau på den vertikale akse.

Piaget er med et indholdsorienteret og individuelt videnssyn på tilegnelsesprocesser ligeledes en formel teoretiker, der begrænser sit videnssyn til individet, hvorfor vi anser teorien, som mindre formel end Jenkins sociologiske teori, men derimod på niveau med Wenger, som så igen adskiller sig markant ift. specialets teori, der er langt mere substantiv orienteret. Piaget positioneres altså på samme niveau, som Wenger, som en formel teori, men med et individorienteret fokus, hvorfor han positioneres nederst på den vertikale akse.

Weicks fokus på meningsskabelse bevæger sig indenfor en orientering om at det er en individuel og social aktivitet, og hans teori er opbygget om individuel tilegnelse og kulturens indflydelse på meningsskabelse. Weick søger aktivt, at der skal tages højde for individuelle og kulturelle perspektiver, hvorfor vi vælger at positionere Weick til højre for Wenger på den horisontale linje og vi vurderer dermed, at det er en mere formel teori, da Wengers fokus er centreret om sociale perspektiver. Vi vurderer endvidere, at Jenkins teori er mere formel end Weicks teori, da meningsskabelsen i Weicks teori er centreret omkring individuelle og sociale aktiviteter, hvilket vi vurderer, at Jenkins teori bevæger sig indenfor. Weicks teori redegør for meningsskabelse, og meningsskabelse er en bærende del i vores teori om teamidentitetsovergang. Vi anser, vores teori meget områdespecifik, da den relaterer sig til selvstyrende teams indenfor en begrænset kontekst, altså den offentlige sundhedssektor, hvilket betyder, at vores teori som meget mere substantiv end Weicks teori.

En teoretiker, der befinder sig i den venstre del på den horisontale linje, er Laloux med fremtidens organisationer, der forholder sig til selvledelse i teams. Vi placerer Lalouxs teori som en substantiv teori set ift. de førnævnte teorier, men en mere formel teori, end specialets udviklede teori. Den horisontale position beskriver i denne henseende en områdespecifik teori, der begrænser sig til teamsamarbejde forskellige typer af teams. Laloux betoner et nyt verdenssyn for mennesket, hvor der skal være sammenhæng mellem ens personlige liv og ens arbejde og inddrager således både individuelle og samfundsperspektiver i sin teori. Teorien placeres med udgangspunkt i midten af den vertikale linje, med et råderum i hhv. mikro- og

makroniveau. Vi anser derfor Lalouxs teori som mere formel end vores, og placerer derfor hans teori til højre for os på den horisontale akse.

Vi placerer vores egen teori som en substantiv teori set ift. de andre udvalgte teorier, da specialet er områdespecifikt, altså for selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Dertil udføres undersøgelsen geografisk i Nordjylland, hvilket yderligere er med til at begrænse hvor formel teorien kan ses. Lalouxs teori er i den sammenhæng udviklet fra empiri i mange forskellige lande. Vi argumenterer for, at vores udviklede teori har perspektiver både i form af individuelle tilegnelser samt samfundets betydninger, hvorfor vi ligeledes tilføjer et råderum ift. vores teori på den vertikale linje tilsvarende Lalouxs teori.

I modstillingsprocessen til andre teorier er vi blevet mere bevidste om omfanget af vores teori, og i hvilken kontekst vi kan anvende vores teori, som relaterer sig til selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Teorien er substantiv, men samtidig relativt formel indenfor den specifikke kontekst, vi har valgt at arbejde indenfor. Vi argumenterer for, at vi har meget data inkluderet i projektet, og at vores data er mættet, hvilket alle fire medlemmer har været med til at vurdere, hvorfor det øger validiteten. Omvendt er vores undersøgelse centreret om teams i den sundhedsfaglige sektor, der har med patientbehandling at gøre, hvor det kunne være interessant at undersøge om eksempelvis selvstyrende teams, som ikke har patientkontakt, og arbejder mere administrativt, agerer tilsvarende i deres fælles identitetsskabelse. Guvå og Hylander (2005) argumenterer i den sammenhæng for, at substantive teorier rummer mulighed for at generalisere indenfor andre områder, hvilket vi diskuterede i processen, om hvorvidt vi skulle inddrage et tredje team fra den offentlige sundhedssektor, eller et helt nyt selvstyrende team fra en privat virksomhed, der ikke har samarbejdsrelationer til den offentlige sundhedssektor (s. 87). Vi valgte at fortsætte med et tredje team fra den sundhedsfaglige sektor, fordi en substantiv teori bidrager med nuancer og originalitet, som vi frygtede, gik tabt, hvis teorien blev mere formel. Dermed bliver en substantiv teori også mere specifik og konkret i det enkelte tilfælde, hvilket bidrager med flere nuancer, hvilket passer godt til dette speciales tidsramme og omfang. En substantiv kan samtidig anskues som et skridt på vejen til at skrive en mere formel teori, da ideer til teorier ofte stammer fra substantive erfaringer som danner grundlag og bliver genstand for en formel teori (Suddaby, 2006, s. 635).

6.2 Diskussion af metode

I denne del af diskussionskapitlet diskuterer vi vores metodevalg, grounded theory, fordi metoden ofte møder kritik, og hensigten er at give læser et indblik i, hvordan vi imødekommer og forholder os til kritikpunkterne. Vi anvender løbende artikler om grounded theory og egne erfaringer i diskussionen.

6.2.1 Grounded theory vs. forskningskrav og studieordning

Vi er i specialet opmærksomme på, at der er udfordringer, når grounded theory skal præsenteres som specialeprojekt eller som artikel, idet strukturen adskiller sig fra andre traditionelle kvalitative studier, og der skal derfor tænkes kreativt i fremstillingen. Der forekommer ikke en teoretisk redegørelse i grounded theory, og analysen adskiller sig fra andre analyser, da metodens konstante komparation bryder med en myte om, at indsamling af data og analyse skal adskilles (Suddaby, 2006, s. 634). Forsker veksler mellem indsamling af data, analyse, indsamling af data, analyse osv., jf. figur 3. Konstant komparation og hypotesetestning er i grounded theory med til at bryde med en positivistisk forestilling om falsificering og hypotesetest, hvor hypoteser er fastlagte på forhånd. Derimod er fokus på at generere en teori og udvikle kategorier med udgangspunkt i koncepters sammenhæng til hinanden ved hjælp af konstant komparation, og derved arbejde induktivt med data, og derved arbejde induktivt med data (Suddaby, 2006, s. 634). Vi erfarer i den sammenhæng, at hypoteser opstår løbende i form af abduktive slutninger, og ændrer sig ift. tidligere hypoteser i specialet, hvilket stemmer overens med formålet i grounded theory, som er at bryde med den positivistiske forestilling, hvor hypoteser skal være fastlagt på forhånd.

Det er imidlertid med den konstante vekslen mellem dataindsamling og analyse udfordrende at være transparente i metode, og efterlade et indtryk af, at der følges centrale analytiske principper, sådan at det med berettigelse kan vurderes, om empirien anvendes til at generere begreber (Suddaby, 2006, s. 640). Vi har gjort os mange overvejelser om præsentation af grounded theory, fordi dataindsamling, memoskrivning og analyseprocessen foregår processuelt samtidig i specialet. Det gør præsentationen besværlig, hvilket også er tilfældet i vores projekt. Særligt den konstante dataindsamling og analyse besværliggør overblikket i processen, netop fordi metoden udvikler sig undervejs, og fordi data samtidig skal løftes til et niveau, hvor det visualiserer de løbende fortolkninger. Det besværliggør ligeledes præsentation af denne type forskning, når grounded theory skal tilpasses en fast struktur i en artikel eller leve op til studieordningers kompetencemål. Studieordningers store fokus på målstyring er også et omdiskuteret felt, og er i nogle sammenhænge med til at begrænse friheden og kreativiteten, da studerende skal indordne sig fastlagte mål (Petersen, 2014). For at imødekomme dette kritikpunkt ved grounded theory anbefales det, at præsentationen lægger vægt på transparens

omkring kodningsteknikker og kategoridannelse (Suddaby, 2006, s. 637-641). Kapitel 4. Analyseproces er bl.a. vores bud på at være transparente og tydeliggøre de processer, hvor vi præsenterer detaljerede forklaringer på, hvorledes data er kodet fra åbne koncepter til axiale koncepter, samt kategoridannelse. Vi deler analysen op svarende til de steps, vi gennemgår i empiriindsamlingen, og forsøger i den sammenhæng at skabe et overblik over, hvordan kategorier løbende udvikler sig med ny data. Af denne grund er vi opmærksomme på at anvende forskningsspørgsmål, som synliggør vores anvendte metoder, til at nå frem til interviewspørgsmål. Det er en krævende og omfangsrig proces, og vi erfarer, at det kræver meget plads i opgaven at være transparente i præsentationen, hvilket også er en af årsagerne til, at vi søgte dispensation til at skrive fire sammen i gruppen, så det kunne lade sig gøre at være grundige i den store mængde forskningsdata. Evidensbegrebet møder megen kritik i kvalitative studier bl.a., fordi reliabilitet i forskningsundersøgelser vægtes højt, hvorfor undersøgelsens resultater bør kunne reproducere af andre forskere. Dette fordrer, at forskningsprocessen er detaljeret beskrevet, jf. afsnit 3.6.3 Operationalisering af fokusgruppeinterview. Derforuden har reliabilitet i kvalitativ forskning en fundamental svaghed, fordi den sociale virkelighed undersøges dynamisk, hvorfor statisk generaliserbarhed er lav (Krogstrup, 2011, s. 147-148). Vi argumenterer for, at læser via vores omfangsrige beskrivende metodeafsnit opnår stor indsigt i, hvorledes forskningsresultaterne produceres, og derved imødekommer betingelserne for transparens i forskningsprocessen. Vi anerkender dog, at det for andre kan være svært at reproducere de eksakte teoretiske resultater, fordi den sociale virkelighed er foranderlig, og fordi vi fremskriver sandsynlige analytiske generaliseringer om den undersøgte sociale virkelighed. Vi ønsker dog at understrege at vi ikke har til hensigt at fremskrive analytiske generaliseringer, jf. vores videnskabsteoretiske observans, der argumenterer for, at det ikke eksisterer en eksakt viden.

6.2.2 Kan grounded theory tilgås uden prædefinerede antagelser?

Et kritikpunkt ved grounded theory er, at forsker skal tilgå undersøgelsen uden forudfattede ideer (Suddaby, 2006, s. 634). Corbin & Strauss (2008) anbefaler, at forsker anvender egen viden til at vælge et problemområde, men at problemområdet herefter tilgås uden prædefinerede antagelser (s. 21). Vi vurderer, at kritikken er delvist berettiget og delvist misforstået, fordi forsker ikke skal ignorere læsning af eksisterende teori eller viden eller tilgå undersøgelsen med et tomt sind, hvilket heller ikke ifølge Corbin & Strauss er hensigten, når et forskningsområde udforskes. Viden om området anvendes til at definere problemområdet, og det gør vi også i specialeprojektet, når vi beskriver tilgængelig forskning indenfor området, jf. kapitel 2. Problemfelt. I den sammenhæng vurderer vi, at grounded theory er udsat for en misforstået kritik, altså at forsker ikke inddrager eksisterende viden på området i processen. Modsat går

Corbin & Strauss' (2008) anbefalinger på, at forsker tilgår undersøgelsen uden prædefinerede antagelser, hvilket vi ønsker at nuancere ud fra vores erfaringer og belæg fra førnævnte artikel (s. 21). Forsker anvender egne erfaringer og viden, og det virker utopisk med en forestilling om, at disse ikke har indflydelse på processen. Dette er en velkendt problemstilling, der bl.a. belyses i hermeneutikken med begrebet om forforståelse, der opfordrer forsker til at nedfælde sin forståelse og kendskab til undersøgelsesproblematikken, og derved gør den eksplicit, hvorfor subjektive fordomme minimeres, hvilket bevarer objektiviteten i undersøgelsen (Sonne-Ragans, 2013, s. 150–151).

Viden på problemområdet får betydning for hypoteser der testes, enten direkte eller indirekte. Der påstås endvidere, at observationer sker på forudsætninger ud fra en blanding af hvem du er og hvad du håber på at se (Suddaby, 2006, s. 635). Vi vurderer dermed, der stilles spørgsmål til om en induktiv tilgang er mulig, fordi forsker har indflydelse på resultater, hvilket virker paradoksalt med en pragmatisk metode, hvor forsker er en del af videnskabelsen. Spørgsmålet er altså, hvor stor en del af videnskabelsen forsker er en del af, når forsker skal agere i et dikotomisk forhold, hvor vedkommende er en del af videnskabelsen, men skal tilgå denne videnskabelse uden prædefinerede antagelser. Metoden grounded theory tillader, at teorier inddrages løbende i kodningsprocessen, for at løfte koncepter til et teoretisk abstraktionsniveau, hvilket vi har benyttet os af, jf., afsnit 3.4.5. Operationalisering af grounded theory. I den forbindelse vurderer vi, at vores teoretiske vidensgrundlag spiller ind på de nye hypoteser, vi genererer.

6.2.3 Anvendelse af softwareprogrammer i kodningsprocessen

Som en del af den kvalitative forskning i grounded theory har vi valgt at anvende softwareprogrammet Nvivo, som anvendes til organisering og kodning af kvalitative data (QSR International, 2018). Programmet bidrager i den sammenhæng med at skabe struktur og sammenhænge i store mængder af data, og det er vigtigt at understrege, at Nvivo ikke er et fortolkende softwareprogram. Fortolkningen sker gennem forsker, som indskriver fortolkningen i programmet, og knytter den til empiriske data (Suddaby, 2006, s. 638). Imidlertid møder softwareprogrammer ofte kritik grundet begrænsninger i den frihed, der foregår i fortolkning, men der er modsat forskning, der tyder på, at softwareprogrammet Nvivo understøtter metodikken i grounded theory (Hutchison, Johnston, & Breckon, 2010, s. 283). Nvivo faciliterer mange af de kerneprocesser, som foregår i metoden grounded theory, som indebærer den åbne kodning, analyse af data, teorigenerering og præsentation af resultater (Hutchison et al., 2010, s. 299–300). Vi har i vores proces erfaret, at det kræver stor viden om programmet, for at få fuldt udbytte af de mangfoldige muligheder programmet tilbyder, og vi er i stor grad tilfredse med det output, vi har opnået, fordi programmet bl.a. visualiserer sammenhænge i data. Der er altid steder

vi kunne udnytte programmets ressourcer yderligere, såsom at relatere koncepter til hinanden på tværs af kategorier, for efterfølgende at lette processen med at relatere kategorier til hinanden i teorigenereringen. Vi vurderer, at Nvivo bidrager med et struktureret overblik i kodningsprocessen, og særligt i præsentation af data, hvor programmet bidrager med diagrammer og eksempler, på hvor ofte koncepter refereres i vores data. Det bidrager med et andet overblik, end hvis vi skulle foretage grounded theory uden programmet, hvilket er vores belæg for, hvorfor programmet understøtter vores metodiske arbejde.

6.2.4 Diskussion af projektets resultater set ift. videnskabsteori

Følgende afsnit præsenterer refleksioner over, hvordan grounded theory udføres ville have set ud med andre videnskabsteoretiske perspektiver.

Grounded theory skal vælges med omhu, og kan ikke besvare alle hypotetiske spørgsmål. Med den pragmatiske tilgang til grounded theory forkaster filosof George Herbert Mead idéen om, at der eksisterer en uafhængig sandhed og virkelighed, men at sandhed findes gennem observation og handling af mennesker, når de beskriver, hvad det giver mening ift., hvad forsker har observeret (Suddaby, 2006, s. 633). Hypotetiske spørgsmål der er inspireret af positivistiske tilgange, understøttes ikke i grounded theory, da forsker distancerer sig fra undersøgelsen, for at minimere risici ved indflydelse på det observerede, som derved implicit får betydning for sandhedskriteriet (Suddaby, 2006, s. 638). Forsker deltager aktivt i grounded theory, og er et kreativt element i konstruktionen af den viden der produceres, hvilket adskiller metoden fra positivistiske metoder.

I kritisk realismes ontologi eksisterer virkeligheden og variabler ligeledes uden personers indflydelse, hvorfor den anses som en mere konkret og objektiv videnskab end grounded theory, der bygger på menneskers interaktion. I de sociale konstruktioner tillægges forståelser af den eksterne verden et perspektiv, som anvendes i aktørernes interne konstruktion af virkeligheden (Suddaby, 2006, s. 634). Derfor har det sociale samspil også stor betydning i de resultater der fremkommer i projektet, fordi ontologien og epistemologien er retningsgiver for videnskabelsen. Med en kritisk realistisk ontologi er der ikke det samme fokus på social interaktion, men i stedet fokuseres på et mere systemisk perspektiv (Sonne-Ragans, 2013, s. 197–198). Det er imidlertid ikke hensigten med grounded theory, hvorfor vi argumenterer for, at der med hypoteser, der omhandler dette perspektiv vælges en anden metode. Specialets overordnede ontologi, socialkonstruktionisme supplerer derimod den pragmatiske tilgang i grounded theory, og understøtter projektets hypotese, der netop relaterer sig til handling og social interaktion.

7. Konklusion

I følgende afsnit konkluderer vi på vores speciales problemformulering. Denne problemformulering udspringer sig af den litteratursøgning, som vi foretog i starten af dette semester, og giver os et indblik i, at der mangler teori indenfor vores problemområde, identitetsskabelse i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. På baggrund af denne litteratursøgning, vælger vi at anvende metoden grounded theory, for dermed at generere teori indenfor problemområdet, og formulerer derfor nedenstående problemformulering, der fungerer som omdrejningspunkt for vores undersøgelse i dette speciale.

Hvordan skabes en fælles identitet i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor?

Vi har på baggrund af vores indsamlede empiri, og analyse heraf, udarbejdet en teori, der fungerer som besvarelse til vores problemformulering. Selve teorien består af begrebet Teamidentitetsovergang og defineres som:

“... en proces nyetablerede selvstyrende teams gennemgår i den offentlige sundhedssektor, når teamets medlemmer overgår fra tidligere identitetsforståelser til en ny fælles konstrueret teamidentitet. Overgangen skal ses som en meningsskabende proces, der i opstartsfasen fokuserer på etableringen af teamets nye arbejdsområde, hvor overgangen senere får karakter af at tilpasse og justere teamidentiteten til arbejdsområdets kontinuerlige forandringer.” (afsnit 5.4 Præsentation af teori).

Vores begreb Teamidentitetsovergang består af tre bærende elementer; Identitetsovergang og Formningsfase, Meningsskabelse og Selvstyrende teams, og forklares i det følgende.

7.1 Identitetsovergang og Formningsfase

I nyetablerede selvstyrende teams gennemgår de en overgang fra tidligere identiteter og former sammen en ny fælles identitet. Denne proces skildrer første element i specialets teori om teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor.

Identitetsovergang og Formningsfase handler om, “... at selvstyrende teams gennemgår en overgang, når de skaber og former en grundlæggende fælles forståelse af ‘hvem de er’. Overgangen består af perspektiver, der har betydning for formningsfasen, som er, at de skal skabe en fælles retning og formål, de skal skabe rum for udvikling og læring, samt at samarbejdspartnere og samfundet har betydning for identitetsovergang og formning af en ny teamidentitet” (jf. afsnit 5.4.1 Identitetsovergang og Formningsfase).

Vi konkluderer, at det er afgørende for nyetablerede selvstyrende teams at afklare deres arbejdsområde, for at opnå en fælles identitetsforståelse. Teamets etablering af det nye arbejdsområde er en proces, der kan tage op til et år og teamet kan opleve processen i at skabe

deres identitetsovergang som kompleks. Det er dermed centralt for selvstyrende teams at skabe en fælles retning, hvorudfra teamets fælles identitet skabes. Vi udleder, at selvstyrende teams oplever bekræftelse, når teamets medlemmer beskæftiger sig med et nyt arbejdsområde, og dermed reflekterer over deres ny erhvervede kompetencer. Det er en proces som opleves psykisk krævende, grundet teammedlemmernes fokus på relationsdannelse, men processen medfører et læringsgrundlag for, at teamet udvikler deres tidligere identitet til en ny fælles teamidentitet, altså gennemgår teamidentitetsovergang. Et formelt læringsrum kan bidrage i teamets opstartsfase i at udvikle deres fælles arbejdsområde, eks. i form af et introduktionsforløb, som skaber et fælles grundlag for at teamet får et fælles fagligt sprog. Når selvstyrende teams interagerer socialt, kan de arbejde med deres fælles drømme og visioner, for dermed at finde deres fælles formål.

Teammedlemmerne anser det centralt, at deres stillingsbetegnelser afspejler deres nye fælles teamidentitet som en tværfaglig indsats. Det er vigtigt for teammedlemmerne at besidde et kendskab til hinanden, hvilket betyder, at teamet får mulighed for at skabe deres nye tværfaglige teamidentitet. Relationsdannelse gør det muligt for teammedlemmerne at forhandle deres faggrænser, og dette kan for teammedlemmerne være en svær samtale, idet teamets forskellige faggrupper kan overlappe hinanden.

Vi konkluderer yderligere, at ejerskabsfølelse for teammedlemmer i selvstyrende teams er væsentligt, fordi de derigennem oplever at kunne identificere sig med teamet. Når selvstyrende nyetablerede teams skaber deres nye arbejdsområde, er teamets medlemmer derfor afhængige af, at de skal bidrage med deres faglige såvel som deres personlige kompetencer. Teammedlemmernes indflydelse har i denne forbindelse påvirkning på teamets identitetsovergang, grundet deres forskellige vidensgrundlag. Et teammedlems vidensgrundlag er medskabende til den indflydelse, som denne tager og/eller får tildelt, hvorfor vidensgrundlag kan skabe et uens magtforhold, grundet større indflydelse i identitetsovergangen. Teammedlemmernes ejerskabsfølelse, der udvikles på baggrund af deres vidensgrundlag, kan opstå på forskellige tidspunkter, hvilket har indflydelse på teamets skabelse af deres fælles teamidentitet.

Vi konkluderer ligeledes, at samarbejdspartneres kendskab til teamet er afgørende for teamets indsatsområde, hvilket er en faktor i nyetablerede selvstyrende teams etablering af deres fælles teamidentitet. For at et team er synlige ved samarbejdspartnere, skal teamet vedvarende være opsøgende i opstartsfasen. Teammedlemmerne oplever mening, når deres samarbejdspartnere har en interesse for teamet, hvilket skaber en følelse af anerkendelse i teamet. Når teamet italesætter anerkendende succeshistorier, skabes en positiv påvirkning på organisationens identitet, som styrker teamets identitetsforståelse, fordi de via et positivt sprog om dem selv, vurderer deres indsatser som en stærk ressource i den offentlige sundhedssektor.

Kulturelle traditioner i samfundet, såsom politisk styring og professionernes uddannelsesbaggrunde har indflydelse på teamets identitetsovergang, da teamet interagerer i en hverdag skabt af disse faktorer, som de ikke har en direkte indflydelse på, men til stadighed søger at navigere i. De selvstyrende teams motiveres i nogen grad af de politiske målsætninger, og derfor indgår disse i de selvstyrendes teams arbejde, når de former deres nye identitetsforståelse.

En indikator på, at selvstyrende teams er mere etablerede i deres praksis, opstår når samarbejdspartnere opsøger dem, og derigennem bliver teams bevidste om deres egen teamidentitet, fordi de modstiller sig andre samarbejdspartneres identiteter, hvorfor vi udleder, at teamidentitetsovergangen også er afhængig af interaktioner med samarbejdspartnere.

7.2 Meningsskabelse

I nyetablerede selvstyrende teams fremstår dét at finde mening i arbejdet som et centralt element for teamidentitetsovergangen, fordi mening er afgørende for den virkelighed, der skabes i teamet. Meningsskabelse er andet element i specialets teori og defineres som:

“... en proces, hvor dét som teammedlemmer sammen tillægger mening, er afgørende for den virkelighed, der skabes i teamet. Patienten er omdrejningspunkt for meningsskabelse i den offentlige sundhedssektor, hvorfor patientcentrering bliver retningsgiver for teamet og får indflydelse på teamidentitetsovergangen.” (jf. afsnit 5.4.2 Meningsskabelse).

Her konkluderer vi det som centralt, at det enkelte teammedlem skal være bevidst om sin egen identitet, hvilken kan bidrage til teamets sociale konstruktion. Teammedlemmerne er motiverede af og oplever mening i at arbejde med patienter, hvorfor det er patienten, der er afgørende for meningsskabelse i nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Det nyetablerede selvstyrende teams drivkraft er at opleve mening med forandringer, hvilket påvirker teamets identitetsovergang. Teamets drømme viser retningen for fremtiden, og er dermed en meningsskabende faktor som teamet navigerer efter i teamidentitetsovergangen.

Vi konkluderer ydermere, at selvstyrende teams oplever mening i deres praksis, når de modtager positiv feedback fra deres patienter og samarbejdspartnere, og dette bevirker, at de føler sig anerkendte. Anerkendelse indgår derfor som en del af selvstyrende teams identitetsovergang, fordi de i denne proces udvikler en meningsskabende praksis, der forstærker deres motivationsfølelse herfor. Endvidere opstår mening, når nyetablerede selvstyrende teams oplever fremgang i patientens forløb, grundet teammedlemmernes tidligere erfaringer med ufuldkomne behandlingstilbud, som de ønsker at forbedre. Det har derfor betydning for teams identitetsforståelse, når de oplever succes i patientforløb, fordi de oplever, at deres arbejde giver mening, når de får positiv feedback.

Meningsskabelse i nyetablerede selvstyrende teams kan understøttes af forskellige værktøjer, når de arbejder med at skabe deres nye fælles teamidentitet, bl.a. sproget, der bidrager

til teamets fælles konstruktion, fordi de udvikler et fælles sprog, og deraf rammerne og indholdet for teamets fælles formål og arbejdsområde. Derudover er MED-systemet nyttigt i meningsskabelsesprocessen, fordi det sikrer teammedlemmernes bidrag med personlige og faglige kompetencer gennem medindflydelse og -bestemmelse, som udvikler teamets ejerskabsfølelse, der er central for deres identitetsovergang. Derudover er målsætning og evalueringsværktøjer meningsskabende for teams identitetsovergang, fordi de anvendes til at måle teamets resultater og dermed visualisere teamets effekt af deres ydelser.

7.3 Selvstyrende teams

I selvstyrende teams fremstår teamets koordinering som et centralt element for teamets identitetsovergang, fordi de afklarer teamets handlinger, som får betydning for overgangen fra tidligere identiteter til en ny fælles teamidentitet. Selvstyrende teams er sidste element til at forklare specialets teori om teamidentitetsovergang i den offentlige sundhedssektor og defineres som:

Selvstyrende teams "... har indflydelse på at skabe deres eget arbejdsområde, hvor teammedlemmerne på baggrund af vidensgrundlag og erfaring, træffer beslutninger gennem koordinering og rådgøring med hinanden. Relationsdannelse, roller, magt og kultur på arbejdspladsen er områder, som selvstyrende teams afklarer ifm. deres teamidentitetsovergang." (jf. afsnit 5.4.3 Selvstyrende teams).

Vi konkluderer, at det er væsentligt for nyetablerede selvstyrende teams at anvende opstartsfasen til at skabe rum for relationsdannelse, så teamet opnår kendskab til hinanden og kan forhandle deres fælles arbejdsområde. Teamet skaber kulturelle normer igennem relationsdannelse, og teamet kan opleve et behov for at bryde med deres tidligere forståelse af disse kulturelle normer, der ikke stemmer overens med teamets nye fælles identitet. Det er nødvendigt for selvstyrende teams at indgå i svære samtaleemner, og i disse svære samtaler vil teammedlemmernes hele jeg blive udstillet, fordi teammedlemmerne tør sætte deres faglighed og personlighed i spil, og bidrager derfor med egne holdninger. Dette øger teammedlemmernes interne kendskab og forståelse af hinanden, hvilket betyder at de udvikler en fælles forståelse for deres nye teamidentitet, fordi identitetsovergangen formes af sociale interaktioner, når de indgår i dialoger. De selvstyrende teams kan søge at undgå svære samtaleemner, idet det kan være konfliktoptrappende, dog ønsker vi at understrege, at de svære samtaler kan bidrage til at forene teammedlemmernes holdninger, og bliver derfor en del af deres normgrundlag og en del af deres teamidentitet. Ydermere konkluderer vi, at nyetablerede selvstyrende teams oplever et behov for samhørighed i deres identitetsdannelse, når de gennemgår forandringer i deres hverdag, der opleves som modstand, hvilket ligeledes kan anses som en relationel indforståethed. Relationelle indforståethed kommer endvidere til udtryk, når arbejdsfordelingen blandt teammedlemmerne

sker mere ligefrem, og denne indforståethed betyder, at teammedlemmerne kan hvile i deres personlige og faglige identitet, og dermed skabelsen af deres fælles identitet.

Vi konkluderer, at medlemmer i selvstyrende teams har en forventning om at få indflydelse på beslutninger, der træffes om deres arbejdsområde. Selvstyrende teams kan anvende opstartsmøder, for at imødekomme teammedlemmernes forventninger om medindflydelse og -bestemmelse, hvilket skaber mulighed for, at teamet sammen skaber deres teamidentitet. Når selvstyrende teams koordinerer, er denne proces præget af teammedlemmernes fælles interaktion, i og med, at det ikke er ét teammedlem, der kontrollerer og styrer teamets arbejde, og derfor indgår alle i konstruktionen af en fælles teamidentitet. Der opstår usikkerhed i teamet, hvis rollefordelingen er uafklaret, hvilket betyder, at det er vigtigt for teamet at opstarte processen med at afklare deres rollefordeling, sideløbende med at afklare deres nye arbejdsområde.

Derudover konkluder vi, at dét teammedlem som besidder mere viden og erfaring indenfor det pågældende arbejdsområde, ligeledes har et større grundlag for at opnå indflydelse på teamets nye arbejdsområde, hvilket betyder, at teamidentiteten potentielt påvirkes i højere grad af nogle teammedlemmer ift. dem der har et mindre kendskab til arbejdsområdet. Beslutningsprocesser foregår på baggrund af rådføring blandt teamets medlemmer, hvilket betyder, at teamet oplever at tage mere ansvar, netop fordi beslutningsmyndigheden er uddelegeret til dem. Teammedlemmer kan bidrage med faglige såvel som personlige erfaringer og kompetencer, og anvender disse i afklaring af arbejdsområdet. De teammedlemmer med mere erfaring inden for arbejdsområdet vil derfor formentligt bidrage med mere viden i opstarten, hvorfor teamets identitetsovergang fordrer, at der udvikles et fælles kompetencegrundlag, sådan at alle har mulighed for at have medindflydelse. Når beslutninger skal træffes i selvstyrende teams, kan dette eksempelvis illustreres via to af vores tre cases, som har en teamkoordinator, hvor det er nødvendigt, at teamkoordinator er bevidst om, at selvstyrende teams beslutningstagen centrerer om fælles rådføring. Teammedlemmer drager gavn af, at teamkoordinator tager ansvar i at formidle retningslinjer for teamet, og motiverer og anerkender teamet i den pågældende retning i deres selvstyrende praksis. Teamkoordinators rolle ligestilles med et teammedlem, der besidder en stærk faglig viden, og vi fokuserer på, at den pågældende viden er afgørende for teamkoordinators beslutningsmyndighed.

Vi konkluderer, at nyetablerede selvstyrende teams ønsker en fleksibel, anerkendende og positiv tilgang, idet teamet er under konstante forandringer, for dermed at skabe mulighed for at kunne navigere i disse. Det kan svække teamets identitetsforståelse, hvis arbejdspladsens forandringer truer teamets identitet. Når teamet skal skabe deres kultur, skal de adskille sig fra andre teams i organisationen. Det er vigtigt, at teamet både fokuserer på deres identitetsskabelse

ift. det organisatoriske niveau, altså makroniveau, samtidig med at de fokuserer på identitetsskabelse internt i teamet, altså mikroniveau, idet disse er afhængige af hinanden.

Vi konkluderer, på baggrund af vores undersøgelse, at der er fire gode råd, som nyetablerede selvstyrende teams kan benytte sig af i deres opstartsfase, når det overgår fra tidligere identiteter til en ny fælles teamidentitet. Disse handler om, 1) at en klar retning støtter teamet, når de skal navigere i en kaotisk opstartsfase. 2) En praksisnær tilgang indebærer, at teamet bygger deres fælles vej, samtidig med at de betræder den, fordi arbejdsområdet er i konstant udvikling, og 3) indebærer, at det er nødvendigt at teamet fokuserer på relationsdannelse, lige såvel som teamet skal fokusere på deres faglige udviklingsgrundlag, fordi personlige kompetencer er afgørende, når teamet fælles interagerer. I den sammenhæng pointeres vigtigheden af, at teammedlemmer kan bringe sit hele jeg i spil, som indebærer netop personlige og faglige kompetencer. Sidste råd er, 4) at teamet er forandringsparate, fordi udviklingen af et nyt arbejdsområde kræver justeringer undervejs, og heri er det vigtigt, at de besidder en pionermentalitet, idet de skal navigere i et arbejdsområde, der er under konstant udvikling.

7.4 Teamidentitetsovergang

I vores udarbejdelse og diskussion af teori, finder vi det anbefalelsesværdigt, at nyetablerede selvstyrende teams skal være bevidste om organisationens målsætning, når teamet skal skabe deres fælles teamidentitet for at imødekomme kritik om, at teamet udelukkende fokuserer på interne sociale processer, og glemmer organisationens overordnede mål. Derudover har vi, via andre teoretikere, positioneret vores teori som en substantiv teori, fordi teorien er områdespecifik til selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor. Derudover placerer vi vores teori mellem mikro- og makroniveau, da den bidrager til teams sociale konstruktion af en fælles teamidentitet og derfor befinder sig midt imellem et individuelt orienteret niveau og et samfundsorienteret niveau.

Slutteligt er vores konklusion dermed, at nyetablerede selvstyrende teams i den offentlige sundhedssektor, skaber deres fælles teamidentitet gennem arbejde og implementering af vores teori omhandlende teamidentitetsovergang og dens tre bærende elementer 'Identitetsovergang og Formningsfase', 'Meningsskabelse' og 'Selvstyrende teams'.

8. Litteraturliste

Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed: vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*.

Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2015). *Styring og motivation i den offentlige sektor*.

København: Jurist- og Økonomforbundet.

Annosi, M. C., Foss, N., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The Interaction of Control Systems and Stakeholder Networks in Shaping the Identities of Self-Managed Teams.

Organization Studies, 38(5), 619–645. <https://doi.org/10.1177/0170840616679454>

Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Kbh.:

Handelshøjskolens Forlag.

Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H., & Foss Hansen, H. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor: grundbog i offentlig forvaltning*. Kbh.: Hans Reitzel.

Blumer, H. (2009). *Symbolic interactionism: perspective and method* (Nachdr.). Berkeley, Calif.:

Univ. of California Press.

Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations:

Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7),

889–910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>

Christensen, P. H. (2010). *Mere videndeling*. Kbh.: Hans Reitzel.

Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition). Los Angeles: SAGE.

Corbin, J. M., Strauss, A. L., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed). Los Angeles, Calif: Sage Publications, Inc.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

<https://doi.org/10.2307/20159839>

Ellemers, N., & Rink, F. (2008). Diversity, newcomers, and team innovation: The importance of a common identity. I *Research on Managing Groups and Teams: Bd. 11. Diversity and Groups* (Bd. 11, s. 221–243). [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(08\)11010-6](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(08)11010-6)

Fagbevægelsens Hovedorganisation (Red.). (u.å.). *MED-Håndbog - Rammeaftale for medbestemmelse og medindflydelse*. Hentet fra <https://fho.dk/med/aftaler-med/>

Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2014). Introduktion. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udgave, s. 12–52). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gergen, K., & Gergen, M. (2003). Knowledge as socially constructed. I K. Gergen (Red.), *Social construction: A reader* (s. 15–17). London: Sage Publications.

Gergen, K., & Gergen, M. (2013). *Social konstruktion: ind i samtalen*. Virum; [Køge: Dansk Psykologisk Forlag.

Gergen, K. J. (2010). *Relationel tilblivelse: videre fra individ og samfund*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Gergen, K. J. (2012). Socialkonstruktionisme. I K. Illeris (Red.), *49 tekster om læring* (s. 137–139). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gleerup, J. (2015). *Bladet fra munden: mod og vilje til et godt arbejdsliv*. København: Dansk Sygeplejeråd.

Guvå, G., & Hylander, I. (2005). *Grounded theory: et teorigenererende forskningsperspektiv*. København: Hans Reitzel.

Halkier, B. (2015). Fokusgrupper. I L. Tanggaard & S. Brinkmann (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udgave, s. 137–152). København: Hans Reitzels Forlag.

- Haslebo, G., & Haslebo, M. L. (2007). *Etik i organisationer: fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hasse, C. (2012). *Kulturanalyse i organisationer: begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Herløv Petersen, M.-B., & Jordansen, B. (2014). *Selvstyrende team: ledelse og organisation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Holmgaard Laursen, M. (u.å.). Abduktive læreprocesser. Hentet 3. april 2019, fra Abduktiv.dk website: <http://www.abduktiv.dk/abduktive-l%C3%A6ringsprocesser/>
- Hutchison, A. J., Johnston, L. H., & Breckon, J. D. (2010). Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 283–302.
<https://doi.org/10.1080/13645570902996301>
- Høpner, J., & Hammer, S. (2014, maj 2). 10 ting du måske ikke vidste om ledelse. Hentet 14. maj 2019, fra Væksthus for Ledelse website: <https://www.lederweb.dk/artikler/10-ting-du-maaske-ikke-vidste-om-ledelse/>
- Illeris, K. (2015). *Læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jenkins, R. (2009). *Social identitet*. Århus: Academica.
- Jespersen, J. (2014). Kritisk realisme - Teori og praksis. I L. Fuglsang, K. Rasborg, & P. B. Olsen (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udgave, s. 171–192). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kastberg, B., & Videriksen, F. (2010). *Effektive team: den direkte vej til toppræstationer*. København: Gyldendal Business.
- Krogstrup, H. K. (2011). *Kampen om evidens: resultatmåling, effektevaluering og evidens*. København: Hans Reitzels forlag.

Krogstrup, H. K., & Kristiansen, S. (2015). *Deltagende observation* (2. udgave). København:

Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView: introduktion til et håndværk* (2. udgave).

København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk*.

København: Hans Reitzels Forlag.

Kürstein, S. (2014). *Ledelse af selvledelse: skab visionært handlekraftigt følgeskab*. Kbh.: Hans

Reitzel.

Laloux, F. (2017). *Fremtidens organisation: en illustreret vejledning til meningsfulde former for*

samarbejde. Nørre Snede: Direction Books.

Lehn-Christiansen, S. (2016). *Tværfagligt samarbejde i sundhedsfaglig praksis*. Kbh.:

Munksgaard.

Lynggaard, K. (2015). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative*

metoder: en grundbog (s. 153–167). København: Hans Reitzels Forlag.

Mallett, O., & Wapshott, R. (2012). Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge

workers. *Identities in Organizations: processes and outcomes*, 28(1), 16–26.

<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.001>

Michelsen, E. M., & Region Nordjylland. (u.å.). Det Udgående Apopleksiteam - Aalborg

Universitetshospital (Region Nordjylland). Hentet 16. maj 2019, fra

[https://aalborguh.rn.dk/for-sundhedsfaglige/samarbejde-med-kommunerne/tvaersektorielt-](https://aalborguh.rn.dk/for-sundhedsfaglige/samarbejde-med-kommunerne/tvaersektorielt-forum/-/media/Hospitaler/AalborgUH/For-sundhedsfaglige/Sund-Info/Tvaersektorielt-Forum-19-05-2017-Udgaaende-apopleksiteam.ashx)

[forum/-/media/Hospitaler/AalborgUH/For-sundhedsfaglige/Sund-Info/Tvaersektorielt-](https://aalborguh.rn.dk/for-sundhedsfaglige/samarbejde-med-kommunerne/tvaersektorielt-forum/-/media/Hospitaler/AalborgUH/For-sundhedsfaglige/Sund-Info/Tvaersektorielt-Forum-19-05-2017-Udgaaende-apopleksiteam.ashx)

[Forum-19-05-2017-Udgaaende-apopleksiteam.ashx](https://aalborguh.rn.dk/for-sundhedsfaglige/samarbejde-med-kommunerne/tvaersektorielt-forum/-/media/Hospitaler/AalborgUH/For-sundhedsfaglige/Sund-Info/Tvaersektorielt-Forum-19-05-2017-Udgaaende-apopleksiteam.ashx)

Mikkelsen, J. F. (2015). *Dybdegående interviewfortolkning: tre problemstillinger*. København:

Hans Reitzels.

- Ordbogen.com. (2019). Hentet 28. februar 2019, fra <https://www.ordbogen.com/da/search#/pol-foreign-dada/identitet>
- Peirce, C. S. (1994). *Semiotik og pragmatisme*. Kbh.: Gyldendal.
- Petersen, A. (2014). Hvordan kan jeg ane det jeg gør er rigtigt? *Tidsskrift for Socialpædagogik*, (nr. 2).
- Pors, A. A., Funder, T. S., Krogsgaard, S., & Jørgensen, A. C. (2018). *Teamidentitetsdannelse_i_en_bottom_up_forandringsproces.pdf*. Hentet fra https://projekter.aau.dk/projekter/files/281300183/Teamidentitetsdannelse_i_en_bottom_up_f_orandringsproces.pdf Ikke udgivet
- Proença, T. (2010). Self-managed work teams: an enabling or coercive nature. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 337–354.
<https://doi.org/10.1080/09585190903546870>
- QSR International. (2018). NVivo. Hentet 25. april 2019, fra <https://www.qsrinternational.com/> website: <https://help-nv.qsrinternational.com/12/win/v12.1.72-d3ea61/Content/concepts-strategies/using-nvivo-for-qualitative-research.htm>
- Rebild Kommune. (u.å.). Sygepleje, akutsygepleje og akuttilbud. Hentet 16. maj 2019, fra <https://rebild.dk/borger/rehabilitering-og-hjaelpemidler/sygepleje-akutsygepleje-og-akuttilbud>
- Rennie, D. L. (2000). Grounded Theory Methodology as Methodical Hermeneutics: Reconciling Realism and Relativism. *Theory & Psychology*, 10(4), 481–502.
<https://doi.org/10.1177/0959354300104003>
- Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (Red.). (2005). *Den gode opgave: håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser* (3. udgave). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., & Skov, S. (2013). *Specielt om specialer: en aktivitetsbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- SAGE Knowledge. (2019). Hentet 18. februar 2019, fra <https://fho.dk/med/aftaler-med/>
- Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk antropologi: Et overblik*. København: Hans Reitzel.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2012). How it works: Generative tools and techniques. I *Convivial Toolbox: Generative Research for the Front End of Design* (s. 64–95). Amsterdam: BIS Publishers.
- Sonne-Ragans, V. (2013). *Anvendt videnskabsteori: reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Strand, A. M. C. (2014). Material storytelling - Resituating language and matter in organizational storytelling. I K. M. Jørgensen & C. Largacha-Martinez (Red.), *Critical narrative inquiry: storytelling, sustainability and power* (s. 73–103). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory Is Not. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Szulewicz, T. (2015). Deltagerobservation. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udgave, s. 81–96). København: Hans Reitzels forlag.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udgave, s. 29–53). København: Hans Reitzels Forlag.
- Thayer, H. S. (Red.). (1982). *Pragmatism, the classic writings: Charles Sanders Peirce, William James, Clarence Irving Lewis, John Dewey, George Herbert Mead*. Indianapolis: Hackett Pub. Co.
- Trost, J. (1996). *Kvalitative interview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (2014). *Den danske kodeks for integritet i forskning*. København: Uddannelses- og Forskningsministeriet.
- Voxted, S. (2002). *Forandring af organisationer*. Kbh.: Merko, Gyldendal Uddannelse.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzel.
- Williams, S., Fleming, S., Lundqvist, K., & Parslow, P. (Red.). (2012). This Is Me. I *Digital Identity and Social Media* (s. 104–117). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1915-9.ch008>
- Yang, S.-B., & Guy, M. E. (2011). The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 531–541. Hentet fra JSTOR.
- Aalborg Kommune. (u.å.). Efterbyggelse. Hentet 16. maj 2019, fra <http://substans-konsulenthus.dk/wp-content/uploads/Workshop-AalborgKommune.pdf>
- Aalborg Universitet. (u.å.). Forskningsdatabaser - Aalborg University Library. Hentet 20. maj 2019, fra <https://www.aub.aau.dk/find-materiale/databaser>